EL ENTRENADOR DE ÉXITO

Rainer Martens

EDITORIAL PAIDOTRIBO

EL ENTRENADOR DE ÉXITO

Rainer Martens

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Título original: Successful Coaching (2ª ed)
© Human Kinetics Publishers, Inc.

Traducción: Francisco Jiménez Ardana
Revisor técnico: Manuel Pombo

© 2002, Rainer Martens
Editorial Paidotribo
Consejo de Ciento, 245 bis, 1º 1ª
08011 Barcelona
Tel. 93 323 33 11 – Fax. 93 453 50 33
http: //www.paidotribo.com/
E-mail:paidotribo@paidotribo.com

Primera edición:
ISBN: 84-8019-636-X
Fotocomposición: Editor Service, S.L.
Diagonal, 299 – 08013 Barcelona
Impreso en España por A & M Gràfic

Índice

Prefacio a la Segunda Edición estadounidense V
Convertirse en un entrenador de éxito VII

PARTE I DESARROLLANDO UNA FILOSOFÍA DEL ENTRENAMIENTO 1

Capítulo 1 Sus objetivos como entrenador 3
Capítulo 2 Su estilo como entrenador 11

PARTE II PSICOLOGÍA DEL DEPORTE 17

Capítulo 3 Evaluando sus técnicas de comunicación 19
Capítulo 4 Desarrollando sus técnicas de comunicación 27
Capítulo 5 Principios del reforzamiento 35
Capítulo 6 Comprender la motivación 43

PARTE III PEDAGOGÍA DEL DEPORTE 57

Capítulo 7 Planificando la enseñanza 59
Capítulo 8 Cómo aprenden los atletas 71
Capítulo 9 Enseñando las técnicas del deporte 77

PARTE IV FISIOLOGÍA DEL DEPORTE 89

Capítulo 10 Principios del entrenamiento 91
Brian J. Sharkey
Capítulo 11 Condición física para el deporte 101
Brian J. Sharkey
Capítulo 12 Desarrollando su programa de entrenamiento 115
Brian J. Sharkey
Capítulo 13 Nutrición para los atletas 123
Brian J. Sharkey

PARTE V GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA 135

Capítulo 14 Gestión y dirección del equipo 137
Capítulo 15 Gestión del riesgo 155
Capítulo 16 Auto-gestión 183

Apéndice A Un programa de orientación para los padres 195
Apéndice B Federaciones deportivas españolas 201

Bibliografía 207
Índice alfabético 209

Prefacio a la segunda edición estadounidense

La primera edición de este libro, *Entrenando a jóvenes Atletas*, es el manual sobre el entrenamiento que más se ha leído de cuantos se han escrito en Norteamérica, con casi 100.000 ejemplares vendidos desde que salió a la luz en 1981. ¿Por qué cambiarle el título a un manual de tanto éxito? Porque muchos entrenadores y gerentes deportivos interpretaron que el "jóvenes" del título se refería a niños prepubescentes, no a atletas quinceañeros. Así, cambiando el título por el de *El entrenador de éxito,* sin referencia alguna a la edad, esperaba alentar a los entrenadores de todas las categorías a leer este libro.

Publicada en 1990, la segunda edición de *El entrenador de éxito* fue revisada convirtiéndose en una introducción rigurosa al arte y la ciencia del entrenamiento. El manual presentaba una filosofía positiva de la instrucción; los principios del entrenamiento según se derivan del campo de la psicología deportiva, la pedagogía deportiva y la fisiología deportiva; y útiles consejos desde el campo de la gestión deportiva.

La segunda edición conservaba el contenido sumamente práctico, comprensible y conciso de la primera edición, pero también incluía cambios significativos que surgieron a partir de las sugerencias constructivas de muchos entrenadores y gerentes deportivos. Reescribí la parte de la pedagogía del deporte a fin de hacerla más práctica incluso para el desarrollo de los planes de enseñanza. Añadí un capítulo para ayudar a comprender cómo los atletas aprenden las habilidades deportivas.

También revisé las secciones sobre psicología y fisiología del deporte para insertar nuevos e importantes descubrimientos en dichas ciencias desde que fuera escrita la primera edición. Quizá el cambio más significativo fuese la supresión del apartado de medicina deportiva. Suprimí la medicina deportiva porque elaboramos un curso y un libro separados bajo el título *Primeros Auxilios en el Deporte*.

Finalmente, añadía una sección nueva titulada gestión deportiva. Incluía capítulos muy prácticos sobre la gerencia de su grupo o programa, la gestión del riesgo, el control del estrés y la planificación del tiempo. Estos capítulos no sólo

le ayudarán a entrenar con mejores resultados, sino también a crecer como entrenador y como persona.

Además de actualizar el contenido de *El entrenador de éxito*, hemos dado respuesta a las peticiones de los entrenadores, gestores y padres de más información práctica sobre cómo evitar que los atletas consuman tabaco, drogas, alcohol y otras drogas.

La primera edición de este libro ha sido empleada para instruir a entrenadores de casi todos los deportes en todas las categorías –por grupos e individuales, mujeres y hombres, con contacto y sin contacto, principiantes y avanzados. En ocasiones los gestores han comentado, "Me gusta este libro, pero me agradaría que tuviese más ejemplos relativos a nuestro deporte. Nuestros entrenadores no van a mencionar ejemplos de esos otros deportes." Obviamente, no resulta posible escribir este manual para cada deporte, ni creo que sea necesario. He facilitado ejemplos representativos para todas las categorías que he enumerado. Además, *El entrenador de éxito* trata sobre los *principios* propios del entrenamiento, y la mayoría de los principios son aplicables a todos los deportes. Aun cuando un ejemplo concreto no se adecue directamente con otro deporte, considero que los entrenadores pueden aplicar fácilmente dicho principio a su disciplina. De hecho, algunos entrenadores me dicen que hacer comparaciones entre deportes agiliza su comprensión.

Compartí la autoría de la primera edición de este manual con tres amigos especiales –Robert Christina, Jack Harvey y Brian Sharkey. Aunque los Dres. Christina y Harvey no contribuyeron directamente en la presente edición, su cooperación en la primera permanece en esta revisión. Quiero expresar mi agradecimiento también a Brian Sharkey, mi antiguo mentor, por autorizar la revisión de la Parte IV, "Fisiología del Deporte." Ted Miller invirtió muchas horas ayudándome a localizar fuentes y a culminar los detalles del manuscrito, cosa por la que deseo darle las gracias. Linda Bump, quien contribuyó considerablemente en el desarrollo de varias de las secciones, merece un reconocimiento muy especial, y Jan Clarusso Seeley, quien hizo las veces de editor. Finalmente, quiero dar las gracias a los cientos de entrenadores y gestores que han compartido conmigo sus conocimientos sobre la formación y sus ideas sobre cómo hacer que este manual sea más provechoso.

Convertirse en un entrenador de éxito

¡Bienvenido al entrenamiento! Si usted no ha sido entrenador antes, le aguardan muchas experiencias nuevas. Quizás haya soñado despierto escenas en las que sus atletas le sacan del campo en hombros tras ganar el campeonato, y sus amigos y vecinos le felicitan por haber planificado una temporada perfecta. O tal vez sus ensoñaciones se conviertan en pesadillas –se ve a sí mismo cometiendo un error táctico y algún espectador bocazas le ridiculiza. Entonces pierde los nervios y dice cosas que lamentará. Si ya ha entrenado, quizás estos sueños y pesadillas, o escenarios similares, son experiencias reales para usted.

Como cualquier profesión, entrenar tiene sus altos y bajos, pero estando preparado, pueden ser altos en su mayor parte. Si ya posee las habilidades pedagógicas de un educador, la experiencia en el entrenamiento de un fisiólogo, el liderazgo administrativo de un ejecutivo de los negocios y los conocimientos de un psicólogo para asesorar, puede desprenderse de este libro; no le será de ayuda. Pero si no los tiene, únase a mí para descubrir qué hace que un entrenador tenga éxito.

¿El éxito consiste en ganar partidos? Sí, en parte, ganar constituye un aspecto del triunfo como entrenador. Pero *El entrenador de éxito* es mucho más que la base para ganar partidos. Los entrenadores de éxito ayudan a los atletas a dominar nuevas habilidades, a disfrutar compitiendo con otros y a sentirse bien consigo mismos. Los entrenadores de éxito no sólo están bien versados en las técnicas y habilidades propias de sus deportes, saben cómo enseñar estas habilidades a los jóvenes. Y los entrenadores de éxito no sólo enseñan a los atletas habilidades deportivas, también les enseñan y ejemplifican las habilidades necesarias para vivir prósperamente en nuestra sociedad.

Ser un entrenador de éxito comporta un enorme desafío. Y las buenas intenciones no son suficientes para tener éxito; se necesitan todos los conocimientos que pueda atesorar. *El entrenador de éxito* le ayudará a adquirir estos conocimientos instruyéndole más sobre ciencia deportiva y gestión del deporte. No trata sobre le enseñanza de técnicas o tácticas para deportes concretos, aunque ambas son importantes, ciertamente. Los entrenadores de éxito necesitan tener conocimientos tanto (a) de la ciencia y la gestión deportivas y (b) de técnicas y tácticas. En el pasado, los entrenadores ponían el énfasis en las últimas porque poco se sabía de las primeras. Pero eso ha cambiado ahora y *El entrenador de éxito* le proporcionará unos cimientos firmes en la aplicación práctica de la ciencia y la gestión deportivas.

En este manual introductorio se instruirá sobre tres ciencias deportivas –psicología del deporte, pedagogía del deporte y fisiología del deporte– y sobre la gerencia deportiva. No se preocupe si se topa con términos, como pedagogía del deporte, que son nuevos para usted. Le presentaré estas ciencias del deporte de manera comprensible y, eso espero, entretenida. No deseo perder su interés debido a una jerga científica innecesaria, pero llegar a *El entrenador de éxito* requiere que aprenda algunos términos nuevos. Al igual que los carpinteros deben aprender sobre escofines, codales y zócalos, los entrenadores de hoy en día han de estar instruidos en entrenamiento aeróbico y anaeróbico, motivación intrínseca, glucógeno muscular, grado óptimo de motivación, pliometría y gestión del riesgo. En este libro se informará sobre todas estas cosas y muchas más en un lenguaje que podrá comprender, y de un modo que le ayudará a convertirse en un entrenador de éxito.

La mayoría de los entrenadores han asimilado la experiencia del oficio mediante años de ensayo y error. Pero, oh, ¡cómo duelen algunos de esos errores! *El entrenador de éxito* le ayudará a acortar ese proceso de aprendizaje –y a reducir esos dolorosos errores– recurriendo a la sabiduría de entrenadores expertos y entendidos y a las investigaciones de cientos de científicos del deporte que lo han estado estudiando en los últimos 40 años. El énfasis único de este libro consiste en la integración de las investigaciones de la ciencia deportiva con el conocimiento práctico adquirido por entrenadores muy experimentados.

Este manual, por supuesto, no contiene toda la información que necesitará para ser un entrenador de éxito. Hay mucho más que aprender. Este libro es sólo un punto de partida, unos cimientos para erigir sus conocimientos sobre ciencias y gestión deportiva. Estos manuales son sólo una fuente de información. Otro método de aprendizaje consiste en observar y hablar con otros entrenadores. Pueden enseñarle prácticas de entrenamiento tanto eficaces como ineficaces; lo que debe hacer es distinguir entre ambas. *El entrenador de éxito* le ayudará a hacerlo proporcionándole los cimientos sobre ciencia y gestión deportivas.

Ciertamente, otra forma relevante de aprender es a partir de sus propias experiencias. Según entrena, examine sus experiencias periódicamente y reflexione sobre lo que está aprendiendo. ¿Qué puede hacer de manera distinta para entrenar con más éxito y qué quiere seguir haciendo igual porque da buen resultado? Algunos entrenadores poseen 20 años de experiencia, pero han aprendido poco porque no reflexionan y se adecuan a sus experiencias. Otros entrenadores tal vez tengan sólo unos pocos meses de experiencia, pero aprender mucho más deprisa y se adecuan a los entrenamientos de entrenamiento que resultan o no provechosas.

No le llevará tanto tiempo leer *El entrenador de éxito,* pero puede que le lleve algún tiempo asimilar su contenido y tal vez incluso más poner en práctica lo que sabe. De igual forma que un atleta no aprende a jugar como defensa de la noche a la mañana, usted no aprenderá los conocimientos del oficio en un día. Tendrá que leer y releer secciones de este libro, practicar las habilidades descritas y aprender de sus experiencias mediante análisis concienzudos. Según emprende este auto-estudio, verá que los entrenadores de éxito son aquellos que pueden asimilar nuevas aptitudes, que son lo bastante flexibles como para cambiar los viejos usos cuando es preciso el cambio, que pueden aceptar la crítica constructiva y que pueden evaluarse críticamente a sí mismos. A lo largo de *El entrenador de éxito*, le pediré que haga todas estas cosas. De hecho, voy a urgirle a dedicar el mismo esfuerzo a convertirse en un entrenador de éxito que el que usted espera de los atletas a los que entrena.

Parte I

Desarrollando una filosofía del entrenamiento

Capítulo 1
SUS OBJETIVOS COMO ENTRENADOR

Capítulo 2
SU ESTILO COMO ENTRENADOR

Su éxito como entrenador dependerá más de su filosofía como tal que de ningún otro factor. Por filosofía entiendo las creencias o principios que guían las acciones que emprende. Es el fundamento sobre el que se van a erigir todos sus conocimientos sobre ciencia del deporte, gerencia deportiva y técnicas y tácticas. Su filosofía como entrenador determinará cuán sabiamente empleará estos conocimientos.

La Parte I pretende ayudarle a desarrollar su filosofía como entrenador pidiéndole que piense en las dos decisiones más importante que toma un entrenador. La primera decisión, tratada en el capítulo 1, consiste en determinar qué objetivos se esforzará por conseguir cuando esté entrenando. En el capítulo 2, le pido que piense sobre el estilo como entrenador que empleará para conseguir sus objetivos.

La manera en que tome estas dos decisiones formará parte esencial de su filosofía como entrenador y, en gran medida, determinará cuánto éxito y diversión disfrutarán usted y sus atletas. Obviamente, nadie puede tomar estas decisiones por usted; sin embargo, le alentaré a tomar en consideración ciertas cuestiones de importancia según desarrolle su filosofía como entrenador.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 1

Sus objetivos como entrenador

Una de las dos decisiones de mayor importancia que tomará como entrenador compete a los objetivos que tratará de conseguir con sus atletas. Deténgase durante unos momentos a pensar en cuáles serán sus objetivos, y anótelos. En este capítulo tomaremos en consideración primero los objetivos que se ha marcado para su grupo o atletas, y luego nos plantearemos los objetivos que se ha fijado para sí mismo.

Tres objetivos principales

Los entrenadores suelen hacer una lista con numerosas metas concretas que esperan conseguir al entrenar a sus deportistas; usualmente, sus metas se engloban dentro de tres objetivos mayores:

- Tener a un grupo ganador.
- Ayudar a gente joven a divertirse.
- Ayudar a gente joven a desarrollarse...

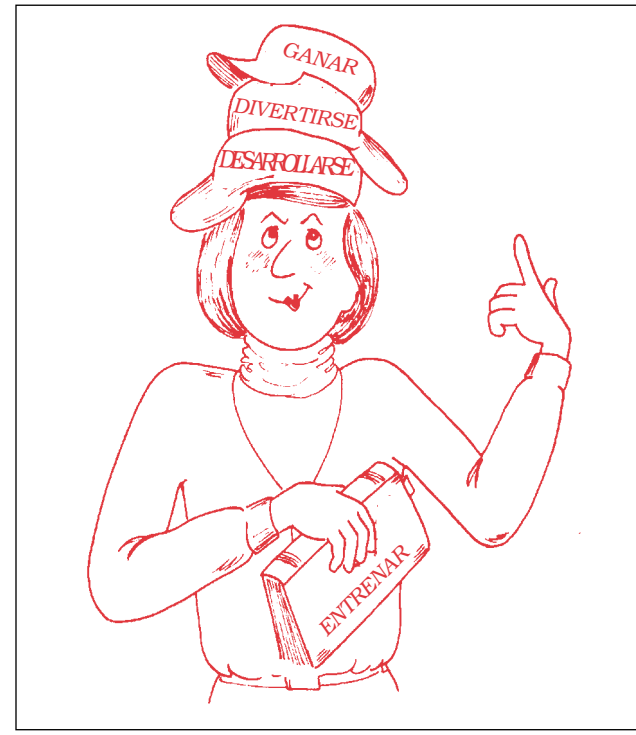
  a. *físicamente*, mediante el aprendizaje de habilidades deportivas, mejorando sus capacidades físicas, desarrollando hábitos saludables y evitando las lesiones;
  b. *psicológicamente*, aprendiendo a controlar sus emociones y desarrollando un sentimiento de autoestima, y
  c. *socialmente*, aprendiendo a cooperar en un contexto competitivo y normas apropiadas de conducta.

¿Cuál de estos objetivos es importante para usted? ¿Ganar? ¿Divertirse? ¿Ayudar a gente joven a desarrollarse? Tal vez estime que los tres son válidos. Pero, ¿son igualmente importantes? ¿Qué pasa si debe escoger entre ellos (lo que a veces tendrá que hacer)? Los entrenadores deben decidir si ir en pos de la victoria a costa, posiblemente, del bienestar y el desarrollo de un atleta. ¿Cuáles serán sus prioridades?

Evaluando sus objetivos

El escueto cuestionario que sigue le ayudará a decidirse sobre sus objetivos de cara a ganar, divertirse y cooperar en el desarrollo de jóvenes deportistas.

Lea cada enunciado y las tres opciones que vienen a continuación. Decida cuál de las tres considera que es la más importante y escriba el número *3* en el espacio en blanco que hay junto a esa letra. Luego decida qué opción es menos importante para usted y escriba 1 en el espacio en blanco correspondiente. Anote un *2* en el espacio restante. Aunque pueda pensar en algunos casos en que las tres opciones son importantes, indique cuál es la que tiene más importancia y cuál es la que tiene menos importancia de todas. Trate de responder a cada pregunte según lo que honestamente siente.



1. Los mejores entrenadores son aquellos que,
   A. Prestan ayuda personal y se interesan en el desarrollo de los jóvenes atletas. A. _____
   B. Hacen que los entrenamientos y los juegos sean divertidos. B. _____
   C. Enseñan a los deportistas las habilidades necesarias para ganar. C. _____

2. Si se escribiera un artículo sobre mí, me gustaría que me describieran como,
   A. Un entrenador que ha contribuido al desarrollo de gente joven. A. _____
   B. Un entrenador gracias al cual los atletas disfrutaban jugando. B. _____
   C. Un entrenador ganador. C. _____

3. Como entrenador hago énfasis en,
   A. Enseñar habilidades que los jóvenes puedan utilizar luego en la vida. A. _____
   B. Divertirme. B. _____
   C. Ganar. C. _____

Total _____ _____ _____

Ahora vamos a puntuar el test. Sume las puntuaciones en cada columna. Cada total debería hallarse entre 3 y 9; cuanto mayor sea el total, mayor énfasis pone usted en ese resultado. Las primeras columnas muestran la prioridad que asigna al desarrollo de los jóvenes atletas, la segunda su prioridad en cuanto a la diversión y la tercera el lugar que otorga a la victoria.

La puntuación de la mayoría de los entrenadores indica que creen que ganar es lo menos importante y que ayudar a los deportistas a desarrollarse es lo más importante. ¿Ha respondido usted del mismo modo? ¿Describe verazmente su modo de entrenar?

Una filosofía de la victoria. Una filosofía victoriosa.

Ni una sola decisión tiene más importancia para determinar su manera de entrenar que la prioridad que asigna a estos objetivos; en especial, el significado que otorga a la victoria. Algunos entrenadores que afirman que ganar no es lo más importante no se comportan de esa manera cuando entrenan. Por ejemplo, los entrenadores que hacen jugar sólo a los mejores atletas, que hacen jugar a atletas lesionados o que gritan despectivamente a los atletas que han cometido un error demuestran que ganar es más importante para ellos que el desarrollo de los deportistas.

Sea sincero. ¿Otorga en ocasiones un énfasis excesivo a la victoria? ¿Toma decisiones a veces que reflejan más preocupación por ganar el partido que por el desarrollo de sus atletas? ¡Resulta fácil hacerlo en una sociedad que concede tanto valor a la victoria!

Muchos entrenadores se enfrentan a un dilema sobre sus objetivos cuando entrenar. La sociedad recompensa claramente a los ganadores. Pero la sociedad también entiende el deporte como un medio de ayudar a los jóvenes a desenvolverse en la vida, a forjar el carácter y a desarrollar aptitudes de liderazgo. Los entrenadores que desean ayudar a los jóvenes a evolucionar física, psíquica y socialmente mediante el deporte a menudo se encuentran con que se les evalúa únicamente según su historial de victorias y derrotas. Altruistas tal vez al principio, demasiados entrenadores veteranos se ven condicionados por las organizaciones para las que trabajan a perseguir el objetivo de la victoria a cualquier precio.

Esto debe cambiar, y los entrenadores deben responsabilizarse de propiciar el cambio. Mientras la sociedad sea voluble en cuanto a los objetivos en la práctica del deporte, los entrenadores deben resistirse a las fuerzas que les animan a ganar a cualquier precio. Los entrenadores, ahora más que nunca, han de tener claros sus objetivos cuando entrenan.

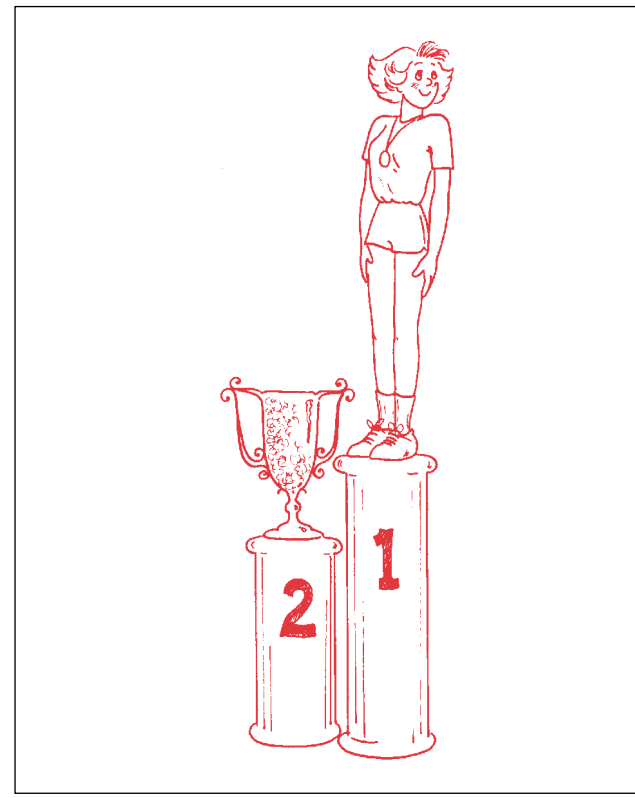
Quiero que considere usted el siguiente objetivo como la piedra angular de su filosofía como entrenador. Es un objetivo que respaldan muchas organizaciones deportivas nacionales, entrenadores expertos y con éxito de todas las categorías, educadores profesionales y terapeutas. Es un objetivo que espero que usted también apoye y, lo que es más importante, ¡que ponga en práctica! El objetivo es éste:

Los atletas primero,
la victoria en segundo lugar

Lo que trato de decir con ello es muy simple: toda decisión que toma y cada comportamiento que exhiba está basado, primero, en lo que juzga que es mejor para sus atletas y, segundo, en lo que puede mejorar las opciones de victoria del atleta o del grupo.

Los atletas primero, la victoria en segundo lugar es el fundamento filosófico de la carta de Derechos de los Atletas Jóvenes que se incluye en la página 6. Dedique un momento al estudio de estos derechos. Piense en cómo su manera de entrenar podría privar a un atleta de esos derechos, y después en cómo puede entrenar para garantizar que todo atleta goce de ellos.

Los atletas primero, la victoria en segundo lugar es un objetivo fácil de decir, pero no tan fácil de cumplir. Hoy día, muchas organizaciones deportivas están dirigidas por directivos que exigen a los entrenadores que inviertan este objetivo –la victoria primero, los atletas en segundo lugar–, ya sea porque ganar es su objetivo personal o porque estos directivos reciben la presión de otros. Los entrenadores que, con pericia, ayudan a los jóvenes a convertirse en seres humanos mejores, pero que no llegan a ganar una cuota de partidos, a menudo desconocida, son considerados unos perdedores y, con excesiva frecuencia, despedidos. Ésta es la lamentable realidad del deporte actual, pero debe cambiar y cambiará. En última



CARTA DE DERECHOS PARA LOS ATLETAS JÓVENES

Derecho a practicar deportes

Derecho a participar en una categoría que se corresponda con la madurez y capacidad de cada niño

Derecho a contar con el liderazgo de adultos cualificados

Derecho a jugar como un niño y no como un adulto

Derecho de los niños a compartir el liderazgo y la toma de decisiones de su práctica deportiva

Derecho a participar en entornos seguros y saludables

Derecho a la preparación apropiada para practicar deporte

Derecho a la igualdad de oportunidades de cara al éxito

Derecho a ser tratado con dignidad

Derecho a divertirse haciendo deporte

Nota. De *Guidelines for Children's Sports* (pág. 15-31) de R. Martens y V. Seefeldt (Edes.), 1979, Reston, VA: AAHPERD. *Copyright* 1979, por AAHPERD. Reproducido con permiso de la American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance, 1900 Association Dr., Reston, VA 22091.

instancia, no se trata de cuántos partidos se ganan sino de a cuántos jóvenes ha ayudado a convertirse en ganadores en la vida.

Así pues, ¿qué piensa hacer usted ahora si se encuentra en esta situación? Si cree que *Los atletas primero, la victoria en segundo lugar* refleja la prioridad idónea, resista la tentación de abandonar sus principios porque la presión de ganar supone una amenaza para su puesto de trabajo, o peor, para su autoestima. Resístase a transferir esta amenaza amenazando el bienestar de sus atletas. Cíñase a sus principios y trate de convertir a sus objetivos a quienes le están presionando: *los atletas primero, la victoria en segundo lugar.*

Esforzándose para ganar

Tener el *los atletas primero, la victoria en segundo lugar* como objetivo no significa que ganar carezca de importancia. El objetivo inmediato a corto plazo de cualquier disputa es ganar. Esforzarse por ganar ateniéndose a las reglas del juego tendría que ser la meta de todo atleta y entrenador. Practicar deportes sin esforzarse para ganar equivale a ser un "competidor deshonesto", dice Michael Novak en *Joy of Sports.* Esforzarse para ganar resulta esencial en una competición placentera.

"Ganar no lo es todo, es lo único", dice Vince Lombardi, o eso nos han contado. En realidad,

Lombardi no lo expresó de ese modo; esa fue la versión de un periodista. Lo que Lombardi dijo, en realidad, fue, "Ganar no lo es todo, pero sí esforzarse para ganar". Y esa declaración refleja con mayor precisión su filosofía como entrenador.

¿Tiene sentido que el énfasis en la victoria no esté en el hecho de ganar en sí mismo, sino en esforzarse por ganar? Se trata de la búsqueda de la victoria, el sueño de conseguir la meta más que la meta en sí misma lo que trae consigo la diversión en el deporte. Muchos atletas destacados afirman con candidez que sus mejores recuerdos deportivos no son las victorias mismas, sino los meses de preparación y anticipación, y la autorrevelación antes y durante la competición.

Compromiso

La competición y el esfuerzo para ganar poseen significado en otro aspecto. Hoy día, oímos hablar mucho sobre la alienación de nuestros jóvenes, su falta de compromiso con las instituciones establecidas y su falta de aspiración a lograr la excelencia. Lamentablemente, muchos jóvenes no encuentran actividades en su casa, escuela o lugar de culto que sean dignas de su compromiso. Pero los jóvenes de Norteamérica se sienten atraídos por el deporte; ven en el deporte un desafío al que vale la pena dedicarse. Y ¿cuál es ese desafío? Es la competición: el comparar capacidades y esfuerzos, la pugna por ganar y el reconocimiento de la excelencia alcanzada.

Larry Smith fue uno de esos jóvenes "no comprometidos". Era demasiado vago o indiferente para hacer los ejercicios escolares; solía sentarse en su casa a ver la televisión y a comer, por lo que acabó padeciendo de sobrepeso. Pero, por alguna razón, Larry se decidió a practicar el rugby, donde por fin encontró un desafío. Para formar parte del grupo y bajar del límite superior de peso, tuvo que mejorar sus notas y perder cuatro kilos y medio. Sus padres y profesores habían tratado de que hiciera ambas cosas durante meses, pero habían fracasado. ¡Ahora lo hacía por su cuenta!

Recientemente, un joven de 16 años con retraso mental recibió un premio en la televisión nacional por sus logros destacados como nadador. Lo que resultaba digno de mención en este joven era que a la edad de 12 años no podía hablar o llevar a cabo las habilidades básicas de autoayuda, como son alimentarse y vestirse. Gracias a las Paraolimpiadas, aprendió a nadar y a competir, y este desafío le extrajo de su mundo interior. No sólo aprendió a alimentarse y a vestirse, sino también a hablar y, aún más notable, a enseñar a nadar a otros jóvenes.

Estudiando algunos de los problemas de nuestras escuelas, el célebre educador James Coleman observó que los grandes logros de la humanidad se producen cuando los individuos se comprometen intensamente con algo, cuando únicamente su esfuerzo total concentrado puede dar lugar al éxito, pero incluso entonces éste no está garantizado. Los deportes atraen ese tipo de compromiso, y a menudo dan como resultado grandes hazañas personales.

Conducta Ética

El elemento competitivo en el deporte posee valor incluso en otro sentido. Mediante el deporte, los jóvenes pueden formarse moralmente, pueden aprender el código básico de la ética que es transferible a un código moral en la vida. El deporte de competición –en el que ganar resulta un premio valioso– da ocasión a que se produzcan órdenes elevados de desarrollo moral.

Por ejemplo, Sharon está jugando al tenis por diversión con Susan, quien gana el punto tocando la línea de fondo. Sabiendo que el golpe ha sido bueno, Sharon así lo reconoce. Susan gana.

No resulta tan difícil hacerlo cuando estás practicando el tenis por diversión, cuando hay poco en juego.

Pero imaginemos a Sharon jugando el mismo partido, y la victoria comporta el prestigioso campeonato de la ciudad y un viaje al torneo nacional. Se requiere mucho más carácter para dar la indicación adecuada en este caso.

Uno de los valores del deporte de competición radica en que tales decisiones morales son necesarias con frecuencia y los jóvenes gozan de oportunidades para aprender, y los adultos para modelar, la conducta ética apropiada. Realizar un juicio moral apropiado a expensas de una valiosa victoria constituye una prueba real del carácter, así como una oportunidad para desarrollar el mismo.

Mantener la victoria en perspectiva

Esforzarse para ganar es importante en el deporte. Ese proceso puede extraer lo mejor de los jóvenes: en su rendimiento, compromiso y desarrollo moral. Para que el deporte genere estos beneficios, debe usted mantener la victoria dentro de la perspectiva adecuada: *los atletas primero, la victoria en segundo lugar.*

Recuerde que esforzarse para ganar el partido constituye un objetivo *importante* de la disputa, pero no es el objetivo *más importante* de la práctica del deporte. Resulta fácil perder de vista los objetivos a largo plazo –ayudar a los atletas a evolucionar física, psicológica y socialmente– mientras se persigue la meta a corto plazo de ganar la contienda, porque las recompensas por ganar son inmediatas y poderosas. Ganar o esforzarse para ganar nunca es más importante que el bienestar de los atletas, independientemente de los mensajes ambiguos que nuestra sociedad difunde. Pregúntese a sí mismo, ¿seré capaz de mantener esas metas a largo plazo no sólo en los entrenamientos, sino en el calor de una contienda, no sólo cuando estoy ganando sino cuando estoy perdiendo, no sólo cuando tengo el apoyo del directivo, sino cuando él o ella me presiona para ganar?

Cuando se mantiene la victoria en perspectiva, los programas deportivos dan lugar a gente joven que disfruta del deporte, que se esfuerza por sobresalir, que se atreve a equivocarse a fin de aprender y que crece con una crítica tanto encomiástica como constructiva. Cuando se mantiene la victoria en perspectiva, hay sitio para la diversión en la pugna por la victoria –o, con mayor rigor, la pugna por la victoria es divertida. Con el liderazgo adecuado, los programas deportivos dan lugar jóvenes que aceptan responsabilidades, que aceptan a los demás y, sobre todo, que se aceptan a sí mismos.

Sus objetivos personales

Espero que usted entrene porque se preocupa por ayudar a gente joven mediante el deporte. Asimismo, es probable que tenga otros objetivos: ganarse la vida, demostrar su conocimiento del deporte, merecer el reconocimiento público, quizá incluso la fama. Puede que esté entrenando por el contacto social, el amor al deporte, para divertirse, para viajar o para estar al cargo. Todos estos objetivos y muchos otros constituyen razones personales apropiadas para entrenar, y es preciso que consiga usted cumplir algunos de sus objetivos o, de lo contrario, es probable que abandone.

Los entrenadores, en ocasiones, niegan sus objetivos personales. Tal vez estimen que las únicas razones socialmente aceptables que se pueden dar para entrenar son declaraciones altruistas sobre la ayuda a los atletas. Es conveniente tener estos motivos altruistas, pero resulta perfectamente idónea la pretensión de cumplir objetivos personales al entrenar, asimismo, siempre y cuando el logro de los mismo no sea a expensas del bienestar de los atletas.

Para ayudarle a examinar sus objetivos personales, he enumerado algunos motivos comunes para entrenar en la página siguiente. Indique cuán importante es para usted cada uno de estos motivos rellenando la casilla correspondiente. Añada cualesquiera otras razones que tenga en el espacio suministrado y ordénelas, igualmente. Ahora piense rigurosa y honestamente, y trate de identificar cualquier motivo que pueda causar conflictos entre lo que es mejor para usted y lo que es mejor para sus atletas.

Por ejemplo, si el reconocimiento personal o el poder figuran entre sus objetivos personales para entrenar, tiene que precaverse contra el situar sus objetivos por encima del interés de sus atletas. Será especialmente vulnerable durante las competiciones intensas en la persecución de sus metas a costa de sus deportistas. Este riesgo puede ser administrado, pero tiene que llegar a conocerse bien a sí mismo y a grabar firmemente en

su cabeza la filosofía de *los atletas primero, la victoria en segundo lugar*.

Los entrenadores de éxito conocen la diferencia entre sus objetivos en la disputa, sus objetivos en la participación de sus deportistas y sus objetivos personales. Los entrenadores de éxito se esfuerzan para ganar todas y cada una de las contiendas, aunque deben saber que una victoria es improbable. Los entrenadores de éxito ayudan a los atletas a desarrollarse física, psicológica y socialmente. Y los entrenadores de éxito se esfuerzan para cumplir sus metas personales sin poner en peligro el bienestar de sus deportistas. De hecho, los entrenadores de éxito encuentran la manera de lograr los tres objetivos.

Razones personales para entrenar

Razón	Sin Importancia	Cierta importancia	Muy importante
Implicarme en un deporte que me gusta	❑	❑	❑
Ganarme la vida	❑	❑	❑
Contribuir a garantizar una posición pedagógica	❑	❑	❑
Tener poder	❑	❑	❑
Hacerse cargo	❑	❑	❑
Estar con gente que me agrada	❑	❑	❑
Devolver algo al deporte	❑	❑	❑
Ganar el reconocimiento público	❑	❑	❑
Disfrutar	❑	❑	❑
Demostrar mis conocimientos y habilidades en el deporte	❑	❑	❑
Viajar	❑	❑	❑
Ayudar a los atletas a desarrollarse físicamente	❑	❑	❑
Ayudar a los atletas a desarrollarse psicológicamente	❑	❑	❑
Ayudar a los atletas a desarrollarse socialmente	❑	❑	❑
_____	❑	❑	❑
_____	❑	❑	❑

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 2

Su estilo como entrenador

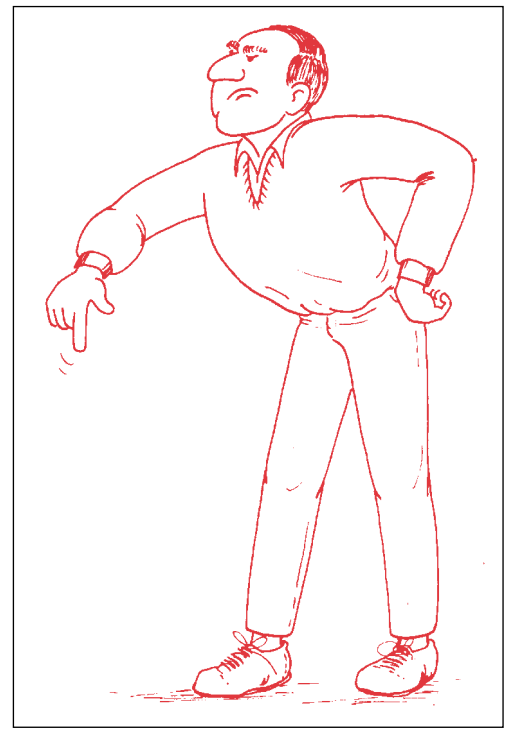
La segunda decisión de importancia que ha de tomar hace referencia a su estilo como entrenador. Ese estilo determinará el modo en que va a decidir qué habilidades y estrategias enseñar, cómo se va a organizar para los entrenamientos y la competición, qué métodos va a utilizar para disciplinar a los jugadores y, fundamentalmente, qué papel otorgará a los atletas en la toma de decisiones.

Tres estilos de entrenamiento

La mayoría de los entrenadores se decantan hacia uno de los tres estilos de entrenamiento: el estilo autoritario, el estilo dócil y el estilo cooperativo.

El estilo autoritario (el dictador)

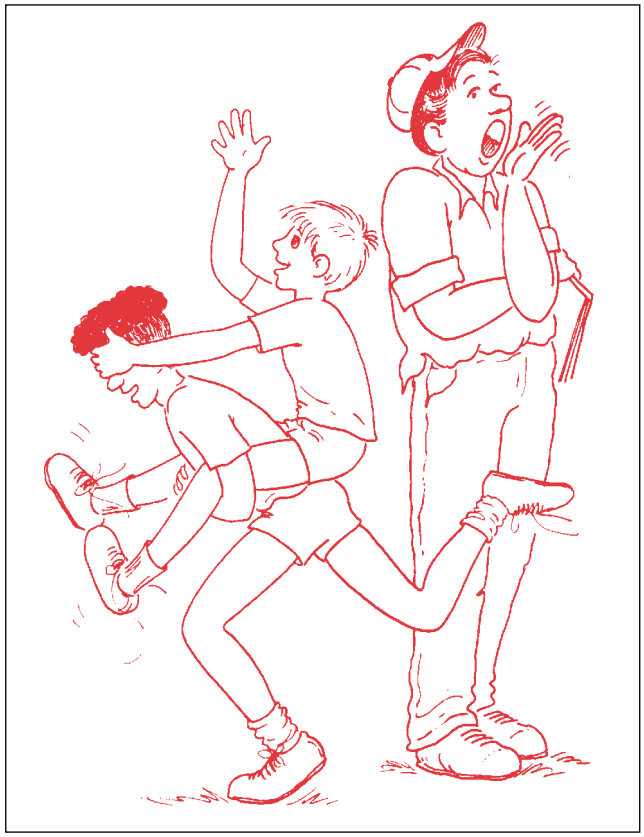
En el estilo autoritario de entrenamiento, el entrenador toma todas las decisiones. El papel del atleta es responder a todas las órdenes del mismo. El supuesto que subyace a este enfoque es que, dado que el entrenador posee



conocimientos y experiencia, es competencia suya decirle al deportista lo que debe hacer. El papel del atleta es escuchar, asimilar y obedecer.

Estilo dócil (la niñera)

Los entrenadores que adoptan el estilo dócil toman tan pocas decisiones como sea posible. Constituye un enfoque del tipo lanza-la-pelota-y-diviértete. El entrenador da poca instrucción, proporciona una guía mínima para organizar actividades y resuelve los problemas disciplinarios sólo cuando es de absoluta necesidad. Los entrenadores que adoptan este estilo o carecen de competencia para proporcionar instrucción y orientación, son demasiado perezosos para satisfacer las demandas de sus responsabilidades como entrenador o están mal informados sobre lo que significa serlo. El estilo dócil de entrenador es meramente una niñera, y con frecuencia una muy deficiente.



Estilo cooperativo (el profesor)

Los entrenadores que se adhieren al estilo cooperativo comparten la toma de decisiones con los deportistas. Aunque reconocen su responsabilidad a la hora de proporcionar liderazgo y orientación a los atletas jóvenes para lograr los objetivos establecidos, el estilo cooperativo reconoce también que los jóvenes no pueden convertirse en jóvenes adultos sin aprender a tomar decisiones.

Evaluación de los estilos de entrenamiento

¿Qué estilo le describe mejor: autoritario, dócil o cooperativo? Considero que el estilo dócil no es un “estilo” en absoluto y le convido a no adoptarlo. El estilo autoritario ha prevalecido en el pasado y podemos verlo comúnmente entre los entrenadores profesionales, universitarios y de instituto. Muchos entrenadores novatos o inexpertos adoptan el estilo autoritario porque es el que han visto representado por sus propios entrenadores u otros. Algunos adoptan este estilo porque les ayuda a ocultar sus propias dudas en sus capacidades. Si no permiten que los atletas les cuestionen, si pueden evitar explicar por qué entrenan como lo hacen, entonces sus deficiencias no serán descubiertas, ¡o así lo creen!

Superficialmente, el estilo autoritario parece eficaz. Los buenos grupos atléticos necesitan organización. No pueden ser dirigidos con eficacia como democracias participativas; el grupo no puede votar cada decisión que hay que tomar. De hecho,

el estilo autoritario puede resultar eficaz si ganar es el objetivo primario del entrenador y su naturaleza autoritaria no ahoga la motivación de los deportistas. Pero este riesgo constituye una de las mayores limitaciones del estilo autoritario. En vez de jugar porque están intrínsecamente motivados, los atletas pueden jugar por la adulación del entrenador(a) o para evitar su ira. Los entrenadores que emplean el estilo autoritario impiden también que los atletas disfruten plenamente el deporte. Los logros son del entrenador, no de los atletas.

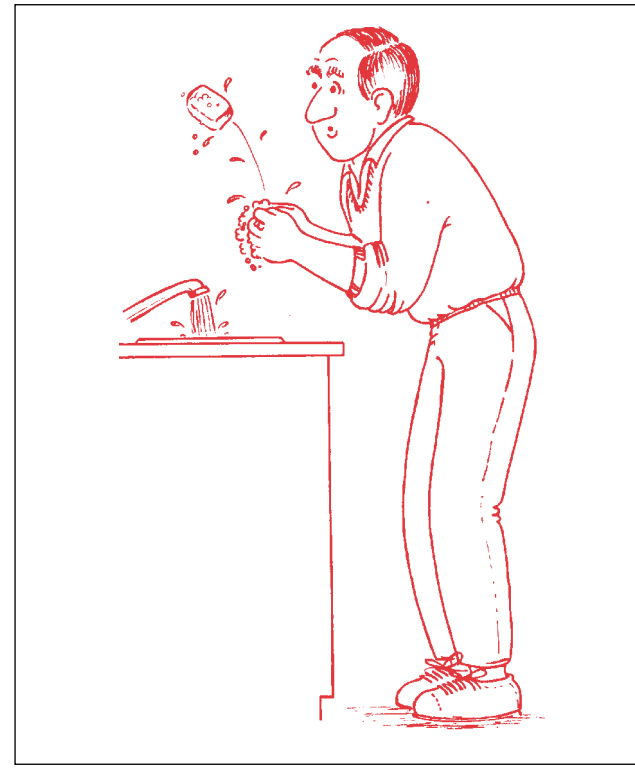
El estilo autoritario está siendo desestimado más y más por entrenadores tanto de jóvenes como de adultos en la actualidad, pues trata a los deportistas como a autómatas o esclavos, no como a seres humanos pensantes. Los entrenadores están reconociendo que el estilo autoritario aliena a todos los deportistas salvo a los de gran talento, y que reduce su propia satisfacción en la relación con los atletas.

El estilo autoritario no es compatible con el objetivo de *los atletas primero, la victoria en segundo lugar*. Si su objetivo es ayudar a gente joven a crecer física, psicológica y socialmente mediante el deporte; si su objetivo es ayudar a los deportistas a aprender a tomar decisiones; si su objetivo es ayudar a la gente joven a ser independiente, entonces el estilo autoritario no es para usted.

Resulta obvio a estas alturas que recomiendo el estilo cooperativo de entrenamiento, porque comparte la toma de decisiones con los atletas y fomenta el objetivo de *los atletas primero, la victoria en segundo lugar.* Algunos piensan que adoptar el estilo cooperativo significa abandonar sus responsabilidades como entrenador o que deja que los deportistas hagan todo cuanto deseen. ¡Ése no es el caso en absoluto!

El entrenador de estilo cooperativo proporciona la estructura y las normas que permiten a los atletas aprender a fijar sus propias metas y a luchar por ellas. Ser un entrenador del tipo cooperativo no significa que se eviten las normas y el orden; dejar de estructurar las actividades del grupo equivale a descuidar una de las responsabilidades principales del entrenamiento. El entrenador afronta la compleja tarea de decidir qué cantidad de estructura genera el clima óptimo para el desarrollo de los atletas.

Imagínese manejando una barra húmeda de jabón. Si la aprieta con demasiada fuerza, se le resbala de las manos (el estilo autoritario). Si no la sujeta con suficiente firmeza, se le escapa (el estilo dócil). La presión firme aunque suave, el estilo cooperativo, es lo que se necesita. El entrenador de estilo cooperativo proporciona dirección e instrucción cuando son necesarias, pero también sabe cuándo resulta útil dejar que los deportistas tomen decisiones y asuman responsabilidades.



Sabemos que ser un atleta comporta algo más que unas habilidades motoras. Los deportistas deben ser capaces de afrontar la presión, adaptarse a situaciones cambiantes, mantener las disputas en perspectiva, mostrar disciplina y mantener la concentración a fin de rendir bien. Estos ingredientes son propiciados rutinariamente por los entrenadores de estilo cooperativo, pero rara vez por los de estilo autoritario. El estilo cooperativo otorga mayor confianza al atleta, lo que tiene un efecto positivo en su auto-imagen. Fomenta la apertura en el clima social-emocional y mejora tanto la comunicación como la motivación. Los deportistas están motivados no por el miedo al entrenador, sino por el deseo de satisfacción personal. Por ello, el estilo cooperativo casi siempre resulta más divertido para los deportistas.

Hay que pagar un precio, no obstante, al escoger el estilo cooperativo de entrenamiento. Este estilo requiere mayor habilidad por parte del entrenador. Comporta que los entrenadores deben tener el control de sí mismos. Implica que las opciones rara vez son absolutamente ciertas o erróneas. Los entrenadores de estilo cooperativo deben individualizar su labor mucho más que los de estilo autoritario. Finalmente, en ocasiones tienes que sacrificar la victoria en interés del bienestar de tus atletas. Cuando me ocupe de la psicología y la pedagogía del deporte, le mostraré cómo emplear el estilo cooperativo.

Ayudar a los deportistas a ser responsables e independientes

Defiendo el estilo cooperativo, en especial porque hace que los atletas aprendan a ser responsables de sí mismos y, por tanto, más independientes. Demasiados entrenadores, en pos de la victoria, impiden que los atletas asuman la responsabilidad por sí mismos. Los entrenadores niegan a los deportistas esta oportunidad no sólo tomando todas las decisiones por ellos en los entrenamientos y en las competiciones, sino controlando también la mayoría de los aspectos de sus vidas para mantenerlos a punto, sin problemas y económicamente solventes de cara a la competición. Tales entrenadores pueden alegar que están ayudando a sus deportistas, pero es más probable que se estén asegurando de no perder los servicios de los atletas.

El aspecto más difícil del entrenamiento es éste: los entrenadores deben aprender a dejar que los deportistas aprendan. Las habilidades deportivas han de ser enseñadas de forma que tengan un significado para el atleta, no sólo para el entrenador. Los entrenadores deben aprender a implicar a los deportistas en lo que ellos les están enseñando –tanto los aspectos motores como mentales. Los atletas han de tener la oportunidad de iniciar el aprendizaje, y de cometer errores y de aprender de ellos.

Al margen del deporte, los entrenadores deberían ayudar a los deportistas a convertirse en ciudadanos completos –académica, económica, socialmente. Pero los entrenadores tienen que recorrer una fina línea entre ayudar a los deportistas en estos aspectos de sus vidas y controlarlos. Los entrenadores han de ayudar a los atletas a aprender las habilidades de la vida, pero deben concederles suficiente independencia para que cometan errores y aprendan de ellos.

Los entrenadores que consiguen ayudar a los deportistas a ser responsables e independientes no son dictadores ni actúan movidos por el ego. Los entrenadores de éxito sirven como guías y compañeros en el deporte y en la vida. Mediante el acto valeroso de compartir la toma de decisiones, pueden propiciar el desarrollo de miembros de la sociedad responsables, independientes. En última instancia, este logro posee mayor relevancia que ganar cualquier competición.

¿Qué hace que un entrenador tenga éxito?

En el capítulo 1 mencioné que los entrenadores de éxito deben tener conocimientos sobre las ciencias del deporte, gestión deportiva, y técnicas y tácticas. Afirmé también que los buenos entrenadores otorgan a los objetivos del programa la prioridad idónea. ¡Y traté de no ser ambiguo sobre lo que creo que son las prioridades idóneas! En dicho capítulo 6 he recomendado que, para tener éxito, los entrenadores han de adoptar un estilo que sea compatible con esos objetivos. Ahora, describiré brevemente otros tres atributos de los entrenadores de éxito a los que ya he aludido:

- Conocimiento del deporte.
- Motivación.
- Empatía.

Conocimiento del deporte

No hay sustituto posible para el conocimiento cabal de las técnicas, las normas y las tácticas del deporte que estás enseñando. Algunas perso-

nas creen que este conocimiento es menos importante para enseñar a los atletas principiantes que a los avanzados, pero esta suposición es falsa. De hecho, enseñar bien los fundamentos a los principiantes requiere tantos conocimientos, si no más, que entrenar a los atletas profesionales. (En realidad se requieren distintos tipos de conocimientos.)

La ignorancia sobre cómo enseñar las habilidades da pie a las lesiones y a la frustración de los atletas a causa de la reiteración de los errores. Cuanto más sepa sobre las habilidades básicas de su deporte y sobre la enseñanza de estos elementos básicos en la secuencia apropiada, más éxito y diversión tendrán usted y sus deportistas.

Además, su capacidad para enseñar estas habilidades le reportará gran respeto por parte de los atletas, dado que ellos la valoran. Este aspecto le otorgará la credibilidad que podrá utilizar para enseñar a los deportistas otras cosas importantes, como la conducta ética, el control emocional y el respeto por los demás y por sí mismos.

Haber practicado deporte anteriormente es, por supuesto, el modo más común en el cual los entrenadores adquieren conocimientos sobre técnicas, normas y tácticas. Pero puede que eso no le proporcione todos los conocimientos que necesita, ni el hecho de no haber practicado un deporte significa que no pueda adquirir conocimientos sobre el mismo. La mayoría de las poblaciones cuentan con medios de información sobre diversos deportes. Los cursos sobre técnicas se celebran con frecuencia en las grandes ciudades –consulte a su director atlético escolar, al entrenador o al tutor deportivo de los jóvenes de su comunidad para obtener información. Se encuentran disponibles muchos libros y vídeos para la mayoría de los deportes. Puede aprender, asimismo, observando a otros entrenadores. Simplemente, recuerde que no todos los métodos son apropiados para deportistas de distintas edades o grados de habilidad.

Motivación

Puede tener todas las habilidades y conocimientos del mundo, pero sin la motivación necesaria para emplearlos, no será un entrenador de éxito. Sólo tiene que toparse con un jovenzuelo que posee la capacidad, pero no la motivación, para convertirse en un excelente deportista, para entender plenamente la importancia de la motivación.

En ocasiones, los entrenadores poseen la motivación necesaria para prosperar pero carecen de tiempo. O, más bien, no están lo bastante motivados como para *obtener* tiempo y hacer lo que se requiere para convertirse en un buen entrenador. Le animo a tener dicha motivación; los jóvenes necesitan el tiempo.

Empatía

Empatía, ¿qué es eso? Es la capacidad de entender fácilmente los pensamientos, los sentimientos y las emociones de los deportistas y de expresarles su sensibilidad. Los buenos entrenadores poseen empatía. Pueden comprender el júbilo, la frustración, la ansiedad y la ira de los atletas. Los entrenadores que poseen empatía son capaces de escuchar a sus deportistas y de expresar su comprensión de lo que se ha dicho. No minimizan, reprenden o coartan la autoestima de los deportistas, porque saben lo que representa experimentar la pérdida de la autoestima. Los entrenadores con empatía comunican más fácilmente respeto por sus atletas y, a cambio, reciben más respeto. Empatía: ¡la necesita para El entrenador de éxito!

Su filosofía como entrenador

Ahora ya ha pasado algún tiempo meditando sobre sus dos decisiones de mayor importancia como entrenador: cuáles serán sus objetivos para la participación de sus atletas y qué estilo de

entrenamiento adoptará para lograr dichos objetivos. Estas decisiones son fundamentales para su filosofía como entrenador, pero una filosofía exhaustiva requiere mucho más. La clave reside en saber quién es usted y evaluar continuamente cómo sus experiencias de entrenador se integran en su estructura de valores.

Ahora, antes de cerrar la Parte I, tómese unos momentos para evaluarse a sí mismo completando el cuestionario "¿Qué tipo de entrenador soy?"

¿Qué tipo de entrenador soy?

A continuación, siguen siete cuestiones que resumen los temas principales que hemos tomado en consideración en los capítulos 1 y 2. Resalte la respuesta que mejor le describa:

1. El orden de prioridad para mis objetivos como entrenador es en el mejor interés de los atletas.
   (1) Rara vez. (2) Normalmente. (3) Siempre.
2. Mi estilo común de entrenamiento es,
   (1) Dócil. (2) Autoritario. (3) Cooperativo.
3. Mi motivación para entrenar es,
   (1) Escasa. (2) Moderada. (3) Grande.
4. Soy capaz de mantener la victoria en perspectiva,
   (1) Rara vez. (2) Normalmente. (3) Siempre.
5. Mis conocimientos de las técnicas, normas y tácticas de mi deporte son,
   (1) Escasos. (2) Medios. (3) Abundantes.
6. Mis conocimientos sobre las ciencias del deporte (psicología deportiva, fisiología, etc.) son,
   (1) Escasos. (2) Medios. (3) Abundantes.
7. Mi capacidad para transmitir empatía es,
   (1) Escasa. (2) Moderada. (3) Grande.

Sume ahora los números que ha resaltado y evalúese a sí mismo dependiendo de la escala que sigue.
Total: _____

7-10 puntos: ¡Cuidado! Representa usted un peligro para la salud de los jóvenes. Por favor, recapacite sobre su deseo de entrenar o vuelva a leer este capítulo y determine si puede mejorar su puntuación. Si decide continuar entrenando, lea por favor el resto del libro cuidadosamente al menos tres veces.
11-14 puntos: Va por buen camino, pero sin duda puede mejorar aprendiendo más. Lea este manual al menos dos veces.
15-18 puntos: Ha recorrido un buen trecho para El entrenador de éxito, pero sigue habiendo posibilidad de mejora. Determine qué es lo que tiene que mejorar y lea este libro al menos una vez.
19-21 puntos: Es usted lo que los atletas necesitan. ¡No deje nunca de entrenar! ¡Puede leer los restantes capítulos para ver si he cometido algún error!

Parte II

Psicología del deporte

Capítulo 3
EVALUANDO SUS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

Capítulo 4
DESARROLLANDO SUS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

Capítulo 5
PRINCIPIOS DEL REFORZAMIENTO

Capítulo 6
COMPRENDER LA MOTIVACIÓN

La psicología deportiva se ocupa de comprender por qué los atletas y entrenadores se comportan como lo hacen, a veces en relación unos con otros. Se trata de un tema complejo, dado que la conducta humana es compleja.

A lo largo de los últimos 20 años, los psicólogos deportivos han aprendido muchas cuestiones de valor para los entrenadores, pero a éstos no les ha resultado fácil tener acceso a esta información en términos prácticos, comprensibles.

Aunque muchos aspectos de la psicología del deporte le ayudarán a convertirse en un entrenador mejor, ninguno es más vital para ello que aprender a comunicarse con los deportistas y comprender lo que les motiva para practicar deportes. En los capítulos 3, 4 y 5 aprenderá sobre los elementos básicos de la comunicación, tendrá la oportunidad de evaluar sus técnicas de comunicación y luego aprenderá a desarrollar más esa capacidad. En el capítulo 6, se informará sobre los complejos factores que influyen en la motivación de los deportistas y, comprendiendo dichos factores, sobre cómo ayudar a los atletas a optimizar su motivación.

Los entrenadores de éxito son buenos psicólogos deportivos. Son hábiles comunicadores y motivadores. Estudie la Parte II cuidadosamente, pues le ayudará a convertirse en un buen psicólogo deportivo y un mejor entrenador, pero recuerde que en la conducta humana hay pocos absolutos. Estos capítulos ofrecen recomendaciones a modo de directrices, no leyes. Deben ser comprendidas y empleadas no en sustitución de, sino en conjunción con el buen sentido común.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 3

Evaluando sus técnicas de comunicación

Entrenar es comunicarse. Cada acto como entrenador requiere que se comunique. Los buenos entrenadores son comunicadores magistrales. ¿Sabía que cuando los entrenadores fracasan –son despedidos– es con mucha mayor frecuencia el resultado de unas técnicas de comunicación deficientes antes que de un historial exiguo de victorias y derrotas?

Como entrenador, debe ser capaz de comunicarse eficazmente en incontables situaciones, incluyendo algunas como éstas:

- Cuando un padre le habla de un niño que no está jugando bastante.
- Cuando explica a los deportistas cómo ejecutar una maniobra complicada.
- Cuando presenta su grupo a la junta del consejo escolar.
- Cuando se siente impulsado a hablar con el árbitro que acaba de pitar algo que usted está seguro de que es incorrecto.

El propósito de este capítulo es aumentar su conciencia de la importancia de la comunicación en el entrenamiento y ayudarle a evaluar sus propias técnicas de comunicación. Aunque los entrenadores tienen que ser capaces de comunicarse igualmente bien con los atletas, los compañeros, los padres, los gerentes y el público, me centraré en el proceso comunicativo entre el entrenador y el deportista. Todos los principios propuestos, sin embargo, son completamente aplicables a cualquier tipo de comunicación.

Las tres dimensiones de la comunicación

Empecemos con algunas cuestiones básicas sobre el proceso comunicativo. Las tres dimensiones de la comunicación están ilustradas en la Figura 3.1. Primero, la comunicación incluye no sólo el envío de mensajes, sino también la *recepción* de los mismos. Muchos entrenadores creen poseer gran pericia en el envío de mensajes, pero con frecuencia son ineficaces a la hora de recibirlos. Los entrenadores no sólo deben ser habilidosos en el envío de mensajes claros, comprensibles, sino que han de poseer una destacada capacidad de escuchar lo que los deportistas les comunican como respuesta.

Enviar	Recibir
Verbal	No verbal
Contenido	Emoción

Figura 3.1 Las tres dimensiones de la comunicación.

Segundo, la comunicación consta de mensajes *no verbales*, así como de mensajes *verbales*. Los gestos de hostilidad, expresiones faciales de júbilo, maniobras intimidatorias y actos amables son todos formas de comunicación no verbal. Se estima que más del 70 % de la comunicación es no verbal. La gente tiende a mostrar mayor control sobre lo verbal que sobre lo no verbal, y esto es cierto también con respecto a los entrenadores. Dado que éstos con frecuencia son intensamente observados por los jugadores, los directivos y el público, deben ser especialmente cautos con la comunicación no verbal.

Tercero, la comunicación se divide en dos partes: *contenido* y *emoción*. El contenido es la sustancia del mensaje y la emoción es lo que se siente al respecto. El contenido normalmente es expresado verbalmente, la emoción de modo no verbal. Los deportes competitivos, sujetos a gran presión, ponen a prueba a los entrenadores para que controlen tanto el contenido como las emociones que comunican.

Los entrenadores suelen ser más diestros en las dimensiones del envío, la verbalización y el contenido del hecho comunicativo que en las de la recepción, la no verbalización y la emoción. Pero mediante la práctica y el esfuerzo, los entrenadores pueden desarrollar el grupo último de habilidades comunicativas igual de bien.

Cómo comunicarse

La comunicación con los deportistas consta de seis pasos (consulte la Figura 3.2):

1. Tiene usted pensamientos (ideas, sentimientos, intenciones) que desea expresar.
2. Traduce estos pensamientos en un mensaje apropiado para su transmisión.
3. Su mensaje es transmitido a través de algún medio (verbal o no verbal)
4. El atleta recibe su mensaje (si él o ella está prestando atención).
5. El deportista interpreta el significado del mensaje. La interpretación dependerá del entendimiento del atleta aplicado al contenido del mensaje y a sus intenciones.
6. El deportista responde internamente a su interpretación del mensaje.

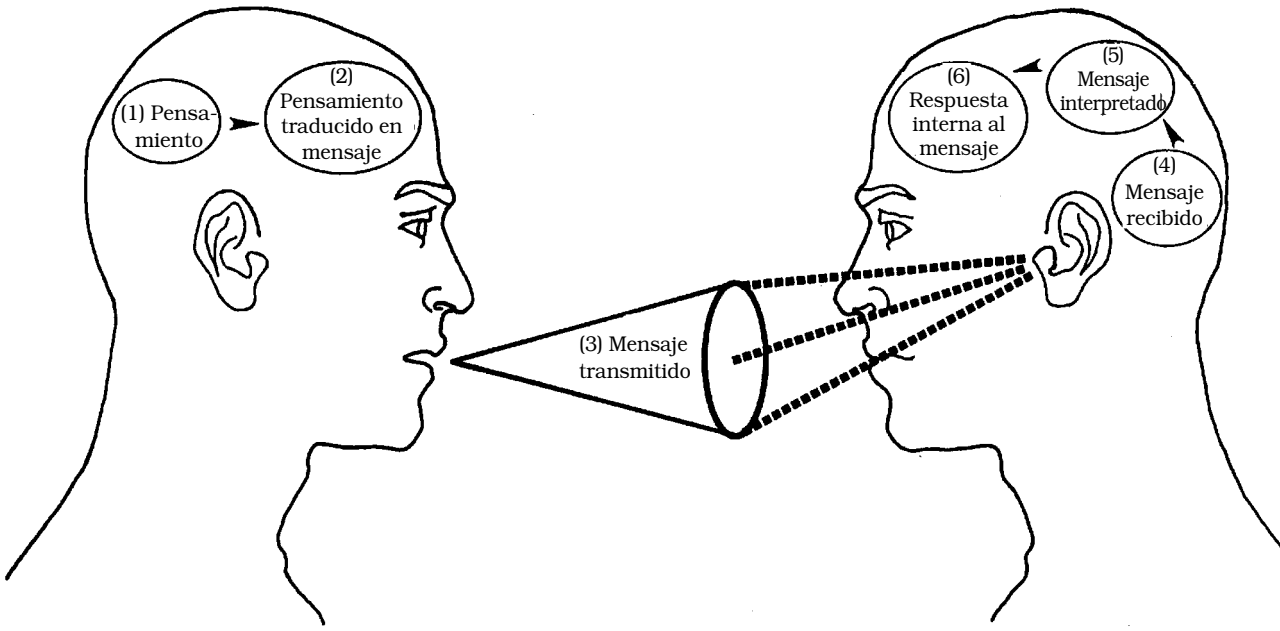


Figura 3.2 El proceso comunicativo.

A veces, esta secuencia de hechos fluye uniformemente, con el atleta y usted comprendiendo claramente los mensajes que ambos están enviando. Pero, en ocasiones, surgen problemas en uno o más de los seis pasos. Veamos un par de ejemplos.

(1) Pensamiento (2) Pensamiento traducido en mensaje (3) Mensaje transmitido (4) Mensaje recibido (5) Mensaje interpretado (6) Respuesta interna al mensaje.

Ejemplo 1

ENTRENADOR (gritando): "¿Cuántas veces tengo que decirte que utilices un paso lateral?"

JOHN (sumisamente): "Lo siento. Se me olvidó."

INTENCIÓN DEL ENTRENADOR: Proporcionar a John información sobre un fallo técnico y animarle a recordar la técnica adecuada en el futuro.

INTERPRETACIÓN DE JOHN: "Piensa que soy malísimo. Quiero hacerlo bien, pero hay que acordarse de tantas cosas. Cuanto más me esfuerzo, más nervioso me pongo y más errores cometo. Ojalá no lo tuviera encima."

¿Qué ha ido mal en esta comunicación? La intención del entrenador era buena: aportar información constructiva. Pero el método que escogió para transmitir el mensaje no lo era, ni en el contenido ni en la emoción. John recibió el mensaje negativamente y, en vez de ayudarle a corregir el error, se sumó a la presión que ya sentía.

El mismo mensaje expresado a otro deportista, podría ser interpretado del modo, "Vaya, he vuelto a fallar. El entrenador está contrariado. No le culpo. Tengo que hacerlo bien y él sólo está tratando de ayudar". A pesar de que el entrenador no fue diestro en la transmisión del mensaje, el segundo atleta entendió la intención del técnico e interpretó el mensaje positivamente.

Ejemplo 2

ENTRENADORA: "Creo que has jugado realmente bien hoy, Denise".

DENISE (con tono de incredulidad): "Ah, jah. Gracias".

INTENCIÓN DE LA ENTRENADORA: Felicitar a Denise por haber rendido bien con la esperanza de que lo repita.

INTERPRETACIÓN DE DENISE: "La entrenadora sólo lo está diciendo porque hemos ganado. Cuando perdemos, aun cuando yo juegue bien, ella nos grita a mí y al grupo".

La idea de la entrenadora era buena, y transmitió con precisión el mensaje que pretendía enviar. Desgraciadamente, la percepción que Denise hace de la intención del mensaje, no ya del contenido, se tuerce. Esto puede haber sido el resultado de mensajes previos que la han conducido a creer que ganar es más importante para la entrenadora que las jugadoras. Dado que la entrenadora ha perdido su credibilidad ante Denise, un mensaje bienintencionado fue recibido negativamente.

¿Por qué la comunicación es ineficaz a veces?

Las razones por las que la comunicación entre el entrenador y el atleta resulta ineficaz a veces se incluyen entre algunas de las siguientes, o en todas:

- El contenido que se desea comunicar puede ser erróneo debido a la situación.
- La transmisión del mensaje no comunica lo que pretendía porque carece de la pericia verbal o no verbal necesaria para enviar el mensaje.
- El deportista no recibe el mensaje porque él o ella no está prestando atención.
- El atleta, careciendo de las habilidades necesarias como oyente o no verbales, malinterpreta el contenido del mensaje o no logra entenderlo.
- El deportista entiende el contenido del mensaje, pero malinterpreta su intención.
- Los mensajes enviados a lo largo del tiempo resultan inconsistentes, por lo que el deportista está confuso sobre su significado.

La ineficacia de la comunicación no siempre es un fallo del entrenador; puede que el problema sea del atleta, o tanto del entrenador como del deportista. Pero usted puede hacer mucho para evitar los problemas de falta de entendimiento desarrollando sus propias habilidades. Nos ocuparemos de estas habilidades una vez que usted haya evaluado las suyas.

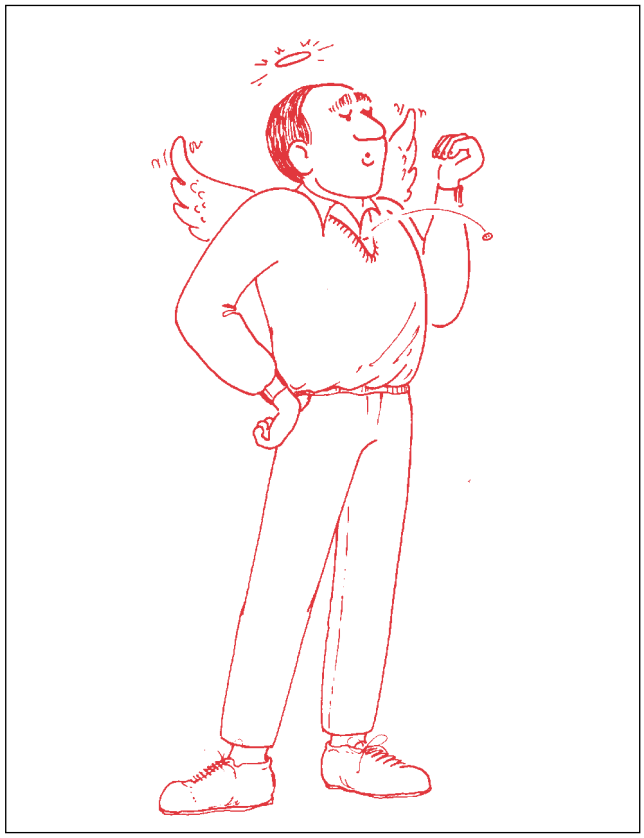
Evaluando sus técnicas de comunicación

A partir de entrevistas y de la observación de cientos de entrenadores, he identificado ocho habilidades que los entrenadores necesitan en grado sumo. Estas ocho habilidades, o más bien la falta

de ellas, son representadas mediante caricaturas. Lea la descripción de cada entrenador y luego póngase nota a sí mismo sobre las técnicas tratadas. Resalte el número que mejor le describe. Si no ha ejercido como entrenador previamente, responda dependiendo de cómo se comunica en una posición de liderazgo.

Pedro, el Pretencioso

Nunca admite un error. El pretencioso Pedro se encuentra con que no obtiene el respeto que pide porque no muestra ninguno por sus atletas. Cuando habla, ellos se desentienden porque lo que dice nunca tiene mucho peso o es negativo. Pedro el Pretencioso todavía no ha aprendido que no puede exigir respeto: hay que merecerlo.



¿Tiene usted credibilidad con sus atletas o es como Pedro el Pretencioso? Ponga nota a su credibilidad.

1	2	3	4	5
Muy poca				Mucha

Norma, la Negativa

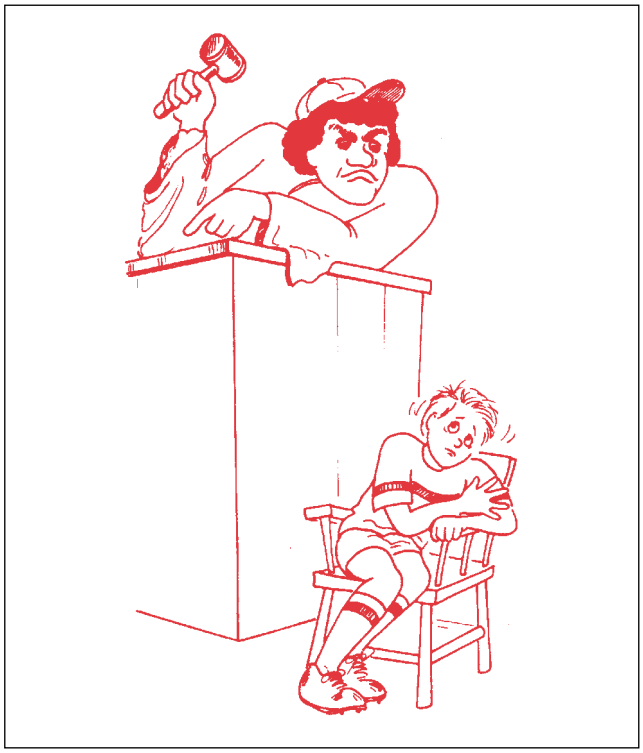
La mayoría de las palabras y actos de la Entrenadora Norma son negativas, a veces incluso hostiles. Con frecuencia critica a sus deportistas, incrementando sus dudas y destruyendo su autoconfianza. A Norma, la Negativa le cuesta ensalzar, pues cree que no es "propio de un entrenador" decir una palabra amable. Cuando expresa alguna amabilidad infrecuente, suele quedar oscurecida por otros comentarios negativos.

¿Es usted decididamente positivo en los mensajes que emite, o es como Norma, la Negativa? Ponga nota al grado en el que sus mensajes son positivos o negativos.

1	2	3	4	5
Negativos				Positivos

Juan, (el) Juez

Juan Juez evalúa continuamente a sus atletas en vez de darles instrucción. Cuando un jugador falla, el Juez, como es conocido, le culpa en vez de suministrar un comentario o información sobre cómo corregir el error. Cuando los jugadores lo hacen bien, el Juez les da ánimos, pero no sabe cómo instruirles para que logren grados de habilidad superiores.

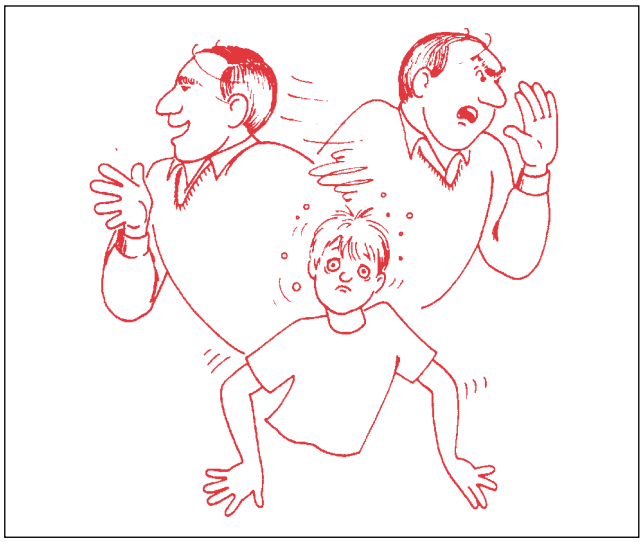


¿Proporciona usted amplios comentarios e instrucciones o es como el Juez? Califique el grado mayor o menor de información o juicios de valor con que dota a su comunicación.

1 2 3 4 5
Muchos juicios de valor — Mucha información

Alfredo, el Inconstante

Nunca se está seguro de lo que el Entrenador Alfredo, el Inconstante dirá a continuación. Hoy es una cosa, mañana otra. La semana pasada castigó a Guille por pelearse, pero no a Javi, el portero estrella. Dice a los jugadores que no discutan con los árbitros, pero él lo hace comúnmente.

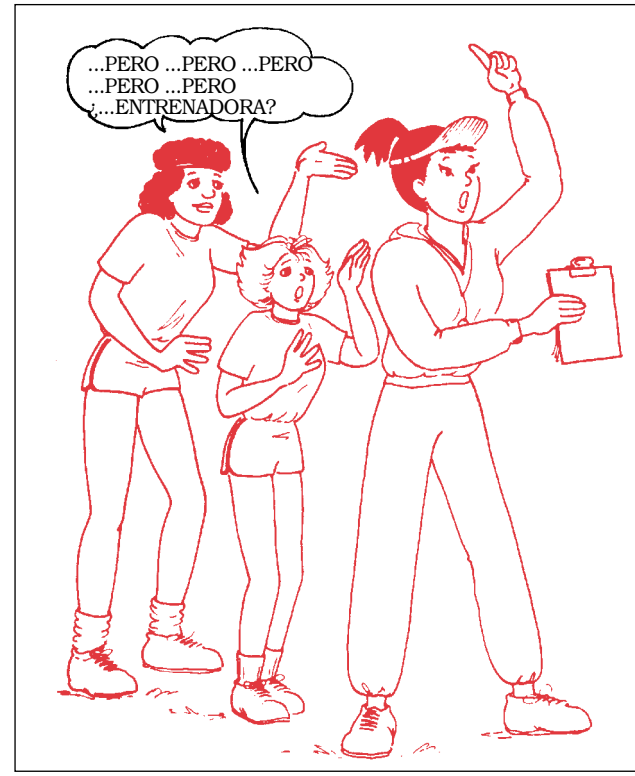


¿Es usted coherente al comunicarse, o es como el Entrenador Alfredo, el Inconstante? Califique la coherencia de su comunicación.

1 2 3 4 5
Incoherente — Coherente

Gabi, la Parlanchina

La Entrenadora Gabi es la persona más locuaz que haya conocido. Da instrucciones constantemente durante los entrenamientos, y cuando no está gritando consejos a sus jugadores durante la competición, está hablando por lo bajo en las líneas de banda. Está tan ocupada hablando que nunca tiene tiempo para escuchar a sus atletas. Nunca se le ha ocurrido que los jugadores puedan querer decirle algo, en vez ser ella siempre quien se dirige a ellos.

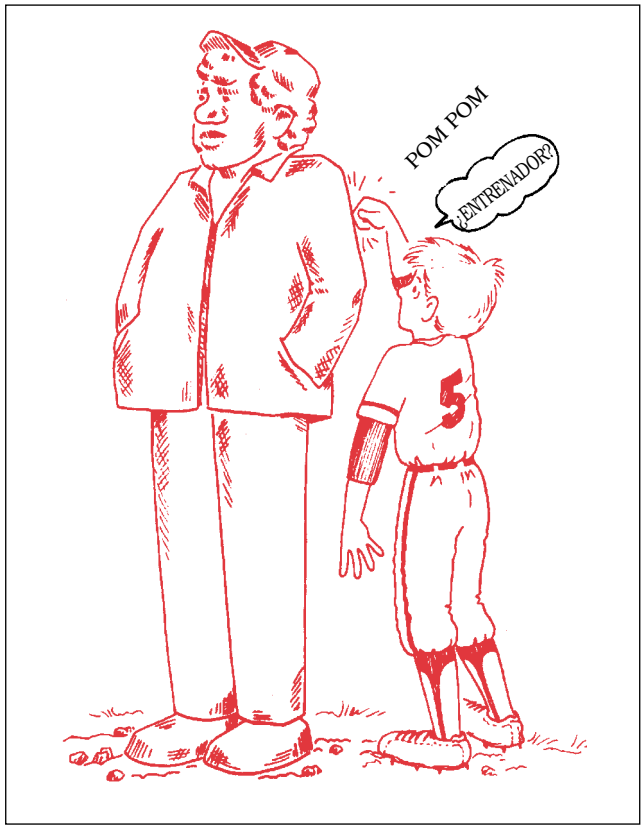


¿Es usted un buen oyente o es como la Entrenadora Gabi? Califique lo buen oyente que es.

1 2 3 4 5
No muy bueno — Muy bueno

Esteban, el Hierático

Esteban el Hierático nunca refleja emociones. No sonríe, ni guiña el ojo, ni da a sus atletas palmaditas en la espalda. Ni frunce el ceño, da patadas al suelo o les expresa su disgusto. No sabe nadie lo que siente, lo que produce inseguridad en los jugadores la mayor parte del tiempo.



¿Se comunica usted de manera no verbal, o es como Esteban, el Hierático? Califique sus técnicas de comunicación de modo no verbal.

1 2 3 4 5
Deficiente Buena

La Profesora Galimatías

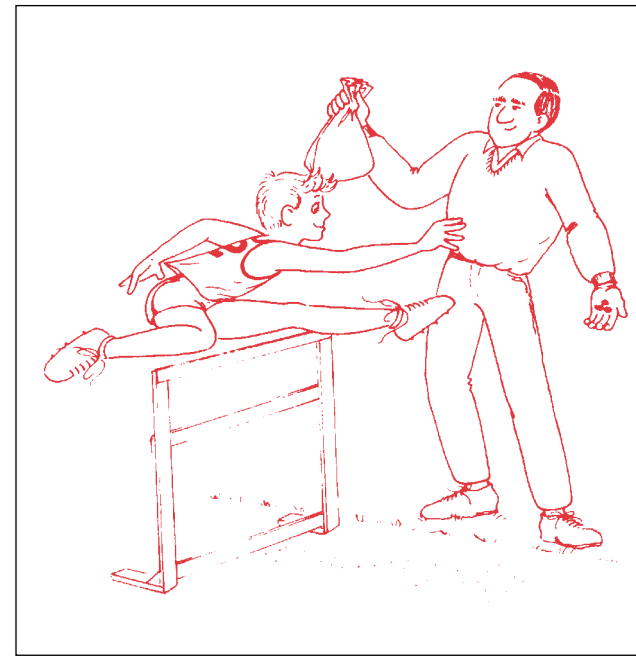
La Profesora no es capaz de explicar nada en un nivel comprensible para los jugadores. O les habla con un lenguaje demasiado elevado, o con tantos rodeos que les produce confusión repetidamente. Además, la Profesora, que está acostumbrada a tratar con abstracciones, es incapaz de explicar las habilidades propias del deporte con una secuencia lógica para que los atletas puedan asimilar los fundamentos. ¿Es usted capaz de proporcionar instrucciones y demostraciones claras,

o es como la profesora Galimatías? Ponga nota a su capacidad de comunicar instrucciones.

1 2 3 4 5
Insuficiente Excelente

Genaro, el Golosinas

El entrenador Golosinas no parece entender cómo funcionan los principios del reforzamiento. Aunque recompensa con frecuencia a los deportis-



tas, refuerza la conducta equivocada en el momento equivocado. Cuando se enfrenta a una mala acción, o deja pasar la infracción o es demasiado severo.

¿Entiende usted los principios del reforzamiento o es como el Entrenador Golosinas? Califique su pericia al recompensar y castigar a los atletas.

1 2 3 4 5
Poca pericia Mucha pericia

Premios de comunicación para los entrenadores

Sume ahora las siete notas y escriba aquí la puntuación total. _____ Averigüe en qué categoría entra su nota y acepte le recompensa que merece.

36-40 Premio Pico de Oro. Está usted destinado al éxito.

31-35 Premio Pico de Plata. Bueno, pero puede mejorar. Siga leyendo.

26-30 Premio Pico de Bronce. Está bien, pero hay mucho que mejorar. Siga leyendo con atención.

21-25 Premio Pico de Cuero. Entregado a quienes se meten el pie en la boca con asiduidad.

8-20 El Premio Bozal. Hasta que mejore, llévelo puesto. Lea los dos siguientes capítulos cada noche durante un mes.

Si no es usted acreedor al Premio Pico de Oro, los dos siguientes capítulos le ayudarán a desarrollar habilidades comunicativas que necesita adquirir.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 4

Desarrollando sus técnicas de comunicación

En el último capítulo se ha evaluado a sí mismo con respecto a ocho habilidades comunicativas que son vitales para prosperar como entrenador. En este capítulo, aporto información que le ayudará a mejorar seis de esas habilidades comunicativas:

- Fuerzar la credibilidad cuando se comunica.
- Comunicarse con un enfoque positivo.
- Enviar mensajes con mucha información.
- Comunicarse de modo coherente.
- Aprender a escuchar.
- Mejorar la comunicación no verbal.

Forzar la credibilidad cuando se comunica

¿Puede pensar en alguien que tenga muy poca credibilidad ante usted? ¿Un compañero de trabajo, un vecino, un político tal vez? ¿Conoce a entrenadores como Pedro, el Pretencioso? No se le da mucho crédito a casi nada de lo que dicen esas personas, ¿Pero, qué no? Probablemente, es por una de las razones siguientes:

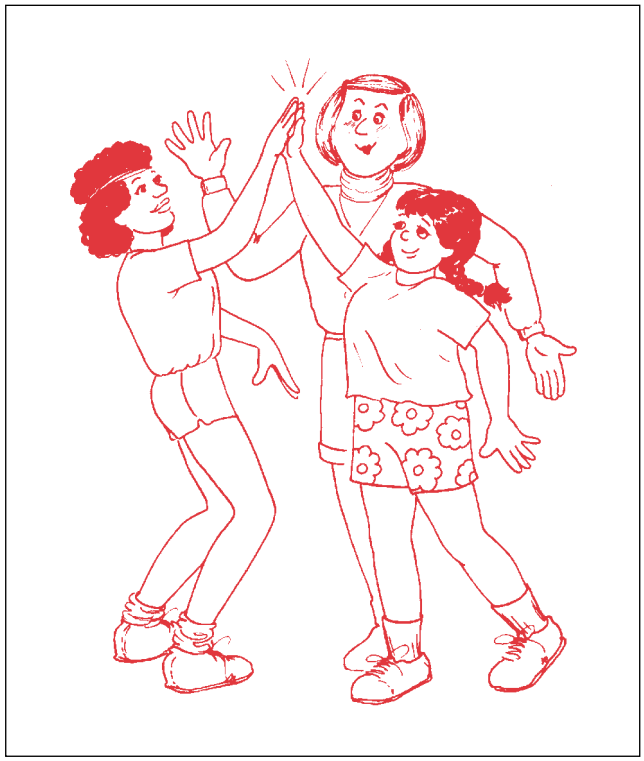
- Cree que no poseen conocimientos sobre lo que hablan.
- Comúnmente, lo que dicen tiene poco sentido o carece de importancia para usted.
- A menudo distorsionan las cosas o, simplemente, mienten, por lo que le tiene poca confianza.
- Le hablan como si fuese estúpido o menos importante que ellos.

Su credibilidad es, probablemente, el elemento de mayor importancia para comunicarse con los atletas. Su credibilidad al comunicarse se ve reflejada en las actitudes de los deportistas a tenor de la confianza que otorgan a lo que les dice. Al principio, los jóvenes le supondrán credibilidad simplemente porque usted ocupa el prestigioso papel del entrenador. En adelante, sin embargo, le corresponde a usted mantener y consolidar esa credibilidad o reducirla. Puede aumentar su credibilidad de distintas maneras:

- Siendo un entrenador de estilo cooperativo.
- Poseyendo conocimientos sobre el deporte o, al menos, siendo honesto sobre los conocimientos que posee.
- Siendo de confianza, justo y coherente.
- Expresando calidez, amistad, aceptación y empatía.
- Siendo dinámico, espontáneo y abierto.
- Empleando el enfoque positivo: el siguiente resorte comunicativo sobre el que voy a tratar.

Comunicarse con un enfoque positivo

Una de las habilidades más importantes que puede aprender, para entrenar o en cualquier otro aspecto de la vida, consiste en comunicarse con un enfoque positivo. Dicho enfoque pone el énfasis en la alabanza y las recompensas para fortalecer las conductas deseables, en tanto que el enfoque negativo utiliza el castigo y la crítica para eliminar las conductas indeseables. El enfoque positivo ayuda a los atletas a valorarse a sí mismos como individuos y, a cambio, le proporciona a usted credibilidad. El negativo aumenta el miedo de los deportistas a fallar, reduce su autoestima y destruye su credibilidad.



Emplear el enfoque positivo no significa que todos los mensajes hayan de estar llenos de alabanzas y comentarios efusivos. El exceso en la alabanza hace que los jóvenes duden de la sinceridad de sus mensajes y disminuye el valor de sus recompensas. Tampoco conlleva volver la espalda a los malos comportamientos de los deportistas. En ocasiones, los atletas tienen que ser castigados, pero incluso el castigo puede ser aplicado de forma positiva (consulte el capítulo 5).

El enfoque positivo es una actitud que comunica tanto en mensajes verbales como no verbales. Es una actitud que expresa un deseo de comprender, una aceptación de los demás y una expectativa de muto respecto. Es la actitud del entrenador de estilo cooperativo.

Malos hábitos

Pero, ¿por qué tantos entrenadores se comportan como Norma, la Negativa? Una razón es que simplemente han caído en el hábito de decir a los deportistas sólo lo que hacen mal, en vez de lo que hacen bien. ¿Es usted así? Piense no sólo en el contenido de sus mensajes, sino en la emoción que expresan, igualmente.

Romper con los hábitos resulta difícil, en especial con hábitos arraigados como suele ser el enfoque negativo. Si no está usted seguro de si emplea el enfoque positivo o el negativo, o sobre el grado en el que los utiliza, pida a un colega entrenador o a un amigo que le observe para que realice una evaluación constructiva. *Advertencia:* se requiere coraje y un muy buen amigo.

Si le consta que tiene el hábito de usar el enfoque negativo, necesita hacer tres cosas para cambiar al enfoque positivo.

- Debe querer cambiar.
- Debe practicar el enfoque positivo no sólo cuando esté entrenando, sino en toda su comunicación. El enfoque positivo suele ser más difícil de emplear con los más allegados, así que practique con un amigo o con alguien muy apreciado.

(Quién sabe, aprender a ser un buen entrenador tal vez mejore sus relaciones sociales).

- Debe inspeccionarse a sí mismo u obtener ayuda de alguien a quien le permitirá hacerle saber que los malos hábitos están volviendo a mostrar su fea cara.

Expectativas poco realistas

Otra razón por la que los entrenadores utilizan el enfoque negativo es que tienen expectativas poco realistas sobre las conductas aceptables e inaceptables. A veces, los entrenadores se olvidan de que los de 14 años no son como los de 28, o que no todos los de 16 años poseen la misma habilidad. Cuando los entrenadores albergan expectativas poco realistas, rara vez reconocen los méritos de los deportistas. Si comunican su juicio crítico a los atletas –y en ocasiones lo hacen– éstos se sentirán frustrados y rechazados.

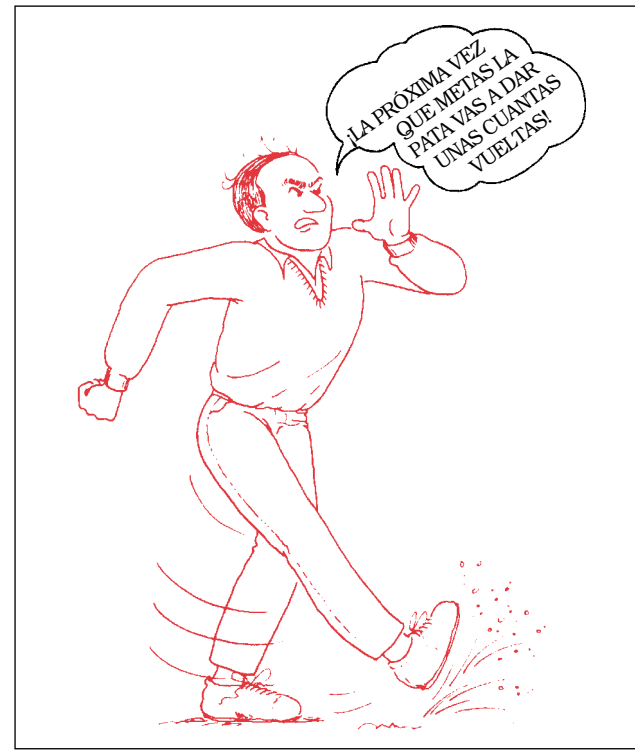
Es importante que los entrenadores se fijen metas realistas no sólo con respecto al buen rendimiento de los deportistas, sino también sobre la conducta emocional y social de los mismos. Recuerde, es normal que los niños "hagan el indio" y se diviertan.

Ser realista en sus expectativas y recordar que las personas no son perfectas le ayudará a ser la Entrenadora Paula la Positiva en lugar de Norma la Negativa. Y recuerde: ¡si los atletas se comportaran perfectamente, no le necesitarían como entrenador!

Éxito a corto plazo

La tercera razón por la que los entrenadores utilizan el enfoque negativo es porque, sinceramente, creen que produce los mejores resultados, posiblemente porque lo ejemplifican muchos entrenadores universitarios y profesionales.

El enfoque negativo funciona. Puede ayudar a los atletas a aprender las habilidades que usted desee y motivarles para triunfar. Pero cuando la crítica es frecuente o continua, la fuerte emoción negativa que ocasiona en los deportistas suele perjudicar el aprendizaje y la motivación. Los atletas empiezan a jugar sobre seguro, asumiendo tan pocos riesgos como sea posible para evitar la ira del entrenador. El enfoque negativo sólo resulta eficaz durante un período limitado; al cabo de un tiempo los deportistas "desconectan" y el entrenador pierde credibilidad.



Enviar mensajes con mucha información

Algunos entrenadores parecen creer que un silbato, una gorra y el título de "Entrenador" les convierte en Juan (el) Juez. Constantemente dan veredictos a los jugadores, diciéndoles si han hecho algo bien o mal –normalmente mal. Pero no basta con decirle a los atletas que han hecho algo mal; necesitan información específica sobre cómo hacerlo bien. Los entrenadores de éxito no son jueces; son hábiles profesores.

Algunos entrenadores se comunican como el Juez por los mismos motivos que adoptan el enfoque negativo: puro hábito e imitación de otros entrenadores que siguen este modelo. Otros entrenadores se convierten en jueces porque carecen de los conocimientos técnicos del deporte que son necesarios para suministrar a los atletas la información que necesitan. Los entrenadores de estilo autoritario son especialmente proclives a comunicarse como El Juez.

Ser un juez resulta peligroso; ello supone que siempre sabe lo que está bien y lo que está mal, lo correcto y lo erróneo. Con demasiada frecuencia, los entrenadores califican algo como malo o erróneo, para enterarse luego de que estaban equivocados.

Veamos un ejemplo: un chico llega tarde al entrenamiento, por lo que el entrenador le hace dar 15 vueltas como castigo sin dejarle explicarse. Posteriormente, el entrenador se entera de que la madre del chico llegó tarde a casa del trabajo y de que sobre él recae la responsabilidad de cuidar de su hermana pequeña. En tales circunstancias, el deportista se ha comportado de manera responsable.

Considere otro ejemplo: después de que una chica falle el golpe al impactar la pelota medio metro por encima de la cabeza, el entrenador grita, "¡Habráse visto! ¿Qué pasa contigo? ¿No reconoces una bola por el lanzamiento?" Aunque la bateadora se equivocó al impactar la bola, el mensaje del entrenador resulta muy destructivo y no aporta información útil para la atleta.

Recuerde, el deporte tiende a evaluar a quienes lo practican mediante la competición. Por lo común, los deportistas saben cuándo han jugado deficientemente. ¿Quién necesita que le digan que ha cometido un error cuando la bola le pasa entre las piernas y anotan una carrera en su contra? Los atletas necesitan cierto margen de error, forma parte del aprendizaje.

Haga evaluaciones cuando esté claro que los deportistas no saben lo que es correcto o incorrecto. Si una conducta es buena, alábelos por ello y explíqueles lo que hay de conveniente en la misma. Y si es errónea, proporcióneles instrucciones específicas sobre cómo pueden mejorar.

La última temporada que el legendario entrenador John Wooden dirigió el baloncesto de UCLA, dos psicólogos grabaron toda su comunicación verbal con el grupo durante los entrenamientos. Casi el 75 % de los mensajes de Wooden aportaban instrucciones específicas a los atletas. Los mensajes restantes eran peticiones de mayor actividad en un 12 %, un 7 % de elogios y un 6 % de llamadas al orden.

Otro estudio demostró que los entrenadores de la Liga Menor de béisbol que suministraban instrucciones específicas eran mejor considerados por sus jugadores que los que sólo proporcionaban palabras de aliento. Esto era especialmente cierto con respecto a deportistas cuya autoestima era escasa. Los jóvenes desean con tanto afán aprender los fundamentos del deporte que no sólo le respetarán por ayudarles a aprender, sino que se respetarán a sí mismos por estar aprendiendo.

Comunicarse asiduamente con un lenguaje crítico propicia también que la gente de alrededor se sienta incómoda. Se vuelven cautos, incluso a la defensiva, preguntándose siempre cómo les están evaluando en cada momento.

Aunque hay un momento para comunicar sus evaluaciones, éstas no deben dominar su interacción con los deportistas. Ahorre las evaluaciones para las sesiones de enseñanza cuando pueda situarlas dentro de un marco constructivo.

Una última advertencia: no evalúe a los atletas mismos. En vez de ello, evalúe su conducta. Antes que decirle a un jovenzuelo que ha cometido un error táctico: "¿Qué es lo que te pasa, Nacho?", resulta mejor decir, "Esa decisión ha sido errónea, Nacho," comentando únicamente la conducta.

Comunicarse con coherencia

Comunicarse con coherencia mientras se ejerce de entrenador constituye un auténtico desafío, porque en todos nosotros hay algo de Alfredo, el Inconstante. Resulta tan fácil predicar una cosa y hacer otra, o hacer una cosa un día y la contraria al siguiente. O el cerebro puede indicarle que diga una cosa verbalmente, pero sus emociones expresan algo distinto de modo no verbal. Cuando los jóvenes reciben estos mensajes heterogéneos, se sienten confundidos.

Contémplelo desde la perspectiva de los atletas. Una entrenadora les pide que muestren con-

trol emocional cuando juegan, pero luego ella le endosa una bronca temperamental a un árbitro. Un entrenador pide a los jugadores que respeten a sus compañeros de grupo, pero él les trata sin respecto. Un entrenador enseña que la condición física es importante, pero no hace nada para mantenerse en forma. Un entrenador dice a los deportistas que tengan confianza en sí mismos, luego se da la vuelta y destruye los sentimientos de amor propio gritándoles por sus errores. Un entrenador penaliza a un suplente por llegar tarde a los entrenamientos, luego ignora la misma conducta en un titular. Cuando los entrenadores se conducen de esta manera, ¡no es de extrañar que los jóvenes les consideren hipócritas!

No mantener la palabra dada es otra forma de incoherencia que puede deparar resultados devastadores. Por ejemplo, usted puede prometerles a los atletas una recompensa por un buen entrenamiento y luego no concederla. Unos cuantos casos más así y los deportistas aprenden a no confiar en usted, lo que disminuye su control sobre ellos. Si no le concede la recompensa prometida, pierde el poder de dar recompensas en el futuro y puede verse obligado a recurrir al castigo como forma de control.

Los atletas, sin embargo, no están buscando incoherencias en sus entrenadores. Dado el gran respeto que sienten por la posición del entrenador y quienes la ocupan, la mayoría de los deportistas parte de la idea de que el entrenador no puede equivocarse y, por tanto, tardan en constatar las inconsistencias. Debido a lo hondo de esta confianza, puede resultar una experiencia abrumadora el momento en que un atleta reconoce a un entrenador como un hipócrita o un mentiroso.

Por supuesto, pocos entrenadores pretenden ser inconsistentes o hipócritas; normalmente suelen ser descuidados. A los entrenadores como Alfredo, el Inconstante les resulta fácil olvidar la influencia que tienen sobre los deportistas que están a su cargo. Es de suma importancia recordar esto: *sea tan bueno como su palabra.* Si desea que su comunicación ejerza un control e influya positivamente en los atletas, entonces debe ser coherente.

Aprendiendo a escuchar

¿Es usted un buen oyente? ¿Cuánto de lo que se dice oye en realidad? Si es usted como la mayoría de los oyentes sin formación, probablemente oye menos del 20 %.

Aunque escuchar puede parecer engañosamente fácil, en realidad es difícil. Los entrenadores suelen ser malos oyentes porque (a) están tan ocupados "dando órdenes" que nunca conceden a otros la oportunidad de hablar, y (b) asumen que lo saben todo y que sus jugadores no tienen nada que decir que merezca atención. "A los deportistas hay que verlos pero no escucharlos", parece ser su actitud.

La escasa disposición a escuchar provoca interrupciones en el proceso comunicativo. Tras fracasar reiteradamente tratando de que les escuchen, los atletas simplemente dejarán de hablarle y, a su vez, será menos probable que le escuchen. Los entrenadores que son malos oyentes también suelen tener muchos más problemas disciplinarios. Los deportistas pueden llegar a portarse mal para atraer tu atención, una manera drástica de obligarte a escuchar.

Mejorando su disposición como oyente

Puede hacer multitud de cosas para mejorar su disposición como oyente:

- Lo más importante, por supuesto, es reconocer la necesidad de escuchar.
- Concéntrese en escuchar. Ello significa que debe poner su atención indivisa en lo que se está diciendo. ¿Alguna vez le ha acusado alguien de no escuchar? Aunque tal vez haya oído las palabras y pueda repetirlas, no estaba escuchando realmente. Lo que el acusador(a) sentía era que no estaba con el(ella) psicológicamente.
- Cuando escuche, busque el significado del mensaje antes que centrarse en los detalles. Especialmente en los desacuerdos, sentimos inclinación a captar y responder a los detalles que podemos atacar o refutar, sin prestar atención a la cuestión principal del mensaje.
- Evite interrumpir a los deportistas. En ocasiones interrumpimos a los demás porque anticipamos lo que van a decir y completamos sus pensamientos por ellos. Entonces respondemos a lo que creemos que iban a decir, pero tal vez más tarde descubrimos que el mensaje original era muy distinto. Muchos de nosotros interrumpimos a quienes hablan despacio, porque somos demasiado impacientes para oírles completar sus mensajes. Recuerde que usted puede

escuchar considerablemente más deprisa de lo que una persona puede hablar.
- Respete los derechos de los atletas a compartir con usted sus puntos de vista. Es importante prestar atención no sólo a sus miedos y problemas, sino también a sus alegrías y logros. Su respuesta a los puntos de vista de los atletas es importante para modelar sus actitudes.
- Reprima la tendencia a responder emocionalmente a lo que se dice (pero sin llegar a ser como Esteban, el Hierático). Reflexione sobre por qué un deportista dijo tal o cual cosa y sobre cómo puede responder constructivamente. (Sé que esto es más fácil decirlo que hacerlo, ¿pero no es así en la mayoría de las habilidades complejas?).

Escuchar activamente

Los educadores distinguen entre dos tipos de escucha: la pasiva y la activa. La escucha pasiva es lo que normalmente entendemos por escuchar, estar callado mientras otra persona habla. Aunque la escucha pasiva es deseable en ocasiones, su limitación consiste en que el que habla no está seguro de si le está prestando atención o comprendiendo realmente lo que él o ella está diciendo. Aunque la escucha pasiva comunica cierto grado de aceptación, los atletas pueden pensar que los está evaluando. El silencio no transmite empatía y calidez.

La escucha activa, como opuesta a la pasiva, el oír en silencio, implica interactuar con los deportistas suministrándoles pruebas de que comprende. He aquí algunos ejemplos de cómo funciona:

JUGADORA: "¿Cree que podemos ganarle a este grupo?"
ENTRENADOR: "Ellos tienen un grupo muy bueno, pero nosotros también lo tenemos."
JUGADORA: "Pero, ¿y si no jugamos bien?"

Ahora debe interpretar estas preguntas. ¿Está realmente preocupada por la victoria del grupo, o le preocupa no ser capaz de jugar lo bastante bien ella misma? En la escucha activa, no sólo averiguas lo que el jugador está diciendo; se esfuerza para descubrirlo. Lo lleva a cabo retornando a la jugadora lo que cree que está tratando de decir:

ENTRENADOR: "¿Te preocupa cómo puedes llegar a rendir?"
JUGADORA: "Bueno, un poco."
ENTRENADOR: "Siempre y cuando lo hagas lo mejor posible, estaré orgulloso de ti."

Las palabras tranquilizadoras del entrenador hacen saber a la jugadora que su aceptación en el grupo no depende de que rinda bien, sino de que lo intente. He aquí otro ejemplo:

GIMNASTA: "¿Cuál es la peor lesión que ha visto producirse en la barra fija?"
ENTRENADOR: "Una vez vi a uno salir volando y romperse el cuello."

El entrenador puede haber respondido a la pregunta sin pensar en lo que se le estaba preguntando realmente. El deportista puede haber estado expresando su preocupación por la posibilidad de una lesión. La escucha activa por parte del entrenador puede modificar la conversación de este modo:

GIMNASTA: "¿Cuál es la peor lesión que ha visto producirse en la barra fija?"
ENTRENADOR: "No he visto muchas lesiones. ¿Te preocupa hacerte daño?"
GIMNASTA: "A veces pienso en ello."
ENTRENADOR: "Con la mejora en los equipamientos y la ayuda de un monitor, las posibilidades de una lesión grave son realmente escasas."

La escucha activa constituye una habilidad tremenda que reúne muchas de las ideas que hemos estado tratando en este capítulo. La escucha activa, sin embargo, sólo funciona cuando transmite su aceptación de los sentimientos de los atletas y que quiere comprender y ayudar. De lo contrario, resultará poco sincero, condescendiente o manipulador. Dado que la escucha activa permite a los deportistas saber que sus ideas y sentimientos son respetados y comprendidos, estarán más dispuestos a escucharle a cambio.

Mejorar la comunicación no verbal

Si alguna vez ha tenido necesidad de comunicarse con alguien que no habla su idioma, ya sabe cuán importante y cuán eficaz puede ser la comunicación no verbal. Se estima que el 70 % de nuestra comunicación es no verbal. En el mundo del deporte, sobre todo en los deportes de grupo, surgen numerosas situaciones en las que la comunicación no verbal eficiente resulta esencial para el buen rendimiento. Es igualmente importante para su tarea de entrenador.

Categorías de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal, o lo que también recibe la denominación de lenguaje corporal, se divide en cinco categorías distintas.

- *Movimiento corporal:* incluye los gestos y los movimientos de las manos, la cabeza, los pies y todo el cuerpo. Una inclinación de la cabeza, fruncir el ceño o un movimiento de los ojos puede transmitir mucho en el contexto de una interacción en curso.
- *Características físicas:* físico, atractivo, altura, peso, olores corporales y demás. Su propia condición física, por ejemplo, transmite la importancia que das a la condición física –no sólo por lo que se refiere a los jóvenes, sino a las personas a lo largo de sus vidas.
- *Tocamientos:* palmaditas en la espalda, coger a alguien de la mano, rodear con el brazo los hombros de un jugador y demás. Éstas son conductas apropiadas de tocamientos que comunican un reforzamiento positivo.
- *Características de la voz:* la cualidad de la voz –su timbre, ritmo, resonancia, inflexiones y demás. Con frecuencia no es lo que decimos, sino el modo en que lo decimos, aquello que expresa el mensaje real. Por ejemplo, el comentario "Has jugado un buen partido hoy, Javi" puede decirse sinceramente, con aire aprobatorio y cualidades de la voz que indican que lo dice en serio. O puede ser comentado sarcásticamente y con una sonrisa despectiva, indicando que quiere decir justamente lo contrario.
- *Posición del cuerpo:* el espacio personal entre los demás y uno mismo y la posición del cuerpo con respecto al de ellos. Un ejemplo de comunicación mediante la posición del cuerpo es el "hombro frío", la cual te indica que alguien no quiere hablar contigo.

¿Es usted consciente de estas dimensiones de la comunicación no verbal, y es eficiente tanto en el envío como en la recepción de mensajes no verbales mediante cada una de ellas? Cualquiera que sea su habilidad en la comunicación no verbal probablemente ha derivado en un aprender-sobre-la-marcha, en la tarea de la vida diaria. Enseñar técnicas de comunicación no verbales mediante el lenguaje escrito o hablado únicamente, o aprender habilidades no verbales sin practicarlas, no resulta fácil.

El primer paso, pues, consiste en reconocer la importancia de los mensajes no verbales dentro del proceso comunicativo global. Un modo de desarrollar habilidades no verbales consiste en observar la respuesta que le dan los demás según se envían y reciben mensajes no verbales en ambas direcciones. El valor de esa respuesta dependerá de su sensibilidad y receptividad a ella. Cuanto más sensible se vuelva a las señales no verbales, más probable resultará que sea capaz de expresar sus sentimientos y actitudes de modo no verbal y de entender los sentimientos y actitudes de los atletas. Éste es un aspecto importante en el desarrollo de la empatía, que fue comentada en el capítulo 2.

Usted como Modelo

Una vez más, tenga presente que todos sus actos dentro y fuera del campo de juegos son una forma de comunicación no verbal. Vuelvo a hacer hincapié en esta cuestión porque muchos entrenadores se olvidan de que todos sus actos de comportamiento comunican, no sólo los buenos.

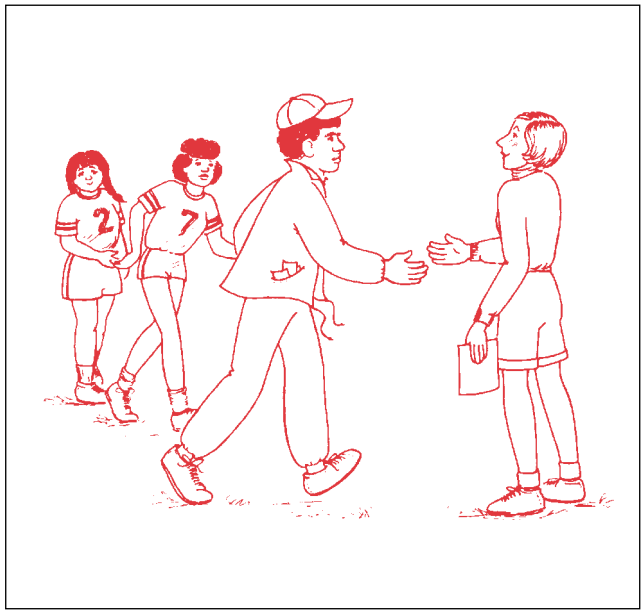
Quizás una de las cosas más importantes que comunica mediante sus actos es el respeto, o la falta de él, por la gente y por el deporte. El modo en que camina, el modo en que se aproxima a los demás, sus gestos y tanto lo que dice como la forma en que lo dice, todo ello expresa tus actitudes sobre el deporte y los demás. Los atletas impresionables que le tienen en gran estima se ven influenciados por todo cuanto haces.

Sus actos pueden enseñar a los deportistas mucho más que las habilidades y las reglas de su deporte. Sea el primero al felicitar a los grupos rivales después de las victorias y las derrotas. Muestre a los atletas cómo quiere que se comporten después de haber jugado bien o mal, después de haber ganado o perdido. Ejemplifique el modo en que deben reaccionar cuando considera que el grupo ha sido tratado injustamente.

En los jóvenes, considero, causa mayor influencia lo que hago que lo que digo. Ya conoce el axioma: Los actos hablan más fuerte que las palabras. Por ello, si desea que los atletas hagan gala de deportividad, no basta con decírselo, ¡tiene que mostrárselo!

Las "normas de la casa" desarrolladas por el YMCA lo expresan convenientemente:

Habla por ti mismo
No por nadie más.
Escucha a los demás
Entonces ellos te escucharán.



Evita las recriminaciones,
¿quién las necesita?
Hazte cargo de ti mismo
Eres responsable de tus actos.

Muestra respeto
Todas las personas son importantes.

Nota. De "Introduction: The YBA Philosophy," *YBA Director's Manual* de J. Ferrell (Edic.), 1977. Copyright, 1977, por el YMCA de EE.UU. Reimpreso con permiso.

Cuestiones fundamentales a recordar

1. Disfrutar de credibilidad entre sus atletas es esencial para que la comunicación sea eficaz.
2. Puede consolidar y mantener su credibilidad siendo un entrenador de estilo cooperativo, estando bien informado sobre el deporte, siendo justo y coherente, amistoso y dinámico y empleando el enfoque positivo.
3. Utilizando el enfoque positivo, hará hincapié en la alabanza y las recompensas para fortalecer las conductas deseables, en lugar de confiar en el castigo para eliminar las indeseables.
4. Puede ser de más ayuda para los deportistas y para mantener mejores relaciones con ellos si no los juzga continuamente. En vez de ello, dé instrucciones específicas sobre cómo realizar las habilidades.
5. Puede evitar arruinar su credibilidad y confundir a los atletas siendo tan coherente como pueda en la comunicación.
6. Puede mejorar su capacidad de escuchar no siendo siempre el único que habla y reconociendo que lo que los deportistas tienen que decir es importante.
7. Cuando transmita a los atletas que oye y comprende lo que dicen, estará usando las habilidades de escucha activa.
8. Ser diestro en las habilidades de la comunicación no verbal, como el movimiento del cuerpo y la posición, en las conductas de tocamiento y en las características de la voz, resulta de suma importancia en su papel de entrenador.
9. Cada uno de sus actos constituye un mensaje no verbal potencialmente importante, ya que sus deportistas le ven como un ejemplo de comportamiento.

Capítulo 5

Principios del reforzamiento

Dos términos suelen ser empleados para describir las consecuencias que surgen de nuestras conductas; reforzamiento y castigo. Cuando la consecuencia de un acto hace que sea repetido, esa consecuencia es de *reforzamiento*. Éste puede ser positivo (dar una recompensa) o negativo (eliminar algo indeseable). La clave reside en que la probabilidad de la conducta deseable aumenta debido a la consecuencia. Por ejemplo, resulta más probable que un atleta se emplee a fondo en el futuro si él o ella es nombrado Jugador del Día en el entreno (reforzamiento positivo) o queda exento de la retirada del material (reforzamiento negativo).

Cuando la consecuencia de una conducta disminuye la probabilidad de que sea repetida, la consecuencia puede ser considerada como *castigo*. En este caso, a un jugador que no se ha empleado a fondo se le puede requerir que retire todo el material del día. Este concepto de las conductas y sus consecuencias constituye el primer principio del reforzamiento.

Éste y otros principios del reforzamiento pueden conformar una parte valiosa de sus técnicas comunicativas si las aplica correctamente. Aunque los principios mismos son fáciles de entender, requieren destreza en su aplicación a los deportistas. Son más fáciles de utilizar con palomas y ratas de laboratorio, con las que estos principios fueron desarrollados, pero los humanos no se comportan como palomas o ratas (no la mayor parte del tiempo, en definitiva).

¿Por qué resulta más complejo aplicar los principios del reforzamiento con humanos? Un motivo es que no necesariamente reaccionamos a los reforzamientos positivos y negativos del mismo modo. Por ejemplo, tener que sentarse en el banquillo por decir palabrotas puede ser un castigo para algunos jugadores, pero puede proporcionar a otros el reconocimiento que buscan en sus compañeros de grupo. Resumiendo, los reforzamientos son relativos, no absolutos. Lo que constituye un reforzamiento para mí puede no serlo para usted.

Asimismo, la conducta reforzada no siempre puede ser repetida a voluntad si el atleta no posee suficiente habilidad. Por ejemplo, ser elogiado por conseguir un *home run* inspira un deseo de conseguir más, pero esto no significa que un jugador pueda hacerlo repetidamente. (De hecho, el jugador(a) puede empezar a buscar más reforzamiento positivo golpeando hacia la valla demasiado a menudo en detrimento de su anotación general.)

Una tercera razón por la que los principios del reforzamiento son complejos es que se deben tener en cuenta todos los reforzamientos posibles, así como el modo en que la gente los valora, para comprender de qué manera repercutirán. Por ejemplo, aunque su esposa pueda reprenderle por pasar demasiado tiempo con su grupo, este reforzamiento negativo puede tener mucho menos peso que el reforzamiento positivo que obtiene entrenando al mismo.

Quiero hacerle entender la complejidad de los principios del reforzamiento porque algunos psicólogos han presentado la modificación de la conducta como una tarea sencilla. ¡No es cierto! Aún así, su comprensión y aplicación de lo que se sabe sobre la modificación de la conducta puede representar una parte valiosa de sus técnicas de comunicación.

Para que los principios del reforzamiento funcionen, debe usted ser coherente y sistemático en su aplicación. Si titubea en lo que trata de reforzar, los deportistas se comportarán de modo errático en respuesta a sus heterogéneos mensajes. En el resto de este capítulo introduciré los principios del reforzamiento de mayor relevancia para los entrenadores. Para que estos principios lleguen a ser herramientas de comunicación eficaces, deberá estudiarlos y ponerlos en práctica con regularidad.

Utilizar las recompensas

Recompensar a los atletas no resulta tan sencillo como suena. Primero debe determinar qué comportamientos merecen la recompensa. A continuación, tiene que distinguir entre las recompensas planificadas y los reforzamientos accidentales. Finalmente, debe comprender los principios que influyen en la frecuencia, la sincronía y el tiempo de las recompensas. Vamos a repasar cada una de estas cuestiones.

¿Qué debo recompensar?

Recompense el rendimiento, no el resultado

Cuando un jugador dispone de una línea de avance hacia la base intermedia y quien la ocupa ejecuta una gran recepción, el rendimiento es bueno (línea de avance), el resultado no lo es (una eliminación). Cuando otro bateador golpea una bola planeadora fácil hacia el receptor izquierdo, quien pierde la bola cegado por el sol, y el bateador termina con un doble, el rendimiento ha sido pobre (bola planeadora fácil), pero el resultado ha sido bueno (un doble). Recompensar el doble vendría a reforzar la suerte, no la destreza, y no recompensar la línea de avance puede hacer que el jugador cambie su manera de golpear en busca de un resultado más favorable.

Aunque los entrenadores sepan tal vez que tendrían que reforzar el rendimiento y no el resultado, en medio de la competición este principio se olvida con excesiva frecuencia. Los entrenadores empiezan a pensar en ganar y perder (el resultado) más que en la manera en que los deportistas están jugando (el rendimiento).

Recompense a los atletas más por su esfuerzo que por el éxito real

Cuando los deportistas sepan que usted reconoce que se están esforzando para golpear la bola, lograr el lanzamiento o correr lo más rápido posible, no tendrán miedo a intentarlo. Si un atleta sabe que sólo les va a recompensar cuando tengan éxito, entonces puede empezar a temer las consecuencias del fracaso. Esto produce ansiedad en algunos jugadores.

Recompense cosas pequeñas en el camino hacia el logro de metas mayores

Si aguarda para recompensar únicamente la consecución de metas mayores, tal vez nunca premie a un joven; recompense pasos intermedios. (Consulte la sección sobre la formación en la pág. 38-39).

Recompense el aprendizaje y el rendimiento de habilidades emocionales y sociales de igual modo que las habilidades deportivas.

Premie a los deportistas por mostrar autocontrol, buen juicio y la capacidad de hacer frente a la responsabilidad (pero antes tiene que cederles dicha responsabilidad). Recompénseles, también, por mostrar deportividad, trabajo en grupo y cooperación.

Reforzamientos accidentales

En ocasiones, la conducta de los atletas se ve reforzada accidentalmente. Por ejemplo, tras eliminar en el lanzamiento a un bateador en béisbol, me percaté de que había una roca plana justo detrás de la almohadilla de lanzamiento. A lo largo de los 10 años siguiente coloqué una roca similar en la misma posición detrás de la almohadilla antes de cada partido, pero nunca volví a eliminar a un bateador así. Vea cómo se pueden generar las supersticiones en el deporte. Los atletas pueden atribuir su rendimiento a comportamientos u objetos que estuvieron asociados accidentalmente con su rendimiento, pero que no lo provocaron de ningún modo. Estas supersticiones son persistentes, cosa que da fe del poder de los principios del reforzamiento.

¿Con cuánta frecuencia debería recompensar?

Recompense con frecuencia cuando los jóvenes están aprendiendo las nuevas habilidades

Generalmente, cuanto mayor sea la frecuencia, más rápido será el aprendizaje. Una precaución, no obstante: los premios entregados insinceramente o con excesivo desprendimiento pierden su valor. Tenga en cuenta que, cuando los deportistas están aprendiendo, el reforzamiento y el castigo equivalen a información. Indican a los deportistas con exactitud lo que a usted le agrada o desagrada, y el contenido informativo de la consecuencia llega a ser incluso más importante que el reforzamiento o el castigo mismos.

Una vez que las habilidades han sido bien asimiladas, sólo necesitará reforzarlas ocasionalmente

Sea cuidadoso, no cometa el error de dar por hechas las conductas positivas de los deportistas, olvidándose de reforzarles por sus logros. Se sabe de atletas que rinden mal intencionadamente para obtener el reconocimiento del entrenador.

¿Cuándo debo recompensar?

Cuando los deportistas están aprendiendo, recompénseles tan pronto como sea posible después de corregir conductas o de que se produzcan sus aproximaciones

Gritar "bien" cuando un jugador ejecuta una habilidad correctamente es lo que produce el reforzamiento, no una charla una hora después de los entrenamientos. Sin embargo, una vez que las habilidades han sido asimiladas y según maduran mentalmente los deportistas, resulta de menor importancia dar premios inmediatamente después de que se hayan producido las conductas apropiadas, con una excepción: los atletas que tienen poca confianza en sí mismos necesitan ser reforzados poco después de lograr respuestas adecuadas.

Recompense a los deportistas sólo cuando se lo han merecido

Cuando los jugadores han cometido repetidos errores, le cuestan una victoria al grupo o tienen un mal día de principio a fin, elogiarlos por alguna conducta insignificante les lleva a sentirse incomprendidos o sutilmente manipulados. Cuando los jugadores rindan deficientemente, transmítales empatía (comprensión) pero no simpatía (sentir lástima por ellos). Todos los atletas tienen días malos y apreciarán que usted lo comprenda.

¿Qué tipo de recompensa tendría que conceder?

Los premios que ocasionan el reforzamiento son únicos para cada atleta. Los entrenadores suelen equivocarse seleccionando recompensas que son de *su* agrado en vez de las que son del gusto de los deportistas. En la Tabla 5.1, enumero en tres categorías algunos premios comunes que suelen ser del gusto de los deportistas. Averigüe cuáles de estas recompensas y otras vienen a reforzar a cada uno de sus atletas.

Tabla 5.1 Recompensas extrínsecas

Recompensas Tangibles	Recompensas personales	Recompensas en actividades
Trofeos	Elogios	Jugar un partido en vez de hacer ejercicios
Medallas	Sonrisas	Ser capaz de continuar jugando
Cintas	Expresiones de aprobación	Viajar para jugar contra otro grupo
Pegatinas	Palmaditas en la espalda	Salir a descansar
Dinero	Publicidad	Cambiar de posición con otros jugadores
Camisetas	Expresiones de interés	

Los premios de la Tabla 5.1 son denominados *recompensas extrínsecas* porque proceden de usted o de alguna otra fuente externa. La mayoría de los deportistas responden positivamente a los premios extrínsecos como el elogio y el reconocimiento de sus logros. Estas recompensas constituyen reforzamientos poderosos que puede utilizar diestramente para modelar y motivar las conductas.

Otro grupo de premios, aunque no están directamente disponibles para ser utilizados, ejercen igualmente poderosos efectos en los atletas. Estas recompensas son *intrínsecas* a la práctica del deporte. Incluyen cosas tales como el sentirse triunfante, disfrutar de una sensación de orgullo por la hazaña y sentirse competente. Aunque no pueda ofrecer directamente estos premios a los atletas, al minusvalorar o no reconocer sus logros puede negarles la oportunidad de experimentar recompensas intrínsecas.

Los buenos entrenadores hacen hincapié en que se juegue de cara a los premios intrínsecos con preferencia a los extrínsecos. Las recompensas intrínsecas se nutren a sí mismas, es decir, la satisfacción y el orgullo conducen a un deseo mayor de triunfar sin premio extrínseco alguno. Los entrenadores que ponen el énfasis en las recompensas extrínsecas pueden encontrarse con que los deportistas quieren cantidades cada vez más grandes, hasta que la demanda excede a la provisión. Los trofeos pueden ser grandes; el reconocimiento social puede ser enorme.

Los atletas que juegan sólo por las recompensas extrínsecas rara vez mantienen la motivación a largo plazo que se necesita para triunfar en el deporte. Los atletas que disfrutan más del deporte y que sobresalen en él durante un período de tiempo más amplio poseen primariamente la motivación de los premios intrínsecos.

Los entrenadores pueden ayudar a los deportistas a estar motivados más intrínseca que extrínsecamente de dos maneras. Administrando premios intrínsecos eficientemente mediante los principios del reforzamiento, los entrenadores pueden ayudar a los atletas a experimentar recompensas intrínsecas como la alegría, la satisfacción y el sentirse competente. Asimismo, los entrenadores deberían ayudar a los deportistas a comprender que, mientras que es agradable hacerse acreedor a los premios extrínsecos, los intrínsecos relacionados con la participación poseen una valía mayor.

Modelando la conducta

¿Cómo se puede recompensar la conducta si el comportamiento adecuado no se produce? ¿Cómo se puede premiar el golpeo de la bola por encima de la red si aquélla nunca la cruza? Piense modestamente al principio y recompense los primeros signos de conducta que se aproximen a lo que desea. Premie luego aproximaciones más y más cercanas a la conducta deseada. En breve, emplee su poder de premiar para modelar la conducta a la que aspira.

Si estuviera enseñando a niños que tienen miedo al agua para nadar, no debería esperar que se tirasen por el lado más hondo y empezasen a nadar. En vez de ello, trazará una serie de pasos pequeños –introduciéndoles en el agua en el lado menos hondo, haciendo que metan la cara en el agua, enseñándoles a flotar, a deslizarse, a batir con los pies y a respirar. Gradualmente, con su paciencia y la práctica que ellos realizan, los jóvenes aprenden a nadar. El mismo procedimiento es aplicable a muchos otros deportes y aptitudes sociales.

De hecho, entre las habilidades fundamentales a la hora de entrenar se encuentra este proceso de modelar la conducta, el cual implica dos aspectos: (a) la secuencia de pasos empleados para desarrollar la habilidad y (b) los principios del reforzamiento para modelar la conducta. Para llegar a ser un buen entrenador debe aprender los pasos a dar para enseñar las técnicas de su deporte. Ello implica saber cómo dividir habilidades deportivas complejas en partes más pequeñas para optimizar el aprendizaje y, posteriormente, ayudar a los atletas a combinar estas partes en técnicas complejas.

Además de conocer los pasos a dar para enseñar las habilidades deportivas, debe conocer los principios de la formación –las reglas que gobiernan el proceso de aprendizaje. Son demasiados los entrenadores que ignoran casi por completo estos principios del aprendizaje en favor del estudio de las técnicas para el rendimiento de las habilidades. He aquí seis directrices adicionales que le ayudarán a enseñar los fundamentos deportivos con mayor eficacia mediante la formación (adaptadas del *Don't Shoot the Dog* de Karen Prior).

- Divida las técnicas en pasos más pequeños con una gran probabilidad de ser ejecutados correctamente, de modo que la recompensa del éxito resulte asequible. Luego, gradualmente, combine estos pasos en habilidades más complejas. O, en un deporte en el cual la velocidad, la distancia o el tiempo están implicados, eleve el criterio para los premios en incrementos lo bastante pequeños para que los atletas tengan una posibilidad real de triunfar. El progreso continuo, incluso dando pasos muy pequeños, es mejor que apresurarse demasiado para alcanzar la correcta ejecución.
- Desarrolle un componente de una técnica cada vez, no trate de modelar dos componentes de modo simultáneo. Por ejemplo, el *putt* en el golf requiere precisión tanto en la distancia como en la dirección. Puede enseñar a realizar el *putt* con mayor precisión si trabaja primero en una y luego en la otra. Cuando los deportistas no consiguen realizar progresos en el aprendizaje de una técnica tras una práctica considerable, suele ser porque están tratando de mejorar dos o más cosas a la vez. Cuando le suceda esto, busque la manera de descomponer más la habilidad de forma que pueda aislar un componente único.
- Sitúe siempre el grado actual de ejecución dentro de un calendario variable de reforzamientos antes de pasar a grados superiores de ejecución. Ésta es una regla esencial de la formación. Karen Prior explica por qué:

  > Una vez que la conducta es asimilada, debe empezar a reforzarla sólo ocasionalmente, en vez de hacerlo de manera constante, para mantenerla en el nivel actual... Cuando pueda permitirse reforzar un nivel dado de conducta sólo ocasionalmente y estar convencido aún de lograrlo, será libre de emplear los reforzamientos únicamente en los mejores ejemplos de esa conducta. Este reforzamiento selectivo "conducirá" la norma, o conducta promedio, en la dirección de la mejora que busca (pág. 58).

- Cuando enseñe una técnica nueva o combine habilidades más simples en otras complejas, relaje temporalmente el rasero para conseguir las recompensas. Cuando los deportistas tratan de aprender técnicas nuevas que no forman parte de las existentes, las viejas habilidades bien asimiladas pueden verse perjudicadas transitoriamente.
- Si un proceso de formación no funciona, intente otro. Me sorprende la manera en que algunos entrenadores se aferran a sistemas que es evidente que no están funcionando. Recuerde, los atletas difieren en el modo de aprender y no hay una manera única de aprender correctamente cualquier técnica deportiva. Independientemente de la habilidad, hay muchas formas provechosas de modelar la conducta que se desea.
- Si el rendimiento de una habilidad bien aprendida sufre un deterioro, revise la formación. Una técnica puede truncarse temporalmente por muchas razones; el mejor modo de restaurarla consiste en volver a lo básico.

Haciendo frente al mal comportamiento

Los principios del reforzamiento pueden serle de utilidad en aspectos que van más allá del desarrollo de las técnicas. Como saben los entrenadores experimentados, los deportistas se comportan mal a veces; es perfectamente natural. Puede usted responder con un enfoque positivo o negativo ante esta conducta indeseable.

Extinción

Una técnica del enfoque positivo consiste en ignorar el mal comportamiento, es decir, ni premiarlo ni castigarlo. Esto es lo que se denomina *extinción*, que puede resultar eficaz en ciertas cir-

cunstancias. En algunas situaciones, castigar las malas conductas de los jóvenes únicamente les anima a seguir actuando de la misma forma debido al reconocimiento que han obtenido. Ignorar la desviación viene a demostrar a los jóvenes que no merece que se le preste atención.

En ocasiones, no obstante, no puede esperarse que una conducta desaparezca. Cuando los atletas se ponen en peligro a sí mismos o a otros o perturban las actividades de los demás, se hace necesaria una acción inmediata. Indique al deportista infractor que su comportamiento debe cesar, y que el castigo vendrá a continuación de no ser así. Si el atleta no dejar de conducirse inadecuadamente después de advertirle, castíguele.

La extinción tampoco da el resultado apetecido cuando el mal comportamiento supone una recompensa en sí mismo. Por ejemplo, puede que sea capaz de no hacer una mueca de dolor si un chico le da una patada en la espinilla, pero él o ella sabe que le ha hecho daño. Ahí se encuentra la recompensa. En tales circunstancias, también es necesario castigar una conducta indeseable.

La extinción funciona mejor en situaciones en las que los jóvenes están buscando el reconocimiento a través de comportamientos desviados, haciendo el payaso o significándose. Por lo común, si es usted paciente, su incapacidad para atraer su atención dará lugar a que la conducta desaparezca.

Por otra parte, tenga cuidado de no extinguir comportamientos deseables. Cuando los jóvenes hacen algo bien, esperan ser reforzados positivamente. No premiarles dará lugar a que cesen en su conducta o a que interpreten su silencio como un reforzamiento negativo.

Castigo

Algunos educadores opinan que nunca deberíamos castigar a los jóvenes, sino que tendríamos que reforzar únicamente sus comportamientos positivos. Aducen que el castigo no funciona, que genera hostilidad y, en ocasiones, produce conductas de evasión que pueden resultar en un trastorno mayor que el problema de conducta original. Es cierto que el castigo no siempre funciona y que puede ocasionar problemas cuando es utilizado ineficientemente, pero cuando es empleado de modo apropiado, el castigo resulta eficaz para eliminar comportamientos indeseables sin crear otras consecuencias indeseables. Los entrenadores deben ser capaces de utilizar el castigo de manera competente, porque resulta imposible guiar a los atletas mediante el reforzamiento positivo únicamente. El castigo forma parte del enfoque positivo cuando se siguen estas directrices:

- Emplee el castigo como un método correctivo para ayudar a los deportistas a mejorar ahora y en el futuro. No lo utilice para tomar represalias y así sentirse mejor.
- Cuando las violaciones de las normas del grupo u otras conductas desviadas se produce, imponga el castigo de un modo impersonal. Gritar o reprender a los atletas indica que su actitud es sólo de revancha.
- Una vez que una buena norma ha sido acordada, asegúrese de que los atletas que la incumplen experimenten las desagradables consecuencias de su mal comportamiento. No les amenace con el castigo. Aplíquelo.
- Dé al atleta una advertencia antes de imponer la sanción.
- Sea coherente al administrar el castigo.
- No se decante por sanciones que le hagan sentir culpable. Si no se le ocurre una consecuencia apropiada al momento, indique al deportista que hablará con él o ella después de pensar en ello.
- Una vez que se ha acabado el castigo, no haga que los atletas se sientan como si estuviesen en la caseta del perro. Si les ha tratado con justicia y ellos están cómodos con su decisión, hágales sentir de nuevo miembros valiosos del grupo.
- Cerciórese de lo que usted considera una sanción no sea percibido por el deportista como un reforzamiento positivo.

- Nunca castigue a los atletas por cometer errores cuando están jugando.
- No utilice nunca la actividad física –dar vueltas o hacer flexiones– como sanción. Hacerlo así solamente da lugar a que los deportistas aborrezcan la actividad física, algo que queremos que aprendan a disfrutar a lo largo de todas sus vidas.
- Castigue con moderación. Las sanciones y las críticas constantes hacen que los atletas vuelvan su interés hacia otra parte y estén, además, resentidos con usted.

Un modo eficaz de castigar consiste en la exclusión. A los deportistas suele gustarles participar, estar en la acción. Cuando se produzcan los malos comportamientos, aísle a los infractores haciéndoles sentarse lejos del resto de los jugadores. Instruya a los restantes deportistas para que ignoren completamente a los infractores durante las exclusiones, las cuales pueden durar entre 5 y 30 minutos.

Refuércese a sí mismo

Ha aprendido mucho sobre los principios del reforzamiento en este capítulo, puesto el énfasis de principio a fin en la aplicación de estos principios en el entrenamiento de los atletas. Pero puede aplicarse dichos principios a sí mismo, igualmente. Resulta fácil, cuando se entrena, llegar a estar tan ocupado pasando de una tarea a otra, anticipando la siguiente competición, que uno se olvida de reflexionar sobre sus logros. Es posible que no siempre reciba de los demás las recompensas que merece, así que de vez en cuando tómese tiempo para premiarse a sí mismo.

Cuestiones fundamentales a recordar

1. Aprender a utilizar los principios del reforzamiento con eficacia supone una valiosa técnica para la comunicación.
2. Cuando la consecuencia de algo que se hace da como resultado una tendencia a repetir la conducta, el reforzamiento está presente. Cuando da como resultado una tendencia a no repetir el comportamiento, la consecuencia puede ser contemplada como un castigo.
3. Premie el rendimiento, no el resultado.
4. Recompense a los atletas por el esfuerzo en vez de por el éxito real.
5. Premie cosas pequeñas en el camino hacia la consecución de metas mayores.
6. Premie el aprendizaje y el rendimiento de las habilidades emocionales y sociales de igual modo que las técnicas deportivas.
7. Premie con frecuencia cuando los jóvenes están aprendiendo nuevas técnicas. Premie ocasionalmente cuando las técnicas han sido bien asimiladas.
8. Recompense lo antes posible tras producirse la conducta apropiada o su aproximación.
9. Conceda recompensas sólo cuando los deportistas se las han merecido.
10. Emplee numerosos premios extrínsecos, teniendo cuidado de no negar a los atletas la oportunidad de experimentar las recompensas intrínsecas del juego.
11. Enseñe a los deportistas que las recompensas intrínsecas son de mayor valía que las extrínsecas.
12. Ignorar el mal comportamiento de los atletas cuando ellos pretenden llamar la atención (extinción) les enseña que comportarse de modo inaceptable no sirve para nada.
13. Debe aprender a utilizar el castigo con eficacia, porque resulta imposible guiar a los deportistas solamente mediante el uso del reforzamiento positivo y la extinción.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 6

Comprender la motivación

Al hablar con entrenadores, con frecuencia me formulan dos preguntas sobre la motivación:

- ¿Por qué están algunos atletas tan motivados y otros tan poco?
- ¿Cómo podemos motivar a nuestros deportistas para que den lo mejor de sí mismos?

A menudo, respondo haciendo una pregunta propia:

- ¿Cómo le motivo para que sea el mejor entrenador posible?

No hago esta pregunta para eludir la cuestión. En cambio, pretendo que los entrenadores examinen sus propios motivos con la esperanza de descubrir un principio básico de la motivación:

Las personas están motivadas para colmar sus necesidades

Si entiende cuáles son las necesidades de sus deportistas y es capaz de ayudarles a colmar dichas necesidades, poseerá la llave de su motivación.

Debería reunirse con cada uno de sus atletas para averiguar concretamente por qué él o ella se ha decidido a practicar deporte esta temporada. Cuanto mejor comprenda por qué los atletas están practicando deporte, más fácil será que entienda su conducta a lo largo de la temporada y afrontar eficientemente cualquier problema en la motivación.

Los psicólogos deportivos han aprendido que las dos necesidades más importantes de los atletas jóvenes son:

- *Divertirse,* lo cual incluye la necesidad de estímulos y excitación, y
- Sentirse *respetado*, lo que incluye la necesidad de sentirse competente y de tener éxito.

En este capítulo, aprenderá cómo puede ayudar a los deportistas a satisfacer estas dos necesidades.

Necesidades, recompensas y motivación

Ayudando a los atletas a colmar sus necesidades mediante la participación en los deportes, los entrenadores pueden influir en la motivación de los jugadores. Son cosas distintas las que motivan, o premian, a los distintos jugadores en distintos momentos. Trofeos, medallas, dinero, elogios y viajes a un campeonato son ejemplos de *recompensas extrínsecas* –es decir, que son suministradas a los jugadores por otros. Las *recompensas intrínsecas* son aquellas cosas que producen una satisfacción interna cuando los jugadores practican deporte. Divertirse y sentirse competente y triunfar son recompensas intrínsecas.

Los premios extrínsecos, como el reconocimiento de los demás y los trofeos, pueden ser motivadores, pero con el tiempo estas recompensas suelen perder más y más valor, mientras que los premios intrínsecos se vuelven más y más valiosos. A diferencia de las recompensas extrínsecas, las intrínsecas se nutren a sí mismas. Usted, como entrenador, no necesita suministrarlas. Lo que debe hacer, sin embargo, es crear las condiciones en los entrenamientos y las competiciones que aportan a cada jugador la oportunidad de conseguir sus propias recompensas intrínsecas. Los entrenadores que son grandes motivadores saben que ellos no motivan a los deportistas. En vez de ello, crean las condiciones o el clima en el cual los jugadores se motivan a sí mismos. Y utilizan hábilmente los premios para fomentar la motivación intrínseca. Cuando los jugadores no aciertan a conseguir los premios intrínsecos de la diversión y el respeto, van perdiendo la motivación para jugar y se convierten en candidatos probables al abandono. Me ocuparé del uso específico de las recompensas con mayor detalle más adelante en este capítulo, pero por ahora recuerde que los premios intrínsecos constituyen las mejores motivaciones a largo plazo. Vamos ahora a estudiar con mayor detenimiento a dos de las más importantes recompensas intrínsecas: divertirse y sentirse respetado.

La necesidad de divertirse

¿Por qué juega la gente –no sólo deportes, sino a todo tipo de cosas? Esta pregunta ha intrigado a los filósofos y científicos por igual durante siglos. Sólo recientemente hemos empezado a saber por qué. Cada uno de nosotros nace con la necesidad de un cierto grado de estimulación y excitación, lo que a menudo es denominado la necesidad de la activación, o lo que yo denomino, simplemente, diversión.

Activación óptima

Cuando nuestro grado de activación es demasiado bajo, nos aburrimos y buscamos estímulos. A esto lo llamamos "jugar" cuando el propósito primario de la estimulación que buscamos es pasarlo bien. En ocasiones, no obstante, nos encontramos en situaciones que resultan más estimulantes de lo que nos gustaría y nos entra miedo o ansiedad. Entonces, tratamos de reducir la activación de alguna manera.

En otras palabras, las personas tienen necesidad de un grado óptimo de activación –ni demasiado poco ni en exceso (consulte la figura 6.1). Este nivel óptimo de activación difiere de una persona a otra. Todos conocemos a individuos que parecen requerir una gran cantidad de estimulación y otros que se contentan con muy poco.

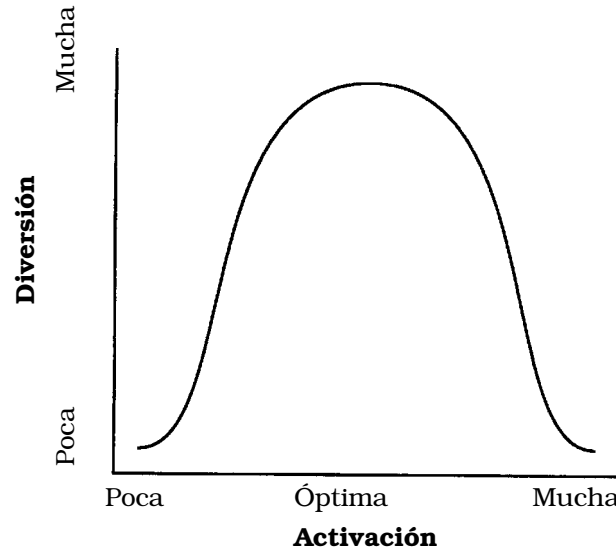


Figura 6.1 Relación entre la diversión y la activación.

No sólo difieren los niveles óptimos de activación de una persona a otra, sino que hay períodos a lo largo de la jornada en los que cada uno de nosotros prefiere más o menos entusiasmo. Si usted normalmente entrena al final de la tarde y pasa a ejercitarse a primera hora de la mañana, comprobará que esto es cierto.

La experiencia fluida

¿Qué hace que la activación óptima sea tan deseable? ¿Por qué la buscamos? La respuesta radica en cómo nos sentimos cuando experimentamos la activación óptima, lo que un científico ha denominado la "experiencia fluida." La *fluidez* se produce cuando nos encontramos completamente inmersos en una actividad; perdemos la percepción del tiempo, sintiendo que todo va bien porque no estamos ni aburridos ni ansiosos.

Al experimentar la fluidez, nuestra atención está tan intensamente absorta en la actividad que la concentración es automática. Cuando la fluidez nos lleva no somos autocríticos, porque nuestros pensamientos están completamente centrados en la actividad. Dado que ni nos aburrimos ni nos sentimos amenazados, sentimos que poseemos el control de nosotros mismos y de nuestro entorno. Un atleta lo explicó de este modo: "Estás tan enfrascado en lo que estás haciendo, que no piensas en ti mismo como algo separado del juego."

La experiencia fluida resulta tan placentera que es intrínsecamente una recompensa. Nos comprometeremos en actividades por la sola razón de experimentar la fluidez, porque es divertida. Los deportes, por supuesto, son populares entre los jóvenes porque elevan la activación hasta un grado óptimo y, por consiguiente, son divertidos.

Pero no siempre. Para algunos jóvenes los deportes, simplemente, no son divertidos; no incrementan la activación lo bastante o generan demasiado. Los entrenadores son responsables en gran medida de hacer que los deportes no sean ni aburridos ni monótonos, ni tan amenazadores que los atletas sientan ansiedad. He aquí, pues, algunos métodos para poder ayudar a los jóvenes atletas a experimentar la activación óptima y, por tanto, fluida.

- Equipare la dificultad de las técnicas que han de ser asimiladas o ejecutadas con la capacidad de los deportistas. La tarea puede resultar lo bastante difícil como para suponer un desafío, pero no tan complicada que ellos no vean ninguna posibilidad de éxito. Esta cuestión, de suma importancia, se ilustra en la Figura 6.2. Si las facultades de los atletas son grandes pero el desafío es pequeño, se aburrirán. Si las capacidades de los deportistas son escasas y el desafío es elevado, experimentarán ansiedad. Pero si sus facultades están razonablemente próximas al desafío actual, los deportistas, con mayor probabilidad, experimentarán la fluidez y se divertirán.
- Haga que los entrenamientos sigan siendo estimulantes utilizando una gran variedad de ejercicios y actividades para ejercitar las habilidades. Además, deje que los jóvenes ayuden a elaborar algunas de las actividades que les ayudarán a aprender nuevas técnicas.
- Mantenga a todos en acción en vez de dejarlos de pie esperando su turno durante largos períodos. Siguiendo las sugerencias que se presentan más adelante en este capítulo y en la Parte III, puede conseguir que los entrenamientos sean casi tan divertidas como los juegos.
- Evite la instrucción constante durante los entrenamientos y los juegos. Deje que los deportistas disfruten de un tiempo en el que no tienen que prestarle atención y pueden volcarse en la actividad. Si usted grita instrucciones constantemente desde las líneas de banda durante las competiciones, no permitirá que los atletas experimenten la fluidez.
- No evalúe constantemente a los deportistas (como se trató en el capítulo 4). La experiencia fluida no puede producirse cuando los jóvenes atletas están siendo continuamente evaluados y obligados a evaluarse a sí mismos, sea la evaluación positiva o negativa. Tiempo hay para llevar a cabo la valoración, pero no cuando el partido se está disputando.

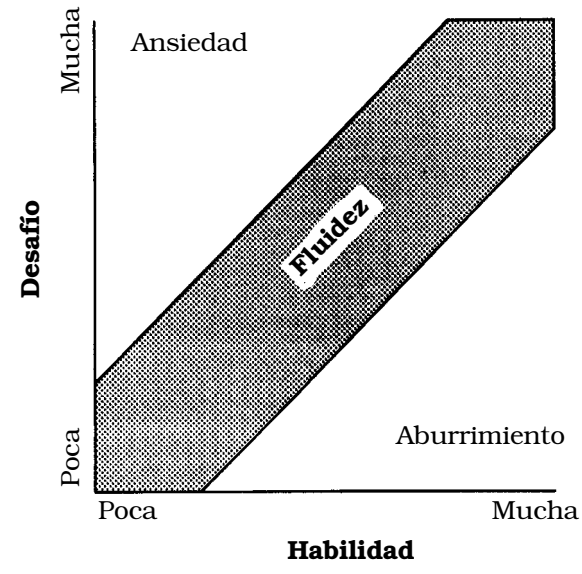


Figura 6.2 Aumente la probabilidad de experimentar la fluidez equiparando la dificultad de la tarea con la capacidad de los atletas.

Otras fuentes de diversión

Además de buscar la activación óptima y la fluidez como formas de pasarlo bien, los atletas hallan

diversión en el hecho de estar con otros jóvenes que comparten su interés por el deporte. Los entrenadores que no logran determinar este incentivo de la participación pueden generar inadvertidamente un clima en el grupo que niegue a los deportistas la oportunidad de disfrutar de la interacción social con los compañeros de grupo. Esto puede ocurrir al regimentar en exceso los entrenamientos y las competiciones, lo que reduce las oportunidades de los jugadores de relacionarse socialmente y de implicarse en actividades espontáneas y lúdicas, aspectos ambos placenteros de la práctica del deporte. Los entrenadores también pueden crear un entorno tan competitivo en el grupo que los deportistas lleguen a sentir que están jugando unos *contra* otros en vez de unos *con* otros.

Los resultados de diversos estudios que han examinado las razones por las que los atletas abandonan los deportes revelan cuán importante es la diversión para ellos. Los motivos más frecuentes dados para el abandono fueron los siguientes:

- Encontré otras actividades más divertidas.
- Perdí el interés.
- No jugaba lo bastante.
- Era todo trabajo y nada de diversión.
- No me gustaba el entrenador.

Sustraiga la diversión de la práctica del deporte y sustraerá a los atletas del deporte. Y si no abandonan del todo, su motivación se verá gravemente perjudicada.

Así pues, ¿cómo motivará a los deportistas? Una manera destacada de hacerlo consiste en ayudarles a satisfacer su necesidad de divertirse haciendo que la experiencia deportiva resulte un desafío y un incentivo, sin que resulte aburrida o amenazadora. Otra será ayudar a los deportistas a satisfacer su necesidad de sentirse respetados.

La necesidad de sentirse respetados

Todos compartimos las necesidades básicas de sentir que somos competentes, de experimentar cierto éxito, de sentir que somos personas dignas. En nuestra sociedad, pronto aprendemos que nuestra dignidad depende mucho de nuestra capacidad de lograr cosas. Incluso los niños de 5 años lo entienden y, por lo que se refiere a los deportes, traducen su significado por,

Ganar = Éxito
Perder = Fracaso

En consecuencia, la participación en los deportes constituye una amenaza potencial para los atletas, porque ellos identifican los logros con el respeto por sí mismos. Ganar equivale a tener éxito, a ser competente, a ser una persona digna; perder equivale a ser un fracaso, a ser incompetente, a ser indigno.

Cuando los deportistas disfrutan de una cantidad razonable de éxito, éste refuerza su sentido de la competencia, el cual a su vez refuerza su búsqueda ulterior de la excelencia. Pero si los atletas no consiguen experimentar el éxito, pueden culparse a sí mismos por el fracaso y atribuirlo a un déficit de capacidad. Con repetidos fracasos, los deportistas pueden decidir que no tienen el éxito asegurado, por lo que al menos protegerán su dignidad evitando el fracaso. Emergiendo, pues, de experiencias tempranas de éxito y fracaso se dan dos tipos de deportistas: uno que está motivado para alcanzar el éxito y otro que está motivado para evitar el fracaso.

Cómo piensan los ganadores

Los atletas orientados al éxito se dejan llevar por razonamientos drásticamente distintos sobre la victoria y la derrota que los orientados al fracaso. Marta, la Ganadora, una deportista modelo orientada al éxito, ve la victoria como una consecuencia de su capacidad, lo que le inspira confianza en su capacidad para vencer de nuevo. Cuando se encuentra con un fracaso ocasional es probable que lo atribuya a un esfuerzo insuficiente; impide así que el fracaso sea una amenaza para su autoestima, porque no depende de su capacidad. Para tener éxito, considera Marta, simplemente necesita poner mayor empeño. Por tanto, el fracaso aumenta su motivación en vez de reducirla.

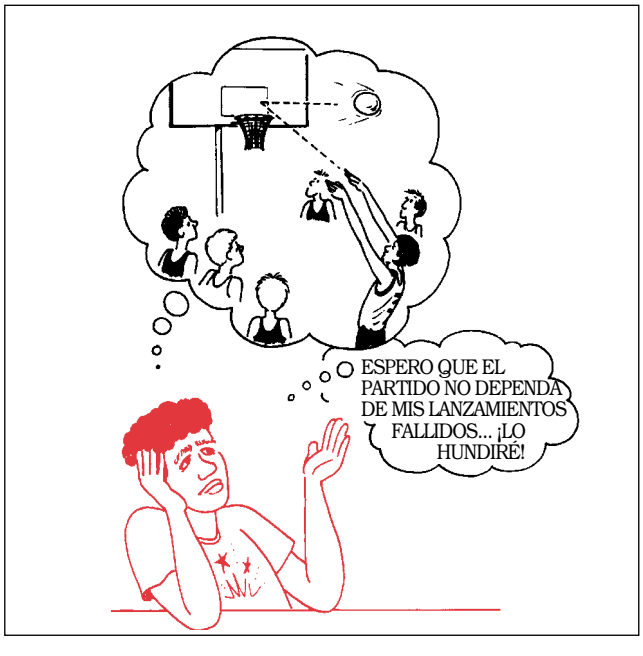
Para Marta, un fracaso ocasional es inevitable en la práctica del deporte y no constituye un fallo suyo. De ahí que esté dispuesta a correr riesgos razonables de fracasar –riesgos que son necesarios para alcanzar el éxito. Marta, y los atletas como ella, dirigen sus energías a los desafíos del deporte en vez de preocuparse y dudar de sí mismos. Asumen los honores de su éxito y aceptan la responsabilidad de su fracaso. Ésta es una actitud saludable, una actitud que ha de fomentarse en los deportistas.

Cómo piensan los perdedores

En el lado opuesto nos encontramos con Lorenzo, el Perdedor, un atleta orientado al fracaso que está lleno de dudas sobre sí mismo y de ansiedad. Lorenzo tiende a atribuir sus fracasos a una falta de capacidad, y sus infrecuentes éxitos a la suerte o a rivales débiles o incompetentes. Esa manera de pensar conduce el desastre; Lorenzo se culpa a sí mismo del fracaso, pero asume poca o ninguna gloria por sus éxitos.

Los atletas como Lorenzo, el Perdedor, llegan a creer que no tienen poder alguno para cambiar su condición porque sus primeras experiencias deportivas les han convencido de que, por muy a fondo que se empleen, el resultado siempre es el mismo: el fracaso. Concluyen, "Bueno, esforzarme no ha servido de nada, así que mi problema debe ser la falta de facultades. Por tanto, ¿para qué esforzarme?"

Considerando que el deporte identifica tan claramente a los ganadores y a los perdedores, los atletas orientados al fracaso, como Lorenzo el Perdedor, tienen pocas opciones de proteger su amor propio salvo la de no participar o maniobrar para evitar la derrota. Aunque muchos de estos jóvenes deciden no practicar deportes, los padres, el entrenador y la pura presión obligan a Lorenzo a seguir jugando y él ha aprendido a proteger su autoestima amenazada entregándose al juego del "esfuerzo simbólico".



En vez de esforzarse a fondo, Lorenzo casi sin saberlo realiza sólo el esfuerzo mínimo de forma que si falla pueda decir que no puso suficiente empeño. ¿Por qué lo hace? Porque si se esforzase al máximo y fallase, los demás se enterarían de que carece de capacidad. No emplearse a fondo resulta menos amenazador, piensa Lorenzo, que tener que descubrir su falta de capacidad, lo que significaría convertirse en indigno. La tragedia de decidir no poner todo el empeño, sin embargo, es que con ello aumenta la probabilidad del fracaso en su esfuerzo desesperado por evitarlo.

Pero la tragedia llega a ser incluso mayor. Los entrenadores suelen recompensar el esfuerzo, porque parece justo: no todo el mundo es hábil, pero todos pueden intentarlo. Aunque, para Lorenzo el Perdedor y los atletas orientados al fracaso como él, emplearse a fondo supone el riesgo de descubrir que carece de destreza, por lo que no lo hace. Su incapacidad de hacerlo después de recibir ánimos del entrenador deja a éste confuso o enojado. El entrenador lo atribuye a una falta de motivación, pero en realidad Lorenzo dista mucho de no estar motivado. Contrariamente, está muy motivado... para evitar la amenaza a su amor propio. Se convierte en un círculo vicioso.

Otra estratagema común de Lorenzo consiste en estar bien armado de excusas. "Me ha perjudicado el árbitro." "Me duele la pierna." "No tengo las zapatillas adecuadas." "Me ha entrado algo en el ojo." "No me encuentro bien." Y así sucesivamente.

Los entrenadores que tienen a Lorenzo, el Perdedor, en el grupo suelen resolver el problema disponiendo algunas experiencias victoriosas para ellos. Pero, una vez que los atletas empiezan a pensar como Lorenzo, tienden a rechazar el éxito, lo que desorienta y frustra más incluso a los entrenadores. Aunque los deportistas orientados al fracaso desean aceptar el éxito para mejorar su autoestima, lo rechazan porque temen que se espere de ellos que vuelvan a triunfar. Pueden llegar a temer tanto el éxito inminente que rinden mal a propósito para evitar ganar. Hasta que los atletas orientados al fracaso no aprenden a aceptar sus propios éxitos no hay esperanza de mejorar su confianza en su capacidad y, por tanto, su autoestima.

Se encontrará tanto con Marta, la Ganadora, como con Lorenzo, el Perdedor, en su grupo, así como con jugadores con grados diversos de las características de ambos tipos de atletas. Es de especial importancia que reconozca a Lorenzo, el Perdedor y a aquellos deportistas que tienden a ser como él, de manera que no yerre el diagnóstico de sus problemas de motivación. Aunque las tribulaciones de Lorenzo pueden parecer insuperables, no lo son. Describiré una solución en breve.

La profecía que se cumple

Al igual que los atletas asignan motivos a sus éxitos y fracasos, lo hacen los entrenadores. Estos motivos –atribuciones– a cambio, llevan a los entrenadores a tener ciertas expectativas con respecto a sus deportistas lo que, de ser expresado, podría afectar a su motivación de cara al rendimiento. El caso de Doug ilustra cómo puede producirse esto.

Doug había jugado a baloncesto satisfactoriamente la pasada temporada con el Entrenador Hanson, quien le daba ánimos con frecuencia en los entrenamientos. Esta temporada, jugando para otro entrenador, el Sr. Jonson, Doug no ha podido entrar por el "buen camino." Sin haber tenido nunca mucha confianza, Doug empieza a atribuir su pobre rendimiento más y más a una falta de capacidad. Llega a parecerle que el Entrenador Jonson no tiene muy buena opinión de sus capacidades porque pasa poco tiempo ayudándole y le alienta mucho menos que el Entrenador Hanson. Según aumentan las dudas de Doug respecto a sí mismo, juega incluso peor y gradualmente empieza a abandonar. Al cabo de un tiempo, incluso un buen rendimiento ocasional y los ánimos del Entrenador Johnson cayeron en saco roto.

Cuando Doug fue incapaz de dar respuesta a estos ánimos, el Entrenador Jonson se desalentó con la falta de esfuerzo de Doug, atribuyéndola a la pereza. Finalmente, con la esperanza de insuflarle la activación perdida, el Entrenador Johnson sacó a Doug del primer grupo y lo envió al segundo. Convencido ahora más que nunca de que no sirve, Doug abandona el grupo.

El Entrenador Jonson le dijo a Doug claramente que sus expectativas habían disminuido relegando a Doug al segundo grupo. Pero los entrenadores a menudo comunican sus expectativas de formas más indirectas. Por ejemplo, recompensan más a menudo a los jugadores en los que tienen mayores expectativas y pasan menos tiempo con aquellos en los que han depositado pocas ("¿Por qué voy a malgastar mi tiempo con este chaval?"). Los entrenadores pueden tener una relación más estrecha con los mejores jugadores, permitiéndoles ejercer mayor influencia en lo que está haciendo el grupo. Aunque estos mensajes puedan ser indirectos, los jóvenes los recogen fácilmente.

Cuando estas expectativas son expresadas así a los atletas, pueden convertirse en profecías que se cumplen; es decir, los deportistas pueden actuar de manera que se cumpla lo que el entrenador ha profetizado para ellos. Estas expectativas-convertidas-en-profecías pueden, por supuesto, ser positivas o negativas.

Como es de esperar, los atletas orientados al fracaso son los más vulnerables a las expectativas negativas. Cuando tales deportistas, plagados ya de dudas sobre sí mismos, perciben que el entrenador pone pocas expectativas en ellos, lo que sospechaban se ve confirmado: "El entrenador cree que no doy la talla, así que ¿para qué intentarlo?" Cuando a los atletas orientados al fracaso se les transmiten expectativas positivas, las rechazan por las mismas razones que rechazan el éxito ocasional.

Inversamente, los atletas orientados al éxito –cuya confianza en sí mismos es considerable– con mucha frecuencia rechazan las expectativas negativas transmitidas por los entrenadores u otros. En lugar de hacer que se cumpla lo que les han profetizado, se emplean incluso más a fondo para demostrar que los demás están equivocados. Las expectativas positivas, por supuesto, fortalecen la confianza en su propia capacidad de los deportistas orientados al éxito.

A estas alturas, quizá sienta aprensión sobre si puede hacer algo provechoso para influir en la motivación de sus atletas. El deportista orientado al éxito no necesita, aparentemente, que usted le motive, y parece que poco puede hacer para ayudar al joven orientado al fracaso. Pero no desespere, ¡siga leyendo!

Cómo aprenden los atletas a temer el fracaso

Los deportes organizados son muy distintos de los deportes de patio de colegio en los que la mayoría de los niños aprenden a jugar. Algunas diferencias son obvias: los uniformes y la regulación de las superficies de juego, las reglas y los árbitros que las garantizan, los espectadores y los encargados del marcador, y usted: su entrenador. Pero debería ser consciente de otras diferencias más sutiles. Éstas son las causas originales de que los atletas aprendan a temer el fracaso, y comprender estas causas le ayudará a apreciar lo que prescribo para superar los problemas de motivación.

Énfasis en el rendimiento, no en el aprendizaje

Cuando a los jóvenes se les deja aprender las técnicas del deporte por sí mismos –sin entrenadores, pura presión o espectadores– tienen una manera ingeniosa de evitar el fracaso. Cada vez que no logran sus objetivos, simplemente los reducen un poco y vuelven a intentarlo. Unas cuantas prácticas y ajustes como éstos y el éxito está virtualmente garantizado. Pero de esa forma nunca alcanzarán objetivos difíciles, objeta usted. ¡Se equivoca! Cuando los jóvenes tienen éxito, de manera natural elevan sus metas para hacer que la actividad siga resultando un desafío. Así, sin la intervención de los adultos, los jóvenes tienden a ajustar sus objetivos para congeniar dos fuerzas opuestas: fijar metas suficientemente bajas como para evitar repetidos fracasos, aunque lo bastante altas como para que resulten atractivas. El resultado es que los jóvenes tienden a mantener sus objetivos cerca de los límites superiores de su capacidad actual. Mediante este aprendizaje autorregulado, los errores no son vistos como fracasos, sino como una parte natural del proceso de aprendizaje.

Pero cuando los jóvenes empiezan a practicar deportes organizados, la evaluación se vuelve pública y oficial. El énfasis pasa del aprendizaje al rendimiento. Las equivocaciones y los errores que forman parte natural del proceso de aprendizaje pueden ahora ser malinterpretados como fracasos en el rendimiento.

Metas poco realistas

Algo distinto ocurre cuando los jóvenes empiezan a practicar deportes organizados. Rápidamente observan que los entrenadores prefieren el rendimiento superior y tienden a conceder un mayor reconocimiento a los atletas que destacan. Envidiando sus superiores habilidades y deseosos de un reconocimiento similar, estos jugadores con menos capacidades tratan de ser como los más habilidosos. Al hacerlo así, estos jóvenes atletas pueden fijar sus metas a demasiada altura para su grado actual de capacidad.

Y si los deportistas mismos no establecen objetivos de altura poco realista, los entrenadores o los padres lo harán con frecuencia. Los entrenadores, por ejemplo, pueden fijar el mismo objetivo de rendimiento para todo el grupo, pero hacerlo de manera que sólo esté al alcance de los mejores atletas. Y los padres que aspiran a ser estrellas vicariamente mediante sus hijos pueden, igualmente, cometer el error de convencer a sus hijos para que persigan objetivos que están más allá de su alcance.

Independientemente de quién tenga la culpa, el resultado es el mismo: los objetivos de altura poco realista prácticamente garantizan el fracaso. Hacen que los jóvenes jueguen a fin de lograr metas fijadas para ellos por otros y no alcancen las propias. Desgraciadamente, los jóvenes atletas no se dan cuenta de que tales objetivos son poco realistas; creen que su rendimiento es escaso y erróneamente se acusan a sí mismos de no tener suficiente capacidad y, por tanto, de ser indignos.

Recompensas extrínsecas y motivaciones intrínsecas

En tercer lugar, cuando los jóvenes empiezan a practicar deportes organizados, las técnicas deportivas que han estado tratando de dominar por la pura satisfacción de hacerlo (recompensa intrínseca) se convierten en parte de un elaborado sistema de premio extrínsecos. Los trofeos, las medallas, las cintas, las placas, el reconocimiento en el grupo de las estrellas y demás pueden provocar un cambio en la razón por la que los jóvenes practican deportes, un cambio que no es deseable. En vez de practicar deportes por simple satisfacción, los atletas pueden comenzar a jugar para obtener sobre todo estas recompensas extrínsecas. Éstas son concedidas no por el logro de metas personales, sino por objetivos que otros han fijado. Una vez más, el resultado puede ser que los deportistas se ven compelidos a perseguir metas poco realistas y se condenan a sí mismos al fracaso.

El exceso de énfasis en las recompensas extrínsecas acarrea otra consecuencia negativa: puede dar como resultado una adicción. Enganchado al brillo de los trofeos y medallas, estos atletas adictos continuamente quieren más premios y de mayor importancia para alimentar su hábito en aumento. Cuando ya no se les ofrece el oro o ya no está al alcance de sus capacidades, no ven ningún valor al hecho de seguir participando.

¿Cuántos adictos al atletismo hay? ¿Con cuánta frecuencia los trofeos y las medallas (recompensas extrínsecas) socavan la motivación intrínseca de los atletas para practicar deportes? No lo sabemos con certeza, pero no tendría por que ocurrir si ayudásemos a los deportistas jóvenes a comprender el significado de estos premios.

Puesto que las recompensas extrínsecas pueden socavar la motivación intrínseca, no hemos de concluir que aquéllas nunca han de ser concedidas. Como apunté en el capítulo 5, las recompensas extrínsecas, utilizadas apropiadamente, constituyen excelentes incentivos para motivar a los atletas que se están esforzando para aprender las

técnicas deportivas. Y, desde luego, a todos nos gusta que nos reconozcan nuestros logros y tener recuerdos de nuestros logros pasados.

Lo que nos preocupa no son las recompensas extrínsecas como tales, sino el significado que los atletas atribuyen a los premios. Los entrenadores tendrían que hacer saber continuamente a los atletas, mediante palabras y hechos, que las recompensas extrínsecas únicamente son pruebas de reconocimiento para conseguir la meta superior, que consiste en adquirir y ejecutar las habilidades deportivas. Estas pruebas no hacen que una persona sea mejor que otra, no garantizan el éxito futuro y no son la razón primordial para practicar deportes. Los entrenadores deberían ayudar a los atletas a recordar que, en vez de esto, la razón más importante para participar en los deportes es la participación misma. Cuando los atletas comprenden este mensaje, las recompensas extrínsecas difícilmente van a socavar la motivación intrínseca para jugar el partido.

En resumen, ahora conoce tres motivos por los que la participación en los deportes organizados puede hacer que los atletas fracasen:

- Las equivocaciones y errores que forman parte natural del proceso de aprendizaje son malinterpretados como fracasos.
- Debido a las presiones de la competición, los atletas establecen metas ilógicamente altas que, cuando no son alcanzadas, les llevan a concluir que constituyen fracasos.
- Los atletas empiezan a jugar por recompensas extrínsecas en vez de para lograr objetivos personales.

Mejorando la motivación de los atletas

Casi todo lo que he sugerido en los capítulos anteriores y trataré en los capítulos siguientes será de ayuda directa o indirecta para mejorar la motivación de los deportistas. Su decisión de poner el bienestar de los atletas en primer lugar y la victoria en segundo, junto con la adopción de un estilo cooperativo en vez de autoritario, son prerrequisitos esenciales. Las habilidades comunicativas tratadas en los capítulos 3 a 5 también son fundamentales para motivar bien a los atletas. Y he especificado algunos métodos con los que puede ayudar a los deportistas a colmar su necesidad de divertirse. Lo que resta es encontrar una manera de ayudar a cada uno de los atletas jóvenes a sentirse respetado. La meta es difícil; debe hallar un modo para que cada deportista experimente el éxito en un ambiente en el cual los ganadores reales son pocos y los perdedores son mayoría.

La solución más simple consiste en eliminar la derrota; de esa forma, el círculo vicioso que origina atletas orientados al fracaso no podría comenzar nunca. Por supuesto, esto no es realista; además, aprender a perder tiene aspectos positivos. La solución reside en modificar el modo en que los atletas (y los entrenadores) aprenden a interpretar sus experiencias cuando pierden.

El éxito no consiste en ganar

El problema de fondo en esta cuestión de la dignidad es que los atletas aprenden de los padres, los entrenadores y los medios de comunicación a calibrar en gran medida su autoestima a partir de si ganan o pierden. El devastador resultado de esta creencia es que los deportistas sólo pueden mantener su sentido de la autoestima haciendo que otros se sientan indignos. Lo más importante que puede usted hacer como entrenador para mejorar la motivación de sus atletas es cambiar este criterio del éxito.

Ganar es importante, pero debe convertirse en secundario para el esfuerzo por alcanzar metas personales. El éxito debe ser contemplado en términos de deportistas que superan sus propios objetivos, no que sobrepasan el rendimiento de los demás.

Éste es el principio fundamental para comprender la motivación en el deporte. Vuelva a leerlo: El éxito debe ser contemplado en términos de deportistas que superan sus propios objetivos, no que sobrepasan el rendimiento de los demás. Es un principio fácil de enunciar, pero bastante difícil de conseguir. Si como entrenador ayuda a los atletas a entender y llevar a cabo este principio, hará más para ayudarles a convertirse en excelentes deportistas –y adultos triunfadores– que mediante ningún otro acto en calidad de tal.

Estos objetivos personales son hitos específicos del rendimiento o la conducta antes que metas relativas al resultado de ganar o perder. Los siguientes ejemplos constituyen objetivos personales que se centran en el rendimiento y otras metas conductuales:

- Mi meta es saltar 15 centímetros más que la semana pasada.
- Quiero mejorar mi revés de forma que alcance las esquinas bien al fondo el 75 % de las veces.
- Quiero aprender a relajarme más y a disfrutar jugando.

Establecer metas personales realistas

Poniendo mayor énfasis en la consecución de metas personales, los atletas pueden adquirir el control de una parte importante de su participación en el deporte: su propio éxito. Aquí lo fundamental es establecer metas realistas, pues al hacerlo así los deportistas se aseguran un grado razonable de éxito. Con todas las presiones de la competición, y la influencia de los padres y los compañeros de grupo, es el entrenador quien debe ayudar a cada atleta a mantener una perspectiva realista al establecer objetivos adecuados sólo para él o ella.

Las metas del grupo no han de ser confundidas con estas metas personales. De hecho, aquéllas apenas son necesarias si uno de los objetivos personales de cada miembro del grupo es realizar la mejor contribución posible, dado su nivel actual de habilidad. Fijar metas de grupo que enuncien que queremos ganar tantos partidos o tal o cual campeonato no es de utilidad, y éstas vienen a socavar el tipo de objetivos personales que acabo de describir. Las metas de grupo más apropiadas guardan relación con aprender a jugar juntos como una unidad, respetándose mutuamente, con divertirse y jugar con deportividad. Conseguir estas metas de grupo y cada uno de los objetivos personales es más importante que ganar. Por añadidura, cuando los deportistas logran tanto los objetivos individuales como los del grupo, ganar suele ser el colofón.

Consecuencia de fijar metas personales

Cuando ganar el partido se convierte en algo secundario para lograr metas personales, los atletas están mucho más motivados para practicar. Los ejercicios proporcionan a los deportistas oportunidades de trabajar en dirección a las metas personales con el asesoramiento del entrenador. Los enfrentamientos no son vistos como el fin último, sino como pruebas periódicas a lo largo del camino hacia la consecución de metas personales. Los atletas no se juzgan a sí mismos como triunfadores o fracasados sobre la base de la victoria o la derrota, sino en términos del logro de un rendimiento específico y de objetivos conductuales que han fijado.

Las evidencias de muchas fuentes indican que no sólo los atletas destacados, sino también los de menos éxito que más han disfrutado y más se han beneficiado del deporte, comparten este punto de vista. Ellos se centran en objetivos personales, no en la derrota de los demás. La consecuencia de esta perspectiva es increíblemente provechosa. Cuando a los deportistas se les permite establecer sus propias metas, guiados por el entrenador cuando resulta necesario para garantizar que sean realistas, se vuelven responsables de su propio progreso. Sienten que tienen el control y asumen los honores del éxito y la responsabilidad por sus fracasos. Como he enunciado antes, éste es el primer paso para ayudar a los deportistas a motivarse.

Los entrenadores necesitan buen juicio para fijar a los atletas a establecer metas realistas, pues deben ser capaces de evaluar el grado de habilidad de cada deportista. Y esto pone de manifiesto otro aspecto crucial, uno en el que tal vez ha pensado ya mientras está leyendo este capítulo.

Reconocer las limitaciones de los atletas

Los deportistas no siempre rinden deficientemente porque carecen de motivación. El mal rendimiento puede ser señal de que los límites personales se han alcanzado, de que los atletas están rindiendo al máximo de su capacidad. Ni un mayor esfuerzo ni toda la confianza del mundo mejorarán su capacidad de rendimiento.

Los atletas deben aprender a aceptar de buen grado sus limitaciones sin socavar su motivación para participar. Nadie es perfecto, aunque muchos deportistas se ven amenazados por un rendimiento imperfecto, especialmente cuando los entrenadores, los padres y los compañeros de grupo les hacen sentir que la perfección es necesaria para ser respetado.

Muchos atletas necesitan ayuda para aprender a afrontar sus limitaciones sin devaluarse a sí mismos. Los entrenadores, en vez de transmitir el absurdo de que todos los deportistas pueden convertirse en superestrellas o profesionales, ayudarán a madurar más a los atletas alentándoles a buscar y descubrir sus límites por sí mismos. Sólo de esta manera pueden los deportistas aprender a mantener metas realistas. Pero si los entrenadores hacen creen a los atletas que carecen de límites, que aceptar límites resulta despreciable, entonces los deportistas se verán compelidos hacia objetivos nada realistas, hacia el fracaso eventual y quizás incluso hacia la lesión.

Experimentando el éxito

Cuando los entrenadores ayudan a los atletas a establecer metas realistas, éstos inevitablemente experimentan más éxitos y se sienten más competentes. Llegando a ser más competentes, adquieren confianza y pueden abordar técnicas de dificultad moderada sin temer al fracaso. Descubren que sus esfuerzos dan lugar a resultados más favorables, y que quedarse corto casi con toda seguridad ha sido provocado por un esfuerzo insuficiente. Los objetivos realistas hacen que el fracaso deje de ser una amenaza. En vez de indicar que los deportistas no son dignos, el fracaso indica que tendrían que esforzarse más.

Quitar énfasis a la victoria y dar mayor énfasis a la consecución de objetivos personales. Este principio es la clave para satisfacer las necesidades de los atletas de sentirse respetados, no sólo de mantener su autoestima sino de desarrollarla aún más. Es este principio lo que resulta esencial para mejorar la motivación de todos los deportistas jóvenes.

De la motivación a la ansiedad

Mi preocupación hasta ahora ha sido exclusivamente la de mantener e incrementar la motivación, porque sabemos que estar motivado resulta esencial para rendir bien y disfrutar de la participación. Algunos entrenadores, erróneamente, consideran que cuanta más motivación mejor, pero los atletas pueden llegar a estar demasiado motivados o entusiasmados.

Relación activación-rendimiento

Al igual que existe un grado óptimo de activación para divertirse, hay un grado óptimo de activación para rendir bien (consulte la Figura 6.3). Cuando los atletas poseen insuficiente o excesiva activación, no rinden tan bien como podrían hacerlo; pero si están activados en la medida idónea, su rendimiento puede ser el mejor.

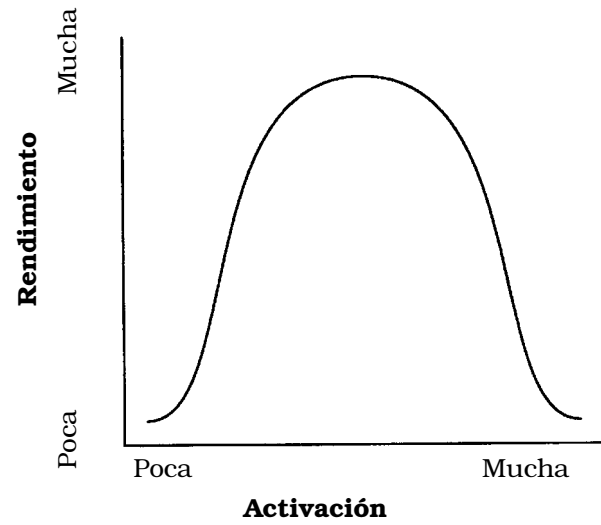


Figura 6.3 La U invertida que relaciona la activación con el rendimiento.

El grado óptimo de activación varía dependiendo de las técnicas deportivas. Como se muestra en la Figura 6.4, las técnicas deportivas de gran precisión que requieren un control motor preciso, como el *putt* en el golf o cualquier habilidad en los deportes de lanzamiento o en los bolos, se ejecutan mejor con grados menores de activación; los deportes como el baloncesto, el béisbol y el volei-

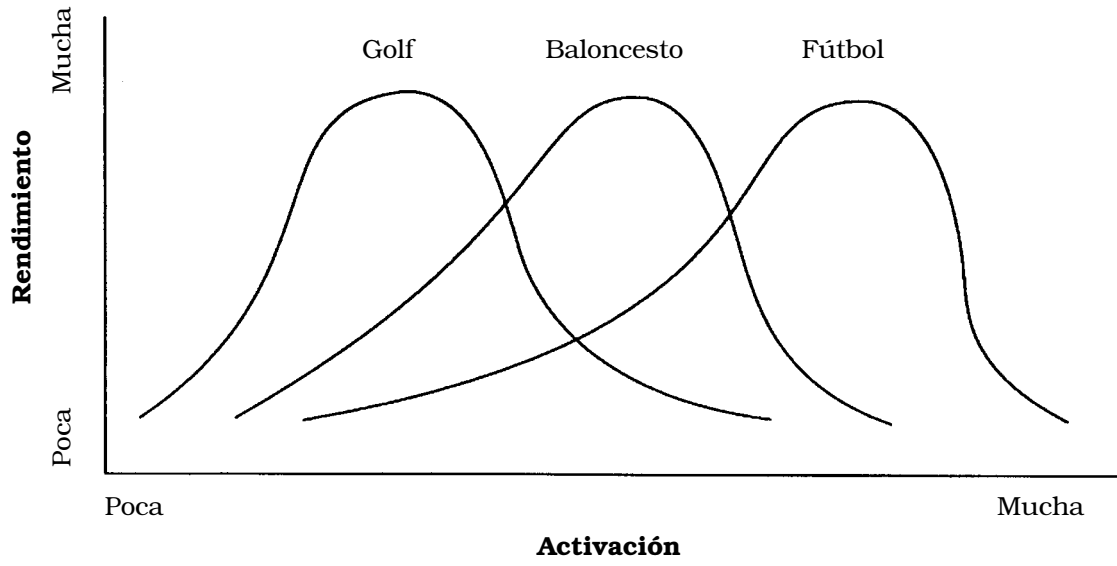


Figura 6.4 Grados óptimos de activación para rendir al máximo en distintos deportes.

bol se juegan mejor con un grado un poco mayor de activación; y las habilidades que requieren grandes movimientos musculares, como el levantamiento de pesas o las entradas y los bloqueos en rugby, se realizan mejor con grandes niveles de activación. Los grados óptimos de activación también difieren considerablemente de un atleta a otro. Uno puede ejecutar mejor una técnica deportiva con mucho menos activación que otro.

Si un poco de motivación es conveniente, ¿por qué más no es mejor? Cuando los deportistas están demasiado motivados o activados, se vuelven ansiosos y se preocupan por si serán capaces de alcanzar la victoria, en especial los atletas orientados al fracaso. La ansiedad hace que los músculos se tensen, por lo que los movimientos de los atletas ya no son tan uniformes y ágiles como cuando los músculos estaban más relajados. Los jugadores piensan en cómo lo están haciendo en vez de concentrarse simplemente en hacerlo. En consecuencia, su atención no está bien centrada en la disputa, y pueden sentir que pierden el control.

Como probablemente recuerda, estas condiciones son justamente las contrarias a las que se necesitan para experimentar la fluidez. Los atletas rinden mejor –alcanzan el máximo rendimiento– cuando se hallan en estado de fluidez, lo que por definición representa que están óptimamente activados.

Por tanto, así como debe usted ayudar a los deportistas a aumentar su motivación hasta un grado óptimo, debe asimismo ayudarles a reducirla cuando están demasiado ansiosos. Para hacerlo, tiene que comprender por qué se vuelven ansiosos.

Causas de la ansiedad

La causa fundamental de la ansiedad en el deporte se produce cuando los atletas están inseguros de si podrán satisfacer las demandas de los entrenadores, los padres, los compañeros o ellos mismos, cuando satisfacer estas demandas es importante para ellos. Cuanto mayor es la inseguridad de los deportistas y más importante es el resultado para ellos, mayor es la ansiedad.

Algunos entrenadores no aciertan a comprenderlo y, en vez de ayudar a los atletas a sentirse menos inseguros, les llevan a sentirse aún más. Algunos entrenadores, por ejemplo, mantienen a los jugadores en la incertidumbre de si formarán parte del grupo o de la alineación inicial, o de si van a jugar. Otros continuamente recuerdan a los jugadores lo incierto que es ganar y les hacen sentir especialmente inseguros sobre sus capacidades individuales. El entrenador, junto con los padres y los compañeros de grupo, también pueden hacer que los atletas se sientan inseguros sobre su estatus social o su importancia en el grupo. Los entrenadores generan con frecuencia estos sentimientos de incertidumbre, con la intención no de que los deportistas sientan ansiedad, sino de motivarlos. Desgraciadamente, estos entrenadores no comprenden el proceso de la motivación tratado en este capítulo.

Son muchos los factores que hacen que el deporte sea importante para los atletas. Como ya hemos visto, ganar posee en sí mismo una gran importancia porque los deportistas asocian la vic-

toria con su autoestima. Además, difundir el resultado del partido, añadir pompa al juego y, desde luego, ofrecer todo tipo de recompensas extrínsecas aumenta la importancia del juego.

Algunos entrenadores parecen especialmente insensibles a los estados emocionales de los atletas y, por ello, no reconocen la necesidad de reducir la ansiedad de algunos deportistas disminuyendo la incertidumbre y la importancia del juego. En cambio, pronuncian una charla previa al partido que recuerda a los deportistas la importancia del juego y las incertidumbres asociadas con la competición. Para los atletas insuficientemente motivados, una charla previa puede incrementar la activación hasta el nivel óptimo. Para los deportistas que ya poseen una activación óptima, esta arenga adicional puede empujarles más allá del grado óptimo de activación, creando ansiedad. Y para los atletas que ya están ansiosos, ¡resulta aterrador!

La mayoría de los entrenadores, probablemente, dan charlas previas por tradición y como modo de aliviar su propia ansiedad. Lamentablemente, hacen más mal que bien. Las charlas previas fallan porque no van dirigidas a las necesidades individuales de los deportistas. Aunque un atleta pueda necesitar la inspiración retórica de un entrenador, otro puede que necesite reafirmación.

Puede ayudar a los deportistas que están demasiado ansiosos a aliviar su ansiedad hallando maneras de reducir tanto la incertidumbre por cómo será evaluado su rendimiento como la importancia que atribuyen al juego. Ya hemos descubierto una forma magnífica de hacerlo. Ayudar a los atletas a modificar el criterio para evaluarse a sí mismos, de ganar a conseguir metas personales realistas, constituye un gran paso hacia la eliminación de la amenaza que genera ansiedad. Con el énfasis en los objetivos personales, los deportistas no tratan de derrotar a un oponente de habilidad desconocida, sino únicamente de lograr sus metas de rendimiento. Cuando los atletas dejan de asociar su autoestima con la victoria y la derrota, los deportes dejan de ser amenazadores y los atletas no temen al fracaso.

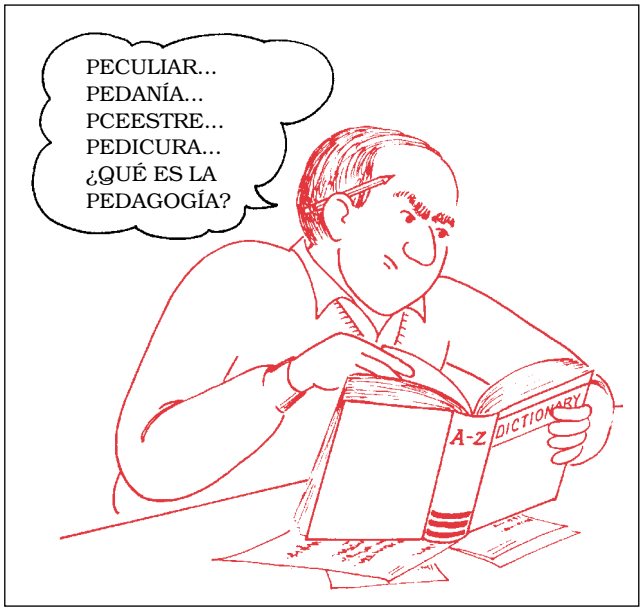
Cuestiones fundamentales a recordar

1. Los atletas están motivados para practicar deportes con el fin de satisfacer su necesidad de divertirse y de sentirse respetados.
2. Las personas necesitan cantidades óptimas de activación.
3. Cuando uno está óptimamente activado, es más probable que se produzca la “experiencia fluida.”
4. Puede ayudar a los atletas a experimentar la activación óptima y, por tanto, la fluidez, equiparando la dificultad de la técnica con la capacidad de los deportistas, haciendo que los entrenamientos sean variados y que todos los jugadores estén activos, evitando instruir y evaluar continuamente a los deportistas.
5. Los deportes son potencialmente amenazadores para los atletas jóvenes porque éstos identifican sus logros con su autoestima.
6. Los deportistas orientados al éxito ven la victoria como una consecuencia de su capacidad, atribuyendo el fracaso a un esfuerzo insuficiente.
7. Los deportistas orientados al fracaso atribuyen la derrota a una falta de habilidad y las infrecuentes victorias a la suerte, por lo que se culpan a sí mismos de la derrota, pero no asumen el honor de la victoria.
8. Los atletas orientados al fracaso tratan de proteger su amor propio desplegando sólo un esfuerzo simbólico, para que los demás no descubran su temida carencia de capacidades. Los entrenadores a menudo confunden esta falta de esfuerzo con un déficit de motivación, pero en realidad, los deportistas orientados al fracaso están muy motivados para evitar la amenaza a su autoestima.
9. Los entrenadores desarrollan expectativas de los atletas que, cuando son transmitidas, pueden convertirse en profecías que se cumplen.
10. Los deportistas orientados al fracaso son los más vulnerables a las expectativas negativas de los entrenadores.
11. Los atletas pueden aprender a temer el fracaso porque,
    - las equivocaciones y errores que forman parte natural del proceso de aprendizaje son malinterpretadas como fracasos;
    - las presiones de la competición hacen que los jóvenes establezcan metas poco realistas que garantizan el fracaso;
    - los atletas empiezan a jugar por recompensas extrínsecas en vez de por la consecución de objetivos personales.
12. El método más provechoso para poder mejorar la motivación de los atletas es enseñarles que el éxito conlleva el logro de sus metas personales de rendimiento, en vez de las metas de los demás.

12. Puede usted desempeñar un papel vital para ayudar a los deportistas a establecer objetivos realistas, esos que motivan a los atletas a dar lo mejor de sí pero reconociendo sus limitaciones, igualmente.
13. Los deportistas rinden mejor cuando gozan de activación o motivación óptimas. Demasiado poco o excesivo entusiasmo entorpece el rendimiento.
14. La activación óptima difiere de una técnica a otra y de un deportista a otro.
15. Los atletas se vuelven ansiosos cuando están inseguros de si podrán satisfacer las demandas que les exigen cuando la consecución de esas demandas resulta importante para ellos. Cuanto mayor sea la incertidumbre y más importante sea el resultado, mayor será la ansiedad.
16. Puede usted ayudar a los deportistas a aliviar su ansiedad disminuyendo la incertidumbre y reduciendo la importancia del resultado.

Parte III

Pedagogía del deporte



Capítulo 7
PLANIFICANDO LA ENSEÑANZA

Capítulo 8
CÓMO APRENDEN LOS ATLETAS

Capítulo 9
ENSEÑANDO LAS TÉCNICAS DEL DEPORTE

Pedagogía significa enseñar, y pedagogía del deporte hace referencia a la ciencia y el arte de enseñar las habilidades deportivas –no habilidades específicas, como fintar, lanzar o proyectarse sino el proceso que los entrenadores emplean para enseñar todo tipo de habilidades. A partir del estudio de la pedagogía deportiva sabemos mejor cómo los buenos entrenadores se organizan para la temporada, seleccionan y secuencian las técnicas específicas que quieren enseñar, proporcionan instrucciones verbales, demuestran las habilidades y aportan comentarios. También podemos aprender otras rutinas que los entrenadores de mayor éxito utilizan para ayudar a los atletas a aprender y mejorar sus habilidades.

Entrenar bien equivale a enseñar bien. ¿Y qué es enseñar bien? Engloba todo lo que ha aprendido en las Partes I y II –la filosofía idónea, las buenas técnicas de comunicación, comprender la motivación de los deportistas y un entrenador preparado, motivado y empático. Todo lo anterior es importante, pero para ser un buen profesor hace falta más.

Primero, tiene que conocer la materia de estudio muy bien. No hay nada que sustituya a una buena comprensión de las técnicas, tácticas y conocimientos asociados a su deporte específico. Pero necesita saber más que el mero ser capaz de aplicar estas habilidades como un atleta. Necesita un conocimiento más profundo. Necesita ser capaz de dividir y volver a ensamblar las técnicas y las tácticas –contemplarlas desde distintos ángulos, aplicarlas, adaptarlas, integrarlas y evaluarlas críticamente para cada deportista.

Los entrenadores que son profesores magistrales hacen mucho más que sólo presentar las técnicas y tácticas; proporcionan a los deportistas un

conocimiento real de las mismas. Les ayudan a comprender cómo cada técnica y táctica encaja en la panorámica total del deporte. Se esfuerzan para suministrarles datos de forma que ellos puedan tomar decisiones inteligentes sobre el modo de ejecutarlas. Con una mejor comprensión, los atletas son capaces de asumir una mayor responsabilidad de su propio aprendizaje.

En la Parte III aprenderá lo que los entrenadores magistrales y los científicos del deporte han averiguado sobre la manera de organizar mejor y enseñar las técnicas deportivas. En el capítulo 7, aprenderá cómo desarrollar los planes de enseñanza que son tan esenciales para una temporada de éxitos. En el capítulo 8, le mostraré lo que sabemos sobre el modo en que aprenden los deportistas, lo que aplicado con propiedad le ayudará a ser un profesor más eficaz. Y en el capítulo 9, aprenderá cuáles son los pasos específicos para enseñar las habilidades del deporte eficientemente, incluyendo la forma en que los atletas corrigen los errores mediante útiles feedbacks.

Capítulo 7

Planificando la enseñanza

A algunos entrenadores no les gusta planificar la parte que corresponde a la enseñanza en su labor; son gente activa y prefieren enseñar a los deportistas mediante la práctica y la competición. Pero errar la planificación equivale a planificar el error. Independientemente del nivel competitivo en el que entrene, su conocimiento del deporte o sus años de experiencia, necesita una planificación de la enseñanza. Sin una planificación no sabrá hacia dónde se está dirigiendo y, por tanto, puede acabar donde no le gustaría encontrarse.

En este capítulo aprenderá a desarrollar dos tipos de planificaciones:

- Una planificación de la temporada.
- Planes para cada sesión práctica.

Los entrenadores necesitan realizar una planificación adicional, pero eso se verá en el capítulo 14, "Gestión y dirección del equipo". En este capítulo la planificación se circunscribe completamente a la enseñanza y la práctica de las técnicas, tácticas y otras áreas de interés asociadas con el deporte.

Beneficios de la planificación

Si es usted como la mayoría de los entrenadores, ya sabe que la planificación es una buena idea. Pero, ¡quién tiene tiempo para planificar! Espero que *usted* lo tenga, porque el tiempo que dedique a planificar le ahorrará tiempo posteriormente, y le convertirá en un entrenador mejor.

La planificación de una temporada ayuda a garantizar que dispondrá de tiempo para enseñar las habilidades clave y las estrategias de la temporada. Le ayuda a estar al día, así como a tener presente lo que es importante y lo que no es importante hacer. La planificación de una temporada también repercute en el curso de muchas temporadas. Constituye un marco de referencia para evaluar las temporadas anteriores y desarrollar una planificación mejor para la siguiente temporada.

Reuniendo información básica para desarrollar la Planificación de la Temporada

- √ ¿Cuántas sesiones llevará a cabo a lo largo de toda la temporada?
- √ ¿Cuántos partidos disputará a lo largo de toda la temporada?
- √ ¿Qué hechos especiales (reuniones de grupo, sesiones de orientación para los padres, banquetes, torneos, etc.) celebrará y cuándo?
- √ ¿A cuántos atletas estará entrenando?
- √ ¿En qué rango de edad se encuentran los jugadores?
- √ ¿Cuáles son los niveles de habilidad y experiencia de los jugadores al principio de la temporada?
- √ ¿Qué instalaciones habrá disponibles para los entrenamientos?
- √ ¿Qué equipamiento habrá disponible para los entrenamientos?
- √ ¿Qué medios de enseñanza (películas, vídeos, diagramas, libros, etc.) habrá disponibles?
- √ ¿Cuántos entrenadores asistentes tendrá?
- √ ¿Qué otro personal de ayuda habrá disponible?
- √ ¿Qué otros factores pueden afectar a la planificación de la temporada?

Análisis de la situación

Al prepararse para confeccionar una planificación de la temporada tiene que analizar la situación. Para hacerlo, le será de ayuda responder a las preguntas de arriba tan exhaustivamente como pueda. Puede que tenga que realizar ciertas investigaciones para responder a algunas de las preguntas.

Agenda diaria

Asimismo, al prepararse para desarrollar la planificación de la temporada necesitará una agenda diaria, con páginas similares a las que se muestran en la Figura 7.1. Revise las muchas opciones que hay disponibles en tiendas de artículos de oficina y seleccione una que le satisfaga. Ahora, recorra la agenda diaria e identifique cada uno de los días en los que piensa realizar entrenamientos y cada uno de los días en los que estará compitiendo. También puede ser de ayuda anotar los días de fiesta que pueden interferir su planificación. Recuerde la siguiente información:

1. Escriba "Entrenamiento 1" en la jornada del primer entrenamiento y numere todos los demás entrenamientos consecutivamente.
2. Registre las ubicaciones de los entrenamientos si van a variar y las sabe ahora.
3. Registre el número del partido, el oponente y la localización de cada encuentro en el día apropiado.
4. Anote cualquier hecho especial, tales como las reuniones de grupo de la pretemporada, el programa de orientación de los padres, las reuniones de organización posteriores a la temporada y los banquetes de recompensa.

Le pediré que realice otras tareas con la agenda diaria más adelante. Ahora le conduciré a través de los pasos a dar para confeccionar una planificación de la temporada, explicando cada uno de ellos y proporcionándole ejemplos.

Planificación de la temporada

Muchos entrenadores no logran desarrollar planes de temporada funcionales porque no saben cómo elaborarlos o consideran que el proceso de planificación les llevará mucho tiempo y será muy complejo. Este capítulo elimina estos obstáculos en la planificación. Le mostraré un modo sencillo y muy práctico de desarrollar una planificación de la temporada. Requerirá cierto trabajo, pero el tiempo que invierta en la planificación rendirá grandes dividendos; los atletas aprenderán más, los entrenamientos serán más divertidos y ahorrará mucho tiempo a largo plazo.

Los pasos para elaborar una planificación para la temporada son éstos:

1. Establecer las metas del entrenamiento.
2. Seleccionar la materia a enseñar para conseguir cada meta.
3. Organizar esta materia de cara al entrenamiento.

Armado con esta planificación para la temporada, lo llevará a cabo completando dos pasos más:

Noviembre

Notas:

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
			1 305/060	2 306/069	3 307/058	4 308/057
5 309/056	6 310/055	7 311/054 Día Elecciones	8 312/053	9 313/052	10 314/051	11 315/050 Día Veteranos
12 316/049	13 317/048	14 317/047	15 319/046	16 320/045	17 321/044	18 322/043
19 323/042	20 324/041	21 325/040	22 326/039	23 327/038	24 328/037	25 329/036
26 330/035	27 331/034	28 332/033	29 333/032	30 334/031		

Figura 7.1 Ejemplo de agenda diaria.

4. Evalúe las habilidades y conocimientos de los atletas en la pretemporada.
5. Planifique los entrenamientos.

Paso 1. Establecer las metas del entrenamiento

¿Qué son las metas del entrenamiento? Son enunciados generales de lo que usted espera que los deportistas sepan y sean capaces de hacer al final de la temporada. Puede tener muchas metas para la temporada, pero las principales se engloban dentro de las siguientes categorías:

- Técnica: metas sobre el aprendizaje y el rendimiento de habilidades motoras para practicar el deporte.
- Tácticas: metas sobre el conocimiento de cuándo y cómo aplicar las distintas técnicas.
- Reglamentarias: metas sobre el conocimientos de las normas y procedimientos básicos de arbitraje.
- Físicas: metas sobre la enseñanza y el entrenamiento de los atletas, de forma que estén físicamente preparados para los entrenamientos y las competiciones.
- Mentales: metas sobre la enseñanza y el adiestramiento de los atletas, de forma que estén psi-

cológicamente preparados para los entrenamientos y las competiciones.
- Morales: metas sobre la enseñanza de los atletas en cuanto a deportividad y sus responsabilidades con los demás.

Normalmente, se nos dice que las metas han de ser específicas y mensurables, pero vamos a violar esa norma y, simplemente, enunciaremos que su objetivo es éste: lograr tanto como sea posible en cada categoría, dadas las oportunidades y limitaciones con las que se topará.

He enumerado una serie de muestra de metas del entrenamiento para un grupo de fútbol de entre 14 y 17 años. Observará que he anotado un objetivo por cada categoría.

Metas del entrenamiento para el fútbol

Los jugadores serán capaces de demostrar lo siguiente:

1. Dominio de las habilidades individuales necesarias para participar en los partidos en este nivel (técnica).
2. Conocimiento de las pautas defensivas y ofensivas del juego de grupo necesarias para participar con éxito en partidos en este nivel (tácticas).
3. Conocimiento amplio de las reglas y capacidad para aplicar rápidamente este conocimiento durante la competición (reglamentarias).
4. Conocimiento y práctica de la buena nutrición y la salud, fortalecimiento mediante métodos seguros de entrenamiento y la resistencia necesaria para emplearse a fondo durante los entrenamientos y la competición (físicos).
5. La capacidad de preparar psicológicamente la competición y de evaluarse a sí mismos según el rendimiento antes que el resultado (mentales).
6. La capacidad de mejorar la autoestima de los compañeros de grupo, de los rivales, de los entrenadores y de los árbitros (morales).

Emplee estos objetivos a modo de ejemplo, anote sus metas para estas seis categorías, modifíquelas dependiendo de su situación o úselas exactamente como se han enunciado aquí. Si su agenda diaria contiene una página en blanco, empléela para registrar sus objetivos de manera que estén fácilmente disponibles.

Paso 2. Seleccione los contenidos para cada meta

Es ahora cuando se ganará el sueldo como entrenador. El trabajo duro a fin de elaborar una planificación para la temporada consiste en seleccionar el contenido que hay que enseñar en cada uno de los seis objetivos. En las páginas que siguen verá ejemplos de contenidos que he seleccionado para dos de las seis metas relativas al fútbol. Le animo a utilizar estos ejemplos como punto de partida. Sea tan riguroso como pueda en la confección de sus listas; si no lo planifica en este momento, no es probable que se acuerde de enseñarlo más adelante.

Cuando empiece a seleccionar el contenido para las metas técnicas y tácticas, empiece respondiendo a la pregunta más importante: ¿Qué es esencial que los deportistas sepan para jugar el partido o competir en un campeonato con éxito? En la mayoría de los deportes, resulta bastante fácil identificar las técnicas y tácticas esenciales. Anote ésas primero. Luego divida estos puntos principales en componentes más pequeños. Dependiendo del nivel en el que entrena, puede que necesite incluso subdividir estos componentes ulteriormente.

Encontrar ayuda

Puede encontrar ayuda a la hora de seleccionar las habilidades a enseñar en numerosas fuentes:

- Observe cómo se juega ese deporte en distintos niveles de habilidad, teniendo presente el nivel de habilidad de su grupo.
- Revise la multitud de libros y vídeos que hay disponibles sobre la enseñanza de su deporte.
- Consulte a entrenadores más experimentados.
- Consulte a los entrenadores asistentes, si los tiene.
- Busque el consejo de sus atletas si son lo bastante maduros y experimentados. No subestime sus conocimientos y habilidades.

Contrastar

Tras anotar el contenido que desea enseñar en cada una de las seis metas, contraste cada uno de los puntos. Con respecto a los objetivos técnicos y tácticos, evalúe la idoneidad de cada punto a enseñar planteando las siguientes preguntas:

Meta 1. Técnica

Los jugadores de fútbol harán demostración de las siguientes habilidades necesarias para participar en los partidos con eficacia.

Habilidades futbolísticas individuales

Ofensivas:

Conducción:

1. Con el interior del pie.
2. Con el exterior del pie.
3. Conducción a máxima velocidad.
4. Cambio de ritmo.
5. Cambio de dirección.

Pase:

1. Pases rectilíneos.
2. Pases con efecto.
3. Pases cortos, bajos.
4. Pases largos, altos.

Recepción y control:

1. Con el interior del pie.
2. Con el exterior del pie.
3. Con el empeine.
4. Con el empeine superior.
5. Con la puntera.

Fintas:

1. Finta del paso lateral.
2. Finta del cruce.
3. Finta del pase.
4. Desmarcarse sin la pelota.

Tiro:

1. Con el interior del pie.
2. Con el empeine.
3. Con el empeine superior.
4. Con la puntera.
5. Con el exterior del pie.
6. Siguientes disparos.

Remate de cabeza:

1. Hacia adelante.
2. Hacia atrás.
3. Lateralmente.

Defensivas:

1. Entrada con tackle.
2. Entrada con tackle al suelo.
3. Marcaje del rival con la pelota.
4. Marcaje del rival sin la pelota.

Meta 6. Moral

Los jugadores de fútbol demostrarán que han desarrollado atributos morales positivos en los entrenamientos y los partidos.

Respeto por los demás:

1. Cortesía.
2. Empatía.

Deportividad:

1. Autodisciplina.
2. Juego limpio.

Trabajo en grupo:

1. Generosidad.
2. Cooperación.
3. Apoyo social.

Confianza:

1. Honestidad.
2. Lealtad.

- ¿Poseen los deportistas la fuerza física o la resistencia necesarias para ejecutar la tarea?
- ¿Tienen los atletas suficiente coordinación motriz para empezar a aprender la tarea?
- ¿Es la tarea razonablemente segura para los atletas que están bien preparados?

Con respecto a todos los objetivos, revise la idoneidad del contenido a enseñar planteando las siguientes preguntas:

- ¿Contribuye la materia al objetivo de la formación más eficazmente que otras opciones?
- ¿Están los deportistas interesados en aprender la materia? De no ser así, ¿se puede generar pasión por aprenderla en esta categoría de edad?
- ¿Poseen los atletas suficiente madurez emocional y cognitiva para empezar a aprender la materia?

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es *no*, reemplace o elimine el punto de la lista o enseñe los prerrequisitos que prepararán a los deportistas para aprender el contenido que usted ha seleccionado.

Ahora revise todos los puntos de nuevo, teniendo presente las siguientes condiciones, las cuales determinarán cuánto podrá enseñar:

- La cantidad de tiempo disponible para los entrenamientos.
- La proporción de deportistas y entrenadores.
- El grado de desarrollo físico y mental de los atletas.
- Las instalaciones, el equipamiento y el dinero disponible para la temporada.

Resulta conveniente incluir en la lista algunas cosas más de las que cree que será capaz de enseñar durante la temporada, pero sin que la planificación de la temporada deje de ser realista.

Paso 3. Organizar la materia para el entrenamiento

Una vez que ha seleccionado la materia para conseguir sus metas de entrenamiento, tiene que organizarla en la mejor secuencia para la enseñanza y el entrenamiento. Empiece ordenando las técnicas para cada meta de formación aplicando dos criterios.

1. Enseñar primero las habilidades más básicas, por supuesto.
2. Enseñar las técnicas esenciales para que los atletas sean capaces de competir en el primer enfrentamiento.

He ordenado la materia del modo que creo que es mejor para enseñar fútbol. Mi secuencia de instrucciones para las metas técnica y moral se muestra más abajo. (Los números entre paréntesis indican los minutos que creo que serán necesarios para enseñar cada punto –incidiremos en ello más adelante). Dado que yo nunca he jugado al fútbol ni he sido entrenador de fútbol, me resultó difícil desarrollar una secuencia de instrucciones para este deporte. Por ello, consulté a entrenadores con más experiencia y estudié varios libros de fútbol para confeccionar la planificación de la temporada.

Secuencia de instrucciones para la Meta 1. Técnica

1. Conducción con el interior y el exterior del pie (10).
2. Conducción en velocidad (10).
3. Conducción con cambio de ritmo (10).
4. Conducción con cambio de dirección (10).
5. Pases cortos, bajos (15).
6. Recepción y control con el interior y el exterior del pie (10).
7. Recepción con el empeine superior y la suela (10).
8. Pases largos, altos (10).
9. Pases rectilíneos (10).
10. Fintar el pase (10).
11. Fintas del paso lateral (10).
12. Fintas del paso cruzado (10).
13. Pases con rosca (10).
14. Tiro con el interior del pie y el empeine (25).
15. Tiro con el empeine superior, la puntera y el exterior del pie (10).
16. Rematar de cabeza hacia adelante, hacia atrás y lateralmente –disparo o pase (15).
17. Disparos a seguir (10).
18. Marcaje del rival con y sin la pelota (25).
19. Fintar para desmarcarse sin la pelota (10).
20. Entrada con tackling (10).
21. Entrada con tackling al suelo (10).

Secuencia de instrucciones para la Meta 6. Moral

1. Cortesía y empatía (15).
2. Autodisciplina (10).
3. Juego limpio (10).
4. Generosidad (5).
5. Cooperación (10).
6. Apoyo social (10).
7. Honestidad y lealtad (15).

Observe que no planteo enseñar todas las habilidades de una categoría al mismo tiempo. Por ejemplo, primero enseñaría la técnica de conducción y luego la del pase. Después enseñaría dos formas de recibir la pelota seguidas de otras técnicas de pase, y así sucesivamente. Posteriormente enseñaría cómo fintar cuando se da el conducción, se da el pase o al moverse para desmarcarse sin la pelota.

Prosiga ahora estimando el número de minutos que cree necesarios en principio para enseñar esta materia. Su estimación tendría que hacerse sobre el tiempo asignado para presentar inicialmente la materia y ponerla en práctica en esa temporada. No es el tiempo necesario en entrenamientos posteriores para dominar la habilidad. Sin saber más sobre los deportistas, no puedo planificar con precisión cuánto tiempo de entrenamiento necesitarán para conseguir la meta fijada.

Ahora que he elaborado la secuencia y dedicado tiempo para la materia en cada objetivo, debo planificar cuándo voy a presentar el material en el transcurso de la temporada. Para hacerlo tengo que echar un vistazo a la secuencia de la disciplina para cada meta, luego decidir lo que los jugadores necesitan saber en primer, segundo y tercer lugar, y así sucesivamente. Más abajo muestro cómo he secuenciado la materia para el grupo de fútbol. Observe que inicialmente hago hincapié en las reglas y las condiciones, paso a la enseñanza de las técnicas individuales y luego introduzco los conceptos de grupo. Éste, pues, es mi proyecto general para la enseñanza en el transcurso de la temporada de fútbol: mi planificación de la temporada.

Secuencia de instrucciones para una temporada de fútbol

1. Perspectivas de éxito y modo de afrontar el fracaso.
2. Motivación intrínseca.
3. Prevención de las enfermedades y las lesiones, y cuidados.
4. Principios básicos del entrenamiento.
5. Conducción.
6. Recepción y control
7. Pase.
8. Dimensiones del campo y señalización.
9. Nombres según posición y cometidos.
10. Fintas.
11. Elementos del juego.
12. Remate de cabeza.
13. Tirar (incluyendo el remate de cabeza).
14. Faltas mayores y menores.
15. Deportividad.
16. Respeto.
17. Marcar a un rival con y sin la pelota.
18. Desmarcarse sin la pelota.
19. Elementos de una dieta equilibrada.
20. Ingesta de agua y comidas previas y posteriores al partido.
21. Entradas con tackling y tackling al suelo.
22. Fijar objetivos.
23. Estrategias ofensivas.
24. Trabajo en grupo.
25. Formaciones ofensivas.
26. Componentes de la condición física.
27. Equilibrio energético, sueño y descanso.
28. Tipos de defensas.
29. Defensas contra ciertas formaciones ofensivas.
30. Confianza.
31. Composición del cuerpo y peso.
32. Serie de jugadas ofensivas.
33. Conceptos de la condición física aeróbica.
34. Métodos para afrontar el estrés físico.
35. Métodos para afrontar el estrés psíquico.
36. Drogas y sus efectos en la salud y el rendimiento.

Recuerde, la lista que acaba de elaborar refleja el orden en el que inicialmente introducirá y enseñará cada concepto o técnica. Cada uno será tratado repetidamente a lo largo de la temporada. Tenga en cuenta que los atletas aprenden las habilidades y mejoran el rendimiento mediante la reiteración, no en un entrenamiento único, sino en ejercicios a lo largo de toda la temporada. Por tanto, un punto puede constituir sólo una pequeña parte de los entrenamientos de una jornada, o puede representar todo el énfasis de un ejercicio. Eso dependerá de su planificación. Finalmente, trate de equilibrar la actividad física con la mental. Aunque los deportistas necesitan tener conocimientos sobre diversos conceptos, evite la tentación de dar meras conferencias. Los atletas son gente activa. ¡Consiga que los entrenamientos sigan estando llenos de variedad y actividad!

Siga los tres pasos –establecer metas de formación, seleccionar la materia y secuenciar la disciplina– y dispondrá de una buena planificación para la temporada. Aunque le lleve algún tiempo, puede comprobar que no resulta tan difícil y recobrará sobradamente ese tiempo cuando esté planificando los ejercicios más adelante. Si ésta es su primera planificación de la temporada, y en especial si es su primera temporada entrenando, no es fácil que la planificación sea perfecta. Pero le pro-

porciona una aproximación organizada y una manera sistemática de refinar la planificación según transcurre la temporada y para futuras temporadas. Ahora explicaré los dos pasos finales para planificar la formación, de modo que esté preparado para los primeros entrenamientos.

Paso 4. Evaluar las habilidades y conocimientos de los atletas previos a la temporada

La enseñanza idónea conlleva individualizar la formación. Para hacerlo así, tiene que saber cuáles son las habilidades y los conocimientos de los deportistas al comienzo de la temporada. Podrá entonces desarrollar los planes de entrenamiento apropiados. Asimismo, puede que esté entrenando en una situación en la que no puede quedarse con todos los que quisieran jugar en el grupo. La evaluación inicial es una manera de seleccionar a aquellos jugadores a los que desea conservar. La evaluación resulta útil también si es usted responsable de la organización de competiciones por grupo o individuales y quiere emparejar jugadores o grupos según sus habilidades y conocimientos para conseguir una competición segura y equitativa.

Muchos entrenadores evitan la evaluación de la pretemporada. No quieren dedicarle tiempo o no saben cómo hacerlo. Además, sin una planificación para la temporada realmente no saben qué evaluar. Completando los tres primeros pasos de la planificación de la temporada ahora ya sabe *qué* evaluar: las técnicas iniciales que va a enseñar o los prerrequisitos necesarios para esta técnicas iniciales. Y le mostraré *cómo* evaluar empleando una tabla sencilla. He elaborado una tabla de evaluación utilizando el objetivo técnico del ejemplo futbolístico (consulte la Tabla 7.1). Puede adaptar fácilmente este ejemplo a los demás objetivos de su deporte. Sugiero la escala clasificatoria de abajo para evaluar cada componente.

¿Qué evaluar?

No resulta práctico evaluar toda la materia que ha enumerado para cada meta de formación. De hecho, es probable que una porción de la materia resulte tan avanzada (a ser aprendida por los atletas más adelante en la temporada) que en algunos deportes resultaría peligroso hacer que los jugadores traten de ejecutar estas habilidades.

Escala clasificatoria

5 = Muy bueno.
4 = Por encima de la media.
3 = Mediano.
2 = Por debajo de la media.
1 = Muy pobre/incapaz de ejecutarla.
NA = No es Aplicable.

Tabla 7.1 Clasificación de las habilidades seleccionadas para la Meta 1. Técnica.

Nombre de los jugadores

Materia											Total del grupo	Promedio del grupo
Conducción												
Pase												
Recepción y control												
Finta												
Tiro												
Remate de cabeza (pase/tiro)												
Marcaje												
Entradas (tackling)												
Puntuación total												

Así pues, lo que he hecho en los ejemplos, y lo que ha de hacer usted, es seleccionar las técnicas básicas y lo más esencial de la materia que pueda ser evaluado con certeza, a fin de determinar el grado de competencia de cada deportista.

Si está entrenando en un nivel más avanzado, tal vez necesite identificar las habilidades previas que deben ser dominadas antes de que una persona pueda participar en este nivel avanzado, pues usted no las va a enseñar. Esto es muy común en deportes como la gimnasia, los saltos de trampolín y el patinaje artístico.

¿Cómo evaluar?

Puede dirigir esta evaluación de pretemporada de dos formas. Primera, puede dirigir un programa formal de pruebas en el cual organiza a los atletas para que ejecuten cada una de las técnicas y les somete a exámenes escritos u orales. O puede evaluarles de modo más informal, mediante la observación y la charla con los atletas con el próposito de hacerse con datos suficientes como para realizar una valoración razonablemente precisa. Tiene que seleccionar el método que mejor se adecue a su situación.

Si esta es la primera vez que está utilizando una planificación para la temporada, recomiendo que emplee el método informal. No es el más preciso, pero es razonablemente bueno y práctico. Ciertamente es mejor que no hacer ninguna evaluación. Tras entrenar una temporada o dos, puede tratar de realizar métodos más avanzados de evaluación.

Paso 5. Planificación de los entrenamientos

La evaluación de pretemporada le indicará mucho sobre el modo de planificar los entrenamientos. Estará más informado sobre lo que saben y no saben los deportistas, sobre la disparidad de habilidades y conocimientos en el grupo, y sobre lo que tiene que resaltar en los entrenamientos. De hecho, según analice los resultados de la evaluación, puede desear modificar una parte de la materia y el orden en el que había proyectado enseñarla en la planificación de la temporada.

Saque ahora la agenda diaria. Con respecto a cada meta, resalte un punto y elija un día de prácticas para su enseñanza. Anótelo en su agenda, como se muestra en la Figura 7.2. Repítalo con cada punto que quiera enseñar, trabajando desde el extremo superior de la lista hacia abajo.

Ahora ya estará preparado para desarrollar planificaciones de entrenamientos para cada una de esas jornadas. Sugiero que planifique solamente uno o dos entrenamientos por anticipado, porque habrá de tener en cuenta las incidencias del entrenamiento anterior, lo que ha observado y lo que los deportistas y los entrenadores asistentes le indican.

Los elementos básicos de una planificación de los entrenamientos son éstos:

- Fecha.
- Objetivo de los entrenamientos.
- Equipamiento necesario.
- Actividades prácticas.
- Calentamiento.
- Práctica de técnicas enseñadas con anterioridad.
- Enseñanza y práctica de nuevas habilidades.
- Práctica en condiciones de competición.
- Vuelta a la calma.
- Comentarios del entrenador.
- Evaluación del entreno.

Fecha

Registre la fecha de forma que sepa cuándo enseñó y practicó determinadas habilidades. Esto le será de ayuda una vez concluida la temporada, cuando esté valorando y revisando la planificación de la temporada.

Objetivos del entrenamiento

Enuncie sucintamente lo que quiere que los atletas sepan o sean capaces de hacer como resultado de esta sesión.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
29 Sesión 6 Reglamento – faltas menores y mayores. Moral – deportividad. – respeto	30 Sesión 7 Física – elementos de una dieta equilibrada. – ingesta de agua.	1 Sesión 8 Técnica – entradas con tackling y tackling al suelo.	2 Sesión 9 Mental – fijar metas (tipos de metas y directrices).	3 Sesión 10 Táctica – estrategias ofensivas (espacios de los jugadores con ventaja).

Figura 7.2 Ejemplo de agenda diaria para una semana de la temporada.

Equipamiento

Haga una lista del equipamiento (p. ej., colchonetas, bolas, bates) que necesitará para dirigir un entrenamiento. Antes del mismo, compruebe el equipamiento que piensa utilizar para asegurarse de que es seguro, está limpio y funciona. Asimismo, lleve a cabo cualquier arreglo especial que requieran las instalaciones.

Actividades prácticas

Las actividades comunes de una sesión de entrenamiento y el orden en el que suelen producirse se explican más abajo. Utilice la guía como una referencia. En ocasiones, sin embargo, puede no emplear todas estas partes o seguir el orden que se muestra.

Debería confeccionar un calendario para cada parte de la sesión, que le ayude a distribuir el tiempo eficientemente y a conseguir el objetivo del entrenamiento. Pero no tema hacer ajustes en el calendario según avanza la sesión. Los deportistas tal vez necesiten más tiempo ejercitándose del que usted ha asignado para dominar una técnica difícil. O quizá todos parezcan haberse estancado y tenga que incluir algo nuevo para motivarles.

Calentamiento

Cada práctica tendría que comenzar con un calentamiento que ocupe 10 ó 15 minutos. Su propósito y función fisiológicos en la prevención de lesiones son analizados en el capítulo 11.

Practicar habilidades enseñadas anteriormente

Las técnicas que han sido enseñadas previamente, en especial aquellas en las que los atletas necesitan mejorar, deberían ser ejercitadas durante este período, cuya duración suele ser de 20 a 40 minutos. Esta práctica a menudo adoptará la forma de ejercicios que usted ha elaborado u obtenido de otras fuentes. Los ejercicios tendrían que ser eficaces para el aprendizaje de la habilidad, divertidos y seguros (consulte el capítulo 9).

Es conveniente dejar que el grupo colabore en la elaboración de los ejercicios ocasionalmente; practicarán más a fondo cuando compartan la propiedad de un ejercicio. Sea tan creativo como pueda para impedir que éstos se vuelvan monótonos. Los atletas aprenden poco si simplemente repiten los movimientos de un ejercicio con la mente ajena a lo que están haciendo.

Es buena idea dedicar algún tiempo de este período para que los deportistas individualicen sus entrenamientos. Simplemente, hágales practicar aquellas habilidades en las que necesitan trabajar más. Permítales practicar las técnicas de la manera que deseen, dando por hecho que es segura y eficaz para el aprendizaje.

Enseñanza y práctica de nuevas habilidades

Esta parte de la sesión suele durar entre 20 y 30 minutos. Normalmente, sólo las técnicas principales se enseñan en una sesión única. Los pasos para mostrar una técnica nueva se encuentran en el capítulo 9.

Entrenar en condiciones de competición

Esta parte de la sesión de entrenamientos debería terminar en un clímax y estar dedicada a la práctica de las habilidades en un enfrentamiento simulado. A principios de la temporada, puede de-

dicar sólo 20 minutos a esta fase de los ejercicios, pero según progresa la temporada piense en dedicar tanto como 40 minutos a ella. Esta fase de la sesión *no* es un tiempo en el que se deja jugar a los deportistas. Debe usted dirigir y controlar su juego para lograr objetivos específicos. La dirección y el control mencionados, sin embargo, no tendrían que resultar agobiantes, y debería concederles de vez en cuando la posibilidad de jugar sin interrupciones.

Vuelta a la calma

Al igual que cada entrenamiento comienza con un calentamiento, la porción de actividad de la práctica tendría que concluir con una vuelta a la calma. (Consulte el capítulo 11 para obtener más información sobre cómo volver a la calma correctamente.)

Comentarios del entrenador

Empléelos con una duración de 5 a 15 minutos para uno o más de los siguientes propósitos.

- Revisar cómo ha sido el entrenamiento del grupo, dirigiendo sus comentarios al grupo en vez de a jugadores concretos. Indíqueles lo que tienen que mejorar aún. Felicíteles por sus esfuerzos y por lo que han hecho bien.
- De manera informal, impártales una lección mental o moral recordando y comentando algún incidente que se haya producido durante el entrenamiento. Puede destacar un hecho de deportividad notable o deficiente y cómo encaja el mismo en sus metas de formación moral. Normalmente, encontrará atletas más receptivos a este tipo de información si se abstiene de dar sermones y, en su lugar, fomenta la discusión formulando buenas preguntas.
- Informe al grupo del momento y el lugar de la siguiente sesión de prácticas, y refiérales brevemente lo que pretende hacer. Puede incluso pedir sugerencias al grupo.

Evaluación de la sesión de entrenamiento

Evalúe cada sesión de ejercicios tan pronto como sea posible una vez que haya concluido. Indique si los objetivos de rendimiento se han cumplido o no. Considere las sugerencias de los deportistas y pida a los entrenadores asistentes que aporten sus indicaciones a esta evaluación. Luego archive cada planificación de los entrenamientos en un cuaderno de anillas. Encontrará que estas planificaciones son de gran utilidad cuando esté proyectando la siguiente temporada.

Un formato para la planificación de los entrenamientos que goza de popularidad entre gran número de entrenadores es el que se muestra al final de la página 70. La muestra contiene todos los elementos que acabamos de revisar más columnas para los puntos clave a enseñar y los ejercicios.

Lista para la planificación

Analice la situación.

— Entrenadores asistentes: número, historial, filosofía.
— Personal de apoyo restante: médico del grupo, preparador físico, etc.
— Jugadores: número, elegibilidad, edad, desarrollo físico.
— Recursos para la formación: libros, vídeos, etc.
— Instalaciones: ubicación, disponibilidad, mantenimiento.
— Equipamiento: condiciones, cantidad, uniformes, etc.

Seleccione la agenda diaria.

— Elija el estilo que mejor se adecua a la situación.
— Anote la fecha de los entrenamientos.
— Anote la fecha de los partidos.
— Anote cualquier día de fiesta que afecte al calendario.

Establezca metas de formación.
— Técnicas.
— Tácticas.
— Reglamento.
— Físicas.
— Mentales.
— Morales.

Seleccione la materia para las metas.
— Habilidades.
— Subcomponentes de las habilidades.
— Cotejo de las mismas.

Organice la materia para la enseñanza.
— Habilidades básicas.
— Habilidades necesarias para la competición.
— Cantidad de tiempo para iniciar la enseñanza.
— Secuencia.

Evalúe las habilidades y los conocimientos de los atletas en la pretemporada
— Escala clasificatoria.
— Método de valoración.
— Resultados.

Transfiera la planificación de la temporada a la agenda diaria.

Elabore planes para los entrenamientos.
— Registre la fecha.
— Anote los objetivos de rendimiento.
— Identifique y compruebe el equipamiento necesario.
— Consideraciones para la planificación de los entrenamientos:
Uso máximo de las instalaciones y el equipamiento.
Contribuciones de los entrenadores asistentes.
Aportaciones de los deportistas.
Disfrute de un poco de éxito por parte de cada atleta.
Debilidades de los deportistas.
Desgaste físico de los atletas.
Creando condiciones similares a la competición.
Diversión para los atletas.
— Preparar el reparto del tiempo:
Calentamiento.
Práctica de habilidades enseñadas con anterioridad.
Enseñanza y práctica de nuevas técnicas.
Práctica en condiciones de competición.
Vuelta a la calma.
Comentarios del entrenador.
Evaluación.
— Reúnase con los entrenadores asistentes para discutir la sesión de entrenamiento.

Planificación de los entrenamientos

Fecha: 24 de Abril.

Objetivo de la sesión: Disposición táctica ofensiva de los jugadores y ataque con superioridad numérica.

Equipamiento: pelotas, sudaderas, conos.

Actividades prácticas:

Tiempo	Actividad	Puntos clave a enseñar	Ejercicios
10 m	Calentamiento.	Comprobar asistencia; repasar el entrenamiento de hoy.	Estiramientos y conducción
30 m	Repaso y práctica tackling.	Posición correcta; entrada a la pelota, no al jugador. Cuándo contenerse y cuándo tirarse al suelo.	Práctica de entradas con un compañero; entrada con
35 m	Enseñanza y práctica del ataque con superioridad numérica.	Percepción del campo del delantero y reconocimiento de las situaciones; lograr que el defensa se lance; demarcación correcta (dispersión/profundidad); apoyo de los carrileros.	Al primer toque; 2 contra 1; 3 contra 2.
20 m	Práctica de disputa competitiva.	Enfatizar las habilidades revisadas y enseñadas hoy; hacer que participen todos los jugadores.	
10 m	Condición física.	Enfatizar la velocidad y el control.	Conducción en velocidad.
10 m	Vuelta a la calma y recibir indicaciones.	Comprobar si hay algún jugador lesionado.	Estiramientos y carrera lenta.

Evaluación:

Capítulo 8

Cómo aprenden los atletas

Entrenar es enseñar, y enseñar es ayudar a los deportistas a aprender. Será capaz de enseñarles a aprender más si comprende mejor la manera en que aprenden. Y ése es el propósito de este capítulo.

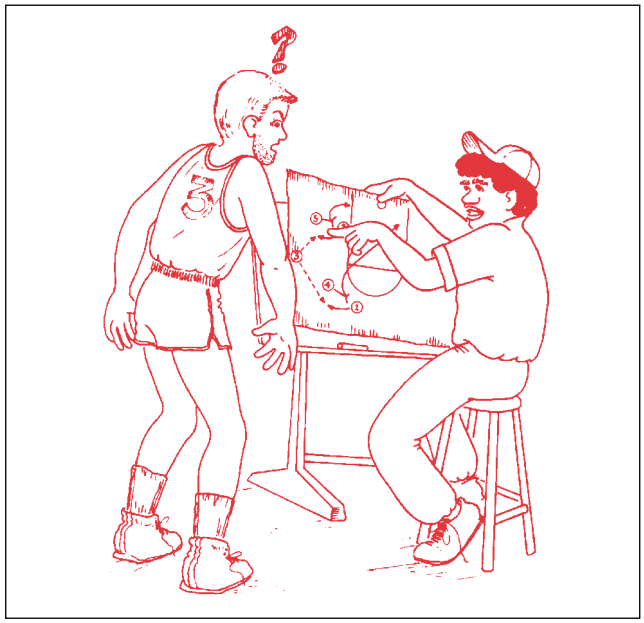
¿Qué significa aprender?

Para prepararle de cara a una travesía por la mente del atleta es necesario que aclare un par de términos utilizados a menudo en este libro: *habilidad* y *rendimiento.* Entonces definiré qué es *aprender.*

Habilidad posee dos significados. Puede referirse a una tarea. Por ejemplo, podría decir, "La *habilidad* de disparar con rifle es infravalorada en el mundo del deporte." Se podría sustituir fácilmente la palabra *tarea* por habilidad en esta frase. *Habilidad* también puede referirse a la cualidad del rendimiento motriz de una persona. Cuando digo, "Demuestra tener una excelente *habilidad* como tiradora," empleo habilidad para referirme a la *cualidad* del rendimiento de la tiradora. Si hubiera la posibilidad de confundir ambos significados, usaría *tarea* para expresar la primera acepción.

El *rendimiento* es una conducta observable que demuestra una habilidad (calidad del rendimiento), como lanzar, golpear, deslizarse, atrapar y demás.

El *aprendizaje* equivale a una mejora relativamente duradera en la capacidad de rendir que surge de la práctica. Dado que el aprendizaje no es directamente observable (se trata de un cambio interno), debe ser inferido a partir de los cambios en el rendimiento a lo largo del tiempo. Dado que otros factores, además del aprendizaje, pueden provocar cambios en el rendimiento, no siempre resulta fácil saber si un deportista ha *aprendido* realmente una habilidad (tarea). A veces, un atleta puede llevar a cabo una ejecución excepcionalmente buena debido sobre todo a la suerte, o deficiente a causa de una pérdida de concentración. La clave para saber si el aprendizaje ha tenido lugar consiste en que la mejora de el rendimiento sea relativamente duradera.



Del esquema a los programas motores

¿Qué ocurre exactamente en el cerebro del atleta cuando éste aprende complejas habilidades deportivas? Se creía que los atletas aprendían las habilidades desarrollando esquemas mentales que se generaban mediante la práctica repetida de la tarea. Esta explicación daba cuenta de las habilidades muy simples, pero según estudiaban los científicos habilidades muy complejas, como el tiro a canasta en baloncesto, el lanzamiento en béisbol y la volea en tenis, se percataron de que estas tareas constaban en realidad de muchas respuestas distintas de un tipo similar.

Considerando que cada esquema mental será útil sólo cuando sean idénticas las condiciones en las que una habilidad es ejecutada, harían falta miles, tal vez millones, de esquemas para ejecutar bien las habilidades cuando se compite. Aun cuando el cerebro pudiera alojar tantos esquemas, no lograría seleccionar constantemente los patrones idóneos que vendrían a satisfacer la cambiante situación en la disputa de un partido.

Abstrayendo reglas

En la actualidad, los científicos creen que los atletas aprenden complejas habilidades motoras de una manera muy distinta. Abstraen piezas clave de información de cada ejecución para crear reglas sobre el rendimiento de cara al futuro. Éste es un modo mucho más eficiente de afrontar las muchas variaciones que son posibles con respecto a las habilidades deportivas complejas.

Este proceso de abstraer información de experiencias concretas para crear reglas que guíen la conducta futura es la manera en que los humanos aprendemos muchas cosas. Constituye una facultad única de nuestro cerebro. Por ejemplo, al aprender el lenguaje, de forma que pueda ahora leer este libro, no aprendes cada combinación posible de palabras para entender su significado (la hipótesis del esquema). En cambio, has aprendido el lenguaje llegando a comprender una serie de normas que permiten usar las palabras de una manera mucho más funcional y creativa.

Cada vez que los deportistas ejecutan habilidades complejas, sus cerebros tratarán de abstraer cuatro tipos de información sobre el movimiento. Éstas son las siguientes:

- Las condiciones del entorno y la posición desde la que se inicia el movimiento.
- Las exigencias del movimiento que se está ejecutando, como la velocidad, la dirección y la fuerza.
- Las consecuencias del modo en que son percibidas por los sentidos durante el movimiento y después del mismo.
- Una comparación del resultado real con el previsto según las indicaciones disponibles (información que les asesora sobre lo bien que están realizando la tarea).

Programa motor

Según los atletas prosiguen con los entrenamientos, empleando las indicaciones para ajustar sus gestos, estas piezas abstraídas de información son compendiadas para elaborar las reglas generales en lo que es denominado un *programa motor*. Un programa motor consiste en un conjunto complejo de reglas que, cuando son llevadas a cabo, permiten que los atletas generen movimiento. Una vez que se inicia el movimiento, el patrón *básico* de la acción es realizado, aun cuando haya podido ser seleccionado el movimiento erróneo. Pueden aplicarse ajustes menores en la pauta básica del movimiento, pero la pauta misma no puede ser modificada.

Por ejemplo, si trata de batear una bola lanzada en béisbol, una vez que ha iniciado el movimiento completará la acción básica, aun cuando más adelante vea que la bola está fuera de la zona de bateo. Comúnmente se creía que una vez iniciado el programa motor, no se podían hacer ajustes menores en el movimiento en respuesta a los datos observa-

dos. Las evidencias demuestran ahora que son posibles respuestas menores. Por tanto, si ve que la bola se va a salir de la zona de bateo, puede ajustar el movimiento para darle alcance.

Este programa motor, recuerde, es únicamente el plan general de un movimiento; permite al atleta realizar difíciles maniobras de habilidad. Para hacer realmente el movimiento correcto, hay que añadir los detalles de la situación particular. En el béisbol, por ejemplo, el programa motor permite golpear diestramente una bola lanzada con rapidez, pero para batear un lanzamiento concreto debes determinar su velocidad y ubicación exactas.

Una de sus responsabilidades principales como entrenador consiste pues en ayudar a los deportistas a desarrollar unos buenos programas motores. Muchos factores influyen en el aprendizaje de los programas motores: las características del atleta al que entrena (como su grado de madurez y experiencia), su inteligencia motora y cognitiva, su capacidad de atención y su motivación. El aprendizaje de los deportistas también se verá muy afectado por lo que usted hace, por cómo enseña, cómo organiza los entrenamientos y cómo proporciona indicaciones. En el capítulo 9 aprenderá muchas cosas prácticas para mejorar el aprendizaje de los atletas y mejorar su magisterio.

Aprendiendo a hacer juegos malabares

Ahora posee una buena comprensión básica de cómo aprenden los deportistas las habilidades motoras. ¿Cuándo fue la última vez que enseñó una nueva habilidad? Tal vez haga mucho tiempo y se ha olvidado de en qué consiste aprender. Vamos a convertirle en atleta de nuevo, y yo seré el entrenador. Voy a enseñarle a hacer juegos malabares.

Voy a suponer que nunca ha hecho malabarismos y que nunca ha visto a nadie hacerlos. ¿Qué necesita que yo haga para ayudarle a aprender esta habilidad? La respuesta es obvia, por supuesto. La primera cosa que necesita es que le explique o demuestre el acto de hacer juegos malabares de forma que pueda saber lo que tiene que aprender.

Según empiece a practicar malabarismos, necesitará también *feedback* sensorial, información de los sentidos que le indica lo bien que está realizando la tarea. Por ejemplo, puede ver que está dejando caer bolas repetidamente o que no posee la sensación de cuán alto lanzarlas. No necesita que le grite al oído, "Eh, torpe, te estás haciendo un lío."

Ésta es una cuestión importante al entrenar. Tiene que proporcionar a los atletas indicaciones cuando para sus sentidos ya es evidente que están

cometiendo errores. Inversamente, resulta útil suministrarles reforzamiento positivo cuando sus sentidos les indican que lo están haciendo correctamente.

En las primeras etapas del aprendizaje, el *feedback* sensorial suele no ser información suficiente para optimizar el aprendizaje. Por tanto, como entrenador suyo, puedo proporcionarle indicaciones útiles para ayudarle a aprender más deprisa. Por ejemplo, puedo destacar que usted no debería tratar de fijar la vista en una bola, sino mantener una visión de conjunto de las tres bolas. (Tendría que resaltar también que mucha gente aprende a hacer malabarismos sin un entrenador, pero con un buen entrenador aprenderían a hacer juegos malabares mejor, más deprisa.)

Las tres etapas del aprendizaje

Según se ejercite y conmigo como entrenador, por supuesto, pasará de ser un malabarista principiante a ser un experto (así lo esperamos). Al hacerlo, transitará por las tres etapas del aprendizaje: mental, práctica y automática. Estas tres etapas aparecen ilustradas en la Figura 8.1 como un continuo del aprendizaje. Es importante que comprenda estas tres etapas del aprendizaje, porque cada una requiere diferentes estrategias de enseñanza.

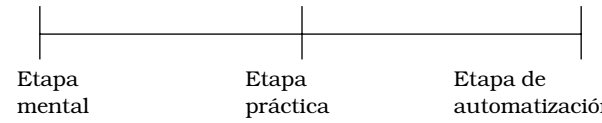


Figura 8.1 Etapas del aprendizaje.

Etapa mental

Cuando empieza a aprender a hacer malabarismos, su objetivo es comprender lo que se requiere para ejecutar la habilidad correctamente. Llevarlo a cabo implica una gran cantidad de actividad mental, según busca un esquema mental de la técnica y la estrategia correctas. Es por ello que la etapa inicial del aprendizaje es denominada etapa mental.

Para ayudarle a aprender la técnica del malabarismo debo encontrar una manera de ayudarle a comprender la secuencia de los componentes del malabarismo. Puedo llevarlo a cabo mejor mediante la demostración y la explicación. A partir de mi experiencia como entrenador de juegos malabares, he aprendido que algunas personas pueden asimilar los elementos básicos en sólo unos cuantos minutos y a otras les lleva bastante más. (Con respecto a quienes lo aprenden rápidamente, me atribuyo el mérito de su éxito reconociendo mis incomparables capacidades como educador. Con respecto a quienes aprenden despacio, tiendo a atribuirlo a sus inferiores capacidades para el aprendizaje.)

En realidad, me consta que obtengo mejores resultados cuando tomo la precaución de no enseñar demasiado durante esta etapa mental, pues resulta fácil sobrecargar los circuitos del aprendizaje. No obstante, a menudo siento la tentación de hacerlo, porque soy muy bueno haciendo malabarismos y se me presenta la oportunidad de mostrar lo que sé. Asimismo, a veces me pongo impaciente y trato de ir más deprisa de lo que usted es capaz de aprender.

Quizás sea necesario que me recuerde que vaya despacio y que sea paciente. Mi meta, mientras usted está practicando durante esta etapa mental tendría que ser ayudarle a desarrollar un buen proyecto para lo que necesita realizar.

Etapa práctica

La siguiente etapa del aprendizaje es denominada etapa práctica. Ello no significa que usted no haya practicado durante la etapa mental, pues lo hizo, pero ahora el énfasis recae en la calidad de los entrenamientos para refinar la técnica. Pasará mucho más tiempo en esta etapa que el que invirtió en la mental.

Durante esta etapa la energía mental necesaria será menor, y su actividad mental cambiará de un énfasis en el aprendizaje de la secuencia de movimientos al perfeccionamiento de la sincronización y la coordinación de cada fase de la secuencia del malabarismo. Según aprende los fundamentos básicos o mecánicos, no sólo los errores disminuyen, sino que el rendimiento se vuelve más consistente (un buen signo de que el aprendizaje se está produciendo).

El *feedback* sensorial y mis útiles indicaciones también son muy importantes durante esta etapa práctica, pero al hilo de los entrenamientos usted mejorará progresivamente en la detección de sus propios errores. Esta importante capacidad le permite realizar sus propios ajustes según practica.

Mientras le entreno durante esta fase, me consta que no es la cantidad de los entrenamientos sino la calidad de los mimos lo que incrementará el promedio de aprendizaje. Así pues, es necesario que realice finos ajustes en la frecuencia de sus prácticas, la duración que deben tener y cuándo pasar a habilidades malabares más avanzados. He descubierto que lo mejor es que trabaje *con* usted en vez de dictárselo, pues tengo la necesidad de considerar su capacidad de aprendizaje, su motivación y su fatiga. Puedo realizar todos estos juicios mejor con su cooperación que sin ella.

Etapa de la automatización

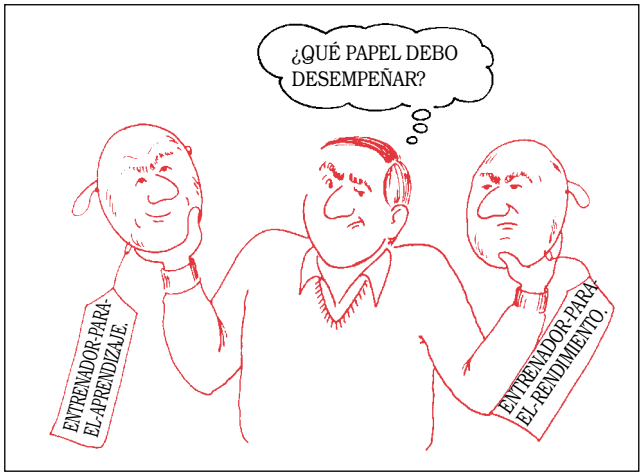
Según continúa practicando los juegos malabares, la habilidad se vuelve más y más automática. En consecuencia, libera más capacidad mental, que podrá utilizar para centrarse en los elementos más críticos del malabarismo a fin de lograr una ejecución superior o de añadir una gracia especial o estilo.

En la fase de automatización, el rendimiento de los malabarismos es muy segura y, cuando comete un error, frecuentemente sabe qué hacer para corregir el problema. De hecho, en la etapa de automatización, pensar en los malabarismos hasta el punto de sobreanalizarlos es probable que perjudique el rendimiento. La técnica está ahora tan automatizada que cuando empieza a analizarla durante su realización, provoca un trastorno en lo que está haciendo. Es por ello que a veces puedo decirle que deje de pensar y deje que ocurra.

Mi cambiante papel de entrenador

Cuando se adentre en la etapa de automatización del aprendizaje de una habilidad, mi papel de entrenador se vuelve muy distinto del que desempeñaba en las primeras etapas. En lugar de tener

que decidir continuamente cómo debería mejorar el entrenamiento, es usted quien se hace más y más responsable porque con frecuencia sabe cuándo ha errado y, frecuentemente, por qué. Aunque las técnicas deportivas más complejas nunca son dominadas del todo, y aunque puedo ser capaz de continuar ayudándole a aprender las cuestiones más sutiles del malabarismo, mi papel de entrenador cambia sustancialmente de entrenar-para-el-aprendizaje a entrenar-para-el-rendimiento. Esta distinción resulta crucial y muchos entrenadores no logran efectuarla.



Cuando *entreno-para-el-aprendizaje,* me preocupan los problemas asociados con su aprendizaje de cómo hacer algo nuevo. Cuando *entreno-para-el-rendimiento*, me preocupan los problemas asociados con la realización de algo que ya sabe cómo hacer pero que, por alguna razón, no está haciendo. Si está sufriendo un problema de aprendizaje y yo entreno-para-el-aprendizaje, o está sufriendo un problema de rendimiento y yo entreno-para-el-rendimiento, seré capaz de ayudarle. Pero si confundo mis papeles y entreno-para-la-ejecución cuando lo que usted necesita es ayuda con el aprendizaje, o si entreno-para-el-aprendizaje cuando usted necesita ayuda en el rendimiento, seré de poca utilidad.

Vamos a considerar dos escenarios. Participa usted en un campeonato de juegos malabares y su actuación es deficiente. Incorrectamente, asumo que su actuación fue mala porque no es empleó a fondo en vez de porque no sabe cómo ejecutar la técnica. (Tal vez no me siento inclinado a admitir un problema de aprendizaje porque ello me reflejaría desfavorablemente como profesor). La consecuencia de mi error de juicio es que no invertiré tiempo tratando de enseñarle la habilidad o de corregir sus fallos mediante indicaciones constructivas. En su lugar, meramente me ocupo de alentarle para que aplique un esfuerzo mayor. Confundo el objetivo como entrenador.

O considere el error contrario. Cuando usted actúa deficientemente en el campeonato, asumo que no ha dominado la técnica tan bien como yo pensaba. En consecuencia, establezco un calendario intensivo de entrenamientos para impartir la habilidad exhaustivamente (quizás hasta el punto de que usted llega a aburrirse completamente con los juegos malabares). Su problema, en realidad, era que sufría una ansiedad extrema en su primera competición. Yo no hago nada, por supuesto, para ayudarle a afrontar su ansiedad en el futuro porque no identifico el problema. De nuevo, he dirigido mi labor como entrenador hacia el propósito equivocado y no le he ayudado a resolver su problema.

Tenga presente que un atleta que se encuentra en la etapa de automatización de una habilidad puede hallarse en una etapa anterior de otra. Para ser un buen entrenador, debe ser capaz de determinar cuándo el problema presente requiere que entrene-para-el-aprendizaje o que entrene-para-el-rendimiento. Cuando los deportistas se encuentran en las primeras etapas del aprendizaje, usted normalmente entrenará-para-el-aprendizaje, pero no siempre. Cuando las técnicas de los atletas se hayan adentrado bastante en la etapa de automatización, la mayor parte de las veces tendrá que entrenar-para-el-rendimiento, pero eso tampoco es un absoluto. Cuando los deportistas se hallen en la etapa práctica del aprendizaje, resulta más difícil determinar el papel correcto.

No tengo respuestas fáciles para ayudarle a saber qué papel como entrenador hay que desempeñar en cada momento. La decisión requiere buen juicio y relaciones de cooperación con los deportistas, de manera que ellos le hagan saber el tipo de ayuda que necesitan.

Examinando su aprendizaje

Resulta apropiado que este capítulo finalice con un examen para ayudarle a evaluar lo que ha aprendido sobre el aprendizaje. Responda cierto o falso a las siguientes preguntas:

1. El término *habilidad* puede hacer referencia a una *tarea* o a la *calidad de el rendimiento.*
2. El aprendizaje puede ser inferido de la observación de un atleta ejecutando una técnica una vez.

3. Son las reglas informativas abstractas en el cerebro, no los esquemas mentales, lo que permite que los deportistas realicen complejas habilidades motoras.
4. Un tipo de información sobre el movimiento abstraída por los atletas es el resultado de comparar los resultados reales con los previstos.
5. Un programa motor generalizado es lo que emplean los deportistas para responder correctamente a cada hecho particular.
6. Resulta imposible proporcionar a un atleta demasiada información durante la etapa mental del aprendizaje.
7. El énfasis tendría que recaer en la calidad, no en la cantidad, durante la etapa práctica del aprendizaje.
8. Los deportistas, en la etapa de automatización del aprendizaje, ejecutan mejor las habilidades cuando analizan detenidamente cada aspecto de sus ejecuciones.
9. El papel de los entrenadores cambia dependiendo de qué etapa de aprendizaje han alcanzado los atletas.
10. El enfoque entrenar-para-el-rendimiento es mejor normalmente para deportistas que se hallan en la etapa mental del aprendizaje de la técnica.

Respuestas: 1 = Cierto; 2 = Falso; 3 = Cierto; 4 = Cierto; 5 = Falso; 6 = Falso; 7 = Cierto; 8 = Falso; 9 = Cierto; 10 = Falso.

Capítulo 9

Enseñando las técnicas del deporte

En el capítulo 9 ha desarrollado usted una planificación para la temporada que será su guía para saber qué enseñar y cuándo hacerlo. Ha aprendido cómo elaborar una planificación de entrenamientos de modo que pueda ser lo más eficiente posible al enseñar. En el capítulo 8 ha adquirido conocimientos sobre el modo en que aprenden los atletas, información esencial para ayudarle a entrenar de manera más provechosa por ser más eficaz como educador. Ahora ya está preparado para impartir el primer entrenamiento y para enseñar la primera técnica.

Este capítulo le ayudará a ser un entrenador eficiente al explicarle los cuatro pasos de que consta la enseñanza de las habilidades deportivas. Aunque este capítulo se centra en la enseñanza de la técnica, los principios fundamentales de la instrucción son igualmente aplicables a la enseñanza de otras materias. Éstos son los cuatro pasos necesarios para enseñar las técnicas del deporte:

Paso 1: Presentar la habilidad.
Paso 2: Hacer una demostración de la habilidad y explicarla brevemente.
Paso 3: Practicar la habilidad.
Paso 4: Proporcionar indicaciones para corregir errores.

El capítulo se cierra con un resumen a modo de evaluación, que le ayudará a evaluar su eficacia como instructor.

Paso 1: Presentar la habilidad

Presente la habilidad con entusiasmo expresado tanto en los actos y como las palabras. Hable claramente y utilice un lenguaje que los atletas puedan comprender: cuanto más jóvenes sean los deportistas más sencillas han de ser sus palabras. Sea breve, también. Diga lo que tenga que decir en menos de 3 minutos. Evite el sarcasmo, manierismos fastidiosos y un lenguaje abusivo; crean un entorno de aprendizaje negativo.

Hay tres factores que conforman una buena introducción:

1. Consiga la atención del grupo.
2. Disponga al grupo de forma que todos puedan ver y escuchar.
3. Nombre la habilidad y dé una razón para aprenderla.

Consiga la atención del grupo

Desarrolle una rutina común en los entrenamientos para iniciar cada sesión de enseñanza. Diríjase a su lugar habitual para iniciar la sesión y haga una señal, como usar un silbato, para conseguir la atención de los deportistas. Sitúese de cara al grupo cuando les hable.

Si hay unos cuantos atletas que no prestan atención, míreles directamente, acérquese a ellos y, cortés pero firmemente, llámelos por su nombre y pídales que estén atentos. Si esto falla, desplácelos a donde no puedan estorbar la sesión. Hable con estos deportistas en un momento oportuno más tarde durante los entrenamientos o posteriormente. (Consulte el capítulo 5 sobre procedimientos para castigar a los atletas).

Disponga al grupo de forma que todos puedan ver y oír

Cuando hable con los deportistas, asegúrese de que los sitúa de modo que puedan verle y oírle. Si están desperdigados o apelotonados, le resultará mucho más difícil mantenerlos atentos. La Figura 9.1 muestra dos buenas formaciones de grupo para la enseñanza. Cerciórese de que el fondo que tiene tras de sí está libre de distracciones visuales y de que a los deportistas no les da el sol en la cara. Procure, asimismo, seleccionar una zona de entrenamiento con un mínimo de ruidos, de forma que éstos puedan oírle.

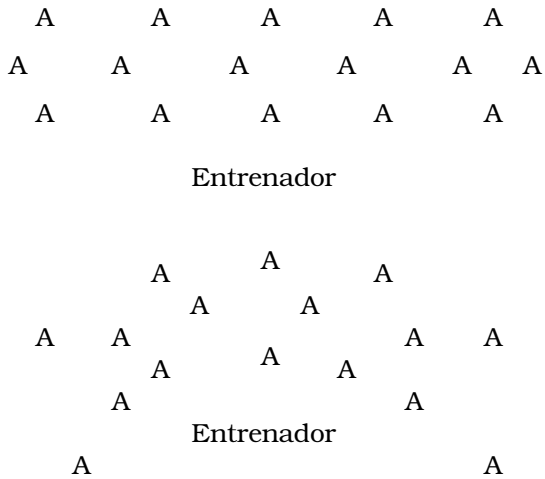


Figura 9.1 Disposiciones del grupo a utilizar durante las demostraciones.

Nombre la habilidad y dé una razón para aprenderla

Nombrar las habilidades es importante a fin de poder referirse a ellas rápidamente. Si una técnica es ampliamente conocida por cierto nombre, úselo. Si no, elija una denominación corta, descriptiva, que sea fácil de recordar.

En ocasiones, el motivo para aprender una habilidad no resulta obvio, especialmente para los atletas con poca experiencia. Cuantos más comprendan por qué están aprendiendo una técnica concreta y cómo encaja ésta en el diseño total para la práctica de ese deporte, más fácil les resultará elaborar un plan mental para aprenderla. Aumentará, también, su motivación para aprender porque sabrán por qué se les pide que aprendan.

Paso 2: Demostrar y explicar la habilidad

Recuerde, como vio en el capítulo 8, que la demostración y la explicación son los métodos primarios para ayudar a los atletas a adquirir la planificación mental de una técnica. La demostración de la habilidad debería hacerla alguien que pueda ejecutarla notablemente y a quien los atletas respeten por su valía en el deporte. Si no puede usted hacer la demostración de una habilidad concreta, dispone de varias alternativas:

- Practique la técnica hasta que sea capaz de demostrarla correctamente.
- Pida a alguien con destreza que haga la demostración, quizás a un jugador del grupo con mayor pericia, a un entrenador asistente o a un amigo.
- Emplee una película o un vídeo para ilustrar la habilidad.

Si ninguna de estas alternativas resulta factible y no puede proporcionar una demostración adecuada, reconsidere seriamente la enseñanza de dicha técnica. Si existe algún riesgo de lesión en el aprendizaje de esta habilidad, definitivamente no debería enseñarla.

Una demostración y explicación eficaces constan de cuatro pasos:

1. Conseguir la atención de los deportistas.
2. Demostrar y explicar.
3. Referirse a técnicas aprendidas con anterioridad.
4. Comprobar que se entiende.

Conseguir la atención de los deportistas

Prepare a los atletas para la demostración logrando que presten atención. Indíqueles cómo se hará la demostración y en qué han de fijarse.

Demostrar y explicar

Siga estas directrices para hacer la demostración:

- Ilustre la técnica al completo, justamente como sería ejecutada en una competición.
- Repita la demostración varias veces, ilustrando cómo se realiza la habilidad desde distintos ángulos.
- Si la técnica es ejecutada desde un lado dominante, ilústrela para "diestros" y "zurdos".
- Si la habilidad es complicada, ilustre las partes principales separadamente.
- Si la técnica es ejecutada rápidamente, ilústrela a menor velocidad, de modo que los deportistas puedan ver con claridad la secuencia de movimientos.

Durante la demostración, también debería explicar la técnica. Recuerde que a la mayoría de los atletas les resulta más difícil convertir palabras en una planificación mental para realizar la técnica que guiarse por la demostración. Siga estas directrices en sus explicaciones:

- Antes de la demostración, destaque uno o dos factores importantes en los que han de fijarse los atletas.
- Que las explicaciones sigan siendo sencillas y breves.
- Asegúrese de que la explicación concuerda con lo que está siendo ilustrado.
- Disponga la explicación con el objetivo de preparar a los deportistas para lo que van a ver o para reforzar lo que acaban de ver.

Relacionarla con habilidades aprendidas con anterioridad

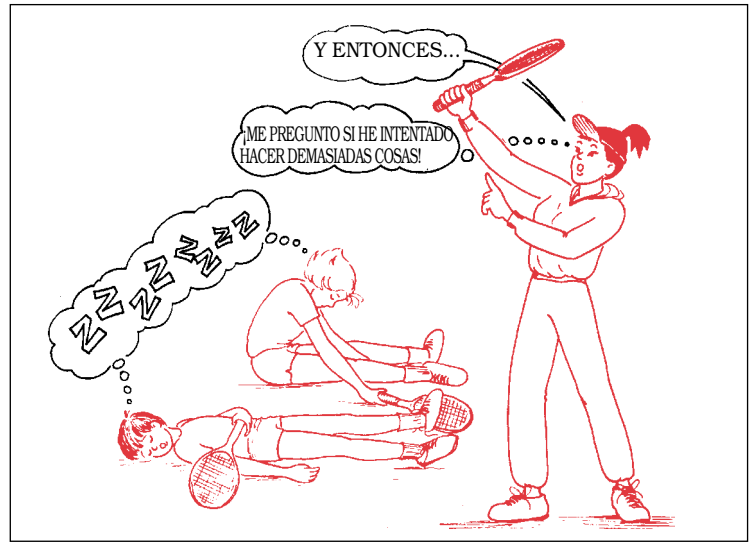
Después de haber realizado la demostración inicial, relaciónela con técnicas ya aprendidas. ¿Por qué es esto importante? Como pudo ver en el capítulo 8, los programas de motricidad para una habilidad consisten en reglas generalizadas. Es por ello posible transferir algunas de estas reglas para el movimiento a la nueva técnica que se está aprendiendo. Por ejemplo, si está usted enseñando el saque en el tenis, indique y muestre a sus deportistas cómo son similares estos movimientos al lanzamiento de una bola.

Comprobar que se entiende

Indague ahora para comprobar que los atletas entienden cómo se ejecuta la habilidad invitándoles a hacer preguntas o formulándolas usted. Cuando se plantea una pregunta, repítala si es necesario para que todos puedan oírla. Que las respuestas sean cortas y relevantes. No empiece a explicar todos los matices de la técnica en este punto.

Paso 3: Práctica de la habilidad

Los deportistas tendrían que empezar a practicar la habilidad tan pronto como sea posible, después de la demostración y la explicación. Se plantea así una decisión crítica. ¿Practicarán los juga-



dores la técnica como un todo o la dividirán en partes? (Obviamente, tomará esta decisión cuando desarrolle la planificación de las prácticas, pero propongo la cuestión aquí porque es particularmente relevante.)

Entrenamiento global contra analítico

El método del entrenamiento global resulta obvio. Toda la habilidad se lleva a cabo intacta. El método analítico equivale, en realidad, al método global-analítico-global. Enseña el método global como ha sido bosquejado, lo practica analíticamente y luego recombina las partes en el todo mediante los ejercicios.

¿Cuál es el mejor método a emplear? Cuando sea posible, es mejor practicar la técnica al completo para evitar invertir tiempo en combinar las partes para formar el todo. Sin embargo, si la habilidad es tan compleja que los deportistas no pueden desarrollar un buen plan mental (la primera etapa del aprendizaje), entonces es mejor dividir la técnica en partes.

¿Cuándo dividir las técnicas en partes?

Para decidir si tiene que dividir la habilidad en partes, tiene que evaluar la tarea según dos dimensiones: su complejidad y la interdependencia de las partes. Dos preguntas le ayudarán a determinar la complejidad de la tarea, o cuán difícil puede resultar para un atleta desarrollar un buen plan mental:

- ¿Cuántas partes comprenden la tarea?
- ¿Cuánta dificultad mental implica la tarea?

A continuación, es necesario que valore cuán interdependientes o independientes son las partes de la tarea. Es decir, cuán estrechamente está relacionada una parte de la técnica con la siguiente. Por ejemplo, en el saque del tenis puede separarse con gran facilidad el lanzamiento de la bola

con el marco de la raqueta. Pero resulta muy difícil separar el marco de la raqueta y el contacto con la pelota con la conclusión.

Así pues, he aquí cómo decide si tiene que dividir en partes una habilidad al ejercitarla. Cuando la tarea es de poca complejidad y de gran interdependencia, es mejor practicarla como un todo. En cambio, el entrenamiento analítico es mejor cuando la tarea es muy compleja y de poca interdependencia. Lo he ilustrado en la Figura 9.2, indicando cómo aplicaría yo estas reglas en el caso de algunas habilidades deportivas.

Puede observar que he enumerado sólo una habilidad en la categoría del método analítico. Ello es debido a que pocas técnicas deportivas son de poca interdependencia. Sin embargo, un gran número de habilidades puede ser enseñado empleando una combinación de los métodos analítico y global.

Dónde dividir

Cuenta ahora con orientación sobre cuándo dividir una habilidad en partes. Pero, ¿cómo sabe dónde hacer las divisiones en la secuencia de movimientos? Ésta es otra decisión que debe aprender a tomar, tal vez con la ayuda de entrena-

Grande — Interdependencia de las partes — Pequeña

Método global	Métodos global y analítico combinados	Método analítico
Levantamiento de pesas Tiro con arco Lanzamiento Cabecear un balón Ciclismo	Saque en tenis Rutina de ejercicios de suelo Brazadas de natación Swing en el golf Lanzar una bola de béisbol Bandeja en baloncesto	Secuencias de danza

Pequeña — Interdependencia de las partes — Grande

Figura 9.2 La complejidad y la interdependencia determinan si las habilidades tienen que ser enseñadas por partes o como un todo.

dores más experimentados. En general, cuanto más interdependiente es el movimiento, más conviene dejarlo intacto. Cuando analice una técnica, busque esos puntos en la maniobra que conllevan una menor interdependencia, donde se produce una transición de un tipo de movimiento a otro. La mayoría de las habilidades tienen una fase de preparación, una fase de acción y una fase de conclusión. A menudo resulta posible separar las fases de separación y de acción; no suele ser fácil realizar una separación entre las fases de acción y de conclusión.

Integrar las partes de nuevo en el todo

Dispone de diversas opciones a partir de las cuales seleccionar el modo específico en el que va a enseñar una técnica dada. Estas opciones sólo tienen el límite de su creatividad. Empecemos estudiando una manera de integrar las partes de nuevo en el todo.

Progresión analítica. El hecho de que esté dividiendo una técnica en partes no significa que deba enseñar cada parte independientemente. Si un atleta ha logrado dominar unas cuantas partes de una habilidad, pero todavía necesitaba trabajar en otras, o si un deportista necesita trabajar en el ensamblaje de las partes, puede usted seleccionar este enfoque. Para emplear el método de la progresión analítica, empiece haciendo que un atleta practique la primera parte de una habilidad. Luego, pase a la siguiente parte haciendo que el deportista la practique junto con la primera parte. Progrese a lo largo de cada parte de la técnica hasta que el deportista esté practicando finalmente toda la habilidad.

Formas adicionales de enseñar las técnicas

En ocasiones, los atletas no habrán dominado suficientes partes para que el enfoque de la progresión analítica sea eficaz. En tales circunstancias, quizá desee que practiquen toda la habilidad. La simplificación y el centrar la atención pueden resultar formas eficaces de enseñar técnicas a estos atletas.

Simplificación. Un enfoque provechoso a la hora de enseñar consiste en simplificar la técnica que hay que aprender. El atleta la practica al completo, pero simplificada. Por ejemplo, los entrenadores de béisbol con frecuencia eligen este enfoque cuando ayudan a los jugadores a mejorar el golpe con el bate. En vez de batear tras un lanzamiento real, los jugadores batean la bola proyectada por una máquina. Este enfoque simplifica el proceso de la práctica del bateo eliminando la variable del lanzamiento real, y permite que el deportista se centre más estrechamente en la mecánica de hacer oscilar el bate. Una vez que la mecánica del bateo está perfeccionada, entonces el jugador se ejercita golpeando bolas lanzadas por un *pitcher*.

Focalizar la atención. Este enfoque implica de nuevo practicar toda la técnica, pero a los jugadores se les instruye para que se concentren únicamente en un aspecto de la habilidad. Puede instruir a los lanzadores de disco, por ejemplo, para que ejerciten todo el movimiento, pero centrándose sólo en mantener el disco lo más alejado posible del cuerpo según maniobran. Vale la pena mencionar que este método tiende a funcionar mejor en atletas más habilidosos. Los que todavía están tratando de aprender los fundamentos de una técnica pueden tener dificultades para centrarse en un único aspecto.

Principios de un entrenamiento mejor

Una vez que ha decidido si va a conducir el ejercicio empleando el método global o el analítico-progresivo, tiene que determinar los métodos apropiados para entrenar. En muchos deportes, se utilizan los ejercicios para enseñar las partes de la habilidad y para recombinarlos en la técnica completa. Los siguientes principios son importantes para hacer que los entrenamientos resulten más eficaces:

Principios del entrenamiento

Principio 1: Ejercite la técnica correcta.

Principio 2: Ejercite la técnica en condiciones similares a la competición tan pronto como los atletas puedan hacerlo.

Principio 3: Haga que los entrenamientos sean cortos y frecuentes cuando enseñe nuevas habilidades.

Principio 4: Emplee el tiempo de los entrenamientos con eficacia.

Principio 5: Haga un uso óptimo de las instalaciones y del equipamiento.

Principio 6: Cerciórese de que los deportistas disfrutan de un grado razonable de éxito en cada entrenamiento.

Principio 7: Haga que los entrenamientos sean divertidos.

Vamos a profundizar en cada uno de los principios.

Practicar la técnica correcta. Supongamos usted que me vio practicando un saque de voleibol y me dijo, "Oiga, ¿qué está haciendo?" Y suponga que yo le repliqué, "Pues, estoy aprendiendo a jugar a tenis." ¿Qué pensaría usted? Suponga que luego dije, "Verá, he estado trabajando intensamente en esto, pero mi juego apenas está mejorando. ¿Tiene alguna sugerencia?" Creo que su respuesta sería obvia, "Si quiere aprender a jugar a tenis, tiene que practicar el tenis," proclama usted. Y, desde luego, tendría razón... y yo le daría las gracias por llamarme idiota.

Utilizo este ejemplo para exagerar el principio. Uno de los errores más comunes en la concepción de experiencias prácticas consiste en hacer que los atletas realicen ejercicios que no les ayudan a aprender la habilidad en cuestión. En cambio, el ejercicio requiere el aprendizaje de una técnica única para ese ejercicio. ¿Qué enseña al jugador de fútbol el correr a través de una serie de neumáticos o cuerdas? Mi respuesta es, la manera de correr entre neumáticos y cuerdas, pero yo nunca he visto neumáticos o cuerdas en el terreno de juego durante un partido de fútbol.

Muchos entrenadores enseñan ejercicios concretos meramente porque sus entrenadores los utilizaban. Analice cuidadosamente los ejercicios que emplea. Elija solamente aquellos que espera que ayuden a los deportistas a aprender la habilidad en cuestión. De lo contrario, puede que esté malgastando tiempo y esfuerzo haciendo que los atletas mejoren en la técnica equivocada.

Ejercite la habilidad en condiciones similares a la competición. Este principio está estrechamente relacionado con el Principio 1. El propósito de muchos ejercicios es limitar la variedad de opciones a realizar y las respuestas a ejecutar. Eso resulta útil cuando los deportistas están aprendiendo técnicas complejas. Pero cuando se abusa de tales ejercicios y escasean las simulaciones de la competición, los atletas no están preparados para llevar a cabo opciones y respuestas a las condiciones, rápidamente cambiantes, de un partido. Por ello, como ha podido ver en el Principio 1, cuantos más ejercicios simulen las condiciones de la competición en las cuales la habilidad será utilizada, más probable es que los deportistas estén aprendiendo las técnicas adecuadas.

Para aplicar el Principio 2, también es importante practicar la habilidad a la velocidad en que será ejecutada durante la competición, asumiendo que pueda ser realizada con seguridad y con un grado razonable de precisión. Con ello se produce un aprendizaje más rápido y eficaz que haciendo hincapié en movimientos lentos, precisos, y aumentando gradualmente la velocidad. Contrariamente, si la habilidad requiere tanto velocidad como precisión, la práctica tendría que dar un énfasis idéntico a ambas.

Para entrenar en condiciones similares a las de la competición, debe simular tres aspectos diferentes de la misma:

1. practicar las habilidades y estrategias en condiciones como las de la competición
2. simular el estado emocional alterado de la competición, de forma que los atletas se acostumbren a habérselas con sus emociones, y
3. prepararse para afrontar cambios en el entorno, incluyendo cambios en el clima, distintos horarios de competición, niveles de ruidos y distracciones visuales variables y, en algunos casos, cambios de altitud.

Haga que los entrenamientos sean cortos y frecuentes cuando enseñe nuevas técnicas. Los deportistas, cuando aprenden una habilidad por primera vez, probablemente cometerán muchos errores y se cansarán deprisa. Por tanto, la técnica ha de ser ejercitada con frecuencia, pero no demasiado tiempo. Dicho de otro modo, cuando los atletas llevan a cabo un esfuerzo mental y físico considerable para realizar una habilidad, el entrenamiento tiene que ser alternado con intervalos de descanso o con la práctica de otra técnica que haga uso de grupos musculares distintos y exija menos esfuerzo.

Emplee el tiempo de los entrenamientos con eficacia. He aquí algunas pérdidas de tiempo notables y una sugerencia o dos para mejorar el uso del tiempo:

Pérdidas de tiempo

Ejercicios en los que la mayoría de los atletas pasan el tiempo esperando.

El entrenador está hablando demasiado.

Paso de una actividad a otra en el calendario de prácticas.

Ejercitar cosas que no ayudan a los deportistas a jugar mejor a su deporte; seleccionar ejercicios inútiles.

Ahorro de tiempo

Reorganizar el ejercicio para que los atletas estén más activos.

Que las demostraciones, explicaciones e indicaciones sean concisas.

Cerciórese de tener una planificación para saber lo que hará a continuación, y desarrolle rutinas que seguirán los atletas en el cambio de actividades.

No invierta demasiado tiempo en habilidades que los deportistas ya conocen bien; trabaje en las que necesitan una mayor mejoría.

Haga un uso óptimo de las instalaciones y del equipamiento. Diseñe los ejercicios y las formaciones prácticas para un uso eficaz de las instalaciones y del equipamiento. Plantéese no sólo el uso más intensivo, sino también el mejor uso.

Asegúrese de que los atletas disfrutan de una cantidad razonable de éxito en cada entrenamiento. Si ha fijado metas de formación realistas, como se trató en el capítulo 7, y ha ayudado a los deportistas a establecer objetivos personales realistas, como se trató en el capítulo 6, el éxito no les resultará ajeno. Una manera idónea de incluir el éxito en cada entrenamiento consiste en seleccionar las progresiones correctas para el aprendizaje de las técnicas. Si hace que los pasos sean demasiado difíciles, entonces pocos atletas podrán alcanzar el éxito. Si éstos tienen dificultades para ejecutar una habilidad correctamente, quizá sea mejor hacer un descanso o practicar algún otro aspecto del deporte. Quizá incluso le convenga abandonar una nueva técnica completamente y retomarla con frescura otro día. Forzar el proceso de aprendizaje suele acarrear el fracaso y la frustración.

Haga que los entrenamientos sean divertidos. Evite las sesiones prácticas repetitivas y aburridas. Puede lograr que los entrenamientos sean divertidos utilizando una variedad de ejercicios y reclamos. Cambiando el calendario de ejercicios ocasionalmente, mostrándose entusiasta, dejando que el grupo coopere en la planificación de los entrenamientos y "jugando" durante los entrenamientos al deporte de que se trate.

Paso 4: Corrija errores

El entrenamiento solo no es suficiente para aprender una técnica correctamente. Para que los entrenamientos sean productivos, debe proporcionar a los atletas dos tipos de información para corregir errores: (a) cómo ha sido el rendimiento realizado en comparación con el rendimiento deseado y (b) cómo modificar una ejecución incorrecta para aproximarse más estrechamente al rendimiento deseado. Ambos tipos de información reciben el nombre de *feedback*.

Comprender los errores

Los errores pueden ser de dos clases: errores de aprendizaje y errores de ejecución. Los *errores de aprendizaje* son los que se producen porque los atletas ignoran cómo realizar una técnica; es decir, todavía no han desarrollado el programa motor correcto. Los *errores de ejecución* son cometidos no porque los deportistas no sepan cómo realizar la habilidad, sino porque cometen una equivocación al ejecutar lo que ya saben. Ésta puede estar causada por la falta de atención o por un problema psicológico de algún tipo. Como recordará del capítulo 8, debe ser capaz de distinguir los errores de aprendizaje de los de rendimiento a fin de valorar si su papel es el de entrenar-para-el-aprendizaje o entrenar-para-el-rendimiento.

Observe y evalúe las ejecuciones

El proceso de ayudar a los atletas a corregir los errores comienza con la observación y la evaluación de sus ejecuciones para determinar si los errores son de aprendizaje o de rendimiento. Con respecto a los errores de ejecución, tiene que averiguar las razones por las que los deportistas no están rindiendo tan bien como saben. Si las equivocaciones son de aprendizaje, entonces tiene que ayudarles a aprender la técnica, el foco de esta sección.

No hay nada que sustituya al buen conocimiento de las habilidades para corregir los errores de aprendizaje. Cuanto mejor comprenda una técnica –no sólo cómo se hace correctamente sino qué causa los errores de aprendizaje–, más ayuda podrá prestar para subsanar los fallos. La experiencia es la manera más común de aprender a corregir errores, pero puede acelerar el lento proceso del aprendizaje mediante la experiencia gracias al estudio de la biomecánica del deporte y el aprendizaje motor, así como por el estudio pormenorizado de su deporte. El uso de cintas de vídeo para facilitar una observación más cuidadosa de los atletas puede también resultar muy provechoso.

Uno de los errores más comunes al entrenar consiste en suministrar *feedback* y consejos imprecisos sobre cómo subsanar las equivocaciones.

No se precipite en la corrección del error; el *feedback* desacertado y los consejos impropios perjudicarán más el proceso de aprendizaje que la falta de *feedback* o consejos. Si no está seguro sobre la causa del problema o sobre cómo corregirlo, continúe observando y analizando hasta que esté más convencido. Como norma, ha de comprobar que el error se repite varias veces antes de tratar de corregirlo.

Proporcionar feedback

Siga este breve examen verdadero-falso para comprobar su sentido común al suministrar *feedback*.

1. Postergar el feedback hasta el final del entrenamiento para no interrumpir el tiempo de los ejercicios.

Falso. Cuanto antes se facilite el *feedback*, menos probable es que los deportistas olviden con qué está asociado el *feedback* y que continúen la práctica incorrectamente, con lo que la corrección posterior será más difícil.

2. El feedback en mayor frecuencia es mejor que en menor frecuencia.

Cierto, relativamente. Cuanto mayor sea la frecuencia con que los atletas reciben *feedback*, más procurarán corregir su rendimiento y, por tanto, más deprisa aprenderán. Según aumentan las habilidades de los deportistas, tienen que aprender a confiar más en su propio *feedback* y menos en el del entrenador.

3. Cuando un atleta está cometiendo varias equivocaciones, es mejor corregir solamente un error cada vez.

Cierto. El aprendizaje resulta más eficaz cuando un deportista trata de corregir sólo un error cada vez, lo que significa que usted debe decidir qué equivocación subsanar primero. A tal fin, empiece determinando si un error está provocando otro o no. De ser así, haga que el atleta intente corregirlo primero, porque con ello eliminará la otra equivocación(es). Sin embargo, si los errores parecen estar desconectados, haga que el deportista corrija el que usted cree supondrá una mayor mejora cuando sea remediado. La mejora probablemente motivará al deportista para que subsane las demás equivocaciones.

4. Usted y los entrenadores asistentes han de ser los únicos suministrando feedback durante los entrenamientos.

Falso. Sobre todo en referencia a atletas un poco mayores, puede permitir que se proporcionen *feedback* unos a otros. Una advertencia, sin embargo: si los deportistas van a suministrar *feedback* y sugerencias para corregir errores, deben ser capaces de ofrecer información exacta. Es más probable que esto suceda con respecto a técnicas menos avanzadas.

5. Cuando suministre feedback, no tiene que decirle al atleta lo que ha hecho incorrectamente; limítese a aportar feedback sobre cómo hacer la habilidad correctamente.

Falso. De hecho, *feedback* significa *repasar* exactamente lo que se ha hecho. Si el rendimiento de los deportistas ha sido incorrecto, debería usted repasar lo que han hecho mal. Luego explicar cómo se realiza la técnica correctamente.

6. Aporte información sencilla y precisa sobre cómo puede mejorarse el rendimiento.

Cierto. Diga y muestre a los atletas lo que deben hacer para subsanar las equivocaciones. Tenga cuidado de no excederse; proporcióneles información suficiente para que puedan concentrarse en corregir un error cada vez.

7. Proporcione feedback positivo frecuente (como por ejemplo, "¡Buen trabajo!").

Falso. El *feedback* positivo es conveniente. No obstante, el *feedback* positivo concreto es mucho más valiosa. Dicho *feedback* especifica lo que ha sido correcto y refuerza tales aspectos para todos los deportistas del grupo. Un ejemplo de *feedback* positivo concreto sería "Buena conclusión tras el disparo."

8. Emplear la vista y el sonido para proveer feedback.

Cierto. Dado que las personas aprenden de modos distintos, a algunos les resultan más provechosas las explicaciones sobre cómo mejorar, en tanto que otros necesitan demostraciones. Tanto las explicaciones como las demostraciones tendrían que incorporar *feedback* específico. Por ejemplo, podría efectuar una demostración de cómo ha sido el rendimiento de un jugador, explicar qué ha sido acertado y lo que considera que merece mayor atención para mejorar el rendimiento, y mostrar la corrección que le gustaría constatar. Muestre *y* diga a los jugadores cómo pueden mejorar, empleando *feedback* positivo y negativo.

Un enfoque positivo para corregir los errores

A lo largo de este manual le he alentado para que utilice el enfoque positivo al entrenar a los atletas. Ello se aplica especialmente a la corrección de errores. Resulta un auténtico desafío seguir siendo positivo cuando los deportistas ejecutan mal repetidamente una habilidad o carecen de entusiasmo para aprender. Ciertamente, puede resultar frustrante ver a atletas que al parecer no necesitan su consejo y continúan cometiendo la misma equivocación. Y, cuando a un atleta no parece que le afecte, quizá se pregunte por qué tendría que importarle a usted.

Sepa que es normal sentirse frustrado en ocasiones al enseñar las técnicas. Sin embargo, ser un buen entrenador equivale en parte a controlar esta frustración.

Un enfoque positivo del entrenar-para-el-aprendizaje contempla los entrenamientos como la oportunidad que los atletas tienen de cometer errores. Recuerde, una equivocación no detectada es una equivocación no corregida. Los errores le indican el progreso que los deportistas están haciendo en el proceso de aprendizaje. Elimine las equivocaciones con paciencia y ayude con entusiasmo a los atletas a corregirlos.

En ocasiones, resulta más fácil imaginar la realización de un enfoque positivo en la corrección de errores en un deporte individual que en un deporte de grupo. Después de todo, es más fácil centrarse en los individuos en deportes como la lucha libre, el tenis, el tiro al blanco o el patinaje. Además, sus comentarios serán normalmente más privados, por lo que el jugador no se sentirá azarado por ellos.

Los deportes de grupo proporcionan desafíos únicos. ¿Cómo facilitará *feedback* individual en un grupo empleando un enfoque positivo, protegiendo el ego de los interesados? En vez de gritar desde el otro extremo de la pista o el campo para corregir un error (y azorar al jugador), plantéese cambiar al jugador que ha fallado. Entonces podrá efectuar la corrección en persona. Este proceso conlleva tres beneficios:

1 Los jugadores son más receptivos al *feedback* porque no se les está corrigiendo delante de una audiencia.
2 Los demás miembros del grupo permanecen activos, por lo que tienen que prestar atención a la discusión entre el jugador y el entrenador. Además, continúan practicando las habilidades por sí mismos, facilitando un desarrollo adicional de la técnica.
3 Dado que el resto del grupo continúa jugando, el entrenador debe efectuar comentarios correctivos sencillos y concisos. Así, tanto el entrenador como los deportistas se ahorran explicacio-

nes largas, agotadoras, que carecen de valor debido a su complejidad.

Tratándose de un grupo, también podrá emplear el *feedback* positivo para poner énfasis o subsanar actuaciones del grupo o individuales. Estas actuaciones y el *feedback* correspondiente servirán para reforzar el tipo de conducta y de juego que usted desea ver. Emplee este enfoque *únicamente* en enunciados positivos. Guarde el *feedback* negativo específico para las discusiones individuales.

Escala de evaluación de la enseñanza

La escala de las páginas 87 y 88 está pensada para ayudarle a valorar lo bien que aplica cuanto ha leído en este capítulo. Una forma de emplearla consiste en ponerse inmediatamente después de los entrenamientos y rellenarla. Es incluso mejor hacer que otra persona que esté familiarizada con la información de este capítulo la complete tras observarle en una situación práctica. Comente los resultados con su evaluador y utilícelos como guía para mejorar como educador.

Repase las notas. A usted le agradaría, idealmente, tener mayoría de 1 y 2. En términos realistas, probablemente tendrá unos cuantos 3 y 4. Trabaje para mejorar en aquellas áreas en las que ha alcanzado una puntuación de 3. Reflexione sobre las marcadas con un 4. Si ese comportamiento no era aplicable a su sesión de ejercicios particular, ¿debería continuar? ¡Dedique algún tiempo ahora a realizar un esfuerzo para llegar a ser el mejor profesor –y entrenador– posible!

Escala de evaluación de la enseñanza

Indicaciones: Haga una anotación en la columna apropiada de la derecha para indicar con cuánta frecuencia emplea el principio en sus sesiones de entrenamiento.

Escala de evaluación: 1 = Usualmente o siempre; 2 = Ocasionalmente o de vez en cuando; 3 = Rara vez o nunca; 4 = No es aplicable a esta práctica.

Presentando la habilidad	***1 2 3 4***
Es entusiasta en acciones y palabras	__ __ __ __
Evita el sarcasmo, los manierismos molestos y el lenguaje abusivo	__ __ __ __
Emplea terminología que los atletas pueden comprender	__ __ __ __
Habla con claridad	__ __ __ __
Posee una rutina para iniciar los entrenamientos	__ __ __ __
Consigue la atención rápidamente	__ __ _ __
Da la cara al grupo cuando habla con ellos	__ __ __ __
Establece contacto visual apropiado	__ __ __ __
Controla el temperamento	__ __ __ __
Mantiene el tipo cuando trata con deportistas que no están atentos	__ __ __ __
Utiliza una formación desde la que todos pueden ver la demostración	__ __ __ __
Utiliza una formación desde la que todos pueden escuchar la explicación	__ __ __ __
Sitúa la formación en un lugar que está libre de distracciones	__ __ __ __
Identifica la habilidad que hay que enseñar	__ __ __ __
Indica por qué la habilidad es importante para el aprendizaje	__ __ __ __
Presenta la habilidad en menos de 3 minutos	__ __ __ __

Demostrando y explicando la habilidad	
Dirige la atención del grupo a la demostración	__ __ __ __
Explica cómo se desarrollará la demostración	__ __ __ __
Demuestra toda la habilidad como sería ejecutada en competición	__ __ __ __
Es competente en la demostración	__ __ __ __
Hace la demostración por la izquierda y por la derecha	__ __ __ __
Demuestra la habilidad varias veces	__ __ __ __
Demuestra la habilidad de forma que pueda verse desde distintos ángulos	__ __ __ __
Demuestra la habilidad más despacio si es necesario	__ __ __ __
Explica la secuencia principal de acciones que comprenden la habilidad cuando es demostrada despacio	__ __ __ __

Escala de evaluación de la enseñanza (continuación)

Escala de evaluación: 1 = Usualmente o siempre; 2 = Ocasionalmente o de vez en cuando; 3 = Rara vez o nunca; 4 = No es aplicable a esta práctica.

Destaca los detalles más significativos	__ __ __ __
Hace que la explicación sea sencilla y breve	__ __ __ __
Demuestra partes de la habilidad cuando es apropiado	__ __ __ __
Demuestra brevemente y/o explica las similitudes entre habilidades	__ __ __ __
Repite y responde a preguntas relevantes de forma que todos puedan oír	__ __ __ __

Practicando la habilidad

	1 2 3 4
Empieza a practicar la habilidad tan pronto como sea posible después de la demostración	__ __ __ __
Emplea una formación que permite a la mayoría de los atletas practicar con seguridad y eficacia	__ __ __ __
Utiliza ejercicios que permiten a la mayoría de los atletas practicar con seguridad y eficacia	__ __ __ __
Utiliza ejercicios que ponen el énfasis en la habilidad que se está enseñando	__ __ __ __
Demuestra y explica cómo funcionan los ejercicios	__ __ __ __
Indaga para asegurarse que el grupo comprende cómo funcionan los ejercicios	__ __ __ __
Elimina o minimiza cualquier peligro inherente al rendimiento de la habilidad	__ __ __ __
Crea un ambiente para minimizar el miedo al fracaso	__ __ __ __
Mantiene el control del grupo durante los entrenamientos	__ __ __ __
Se asegura que todos están progresando a lo largo del ejercicio correctamente	__ __ __ __
Repite la demostración y la explicación si el grupo no puede realizar la habilidad eficazmente	__ __ __ __
Emplea términos clave paso a paso si el grupo no puede ejecutar la habilidad eficazmente	__ __ __ __
Indaga después de cada paso para asegurarse de que todos están procediendo correctamente cuando la instrucción inicial no ha prosperado	__ __ __ __
Repite y responde a preguntas relevantes para que todos puedan escuchar	__ __ __ __
Divide la habilidad en partes cuando los atletas tienen dificultades para dominar toda la habilidad	__ __ __ __
Detiene la práctica y corrige errores comunes cuando es necesario	__ __ __ __
Presenta breves explicaciones y demostraciones de errores y su corrección cuando afronta equivocaciones comunes	__ __ __ __

Proporcionando feedback para corregir errores

Observa y evalúa el rendimiento	__ __ __ __
Felicita por el esfuerzo y por partes de la habilidad que han sido ejecutadas correctamente	__ __ __ __
Corrige un error cada vez	__ __ __ __
Proporciona *feedback* positivo específico	__ __ __ __
Proporciona *feedback* negativo específico	__ __ __ __
Utiliza el *feedback* visual de errores y correcciones	__ __ __ __
Se cerciora de que los atletas comprenden la información dada	__ __ __ __
Muestra paciencia con los atletas	__ __ __ __
Alienta a los atletas para que continúen practicando y mejoren	__ __ __ __

Parte IV

Fisiología del deporte

Capítulo 10
PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO

Capítulo 11
CONDICIÓN FÍSICA PARA EL DEPORTE

Capítulo 12
DESARROLLANDO SU PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Capítulo 13
NUTRICIÓN PARA LOS ATLETAS

La fisiología del deporte estudia los efectos inmediatos y a largo plazo del ejercicio y del entrenamiento en el cuerpo; aporta principios para llevar a cabo entrenamientos seguros y saludables y programas de entrenamiento. El objetivo último de la fisiología del deporte es el mismo que el suyo: mejorar el rendimiento del atleta. Como usted, los fisiólogos se preguntan cómo afectan al rendimiento la herencia y el entrenamiento; cómo los cuerpos, sistemas y tejidos responden al ejercicio y el entrenamiento y cómo puede ser mejor dirigido el entrenamiento para optimizar el rendimiento.

¿Cuánto necesita usted, el entrenador, saber sobre fisiología del deporte? Al igual que el fisiólogo, el entrenador dedicado nunca sabe bastante o deja de aprender. Los siguientes capítulos aportan unos conocimientos de base sobre los que podrá seguir construyendo. Como atleta y entrenador ya sabe mucho sobre deporte y rendimiento. Ha experimentado los efectos del ejercicio y el entrenamiento, y ha aprendido de sus propios entrenadores. Pero en este campo en rápido desarrollo siempre hay información nueva, importante, y usted necesita conocimientos actualizados para seguir teniendo éxito.

Tiene que ser capaz de enseñar a los atletas y de responder a sus preguntas. Ellos quieren saber por qué han de realizar calentamientos y vueltas a la calma, cómo mejoran el rendimiento los ejercicios interválicos, qué comer y cuándo, y por

qué la comida basura es perjudicial para ellos. Tendrá que proporcionar información sobre respuestas individuales al entrenamiento y el concepto de sobreentrenamiento. Los capítulos de la Parte IV aportan algunas respuestas y, lo que es más importante, le ayudan a desempeñar su papel de entrenador-para-el-rendimiento conduciendo a los deportistas a mejores actuaciones con un entrenamiento acertado y programas de nutrición.

Capítulo 10

Principios del entrenamiento

Dr. Brian J. Sharkey
Universidad de Montana

En este capítulo se presentan importantes principios fisiológicos que deben ser seguidos para que los atletas realicen firmes progresos en los entrenamientos y los programas de entrenamiento, y eviten caer enfermos y lesionarse. Empezaremos con los 10 principios del entrenamiento sobre los que se erigen los programas de éxito:

Principio 1: Preparación.
Principio 2: Respuesta individual.
Principio 3: Adaptación.
Principio 4: Sobrecarga.
Principio 5: Progresión.
Principio 6: Especificidad.
Principio 7: Variación.
Principio 8: Calentamiento y vuelta a la calma.
Principio 9: Entrenamiento a largo plazo.
Principio 10: Reversibilidad.

Varios de los principios explican por qué los atletas deben ser tratados como individuos, algunos resaltan cómo y por qué el entrenamiento influye en el cuerpo, unos cuantos describen elementos importantes de los programas diarios y varios explican los efectos a largo plazo del entrenamiento o del desentrenamiento. Todos son importantes.

Estudie los principios cuidadosamente, teniendo presente la responsabilidad que acepta cuando se convierte en entrenador. Recuerde que el adolescente no es un adulto pequeño, que el cuerpo no ha madurado completamente hasta que los huesos dejan de crecer (entre los 18 y los 21 años), que las demandas del crecimiento requieren considerable energía y descanso, y que el deporte debería ser evolutivo, no destructivo. Los buenos entrenadores comprenden y ponen en práctica los principios del entrenamiento. Son aquellos que no supondrán un peligro para los deportistas, sino una ayuda.

Principio 1: Preparación

El valor del entrenamiento depende de la preparación fisiológica de los atletas individuales. La preparación viene con la madurez. Como resultado, antes de la pubertad los atletas simplemente no están fisiológicamente preparados para responder plenamente al entrenamiento.

En los deportistas prepubescentes el entrenamiento aeróbico resulta menos eficaz que en los adolescentes o en los adultos jóvenes. Las mejores en el rendimiento pueden deberse en realidad a una mayor estatura o a mejoras en la habilidad y la eficiencia. El entrenamiento aeróbico de los atletas jóvenes resulta ineficaz, porque las capacidades anaeróbicas dependen de la fuerza y la maduración. El desarrollo de la fuerza en los atletas prepubescentes mejora la fuerza mediante cambios neuromusculares (reclutamiento de fibras mejorado, reducción de las inhibiciones), pero muestra pocas evidencias de las modificaciones en el tamaño de los músculos que se producen después de la pubertad.

La habilidad neuromuscular, inversamente, se da en función del entrenamiento, no de la edad o la maduración. Por tanto, el entrenamiento de los jóvenes deportistas debería centrarse en el desarrollo de la técnica y en la diversión. El entrenamiento más serio tendría que esperar a que respondiese el desarrollo de la capacidad fisiológica. Consulte la Figura 10.1 para ilustrar qué objetivos debería destacar con atletas de distintas edades.

Como los deportistas inmaduros poseen una capacidad menor para beneficiarse del entrenamiento, y dado que las diferencias en la maduración pueden representar enormes disparidades en la masa y la fuerza musculares, los atletas inmaduros suelen tener desventajas cuando compiten con jóvenes maduros en los deportes de contacto. Las categorías de peso disminuyen esta ventaja, pero no la eliminan. Busque información adicional sobre la preparación en el capítulo 11.

Principio 2: Respuesta individual

Los atletas responden de modo distinto al mismo entrenamiento por numerosas razones. Entre ellas están las diferencias hereditarias, la madurez, la nutrición, el descanso y el sueño, el grado de condición física, el entorno, la enfermedad, las lesiones y la motivación. Los entrenadores de éxito son conscientes de las diferencias individuales y

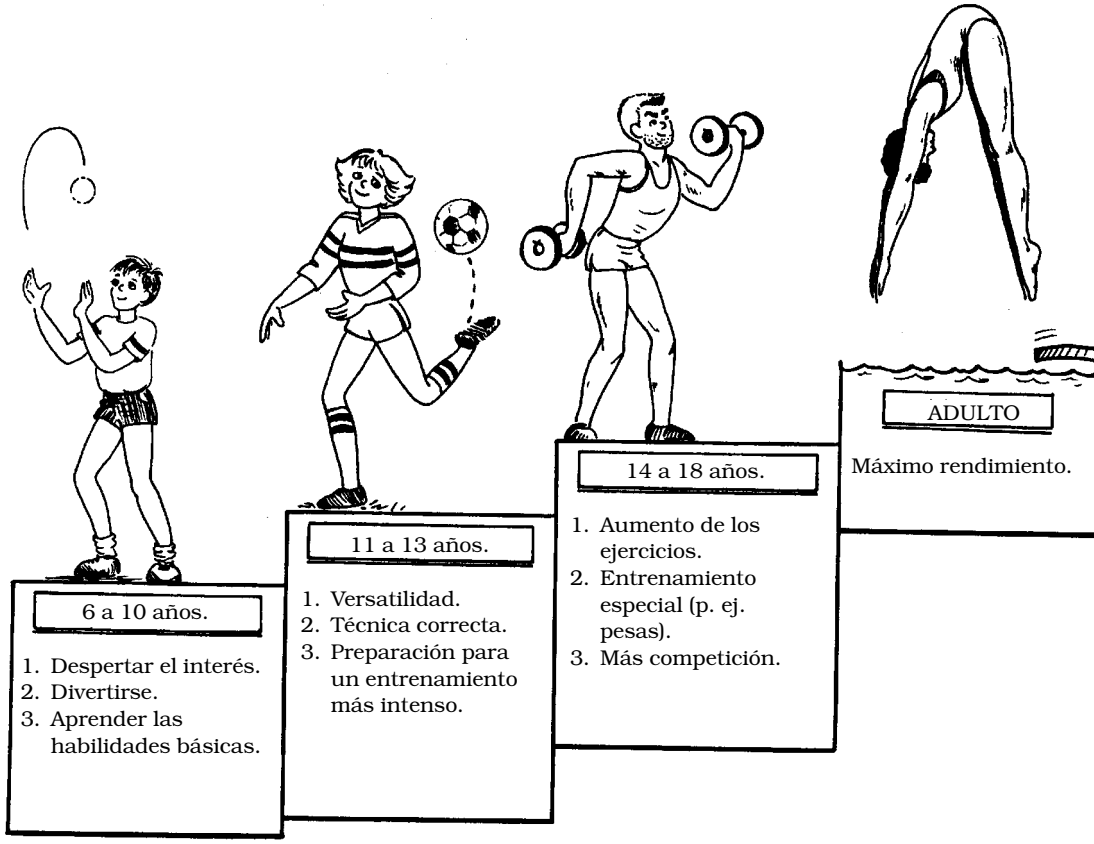


Figura 10.1 Etapas del entrenamiento.

de cómo influyen en las respuestas de los deportistas al entrenamiento. Y son sensibles a los cambios en el rendimiento que puedan indicar una mala alimentación, falta de descanso, enfermedad o lesión. Examinemos cada uno de los factores que influyen en las respuestas de los atletas al entrenamiento.

Herencia

Físico, características de las fibras musculares, tamaño del corazón y los pulmones y otros factores que inciden en la actividad deportiva son hereditarios. Pero, incluso en el caso de las características heredadas, su expresión eventual registra la influencia de los factores ambientales, como la dieta y el entrenamiento. Así pues, aunque los factores asociados con la capacidad aeróbica y la resistencia pueden estar genéticamente determinados hasta aproximadamente el 35%, el resto está sujeto a cambios.

Madurez

Los organismos que son más maduros pueden soportar más entrenamiento. Los atletas menos maduros necesitan más energía para crecer y desarrollarse, y no responden tan bien al entrenamiento (consulte el Principio 1). La maduración da lugar a músculos, huesos, ligamentos y tendones más fuertes, a una capacidad cardiovascular y anaeróbica mayor, a una termorregulación mejor y a que las hormonas den apoyo al crecimiento y a la ejercitación.

Nutrición

El entrenamiento implica cambios en los tejidos y en los órganos, los cuales requieren proteínas y otros nutrientes. Sin la alimentación adecuada, incluso el mejor programa de entrenamiento fallará. Un entrenador asumió el desafío de preparar a un grupo de baloncesto del instituto de una gran ciudad que iba siempre el último. Pronto averiguó que estos deportistas apáticos, de escasos ingresos, solían saltarse el desayuno y con frecuencia almorzaban helados con soda y helados de nata. El entrenador instauró un programa de nutrición, les enseñó a defender y fue subcampeón el primer año. ¡La siguiente temporada su grupo ganó el campeonato de liga y él fue nombrado Entrenador del Año! Este técnico, ciertamente, asimiló la importancia de la nutrición. Usted también puede. Consulte el capítulo 13 para seguir informándose.

Descanso y sueño

Aunque muchos atletas de instituto prosperarán con 8 horas de sueño, otros necesitan más descanso, en especial cuando están sometidos a un vigoroso entrenamiento. Vigile la fatiga y el estancamiento en los deportistas y esté atento para recomendar descanso adicional o una jornada libre de prácticas. Esté particularmente alerta si entrena a atletas más jóvenes; los cuerpos en desarrollo necesitan más descanso.

Grado de condición física

Las mejoras en el entrenamiento son más notables cuando el estado inicial de condición física es pésimo. Según mejora la condición física, serán necesarias largas horas de esfuerzo para lograr cambios pequeños. Dése cuenta de que los deportistas que no están en forma se fatigan con facilidad, y que los atletas fatigados son más proclives a la enfermedad y las lesiones.

Influencias ambientales

Los factores propios de los ambientes físico y psicológico influyen en las respuestas de los deportistas al entrenamiento. Por lo que a la psicología se refiere, un atleta que padece estrés emocional en casa o en el colegio no necesita que un entrenador se sume a la carga. Tenga en cuenta el estrés de los deportistas. La forma en que se ocupe de ellos puede determinar su participación futura en los deportes. No cabe duda de que influirá en sus respuestas al entrenamiento.

El calor, el frío, la altitud y la polución del aire constituyen factores ambientales. El entrenador tiene que hacerse cargo de las diferencias en la capacidad de los atletas para soportar tales factores de estrés y suministrar paliativos cuando las condiciones son inclementes. Por ejemplo, un corredor con alergias puede experimentar problemas respiratorios durante el ejercicio cuando hay mucho polen o contaminación. O un jugador de fútbol puede sufrir los estragos del calor en una húmeda jornada de verano. En ambos casos, los deportistas necesitan alivio, no más esfuerzo. El fallo en el suministro de alivio y un tratamiento inadecuado puede acarrear graves consecuencias.

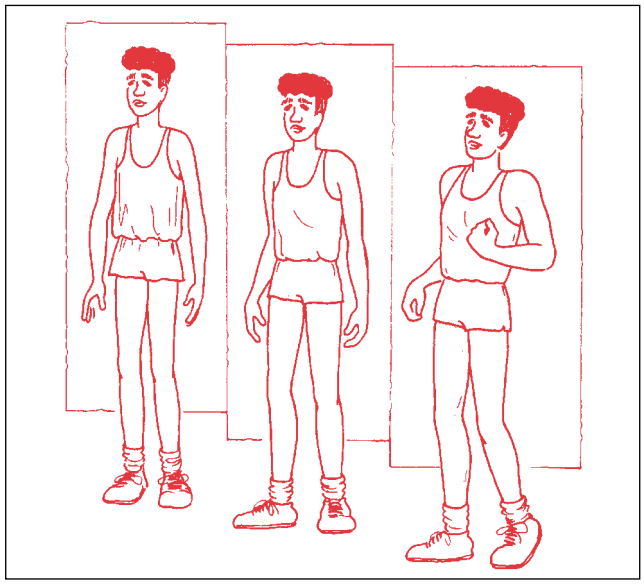
Enfermedad o lesión

Desde luego, la enfermedad y las lesiones influirán en la respuesta de un deportista al entre-

namiento. Su labor consiste en detectar el problema antes de que adquiera gravedad. Muchas dolencias físicas afloran durante los esfuerzos intensos, por lo que puede ser usted el primero en detectar un problema inminente. Asegúrese de que los atletas enfermos o lesionados se han recuperado antes de volver a los entrenamientos. La enfermedad podría ser señal de una menor resistencia fruto del sobreentrenamiento.

Motivación

Los atletas se emplean más a fondo y progresan más cuando están motivados, cuando perciben la relación entre el trabajo duro y la consecución de metas personales. Los atletas que participan para satisfacer los objetivos de sus padres son fáciles de identificar. Puede que necesiten ayuda para establecer sus metas *propias*, aun cuando determinar dichas metas suponga abandonar el deporte.



Principio 3: Adaptación

El entrenamiento induce cambios sutiles, progresivos, según el organismo se adapta a exigencias añadidas. El Dr. Ned Fredrick, un destacado científico del deporte, describe el entrenamiento apropiado para el deporte como "un pasatiempo amable mediante el cual promovemos cambios sutiles en el cuerpo." Los cambios diarios producidos por el ejercicio son tan pequeños como para resultar inmensurables. Lleva semanas, y en ocasiones meses de paciente progreso lograr adaptaciones mensurables. Tratando de acelerar el proceso se corre el riesgo de enfermar, de lesionarse o de ambas cosas. Las adaptaciones típicas al entrenamiento incluyen las siguientes:

- Respiración, función cardiaca, circulación y volumen sanguíneo mejorados.
- Resistencia, fuerza y fuerza musculares mejoradas.
- Huesos, ligamentos, tendones y tejido conectivo más firmes.

Los entrenadores de la escuela y el deporte juvenil no disponen de meses de tiempo que dedicar al entrenamiento. Con sólo unas semanas de entrenamiento antes de la primera competición, ha de saberse cómo obtener el máximo de los atletas. El principio de la adaptación nos indica que no se debe acelerar el entrenamiento. Lo mejor que puede hacerse es idear un programa *equilibrado* y estar contento con los resultados. No trate de hacerlo todo en una temporada o, de lo contrario, es probable que cause más mal que bien. El Principio 9 ofrece sugerencias sobre cómo obtener el máximo del entrenamiento.

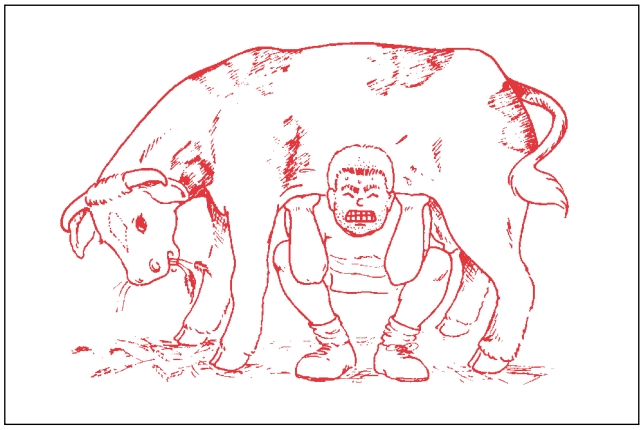
Principio 4: Sobrecarga

El legendario cuento de Milo, un guerrero de la Grecia antigua, ilustra el principio de la sobrecarga. Milo desarrolló su fuerza levantando a un ternero joven cada día. Según se hizo mayor el ternero, Milo adquirió fuerzas. Eventualmente, según la leyenda, fue capaz de levantar al animal completamente crecido. El entrenamiento de Milo resultó eficaz porque ejerció una demanda progresiva sobre el cuerpo, y las deseadas adaptaciones tuvieron lugar.

El entrenamiento inicial debe exceder las exigencias típicas diarias. Según el organismo se adapta al incremento de la carga, habría que añadir mayor esfuerzo. El promedio de mejora está relacionado con tres factores, que puede recordar mediante el acrónimo FIT:

F – Frecuencia.
I – Intensidad.
T – Tiempo.

El principio de la sobrecarga resulta evidente en todas las clases de entrenamiento. Gradualmente se añade peso a una mancuerna para desarrollar fuerza. Los atletas de fondo incrementan el tiempo de entrenamiento y la intensidad para mejorar el rendimiento en las carreras. La sobrecarga propicia cambios concebidos para ayudar al cuer-



po a afrontar las crecientes demandas en los músculos y otros sistemas. Estos cambios afectan al sistema nervioso, que aprende a activar fibras musculares con mayor eficacia; al sistema circulatorio, que mejora su capacidad de enviar más sangre a los músculos empleados; y a los músculos mismos, donde la sobrecarga estimula la producción de nuevas proteínas para ayudar a satisfacer exigencias futuras del ejercicio.

Principio 5: Progresión

Para lograr adaptaciones utilizando el principio de la sobrecarga, el entrenamiento debe atenerse al principio de la progresión. Cuando la carga de entrenamiento aumenta demasiado deprisa, el cuerpo no puede adaptarse y, en vez de ello, se derrumba. Se debe observar la progresión en los términos del FIT, diaria, semanal, mensual y anualmente.

- Frecuencia: más sesiones.
- Intensidad: más carga.
- Tiempo: mayor duración.

Pero la progresión no implica efectuar incrementos continuos sin tiempo para recuperarse. El organismo requiere periodos de descanso en los que tienen lugar las adaptaciones. La Figura 10.2 muestra el principio de la progresión aplicado correctamente en el caso de un corredor. Observe que cada cuatro semanas se introduce un descanso relativo o alivio de los incrementos previos en la carga de entrenamiento. Profundizaremos en los ciclos de entrenamiento de 4 semanas en el capítulo 12.

Cuando un entrenador apasionado permite o anima a los atletas a progresar demasiado deprisa, lo mejor que puede suceder es que alcancen el punto de máxima forma demasiado pronto. Pero la enfermedad o la lesión es el resultado más probable. El excesivo agotamiento puede suprimir el sistema inmunitario y conducir a la enfermedad. Y la causa más común de las lesiones en los deportes de resistencia es el resultado de un aumento de la carga de entrenamiento (distancia o intensidad) demasiado rápido. El mejor consejo para emplear el principio de la progresión es éste: ¡Apresúrese despacio!

El principio de la progresión tiene implicaciones adicionales para los entrenadores. El entrenamiento también tendría que progresar de,

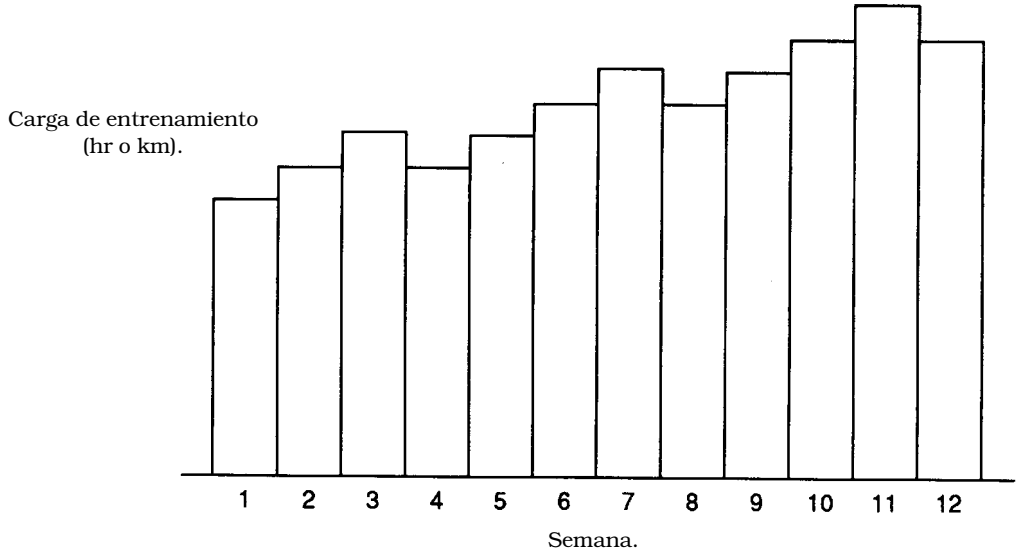


Figura 10.2 Progresión del entrenamiento para un corredor.

- Lo general a lo concreto.
- Las partes al todo y
- De la cantidad a la calidad.

En el capítulo 11, doy consejos detallados sobre cómo realizar un progreso firme hacia las metas del entrenamiento.

Principio 6: Especificidad

El ejercicio es específico. Cada vez que uno corre activa las mismas fibras musculares, las mismas vías energéticas y las mismas fuentes de energía. Si corre usted cada día que se entrena, las adaptaciones tendrán lugar en las fibras musculares utilizadas durante el ejercicio. Las adaptaciones para soportar el entrenamiento son distintas a las que se producen como resultado del desarrollo de la fuerza. Éste implica mejoras en las enzimas oxidativas y en la capacidad del músculo de quemar grasas y carbohidratos en presencia de oxígeno. El desarrollo de la fuerza conduce a incrementos de las proteínas contráctiles, la actina y la miosina, pero sólo en los músculos ejercitados.

Lo que esto supone es que el entrenamiento específico conlleva resultados específicos. No se hará mucho más fuerte con el entrenamiento de resistencia y no mejorará la resistencia con el desarrollo de la fuerza. Además, el ciclismo no es la mejor preparación para correr, y viceversa. El rendimiento mejora más cuando la preparación es específica para la actividad.

Por supuesto, cada regla o principio puede ser llevado al extremo. La especificidad no implica que tenga que evitar ejercitar músculos opuestos o adyacentes. Es preciso entrenar otros músculos para evitar crear desequilibrios que podrían predisponer al atleta a las lesiones. Ejercitar músculos adyacentes también ayuda al deportista a adaptarse a los cambios en las condiciones y proporciona una reserva cuando las fibras musculares primarias se fatigan. Por ello, algo de ciclismo puede ser conveniente para un corredor a fin de fomentar el equilibrio muscular, de ejercitar fibras adyacentes y de suministrar un alivio de los apoyos de la carrera pedestre. Sin embargo, estos cambios no pueden compensar la modalidad específica de entrenamiento de la carrera pedestre.

Principio 7: Variedad

Los programas de entrenamiento tienen que variar para evitar el aburrimiento y mantener el interés de los atletas. El principio de la variedad abarca varios conceptos importantes:

- Trabajo frente a descanso.
- Intenso frente a suave.
- Ciclos de entrenamiento.
- Entrenamiento cruzado.

La adaptación se da cuando al trabajo le sigue el descanso. Descuidar la variedad conduce al aburrimiento, al estancamiento y a un rendimiento deficiente. Las sesiones sucesivas de trabajo intenso sin tiempo apropiado para descansar y recuperarse van a impedir con toda seguridad el progreso.

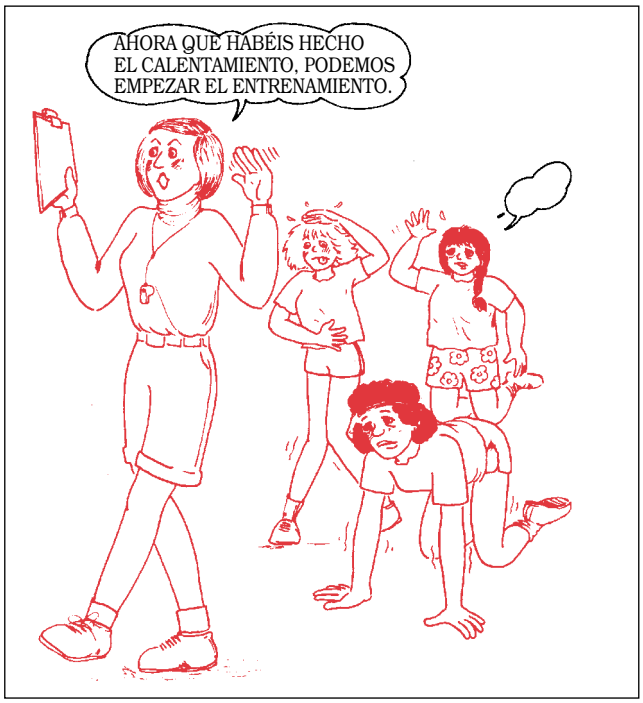
Puede lograr la variedad modificando la rutina de entrenamiento y los ejercicios. Llevar a cabo sesiones de ejercicios en distintos lugares o en distintas condiciones. Hacer que a una sesión larga le siga una corta, a una intensa una relajada, a la actividad de gran aceleración los ejercicios de fondo suaves. Cuando los entrenamientos se vuelven anodinos, haga algo diferente. Emplee la variedad para disminuir la monotonía y aligerar las cargas físicas y psicológicas del entrenamiento intensivo. Puede también buscar juegos y entretenimientos valiosos para alegrar los entrenamientos, en especial con los atletas más jóvenes.

Otra forma de la variedad supone el uso de ciclos de entrenamiento (por ejemplo, los ciclos de 4 semanas). Cambiar las actividades de entrenamiento cada cuatro semanas para evitar el estancamiento o para mantener el interés. Finalmente, consideremos el popular concepto del entrenamiento cruzado. Los corredores nadan o hacen ciclismo para disfrutar de variedad y evitar lesiones por sobreuso. El entrenamiento cruzado permite mantener la condición física mientras los músculos y los huesos se recobran del entrenamiento intenso. Por ejemplo, la posición erguida puede aportar resistencia en las pendientes para un corredor de cross. Pero el entrenamiento cruzado en una bicicleta no reemplazará al entrenamiento específico para un corredor.

Principio 8: Calentamiento y vuelta a la calma

Una agotadora actividad debería siempre estar precedida del calentamiento para,

- incrementar la temperatura corporal,
- incrementar la respiración y la frecuencia cardíaca, y



- proteger contra esguinces de músculos, tendones y ligamentos.

El calentamiento tendría que consistir en ejercicios de estiramiento, calistenia y actividades específicas del deporte con una intensidad en aumento gradual. A muchos atletas les resulta más eficaz hacer estiramientos después de calentar los músculos con una calistenia de ejercicios específicos del deporte (por ejemplo, ejercicios de baloncesto).

La vuelta a la calma es tan importante como el calentamiento. Detener abruptamente una actividad vigorosa hace que la sangre se encharque, aminora la circulación y mengua la eliminación de los productos de desecho. Puede también provocar calambres, agujetas o problemas más graves, como el desvanecimiento. La actividad ligera y los estiramientos después del ejercicio fomentan la continuidad de la actividad de bombeo de los músculos en las venas, facilitando tanto la circulación como la eliminación de los deshechos metabólicos. Es responsabilidad suya enseñar a calentar y a volver a la calma y a incluirlos en cada práctica o sesión de entrenamiento (para más información, consulte el capítulo 11).

Principio 9: Entrenamiento a largo plazo

La sobrecarga gradual de los sistemas corporales conduce a mejoras sorprendentes en el rendimiento, pero supone años de esfuerzo para aproximarse a la capacidad de rendimiento de primer orden. El entrenamiento a largo plazo permite la progresión gradual, el crecimiento y el desarrollo, la adquisición de las habilidades, el aprendizaje de las estrategias y una comprensión más cabal del deporte.

El entrenamiento a largo plazo no implica que un atleta deba abandonar todo lo demás para especializarse en un deporte. Hay que alentar a los jóvenes a participar en diversas actividades. Como entrenador, usted no debería ni esperar ni exigir un control exclusivo del tiempo de los deportistas. La necesidad de especializarse se presenta bastante pronto. No haga que un atleta se precipite hacia la especialización sólo para satisfacer su ego.

Con el paso del tiempo, según los atletas crecen y se desarrollan, comienzan a especializarse en uno o dos deportes. Un deportista con el deseo de alcanzar la cima elegirá eventualmente un único deporte y le dedicará toda su atención durante años. Son necesarios de 5 a 10 años de desarrollo para llegar a ser un atleta de elite. Tenga esto presente cuando trabaje con deportistas dedicados. Incrementar la intensidad del entrenamiento demasiado deprisa podría ocasionar una lesión de las que acaban con una carrera. No se arriesgue nunca a sacrificar los objetivos personales o profesionales a largo plazo de un atleta solamente para conseguir el éxito a corto plazo.

Así pues, no acelere el proceso, demasiado entrenamiento demasiado pronto puede conducir al desgaste mental y físico y a un abandono precoz del deporte. La excelencia premia a quienes persisten con programas de entrenamiento bien planificados a largo plazo.

Principio 10: Reversibilidad

La mayoría de las adaptaciones fruto del entrenamiento revierten con excesiva facilidad. Suele llevar más tiempo adquirir resistencia que perderla. Con descanso completo en cama, ¡la condición física puede declinar a un promedio de casi un 10 % por semana! La fuerza declina más despacio, pero la falta de uso provoca eventualmente atrofia incluso en los mejor ejercitados. Los entrenadores inteligentes comprenden el principio de la reversibilidad y suministran a los grupos programas de mantenimiento para después de la temporada.

Falacias del entrenamiento

Antes de cerrar este capítulo sobre los principios, permítaseme ocuparme de algunas falacias

populares o errores de juicio concernientes al entrenamiento. Estos "principios", mencionados con frecuencia, no poseen fundamento alguno derivado de la investigación médica o científica.

Mitos del entrenamiento

- Si no hay dolor, no hay mejora.
- Hay que violentar los músculos para progresar.
- A machacarse.
- El ácido láctico provoca agujetas.
- El músculo se convierte en grasa (o viceversa).
- Correr sin aliento.

Si no hay dolor, no hay mejora

Aunque el entrenamiento serio suele ser trabajoso y a veces desagradable, no tendría que resultan doloroso. De hecho, los atletas bien preparados pueden ejecutar pruebas difíciles en un estado de euforia, ajeno al dolor y libre de molestias. Los ganadores del maratón, en ocasiones, parecen terminar llenos de vitalidad; mientras que los perdedores parecen próximos al colapso.

El *dolor* no es una consecuencia natural del ejercicio, o el entrenamiento. Es señal de un problema que no debería ser ignorado. Durante el ejercicio el organismo produce opiáceos naturales, llamados endorfinas, que pueden enmascarar las molestias debidas al esfuerzo. Pero un deportista que sufre auténtico dolor durante el entrenamiento tendría que parar. Si el dolor persiste, el problema tiene que ser evaluado.

La *incomodidad*, no obstante, puede acompañar a aspectos difíciles del entrenamiento, como el levantamiento de pesas, el entrenamiento interválico intenso o el esfuerzo del fondo. La incomodidad es una consecuencia natural del esfuerzo anaeróbico asociado con las pesas o los intervalos y de la fatiga muscular, los microtraumas (daño en los tejidos) y las agujetas que suceden a la ejercitación de fondo.

La sobrecarga, a veces, requiere trabajar en el límite superior de la fuerza, la intensidad o la resistencia, y eso puede resultar temporalmente desagradable. Si da como resultado el dolor, probablemente es excesivo. Un lema más exacto sería, seguramente, ¡sin incomodidad, no hay excelencia!

Hay que violentar los músculos para progresar

Los microtraumas se producen a veces durante el entrenamiento vigoroso y la competición, pero no es una consecuencia necesaria, ni mucho menos deseable, del entrenamiento. Se han observado traumas considerables después de un maratón con largos tramos cuesta abajo que requieren contracciones musculares excéntricas (contracciones de un músculo que se alarga). Las contracciones excéntricas constituyen una causa principal de las agujetas, que han sido asociadas traumas musculares, una menor producción de fuerza y una recuperación prolongada (de 4 a 6 semanas). Tendría que resultar obvio, pues, que el trauma excesivo no contribuye al entrenamiento, lo detiene.

Los levantadores de pesas pueden provocarse traumas en los músculos por una sobrecarga de peso o repeticiones, pero eso no es necesario para desarrollar fuerza. El libro más autorizado sobre el entrenamiento de resistencia, con más de 350 referencias a la literatura científica, no hace mención alguna al desgarro de músculos para lograr el desarrollo (Fleck & Kraemer, 1977). Ni el dolor ni las lesiones son consecuencias normales del entrenamiento. Ambos han de ser evitados.

A machacarse

Este popular enunciado se oye con frecuencia entre los culturistas que hacen numerosas repeticiones y series para desarrollar, moldear y definir los músculos. El castigo al que aluden probablemente es debido a la acidez creciente que se asocia con cantidades elevadas de ácido láctico en los músculos. Aunque esta sensación no es peligrosa, no constituye una parte necesaria de un programa de fortalecimiento pensado para mejorar el rendimiento deportivo. En el capítulo 12 se describen programas de entrenamiento de pesas concebidos para mejorar el rendimiento sin que los atletas experimenten la sensación de estar "machacándose".

El ácido láctico provoca agujetas en los músculos

Esta falacia ha estado circulando durante años, sin hecho alguno que la sostenga. Aunque es cierto que el ácido láctico puede producirse en contracciones que derivan en agujetas, el ácido láctico no es la causa de las agujetas. Éste es evacuado de los músculos y de la sangre en el plazo de una hora tras el ejercicio. Las agujetas se manifiestan 24 horas o más después del esfuerzo, mucho después de que el ácido láctico haya sido metabolizado. Las agujetas se presentan después

de un esfuerzo desacostumbrado o después de un paro forzoso. Probablemente, están asociadas con microtraumas en los músculos y el tejido conectivo y la hinchazón que se produce seguidamente. Los estiramientos pueden ayudar a reducir las agujetas. Tras recuperarse de las mismas, exponerse adicionalmente a la actividad no causará tanta incomodidad.

El músculo se convierte en grasa (o viceversa)

Otro bulo común es que cuando un atleta deja de entrenar, el músculo puede convertirse en grasa. Esta idea también es una falacia. Aunque el abandono del entrenamiento conducirá a una reversión de las ganancias debidas al ejercicio, el músculo no se convierte en grasa más que la grasa en músculo. Los músculos están compuestos de fibras largas, como espaguetis, con proteínas contráctiles diseñadas para acumular grasa. El entrenamiento incrementa el tamaño de las fibras musculares (hipertrofia) y la falta de entrenamiento lo reduce (atrofia). Ingerir demasiadas calorías hace que las células grasas aumenten de tamaño según almacenan más grasas. Las células se encogen cuando quemas más calorías de las que ingieres. Pero las largas y finas fibras musculares nunca se transforman en células grasas esféricas, ni viceversa.

Correr sin aliento

Los atletas a menudo tienen la sensación de quedarse sin aire cuando corren demasiado deprisa para su nivel de entrenamiento. La sensación proviene de los pulmones y refleja otra incomodidad del ejercicio. Sin embargo, es más probable que se deba a un exceso de dióxido de carbono que a una falta de oxígeno o aire. El dióxido de carbono, que se origina durante el ejercicio, constituye el estímulo primario para la respiración. Es por ello que cuando la cantidad es grande, como durante el esfuerzo intenso, provoca señales de angustia en los pulmones. El sistema respiratorio considera que es más importante deshacerse del exceso de dióxido de carbono que inspirar más oxígeno. El exceso de dióxido de carbono indica que se está trabajando por encima del nivel de entrenamiento. Familiarícese con esta sensación y con lo que le está revelando, prolónguela y pronto quedará exhausto.

Examinando sus principios

Deseará recordar los 10 principios del entrenamiento cuando desarrolle su propio programa de entrenamiento. Un sencillo ejercicio de emparejamiento que aparece en la página 100 le servirá para constatar su aprendizaje. Empareje el principio con la descripción correcta.

Principio	Descripción
1. ———— Respuesta Individual.	A. Maduración de los atletas.
2. ———— Adaptación.	B. No empezar, o terminar, ejercicios vigorosos abruptamente.
3. ———— Sobrecarga.	C. Ejercer una mayor exigencia sobre el cuerpo.
4. ———— Progresión.	D. La pérdida de las ganancias en el entrenamiento.
5. ———— Especificidad.	E. Unicidad del atleta.
6. ———— Variedad.	F. Ajuste a la sobrecarga.
7. ———— Calentamiento/vuelta a la calma.	G. Años de esfuerzo en rendimiento.
8. ———— Entrenamiento a largo plazo.	H. Cambiar las actividades para evitar la monotonía.
9. ———— Reversibilidad.	I. Entrenar para satisfacer demandas concretas.
10. ———— Preparación.	J. Dosificar la sobrecarga.

Respuestas: 1 = E; 2 = F; 3 = C; 4 = J; 5 = I; 6 = H; 7 = B; 8 = G; 9 = D; 10 = A

Capítulo 11

Condición física para el deporte

Dr. Brian Sharkey
Universidad de Montana

Los atletas deben estar en forma para jugar bien y para evitar lesiones. Le digo a la gente, "No practique deporte para estar en forma, ¡póngase en forma para practicar deporte!" Una de nuestras mayores responsabilidades como entrenadores consiste en ayudar a los atletas a adquirir los niveles de capacidad energética y capacidad muscular que el deporte exige.

La *capacidad energética* conlleva el almacenamiento y el uso de energía para las contracciones musculares. También implica el desarrollo de importantes sistema de apoyo, entre los que se incluyen los sistemas respiratorio, cardiovascular y endocrino (hormonal). Mientras que otros hablan de entreamiento aeróbico o cardiovascular, yo empleo el término *capacidad energética* para describir el entrenamiento de sistemas energéticos aeróbicos y anaeróbicos específicos y para resaltar cómo dicho entrenamiento mejora el potencial de los músculos al emplear la energía disponible en el cuerpo.

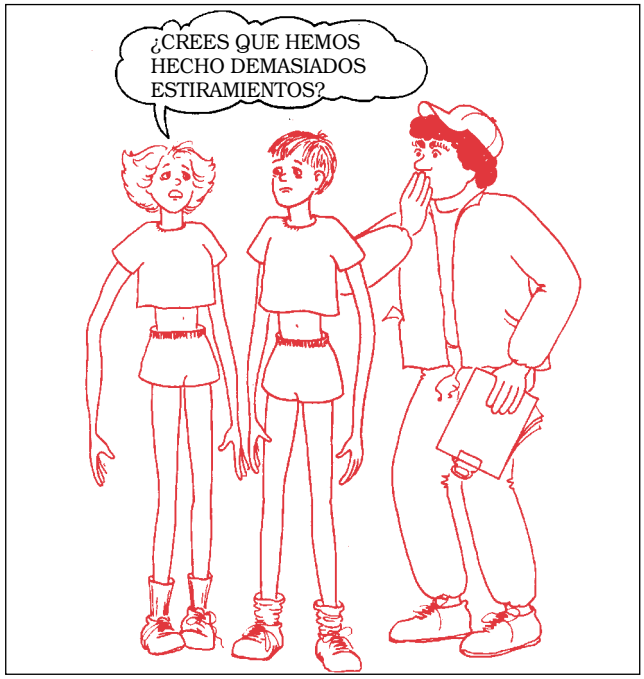
La *capacidad muscular* comprende la flexibilidad, la fuerza, la fuerza-resistencia muscular, la fuerza y la velocidad. También comprende el sistema nervioso, que controla las contracciones de los músculos y que por ello no puede ser separado del neuromuscular (nervio y músculo) o de la ejercitación para ganar habilidad, fuerza, fuerza-resistencia muscular y fuerza. Los programas de entrenamiento correctamente elaborados siguen el principio de la especificidad: las actividades que requieren energía y capacidad muscular tendrían que soportar las habilidades implicadas en el deporte.

Iniciaré este capítulo examinando el calentamiento, seguiré con la energía y pasaré a la capacidad muscular, y concluiré con un análisis de la vuelta a la calma. Resulta imposible contarlo todo cuanto hay que saber sobre estos temas en un capítulo breve, pero nos ocuparemos de lo básico. El capítulo 12 utiliza ejemplos para enseñarle a desarrollar programas de entrenamiento para tipos concretos de deportes y examina el problema del sobreentrenamiento. Según avance, recuerde cómo influye el principio de la preparación en las respuestas individuales al entrenamiento.

Calentamiento

Debería empezar cada sesión de ejercicios con un calentamiento diseñado específicamente para su deporte. En los deportes de poca energía y gran habilidad, como el tiro con arco o con pistola, el calentamiento tendría que incluir estiramientos y ensayos de la técnica. En los deportes de gran energía, como la natación, el calentamiento tendría que elevar las frecuencias cardiaca y de la temperatura corporal, y comprender estiramientos y ensayos de la técnica. El calentamiento idóneo es una parte esencia de la prevención de las lesiones, porque reduce la incidencia de torceduras y esguinces. Y antes de la competición, el calentamiento es un buen momento para revisar y practicar importantes técnicas psicológicas (representación visual, relajación, concentración) y de repasar las estrategias para la prueba.

La sección de estiramientos de un calentamiento reduce las agujetas y el riesgo de lesiones e incrementa el rango de movimientos en torno a las articulaciones. Trate de comenzar el calentamiento sobre una superficie cómoda y haga que los atletas estiren despacio la parte inferior de la espalda, los isquiotibiales y otros músculos proclives a las agujetas o las lesiones. No utilice movimientos desfasados de balanceos y saltos para estirar: provocan una contracción muscular refleja que convierte los estiramientos en algo difícil y arriesgado. Los atletas tienen que maniobrar hasta que sientan una ligera incomodidad, mantener la posición hasta contar cinco y luego relajarse.



Otro enfoque eficaz es la técnica de la contracción-relajación: los atletas realizan el estiramiento, aguantan la posición y se relajan, luego contraen el músculo durante unos instantes e, inmediatamente, lo vuelven a estirar.

Cinco minutos de estiramientos suaves suele ser adecuado. Los jugadores deberían estirar cualquier músculo que tienda a las agujetas o que se resienta con facilidad cuando está rígido y frío. Los músculos ejercitados son más fáciles de estirar, así que si desea hacer hincapié en la mejora de la flexibilidad (como en la gimnasia, la lucha libre o, incluso, la carrera pedestre), realice estiramientos adicionales después de calentar un poco. Consulte la Figura 11.1 sobre ejemplos de estiramientos populares.

Después de estirar pase a la calistenia, empezando con movimientos más lentos antes de realizar los más vigorosos como los saltos batiendo los brazos para aumentar la respiración, la circulación y la temperatura corporal. Después de 5 minutos, los deportistas tendrían que haber hecho calentamiento suficiente para practicar las habilidades. Comience suavemente; no dé inicio a los ejercicios de contacto o las maniobras violentas hasta que los jugadores hayan calentado bien.

Capacidad energética

La capacidad energética es la facultad del organismo de almacenar y emplear combustibles eficientemente para proporcionar energía a las contracciones musculares particulares. Incluye también importantes adaptaciones en los sistemas de suministro y soporte (respiratorio, cardiovascular y hormonal) que transportan oxígeno y combustibles a los músculos y eliminan el dióxido de carbono y otros productos de desecho. Como entrenador, debería usted conocer las fuentes de energía principales y las vías utilizadas en su deporte y cómo ayudar a los atletas a lograr la capacidad energética que necesitan para competir con éxito. Debería comprender cómo los músculos usan la energía disponible y cómo el consumo ineficiente de energía acelera la fatiga. Esto es importante, como comprobará, porque las demandas de los distintos deportes hacen que los músculos utilicen energía de modo distinto. Equiparando los regímenes de ejercicios con las demandas de energía de su deporte, ayudará a los atletas a satisfacer las distintas demandas con la mayor eficacia.

Vías energéticas

La energía que los músculos emplean para contraerse proviene de dos sistemas. Uno es llamado

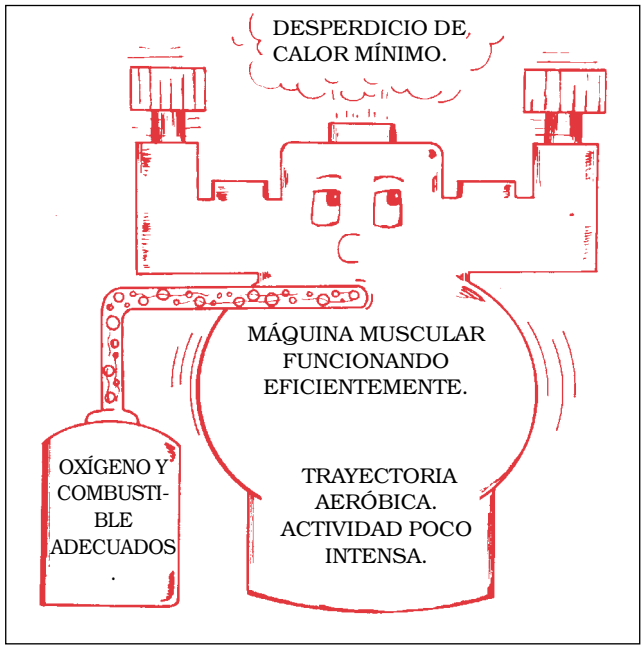
Figura 11.1 Ejercicios de estiramiento.

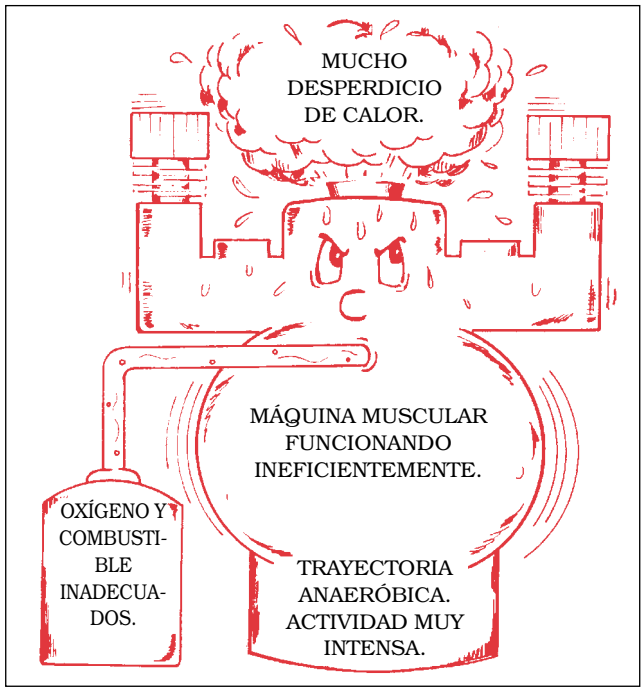
aeróbico (que significa "con oxígeno") y el otro *anaeróbico* ("sin oxígeno"). El sistema a utilizar por el cuerpo dependerá de diversos factores, entre los que se encuentra la disponibilidad de oxígeno y la intensidad y la duración de la actividad. El sistema anaeróbico se compone de dos partes:

- A corto plazo (menos de 30 segundos) y
- El sistema energético del lactato (de 30 a 90 segundos).

Las fuentes de energía anaeróbica se emplean al principio del ejercicio, antes de que la respiración y la circulación se adapten al esfuerzo físico y empiecen a suministrar oxígeno a los músculos, y cuando las demandas de combustible exceden la capacidad del organismo de generar energía aeróbica. Durante la fase anaeróbica a corto plazo, la energía proviene de suministros energéticos limitados almacenados en los músculos. En el sistema del lactato, la energía proviene del glucógeno

almacenado en los músculos. Las fuentes de energía aeróbica son empleadas en actividades más prolongadas, de ritmo constante, como al correr. La energía aeróbica proviene de la oxidación (quema) de grasas y carbohidratos. Si la actividad se vuelve tan intensa que las demandas de energía exceden la capacidad de los sistemas aeróbicos u oxidativos de suministrar oxígeno, la energía adicional para la contracción de los músculos surge entonces de la descomposición anaeróbica o no oxidativa del glucógeno de los músculos. El producto que el glucógeno utiliza es el ácido láctico.





Aprovisionar los músculos anaeróbicamente resulta mucho menos eficaz que aprovisionarlos aeróbicamente. Por ejemplo, cuando el glucógeno muscular se quema aeróbicamente produce 38 unidades de energía; utilizado anaeróbicamente sólo produce 2 unidades de energía. La vía anaeróbica produce más ácido láctico, igualmente, y el exceso del mismo perjudica la capacidad del músculo de contraerse y entorpece la producción de energía, lo que provoca fatiga y un mal rendimiento.

Cuando los atletas se ejercitan con un grado de intensidad que exige la producción de energía anaeróbica, reducen velozmente las provisiones de energía de los músculos, producen un exceso de ácido láctico y aceleran la fatiga. Si prosiguen demasiado tiempo, la ineficiente vía anaeróbica de energía agota el glucógeno muscular y anega el músculo con subproductos ácidos. El deportista, entonces, debe aminorar o detener la actividad a fin de reponer las provisiones de energía, eliminar los subproductos ácidos y permitir que los músculos se recuperen. Afortunadamente, los músculos pueden acostumbrarse, incluso en intensidades mayores, a trabajar con mucha más eficiencia.

Adaptación energética

Tal vez resulte útil pensar en la adaptación energética como en la construcción de una pirámide (consulte la Figura 11.2). Como puede ver, la pirámide de la adaptación se erige sobre unos sólidos cimientos aeróbicos.

Cimientos aeróbicos. La capacidad aeróbica –la capacidad de absorber, transportar y utilizar el oxígeno– es necesaria para los atletas en to-

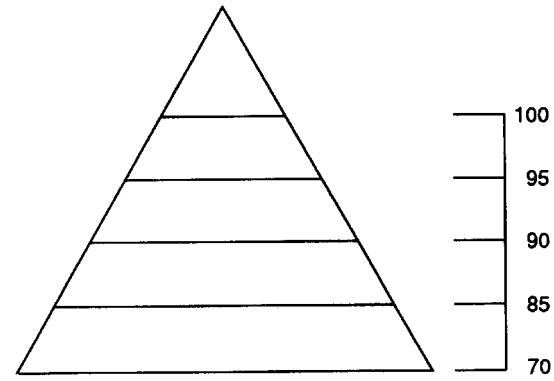


Figura 11.2 La pirámide del entrenamiento. *Nota.* De *Training for Cross-Country Ski Racing* (pág. 88) por B. J. Sharkey, 1984, Champaign, IL: Human Kinetics. Copyright 1984, de Brian J. Sharkey. Reimpreso con autorización.

dos los deportes. Desarrollar la capacidad aeróbica ayuda a endurecer los ligamentos, los tendones y el tejido conectivo y reduce el riesgo de lesiones, además de aumentar la solidez y resistencia necesarias para un entrenamiento más intenso. Coloca los cimientos sobre los que se erigirán todos los entrenamientos y el rendimiento futuros. Incluso en el rugby (deporte predominantemente anaeróbico, ya que la jugada promedio sólo dura unos cuantos segundos), la capacidad aeróbica ayuda a los atletas a recobrarse más deprisa entre las jugadas y a practicar durante más tiempo antes de que se imponga la fatiga.

Pico máximo. Velocidad. Adaptación anaeróbica. Umbral anaeróbico. Cimientos aeróbicos. % frecuencia cardiaca máxima.

La buena adaptación aeróbica incluye estos componentes:

- Actividad de poca intensidad y larga duración (como las carreras de fondo, la natación o el ciclismo).
- Los intervalos naturales (medio fondo con periodos ocasionales de mayor intensidad).
- Esfuerzo de fuerza-resistencia (como las cuestas al correr) una vez a la semana.

Según aumenta la resistencia, puede incrementar la sobrecarga aeróbica con una mayor distancia o intensidad del esfuerzo. Recuerde, sin embargo, que la intensidad no debería ser tan exigente como para que los músculos necesiten utilizar la trayectoria de energía anaeróbica. A los músculos les resulta mucho más eficaz emplear oxígeno, así que obtenga tanto como pueda de la trayectoria aeróbica antes de pasar a una ejercitación más intensa. Siga los principios del entrenamiento descritos en el capítulo 10. Empiece despacio, haga uso de una progresión gradual y luego sobrecargue el sistema, primero con la distancia y luego con la intensidad. Alterne sesiones de trabajo duras y suaves, y permítase el descanso y el sueño adecuados. Aporte variedad, pero no se olvide del principio de la especificidad.

Al trabajar en la mejora de los cimientos aeróbicos, recuerde que los atletas prepubescentes difieren de los jóvenes adultos en varios aspectos. Tanto si su capacidad aeróbica es escasa como si no lo es, no son tan eficientes y aguantan menos las altas temperaturas. Por tanto, el entrenamiento aeróbico intenso puede resultar más difícil y arriesgado, sobre todo en clima caluroso. Y, mientras que el adiestramiento de las vías de energía aeróbica resulta menos eficaz antes de la pubertad, la adaptación aeróbica proporciona beneficios neuromusculares, y ayuda a los atletas a relajarse y a ser más eficientes, empleando menos energía para cubrir la distancia. Así pues, dirija la adaptación aeróbica pero prorrogue el entrenamiento intenso hasta que los deportistas alcancen la pubertad. Usted desea evitar el desgaste que puede derivarse de un entrenamiento excesivo.

Umbral anaeróbico. Como se muestra en la pirámide del entrenamiento, la segunda etapa del entrenamiento está pensado para elevar el *umbral anaeróbico*. El umbral anaeróbico (o del lactato) indica el grado de esfuerzo en el que los atletas empiezan a producir un exceso de ácido láctico. Designa el límite superior de la producción de energía aeróbica eficiente. El ejercicio que excede el umbral anaeróbico exige el trabajo de fibras musculares menos eficientes y de vías de energía anaeróbica. Afortunadamente, puede ayudar a los atletas a elevar sus umbrales anaeróbicos con un entrenamiento específico:

- 4 a 6 horas de trabajo interválico de al menos 2 minutos justo por debajo del umbral.
- Ejercitación *fartlek* (modificando la velocidad) sobre terreno natural.
- Entrenamiento rítmico (p. ej., 1 kilómetro a ritmo de carrera).

¿Cómo sabe un deportista que él o ella se encuentra en el umbral o cerca del mismo? El modo más preciso (aunque caro) de averiguarlo son las cintas para correr de laboratorio y los análisis de campo del lactato. Pero con la práctica, el atleta puede aprender la *sensación* que produce el umbral. Cuando respirar se vuelve difícil y el esfuerzo sostenido es precario estamos ante una buena señal de que el umbral se acerca.

A algunos entrenadores les gusta determinar los umbrales anaeróbicos midiendo la frecuencia cardiaca. Suelen ser del 85 al 95 % de la frecuencia cardiaca máxima. Ésta se calcula utilizando esta fórmula:

Frecuencia cardíaca máxima = 220 – Edad (en años).

(Nota: algunos prefieren emplear el índice del esfuerzo percibido para orientar el umbral del entrenamiento. Cuando el ejercicio nos parece muy intenso, estamos cerca del umbral. Consulte la tabla 11.1).

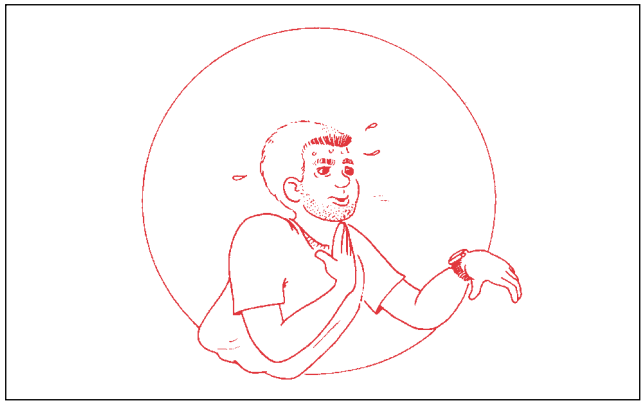
Una vez que los deportistas han aprendido a identificar sus umbrales, deben alejarse un poco de los mismos manteniendo el ritmo y completando una de las tareas de entrenamiento descritas previamente. Un mes con ráfagas de dicho entre-

namiento dos veces a la semana elevará el umbral de los atletas, presumiblemente ayudando a las fibras musculares a rendir mejor aeróbicamente.

Tabla 11.1 Escala Borg del IEP

6	Ningún esfuerzo.
7	Extremadamente suave.
8	
9	Muy suave.
10	
11	
12	
13	Cierta intensidad.
14	
15	Intenso.
16	
17	Muy intenso.
18	
19	Extremadamente intenso.
20	Máximo esfuerzo.

Reimpreso con autorización de G. Borg, 1985, *An Introduction to Borg's RPE scale* (Ithaca, NY: Mouvement Publications), 7.



El entrenamiento en el umbral anaeróbico resulta dificultoso para los atletas de todas las edades y sólo debería practicarse una o dos veces a la semana durante la pretemporada. En particular, los deportistas prepubescentes tienen una capacidad menor de emplear el glucógeno muscular y de producir ácido láctico, por lo que el entrenamiento en el umbral posee un valor limitado para ellos. Quizá desee utilizar un mínimo de entrenamiento en el umbral para ayudar a los atletas jóvenes a lograr la relajación y la eficacia en este grado de esfuerzo, pero la serie manteniéndose en el umbral únicamente vendrán a provocar fatiga, desgaste y pérdida de interés.

Adaptación anaeróbica. La trayectoria del lactato se activa cuando se sobrecarga debido a estímulos de ejercicios cortos, intensos. La adaptación anaeróbica se consigue incrementando progresivamente la velocidad mientras disminuye la distancia o la duración del esfuerzo. Este método de ejercitación intermitente, también llamado *entrenamiento interválico*, consiste en un intervalo de esfuerzo seguido de un período de descanso activo, como correr suavemente. El descanso activo mantiene la circulación y utiliza las contracciones musculares y la baja intensidad para eliminar los productos de desecho y acelerar la recuperación.

He bosquejado algunas sugerencias básicas para el entrenamiento interválico en la Tabla 11.2 como guía para que confeccione su programa de entrenamiento anaeróbico. De acuerdo con el principio de la especificidad, cierta parte del entrenamiento debe emular la intensidad de su deporte, así que tendrá que identificar intervalos en la tabla que se aproximen más estrechamente a esa intensidad. La naturaleza intermitente del entrenamiento interválico permite que los atletas se ejerciten más tiempo con gran intensidad antes de ceder al cansancio. Para evitar que los deportistas trabajen demasiado, siga las directrices suministradas en las columnas "% de la velocidad máxima" y "% de la frecuencia cardíaca máxima." Observará que cuanto más intenso es el entrenamiento interválico, mayor es el descanso sugerido. En el entrenamiento interválico el descanso es tan importante como el trabajo. Si organiza bien el tiempo, los deportistas alcanzarán el punto álgido para la gran competición. Pero tenga cuidado: el exceso en la adaptación anaeróbica puede conducir a la fatiga, el estancamiento, la enfermedad o las lesiones.

Siguiendo estas pautas, mejorará la calidad de las sesiones de entrenamiento interválico:

- Cerciórese de que el ritmo cardíaco del atleta se ha recuperado hasta bajar de los 125 latidos por minuto antes de comenzar el siguiente intervalo.
- Detenga los intervalos cuando los atletas no puedan seguir manteniendo la corrección en la forma.
- No programe nunca más de dos sesiones de gran intensidad por semana (los partidos y las competición son sesiones de gran intensidad).
- No planifique más de 4 a 6 semanas de adaptación anaeróbica, luego aminore antes de la competición más importante de la temporada.

En los atletas adultos, los efectos de la adaptación anaeróbica son sutiles en el mejor de los casos. Y antes de la pubertad, los beneficios energéticos son demasiado pequeños como para medir-

Tabla 11.2 Sugerencias para el entrenamiento interválico

Intervalo	Uso	Duración	Duración trabajo	Promedio descanso	Rep. trab/des	% Vel. máxima	% frec. car. máxima
Largo	Entren. umbral anaeróbico	2-5 min.	2-5 min.	1:1	4-6	70-80	85-90
Medio	Adaptación anaeróbica	60-90 seg.	120-180 seg.	1:2	8-12	80-90	95
Corto	Entren. alta intens. (anaeróbico)	30-60 seg.	90-180 seg.	1:3	15-20	95	100
Sprint	Velocidad (anaeróbico)	10-30 seg.	30-90 seg.	1:3	25 +	100	100

los, si es que los hay. Las capacidades anaeróbicas, los depósitos de glucógeno, las enzimas anaeróbicas y los niveles de ácido láctico son menores en los niños que en los adultos jóvenes. Debido a que el desarrollo de la capacidad anaeróbica parece estar más relacionado con la madurez que con el entrenamiento, el valor del entrenamiento anaeróbico vigoroso en los deportistas prepubescentes resulta cuestionable. El entrenamiento anaeróbico ayuda a desarrollar la habilidad muscular, la eficacia mecánica y el aplomo psicológico. Pero aguarde hasta que los atletas tengan 13 ó 15 años de edad antes de instituir los programas de entrenamiento interválico más exigentes.

Velocidad. Cuando los atletas son nuevos en un deporte deberían seguir la pirámide del entrenamiento (Figura 11.2, pág. 104) a fin de prepararse para el entrenamiento de gran velocidad y el máximo rendimiento. Los atletas experimentados pueden realizar entrenamiento de velocidad a lo largo de toda la temporada.

La velocidad es en parte heredada y en parte adquirida. El factor hereditario abarca la estructura de las fibras musculares de cada uno y las características biomecánicas. Pero incluso los deportistas que no han heredado una preponderancia de fibras rápidas o una ventaja biomecánica pueden aprender a correr, nadar o a pedalear más deprisa. Cierta mejora en la velocidad se produce cuando los atletas aprenden a relajarse y se vuelven más eficaces; el resto se da cuando realizan ejercicios de velocidad complementados con levantamiento de pesas.

El entrenamiento de velocidad suele implicar esprints. Si su deporte requiere velocidad, pruebe lo siguiente:

1 Esprints de aceleración (tipo más seguro): empezar despacio, luego acelerar.
2 Esprints huecos: empezar y acabar deprisa, ir más suave en la zona media.
3 Salidas: si son necesarios para la pista, la natación o el fútbol.

En los deportes de habilidad como el baloncesto, el trabajo específico de la velocidad debe realizarse en la cancha, como al correr ejercicios en línea. Y asegúrese de usar una pelota para incrementar la especificidad del ejercicio. ¿Se le ocurren ejercicios específicos de velocidad para su deporte? Insistiré en la ejercitación de la velocidad más adelante en este capítulo.

Pico máximo. La pirámide de entrenamiento muestra cómo los niveles de ejercitación se suman hacia el punto álgido competitivo. Si se salta etapas del entrenamiento, el resultado será menos provechoso y puede dar lugar a lesiones. Según avanza la temporada, debe aumentar la intensidad del entrenamiento. No trate de alcanzar máximos rendimientos al principio de la temporada. Sírvase de los campeonatos iniciales para añadir entrenamiento, perfeccionar las técnicas y mejorar la velocidad. A mediados de la temporada, los deportistas tendrían que estar a un nivel competitivo que pueda mantenerse hasta la prueba final de la misma. S los atletas alcanzar este pico demasiado pronto, pueden derrumbarse antes de que concluya la temporada.

En la Figura 11.3 puede ver cómo las distintas formas de entrenamiento encajan en un programa general. De ser posible, incluya *al menos* un mes de cada para el entrenamiento aeróbico, de umbral anaeróbico y anaeróbico. Si los atletas se ejercitan entre temporadas, tienen que pasar al menos un mes haciendo entrenamiento aeróbico antes de que comiencen los entrenamientos regulares. Los deportistas jóvenes pueden empezar la temporada sin unos sólidos cimientos aeróbicos específicos de su deporte; en tal caso, debe usted desarrollarlo antes de pasar a una ejercitación de umbral anaeróbico más intensa. El capítulo 12 incluye sugerencias concretas para elaborar programas de entrenamiento.

Tapering. El *tapering* es un período de menor entrenamiento antes de una competición impor-

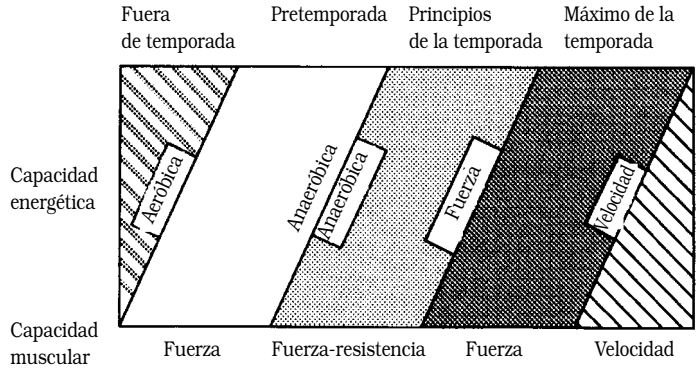


Figura 11.3 Metas del entrenamiento para la temporada. Nota. De Physiology of Fitness (2ª edic., pág. 209) por B: J. Sharkey, 1984, Champaign, IL: Human Kinetics. Copyright, 1984 por Brian J. Sharkey. Modificado con autorización.

tante. El *tapering* fomenta la recuperación de los rigores del entrenamiento, permite el aprovisionamiento óptimo de energía y proporciona tiempo para curar lesiones menores. Algunos entrenadores aceleran la preparación para las primeras competiciones, luego permiten un *tapering* antes de los campeonatos finales. La longitud aproximada del *tapering* difiere en función del deporte, de la prueba (p. ej., velocidad contra distancia) y la dificultad de la progresión en los ejercicios. Algunos entrenadores aplican el *tapering* durante unos cuantos días (v. gr., los deportes de grupo, los velocistas), otros durante una semana o más (p. ej., los nadadores, los corredores de fondo). La longitud probablemente depende del volumen del entrenamiento, con un *tapering* más largo aplicado a volúmenes mayores de entrenamiento. Experimente con los periodos de *tapering* para ver lo que funciona mejor para sus atletas.

Capacidad muscular

La capacidad muscular engloba la fuerza, la resistencia, la fuerza y la velocidad, junto con la flexibilidad. En la Figura 11.3 puede ver cómo todos estos componentes del rendimiento atlético pueden ser imbricados dentro del programa de entrenamiento. Sin embargo, es mejor que los atletas jóvenes y los principiantes comiencen sólo con entrenamiento de resistencia, con menos carga y más repeticiones para evitar daños. Los deportistas experimentados suelen realizar ejercicios de fuerza entre temporadas para aumentar el tamaño de los músculos y la fuerza, luego proceden a añadir resistencia, energía y fuerza. Pueden iniciar la pretemporada con ejercicios de fuerza y luego añadir resistencia, fuerza y velocidad.

Cada componente de la capacidad muscular puede ser mejorar mediante el entrenamiento contra resistencias, en el cual una parte del cuerpo se mueve contra una fuerza opuesta. La mayor resistencia con pocas repeticiones desarrolla la fuerza, mientras que una resistencia escasa con muchas repeticiones desarrolla la firmeza. La resistencia se puede aplicar con pesas libres, aparatos que emplean cargas guiadas, aparatos hidráulicos o electrónicos o con un compañero (contrafuerza). Los aparatos de pesas pueden proporcionar una resistencia constante o variable. (Para abundar en este terreno en expansión, lea *Designing Resistance Training Programs*, 2ª edición [Fleck & Kraemer, 1977].)

Fuerza

Al considerar la cuestión de los ejercicios de fuerza, la primera pregunta que surge es, ¿cuánta fuerza requiere mi deporte? Si su deporte requiere más fuerza de la que tienen los atletas, entonces necesitan entrenarse. Pero si no necesitan más fuerza, pase a la fuerza-resistencia, la fuerza o el desarrollo de la velocidad.

¿Cómo sabe si su deporte exige más fuerza o si determinados atletas necesitan más? En algunos casos resulta obvio. Los jugadores de rugby, en especial los zagueros, necesitan toda la fuerza que puedan conseguir, pero los corredores de fondo no. La fuerza es definida como la cantidad máxima que se puede levantar *una vez*. Los deportes tales como la natación, el baloncesto y el esquí de fondo que conllevan muchas repeticiones de contracciones por debajo del máximo (submáximas) exigen resistencia más que fuerza.

¿Cómo sabe si un atleta posee suficiente fuerza para un deporte de resistencia? La experiencia muestra que la fuerza de un grupo muscular tendría que ser al menos 2,5 veces la resistencia encontrada. Más fuerza no contribuirá a mejorar el rendimiento. Pero un deportista con menos de

2,5 veces la carga necesita más fuerza para superar la resistencia.

Por ejemplo, imagine a una joven nadadora que ejerce 7 kilos de fuerza en una simulación del esfuerzo implicado en la brazada. Si su fuerza máxima medida empleando una balanza o polea de pesos en ese grupo muscular excede los 18 kilos (2,5 x 7), probablemente posee suficiente fuerza. Si no es así, necesita un programa de desarrollo de la fuerza específico de su deporte.

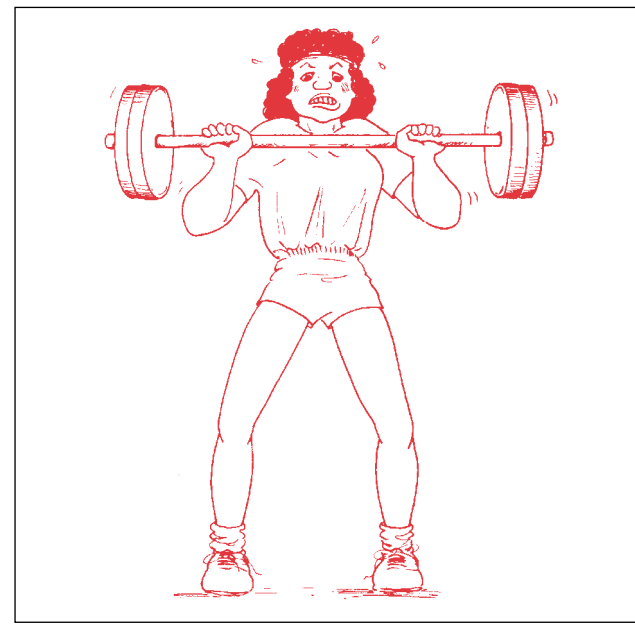
Imagine ahora a un nadador de instituto que puede ejercer 25 kilos en una brazada máxima. ¿Posee fuerza suficiente para su deporte? Utilice una balanza o polea de pesos para determinar la fuerza ejercida en una brazada típica. Él ejerce 11 kilos en la brazada promedio, ¿es esa fuerza suficiente? La respuesta es no, porque su brazada máxima es menos de 2,5 veces su brazada típica al nadar (11 x 2,5 = 27,5).

La fuerza mejora cuando un músculo es sobrecargado. Una carga lo bastante pesada como para ser levantada sólo unas cuantas veces es bastante para sobrecargar el músculo y provocar la adaptación. Las adaptaciones al desarrollo de la fuerza abarcan un incremento de las proteínas contráctiles, un tejido conectivo más grueso, un aumento en la capacidad de activar fibras musculares y, por supuesto, una mayor fuerza. Los atletas de sexo masculino muestran un mayor aumento del tamaño muscular (hipertrofia) que las mujeres cuando adquieren fuerza. La progresión gradual utilizando pesas libres, aparatos de carga o incluso calistenia con resistencia mejorará la fuerza cuando siga estas directrices básicas:

- Fije el aumento del peso de forma que el número máximo de repeticiones que el atleta pueda hacer sea de 7, 8 ó 9.
- Haga series de 8 a 10 repeticiones por cada grupo muscular.
- Aumente la resistencia cuando el deportista pueda hacer más de 10 repeticiones en cada serie.
- Prácticas en días alternos, 3 veces por semana.

La calistenia (como las flexiones) es otra manera de desarrollar fuerza si añade resistencia (contrafuerza) y mantiene el número de repeticiones por debajo de 10. Algunos ejercicios calisténicos, como las dominadas, imponen un límite –solamente puedes hacer unos cuantos. Otros, como las flexiones, necesitan una resistencia añadida, como la mano de un compañero en la espalda. Si no dispone de pesas libres o de aparatos de carga, haga que los atletas trabajen por parejas para conseguir objetivos de fuerza con una forma sin desembolso económico de desarrollo de la fuerza variable. Por ejemplo, mientras un deportista realiza una flexión un compañero puede aplicar una resistencia (contrafuerza) que iguale la fuerza de la contracción. Para obtener los mejores resultados, haga que los atletas completen la maniobra en 1 ó 2 segundos y vuelvan a hacer cada ejercicio en 3 series de 10 repeticiones. Consulte la Figura 11.4 en busca de más sugerencias o utilice la imaginación para idear sus propios ejercicios de "contrafuerza."

Siga las pautas de fuerza y los atletas mejorarán su fuerza en un promedio de un 1 a un 3% por semana. Cuando hayan adquirido la fuerza



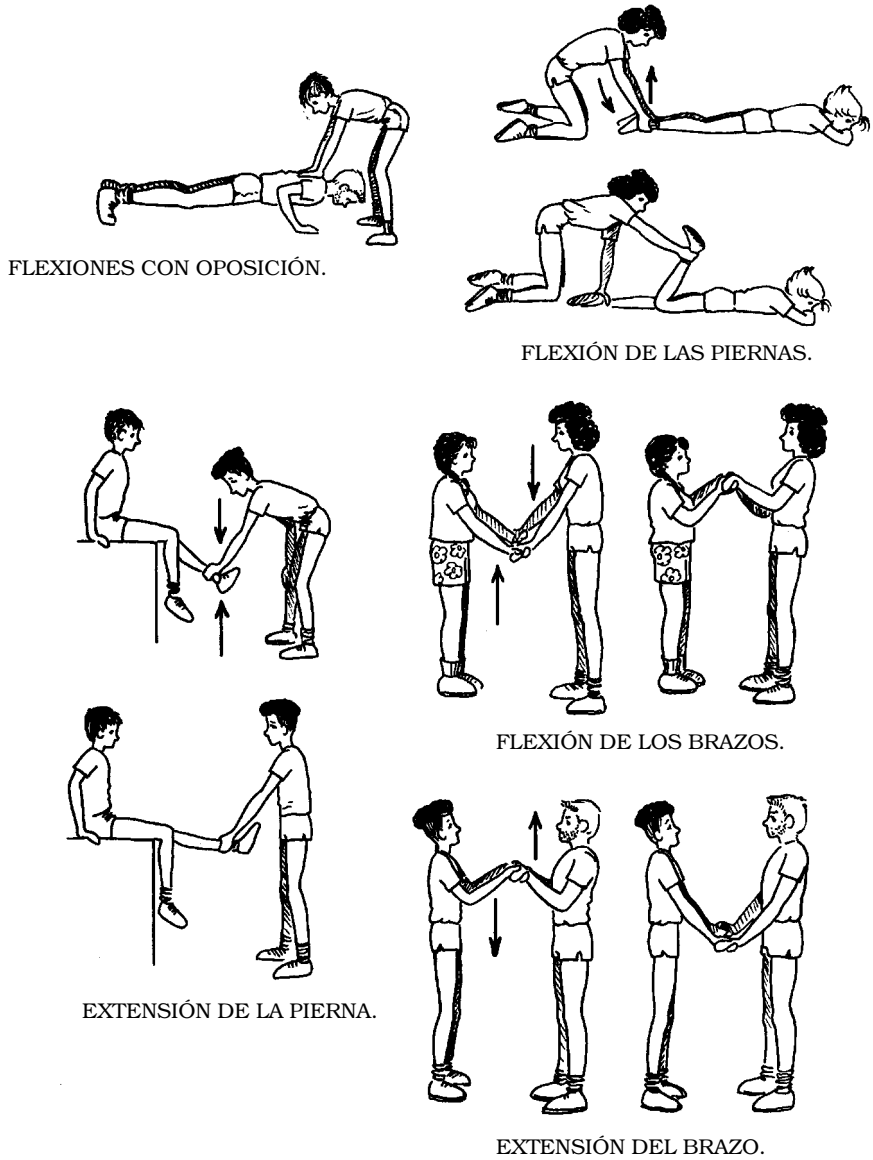


Figura 11.4 Ejercicios de contrafuerza.

adecuada para su deporte, pase a la siguiente etapa del entrenamiento de la capacidad muscular. Pero recuerde incluir al menos una serie de ejercicios de gran resistencia cada semana para mantener la fuerza.

Aunque los jóvenes atletas adquieren fuerza con el entrenamiento contra resistencias, adquieren poca masa muscular antes de la pubertad. Esto sugiere que los incrementos de fuerza se deben a cambios neuromusculares, entre los que se incluyen la activación de más fibras, aprender a ejercer fuerza con mayor eficacia y reducir las inhibiciones. Siguiendo las pautas, se incrementará la fuerza con un riesgo pequeño de lesión. No obstante, cerciórese de que los atletas realizan el calentamiento y practican correctamente, con monitor y supervisión adecuados. Evite emplear pesas libres con mucha carga y aparatos de entrenamiento muy voluminosos con los deportistas prepubescentes. Dado que el desarrollo de la fuerza y el músculo requieren maduración y suporte hormonal, es posible lograr los beneficios neuromusculares del entrenamiento de resistencia con pesas ligeras o unas pocas repeticiones, y minimizar así el riesgo de lesiones en el esqueleto inmaduro.

Fuerza-resistencia muscular

En muchos deportes, tener suficiente fuerza-resistencia muscular es más importante que una gran fuerza muscular. Hay varios tipos de fuerza-

resistencia muscular. En la Tabla 11.3 puede usted ver cómo las repeticiones en los ejercicios se relacionan con la fuerza y la fuerza-resistencia: desde la fuerza-resistencia a corto plazo (anaeróbica) hasta la fuerza-resistencia a largo plazo (aeróbica) desarrollada con cientos de repeticiones.

Utilice las prescripciones para conseguir el tipo de fuerza-resistencia idónea para su deporte; si se requiere fuerza-resistencia a corto plazo para 1 a 2 minutos de esfuerzo, emplee esa prescripción. Si la fuerza-resistencia a largo plazo casa con su deporte, siga ese plan. En cuanto a los deportes que combinan ambas, combine varios tipos del desarrollo de la resistencia muscular.

Al igual que el desarrollo de la fuerza, el desarrollo de la fuerza-resistencia ha de ser específica con respecto a la manera en que los músculos serán usados en ese deporte. Trate de imitar los movimientos empleados en la competición. Utilice las pesas libres, los aparatos de carga, la calistenia u otros métodos o equipamiento (p. ej., tubos de goma) para lograr los resultados apetecidos. La fuerza-resistencia es sumamente ejercitable y las mejoras en la capacidad de las vías energéticas pueden incrementar la resistencia en gran médida. ¡Con el tiempo, un atleta podría progresar de hacer 20 flexiones hasta completas las 200 o más! A menudo, estas mejoras tan notables en la fuerza-resistencia vienen asociadas con un rendimiento mejorado y el éxito en el deporte.

Fuerza

La fuerza es el promedio de trabajo realizado, descrita por esta ecuación:

$$\text{Fuerza} = \frac{\text{Fuerza x Distancia}}{\text{Tiempo}}$$

La fuerza implica tanto el vigor (fuerza) como la velocidad (distancia dividida por el tiempo). Resulta esencial en muchos deportes, entre los que se encuentra el fútbol, el béisbol y el *hockey* sobre hielo. Desarrollar la potencia implica normalmente desarrollar la fuerza. Para mejorar la capacidad de salto en baloncesto o voleibol, por ejemplo, los entrenadores pueden prescribir sentadillas para desarrollar fuerza en los músculos de los muslos. Pero las sentadillas son lentas y no del todo específicas para la habilidad neuromuscular del salto. Por tanto, el entrenamiento debe pasar a los ejercicios de fuerza que combinan fuerza y velocidad en un movimiento específico del deporte en cuestión. Las siguientes pautas conducen a un desarrollo de la fuerza provechoso:

- Emplear un peso entre el 30 y el 60 % del máximo levantamiento único del atleta.
- Instruir al deportista para que levante el peso lo más rápido posible.
- Prescribir tres series de 15 a 25 repeticiones, tres veces por semana.
- Aumentar la resistencia cuando el atleta pueda realizar 25 repeticiones en cada serie.

Tabla 11.3 El continuo Fuerza-Resistencia

	Fuerza Fuerza-resistencia,	esfuerzos cortos Fuerza-resistencia	intermedia Fuerza-resistencia,	esfuerzos largos
Meta	Fuerza máxima	Aguante con una carga pesada	Aguante con una carga intermedia	Aguante con una carga ligera
Prescripción	MR1 7-10 3 series 3 veces/semana	MR 15-25 3 series 3 veces/semana	MR 30-50 2 series 3 veces/semana	Más de 100 Rep. 1 serie 3 veces/semana
Mejoras	Proteínas contráctiles (actina y miosina) Tejido conectivo	Cierta fuerza y metabolismo anaeróbico (glicólisis)	Cierta resistencia y metabolismo anaeróbico Leve mejora en la fuerza	Enzimas anaeróbicas Mitocondrias Utilización del oxígeno y las grasas
No mejora	Absorción de oxígeno Resistencia	Consumo de oxígeno		Fuerza

Nota. De *Physiology of Fitness* (2ª edic., pág. 79) de B. J. Sharkey, 1984, Champaign, IL: Human Kinetics. Copyright, 1984 por Brian J. Sharkey. Modificado con autorización.
1MR = Máximo de repeticiones.

Pesas. Las pesas libres no son idóneas para el desarrollo de la fuerza. Ciertos aparatos de carga resultan aceptables, pero el mejor equipamiento son los dispositivos isoquinéticos o de resistencia variable que permiten cierto control de la resistencia y de la velocidad de contracción (p. ej., Leaper, Nautilus, Cybex). Con estos dispositivos puede emplear la resistencia y la velocidad que necesita y mantener un programa seguro. Otro plus con este tipo de equipamiento es que los músculos no se resienten tan fácilmente. Las agujetas son provocadas por un trabajo demasiado intenso al principio de la sesión o al bajar una carga pesada (contraer un músculo que se está alargando). Evite las agujetas empezando con una resistencia menor y contracciones más lentas; luego aumente hasta la prescripción recomendada durante un período de adaptación de 2 semanas.

Pliometría. La pliometría son ejercicios del tipo de la calistenia empleados para desarrollar la fuerza. Utilizados junto con el desarrollo de la fuerza, estos movimientos explosivos aumentan la fuerza y la capacidad elástica que proporciona más potencia para saltar y otras actividades. Dado que el peso corporal es aproximadamente el 33 % de la fuerza máxima de las piernas, la pliometría cumple la prescripción energética descrita previamente.

Los atletas deberían empezar con la pliometría gradualmente para evitar lesiones y deberían parar si sienten dolor en las piernas. Realice todo el entrenamiento sobre una superficie blanda como la hierba o la tierra. Complete 3 series de 25 ejercicios, luego aumente la resistencia añadiendo un ejercicio más difícil (p. ej., trabajar cuesta arriba o cargar con un chaleco lastrado). La pliometría incrementará la fuerza entre un 8 y un 10 % y mejorará la capacidad de almacenamiento de energía elástica. También ayuda a los atletas a utilizar más fuerza con eficacia.

Los entrenadores han ideado ejercicios pliométricos para la parte superior del cuerpo, empleando balones medicinales o combinaciones de movimientos (p. ej., flexión rápida, entrechocar las palmas de las manos y hacer otra flexión). Consulte una buena referencia (como Radcliffe y Farentinos, 1985) para profundizar en este nuevo método para desarrollar la potencia.

Aunque la fuerza no se desarrolla rápidamente en los atletas jóvenes, unos ejercicios de fuerza ayudarán a desarrollar la habilidad neuromuscular, que consiste en un movimiento rápido contra una resistencia. Pero el desarrollo de la fuerza, en especial la pliometría, puede resultar muy duro para las rodillas de los jóvenes, así que modere su práctica con los atletas inmaduros.

Velocidad

Es posible que haya oído decir que los velocistas nacen y no se hacen, lo que es esencialmente cierto porque las fibras musculares rápidas son heredadas. Pero todos los atletas pueden utilizar la práctica y el entrenamiento específico para mejorar los componentes de la velocidad: tiempo de reacción y tiempo de acción. El tiempo de reacción equivale a la demora en el inicio de un movimiento, y el tiempo de acción es el intervalo transcurrido entre el principio y el fin del movimiento.

El tiempo de reacción es mejorado mediante ejercicios prácticos. El entrenador experimentado acelera las reacciones reduciendo las opciones que los atletas deben llevar a cabo y entrenando luego la reacción correcta (p. ej., si el extremo de la defensa se echa sobre el *quarterback* optativo, éste lanza la pelota, si no corre). En la pista y en la piscina sólo hay una opción: cuando suena el pistoletazo, el atleta sale. Cuantas menos opciones hay, más rápida es la reacción.

El tiempo de acción puede ser mejorado mediante un programa de estiramientos, desarrollo de la fuerza y la fuerza, ejercitación de la forma y entrenamiento específico para la velocidad. *Sporspeed* por George Dintiman y Robert Ward (1988) sugiere el programa descrito en la Tabla 11.4.

Tabla 11.4 Programa de desarrollo de la velocidad

Componente del entrenamiento	Descripción
Entrenamiento básico.	Capacidad aeróbica y muscular.
Potencia/fuerza funcional.	Movimientos explosivos con un 55 a 85% de resistencia.
Lanzamientos.	Movimientos explosivos.
Pliometría.	Movimientos explosivos, saltar/lanzar.
Aceleración con carga.	Aceleración lastrada.
Velocidad/resistencia deportivas.	Salida y aceleración ampliadas.
Sobrevelocidad.	Exceder la velocidad máxima.

Adaptado de Dintiman y Ward (1988).

La sobrevelocidad o desarrollo de la velocidad asistida supone lograr que los atletas se desplacen del 10 al 20 % más deprisa que la velocidad máxima, por ejemplo, tirados por una cuerda elástica o corriendo cuesta abajo. Con el tiempo, los atletas se relajan y adquieren habilidad y eficacia en velocidades mayores. Cerciórese de que conoce las necesarias medidas de seguridad antes de emplear este método de entrenamiento. Para desarrollar velocidad-resistencia, incremente de modo gradual la longitud de la aceleración a la vez que disminuye el descanso entre aceleraciones. Un sabio entrenador dijo una vez, "La velocidad es un entorno y uno debe aclimatarse a él." Utilice el entrenamiento específico del deporte para aclimatar a los atletas a la velocidad que necesitan.

Vuelta a la calma

Sea cual fuere el tipo o nivel de entrenamiento que esté utilizando, asegúrese de que los deportistas realizan la vuelta a la calma después de un entrenamiento intenso. Las actividades suaves, como correr despacio, caminar o los estiramientos ayudan a la circulación a eliminar los subproductos metabólicos de los músculos y reduce la probabilidad de la rigidez y las agujetas. Puede parecer estupendo culminar los ejercicios de aceleración con una carrera viva hasta las duchas, pero se trata de una opción reprobable en términos fisiológicos. Planifique una vuelta a la calma de 5 minutos después de cada entrenamiento. Después de correr despacio, de caminar o de hacer ejercicios calisténicos suaves, haga estiramientos para reducir la posibilidad de agujetas musculares retardadas.

Cuestiones fundamentales a recordar

1. Cada sesión de entrenamiento empieza con un calentamiento concebido específicamente para su deporte.
2. Los músculos dependen de dos fuentes principales de combustible para la energía, los carbohidratos y las grasas.
3. Según aumenta la intensidad del ejercicio, las vías energéticas y el combustible cambian:
   - 3.1 Las grasas y algunos carbohidratos son utilizados durante el ejercicio de poca intensidad.
   - 3.2 Los carbohidratos y algunas grasas son utilizados durante el ejercicio de intensidad moderada.
   - 3.3 Los carbohidratos son utilizados en los ejercicios muy intensos.
4. De las dos vías principales que transportan la energía para las contracciones musculares, la aeróbica utiliza la energía eficazmente, mientras que la anaeróbica lo hace con menos eficacia.
5. El entrenamiento de fondo lento, suave, es empleado para desarrollar una base aeróbica.
6. El entrenamiento justo por debajo del umbral anaeróbico (o del lactato) eleva el mismo e incrementa la intensidad en la que la vía de energía aeróbica del atleta es capaz de suministrar energía.
7. El entrenamiento que excede el umbral del lactato mejora las vías de energía anaeróbica.
8. La condición física consta de flexibilidad, fuerza, resistencia, fuerza y velocidad.
9. La fuerza mejora cuando un músculo es sobrecargado. Los entrenadores deben ayudar a los atletas a decidir cuánta fuerza es necesaria para su deporte, cómo conseguir esa fuerza y cuándo pasar a otras formas de ejercitación.
10. La fuerza-resistencia a corto plazo (anaeróbica) e intermedia mejoran con el entrenamiento completando más repeticiones con una resistencia menor que cuando se aspira a la fuerza.
11. La fuerza, o el índice de realización del trabajo, es el producto de la potencia (fuerza) y la velocidad (distancia/tiempo). Es posible mejorar la fuerza aumentando la fuerza, la velocidad o ambas. Las contracciones rápidas del 30 al 60 % de la fuerza máxima añaden fuerza.
12. Se puede mejorar la velocidad practicando un movimiento con mayor rapidez que la que se le aplica normalmente.
13. Cada entrenamiento intenso o competición debería acabar con una vuelta a la calma, o actividad ligera, y estiramientos.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 12

Desarrollando su programa de entrenamiento

Dr. Brian J. Sharkey
Universidad de Montana

Las actividades que se planifican para los atletas durante las sesiones de entrenamiento dependen de cierto número de factores, entre los que se encuentran el deporte en cuestión y la edad de los atletas, la experiencia y los objetivos. Los programas para los deportistas jóvenes han de poner el énfasis en la diversión, las habilidades básicas y la variedad. Con madurez y experiencia, algunos atletas se concentrarán en uno o dos deportes y el entrenamiento se volverá más intenso y especializado.

Este capítulo ofrece un repaso y pautas para la elaboración del programa de entrenamiento. La información contenida aquí, junto con las sugerencias que recoja en los cursos de entrenamiento, la experiencia y los libros especializados en deporte, le pondrán en camino en su busca del programa de entrenamiento ideal.

Desarrollo del programa de energía

La elaboración de un programa de ejercicios comienza con la determinación de las metas, como el determinar cuántas horas de qué tipo de entrenamiento desea realizar cada día, semana y mes de la temporada. El entrenamiento puede organizarse en torno a las temporadas deportivas –período transitorio, período preparatorio y período de competiciones– con una duración de uno a varios meses cada una. Los programas de eentrenamiento modernos hacen uso también de *periodos de entrenamiento* o *ciclos*, en los cuales los ejercicios rotan sistemáticamente de menor a mayor intensidad y duración. Un ciclo típico de 4 semanas incorpora una sobrecarga muscular progresiva con descanso y recuperación (consulte la Figura 12.1). Cada semana, dentro de un ciclo, y cada sesión, dentro de una semana, requiere su propio plan de actividades.

Digamos que el objetivo anual para un atleta exige 150 horas de entrenamiento (un promedio de 1 hora diaria, 6 días a la semana durante 25 semanas); usted debe repartirlo y decidir cuánto tiempo se invierte en cada sesión. Dado que el período transitorio está designado para el entrenamiento aeróbico, podría planificar sesiones relativamente largas y promediar 10 horas por semana durante 12 semanas (10 horas x 12 semanas = 120 horas). Más tarde, puede preferir lograr ese promedio de 10 horas invirtiendo 8, 10 y 12 horas por semana en

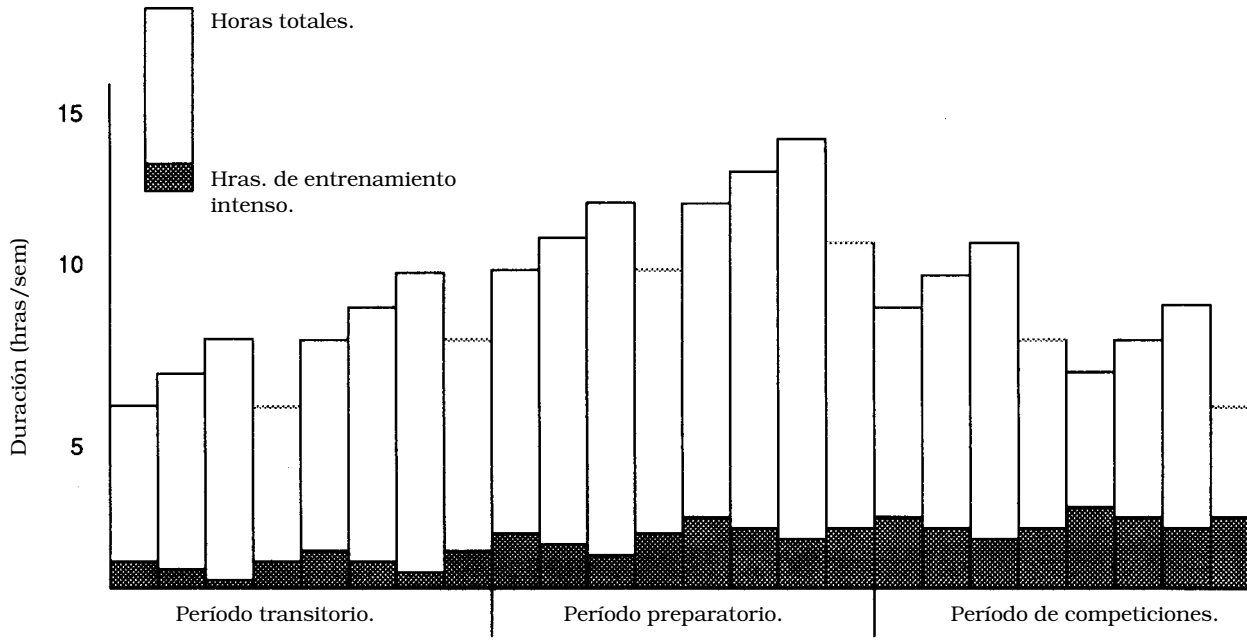


Figura 12.1 Ciclos de entrenamiento.

los tres ciclos de 4 semanas de esa temporada. Así pues, las semanas, dentro del primer ciclo de 4 semanas, podrían incluir 6, 8, 10 y 12 horas de entrenamiento, con un promedio de 8 horas semanales. Hay que tomar decisiones similares con respecto a otros parámetros, como la intensidad del entrenamiento, armonizando todos los elementos en una planificación diaria lógica. Si todas estas cifras producen confusión, no se desespere: suministraré directrices específicas para ayudarle en el transcurso de la temporada, los ciclos, las semanas y las sesiones de ejercicios.

Pautas para el entrenamiento

Siga estas directrices para garantizar unos ejercicios seguros y eficaces a los atletas:

- Base cada programa de entrenamiento en la madurez y la experiencia del deportista. No incorpore a un novato a un programa diseñado para un veterano.
- Establezca objetivos para el entrenamiento (p. ej., horas o distancia por período de ejercicios, ritmo de carrera, distancia de la carrera).
- Increménte las horas o la distancia del entrenamiento no más de un 10 a 20 % por año, temporada o semana (10% para los neófitos y los atletas menos maduros; hasta el 20 % para los atletas experimentados).
- Limite los ejercicios intensos (umbral anaeróbico, anaeróbicos, de velocidad, y competiciones) a un 5 al 10 % de las horas totales (5 % para los novatos, 7 % para los deportistas entrenados, 10 % para los atletas de elite).
- Reduzca la intensidad del ejercicio según aumenta la distancia o viceversa.
- Incluya al menos los tres periodos (transitorio, preparatorio y de competiciones) en la planificación.
- Incluya al menos dos ciclos de 4 semanas en cada período (preferiblemente 3). (Consulte el ejemplo de la Figura 12.1). No se sienta atado al nombre de los periodos. Puede que sea necesario hacer que los atletas comiencen un ciclo preparatorio antes de los entrenamientos formales del grupo.

Plan semanal (microciclo)

Los objetivos y directrices aportan un modelo general, pero no se concretan en actividades diarias de entrenamiento. He descubierto que un *plan de entrenamiento* constituye una gran ayuda para elaborar planificaciones semanales y diarias. Un menú incluye las actividades esenciales para cada semana de entrenamiento. La Tabla 12.1 es una muestra de un plan de entrenamiento para un corredor de medio fondo.

Desarrolle usted el microciclo a partir del plan, seleccionando una o más actividades de la categoría apropiada para cada día. La distancia total o la

Tabla 12.1 Plan de actividades para los ejercicios del microciclo del corredor

	Objetivo del entrenamiento y de la temporada	
Base aeróbica (Período transitorio)	Umbral anaeróbico (preparatorio)	Ejerc. anaeróbicos y velocidad (período competitivo)
Distancia lenta.	Intervalos largos.	Intervalos medios.
Cuestas.	Fartlek.	Esprints.
Fartlek[1]	Entrenamiento rítmico.	Esprints.
Distancia media.	Distancia rápida.	Mantener base aeróbica.
Mantener velocidad.	Mantener base aeróbica.	Mantener umbral anaeróbico.
Intervalos naturales[2]	Mantener velocidad.	

[1]Fartlek es un juego de velocidad, usualmente con un compañero, de intervalos de carreras más rápidas y más lentas. Los atletas escogen la velocidad que se adecue al terreno y a su nivel de entrenamiento.
[2]Los intervalos naturales se sirven de los cambios del terreno para dictar el paso.

duración han de satisfacer sus objetivos para ese período o ciclo. Según se interna en el período preparatorio, quizás necesite planificar dos sesiones al día para acomodar todas las actividades del plan. La Tabla 12.2 muestra un microciclo típico para el período transitorio.

Los deportistas más maduros o experimentados tendrían que cubrir mayor distancia, ejercitarse con más intensidad y trabajar la velocidad, y varias sesiones dobles diarias. Mientras el entrenamiento avanza hacia el período preparatorio, es importante mantener las ganancias en la condición física aeróbica mientras se trabaja en incrementar el umbral anaeróbico. Y cuando el entrenamiento se aproxima a la temporada de competición, resulta esencial mantener tanto las mejoras en el umbral anaeróbico como en el aeróbico con los ejercicios apropiados.

Las horas de entrenamiento dependen de la edad, la experiencia y el nivel de condición física. La Tabla 12.3 facilita directrices para determinar las horas de entrenamiento en cada período para un deporte de resistencia. Dado que las exigencias de la adecuación energética también dependen del deporte, los atletas pueden salir adelante con menos horas de ejercicios.

Tabla 12.2 Ejemplo de programación del microciclo de entrenamiento semanal para el período de transición.

Día	Actividad
Lunes	Intervalos naturales con algunas pendientes.
Martes	Medio fondo.
Miércoles	Cuestas.
Jueves	Fartlek.
Viernes	Jornada suave con trabajo a velocidad suave.
Sábado	Distancia lenta.
Domingo	Descanso o alternancia.

Nota: Todos los ejercicios, salvo los de velocidad, han de realizarse por debajo del umbral anaeróbico.

Tabla 12.3 Horas de adecuación energética requeridas semanalmente para los deportes de resistencia.

Edad o nivel	Período transitorio	Período preparatorio	Período competitivo	Horas[1] al año
Menos de 15	5-6	6-7	4-5	200-300
15-17	8-9	9-10	7-8	300-400
17-21	9-12	12-14	8-9	400-600
elite	10-13	13-16	10-11	500-700

1. Basado en un programa anual.

Estas pautas están basadas en las exigencias de los deportes de resistencia. En los deportes de grupo, velocidad o actividades de corta duración, puede reducirse el número de horas de entrenamiento. La Tabla 12.4 describe los objetivos básicos aeróbicos según la cantidad de esfuerzo continuo requerido en su deporte. Si es el rugby, con una duración media por jugada de unos 4 segundos, el entrenamiento en el período transitorio aeróbico requerido para satisfacer el objetivo de la preparación es de 1 a 2 horas o de 15 a 20 kilómetros por semana. La meta podría conseguirse en 3 a 5 días corriendo 4,5 kilómetros cada día.

Tabla 12.4 Metas del entrenamiento para desarrollar la base aeróbica

Esfuerzo continuo requerido	Metas del entrenamiento[1]
Menos de 10 segundos	15-20 km/semana ó 1-2 horas
10 segundos-2 minutos	20-25 km/semana ó 2-3 horas
2-15 minutos	30-45 km/semana ó 3-5 horas
5-30 minutos	45-60 km/semana ó 5-7 horas
Más de 30 minutos	Más de 60 km/semana ó 7 horas

[1] Los corredores y demás deportistas que se ejercitan para competir a pie se guían por los kilómetros semanales; los nadadores, esquiadores a campo traviesa y otros deportistas que no realizan carrera pedestre se guían por las horas semanales.

Necesidades energéticas

Puede que se haya preguntado cómo determinar las demandas energéticas del deporte en el que entrena. La Tabla 12.5 enumera las necesidades energéticas y el énfasis en el entrenamiento de algunos deportes populares (si el suyo no está en la lista, busque uno con requisitos similares).

Programa de ejemplo

Ahora voy a ensamblar un programa de entrenamiento de muestra, de forma que usted pueda ver cómo funciona el sistema en un deporte actual. La Tabla 12.6 proporciona un programa de una temporada para el baloncesto, un deporte de requerimientos energéticos medios.

Aunque preferiría aportar directrices para un programa de ejercicios de todo un año, me doy cuenta que muchos entrenadores no pueden tra-

Tabla 12.5 Necesidades energéticas y énfasis en el entrenamiento de los deportes populares

Deporte	Necesidades energéticas	Énfasis en el entrenamiento1
Béisbol, rugby, jockey, velocidad	Cortas, intensas (menos de 1 minuto)	Anaeróbico y velocidad
Baloncesto, tenis, lucha libre	Intensas (1-2 minutos)	Umbral anaer. y anaeróbico
Fútbol, lacrosse, medio fondo de natación y pista, patinaje	2-10 minutos	Aeróbico, umbral anaer. y aeróbico
Carrera pedestre y esquí de fondo	Más de 10 minutos	Aeróbico y umbral anaer.

1. Recuerde desarrollar siempre la base aeróbica antes de iniciar los ejercicios intensos.

Tabla 12.6 Ejemplo de programa de mejora energética para el baloncesto

Temporada: período transitorio.
Énfasis en el entrenamiento: Base aeróbica (45-60 km ó 3-5 horas/semana).
Actividades:
Fondo lento: 1 vez/semana, 8-10 km ó 1 hora.
Fartlek: 1 vez/semana (variar lento y rápido), 4-6 km ó 30 minutos.
Medio fondo: 1 vez/semana, 6-8 km ó 30 minutos.
Cuestas: 1 vez/semana, 5 km ó 30 minutos.
Jugadas ensayadas (toda la cancha): 2-3 veces/semana ó 1 hora.
Otras actividades (p. ej., ciclismo) para adquirir una buena condición física, resistencia en las piernas y por variar.
Notas del entrenador: Aportar metas del entrenamiento y programas para el período transitorio.

Temporada: período preparatorio.
Énfasis del entrenamiento: Umbral anaeróbico y anaeróbico.
Actividades:
Fartlek: 1 vez/semana (aumentando la intensidad)
Intervalos medios: 1 vez/semana, 8-12 repet. De intervalos de 90 segundos.
Ejercicios de aceleración: 2 veces/semana (en toda la cancha).
Ejercicios de técnica de la carrera y esprints: 1 vez/semana.
Intervalos largos: 1 vez/semana, 4 repet. Justo por debajo del umbral anaeróbico.
Notas del entrenador: Incluir el fondo lento y las cuestas cuando sea posible para mantener la base aeróbica.

Temporada: período competitivo.
Énfasis del entrenamiento: Anaeróbico y velocidad.
Actividades:
Intervalos cortos: 1 vez/semana, 15-25 repet. De intervalos de 30-60 segundos.
Ejercicios de velocidad: 1-2 veces/semana (con la pelota).
Intervalos medios: 1 vez/semana, 12 repet. de intervalos de 90 segundos con tiempo de recuperación reducido.
Notas del entrenador: Realizar entrenamientos intensos varios días antes de la competición para permitir la recuperación.
Recordar que la competición sustituye al entrenamiento durante dicho período en la temporada.
Continuar realizando algún trabajo de mantenimiento aeróbico y de umbral anaeróbico.

bajar con atletas olímpicos. Así que no intente sacarle demasiado rendimiento a un deportista en un solo período. Recuerde que la descripción del entrenamiento que compartí en el capítulo 10 –que el entrenamiento es un pasatiempo amable en el que convences al cuerpo para que cambie sutilmente. Este capítulo debería serle de ayuda para concebir un programa que maximice la condición física de los atletas en el tiempo de que disponga.

Programas de acondicionamiento muscular

La mayoría de los programas de acondicionamiento muscular abarcan el entrenamiento con pesas (revise el capítulo 11). Mientras que los atletas tiempo atrás seguían el mismo régimen de entrenamiento con pesas durante meses, el ciclo de ejercicios ha adquirido popularidad en los ejercicios con pesas. En un mismo programa, cada ciclo consta de cuatro fases, con un entrenamiento progresivo de mayor a menor volumen y de poca a mucha sobrecarga e intensidad. La idea que subyace al entrenamiento de resistencia en ciclos es cambiar continuamente el estímulo para conseguir una adaptación continua. La primera fase aumenta la masa muscular, la segunda y la tercera fases son para la fuerza, y la fase final está pensada para llevar la fuerza hasta el límite superior. Cada fase puede durar de 2 a 6 semanas, con 4 semanas de la longitud típica. Así pues, por ejemplo, un ciclo completo podría abarcar 4 fases de 4 semanas cada una, sumando un total de 16 semanas. Consulte la Tabla 12.7 para estudiar ciclos recomendados de entrenamiento de cara a un deporte de fuerza y fuerza como el rugby.

Tabla 12.7 Ciclos de entrenamiento para un deporte de Fuerza/Fuerza

Crecimiento Muscular	Fuerza (fase 1)	Fuerza (fase 2)	Máximo rendimiento	
Series	3-5	3-5	3-5	1-3
Repeticiones	8-20	2-6	2-3	1-3
Intensidad	Poca	Mucha	Mucha	Muchísima

Aunque hacen falta más datos para determinar el programa ideal, los ciclos parecen eficaces y, ciertamente, resultan más interesantes para los atletas. Si el suyo es un deporte de resistencia, ajuste los ciclos de la Tabla 12.7 para que satisfagan las exigencias de ese deporte. Por ejemplo, el esquí de fondo es un deporte de fuerza y resistencia, con muchas repeticiones y desplazamientos explosivos de los brazos y las piernas. Los ciclos de entrenamiento para este deporte podrían incluir la fuerza (de ser necesaria), la resistencia a corto pla-

zo, la resistencia intermedia y la fuerza (15 a 25 repeticiones con un 30 a un 60 % del máximo, tan rápidas como sea posible). Quizá desee revisar estas categorías de actividades de la Tabla 11.3 (pág. 111). Con un poco de experimentación y un buen registro de anotaciones, pronto sabrá qué necesita para elaborar un buen programa de acondicionamiento muscular para su deporte.

Selección de ejercicios

Las exigencias de la capacitación muscular difieren según los deportes, y lo mismo ocurre con los grupos musculares empleados. Como entrenador, usted tiene que conocer tanto las exigencias de su deporte como los músculos que pone en funcionamiento para diseñar un programa que ejercite los músculos adecuados a fin de satisfacer esas demandas. Por ejemplo, saltar es importante en el baloncesto, por lo que un entrenador de dicho deporte tendría que planificar ejercicios que mejoren la fuerza y la fuerza de las piernas. Desde luego, los jugadores de baloncesto también necesitan resistencia para continuar corriendo y saltando por la cancha durante todo el partido. Las sentadillas, los ejercicios para los gemelos y la pliometría mejorarán el salto, y muchas repeticiones mejorarán la resistencia. El baloncesto también exige fuerza en la parte superior del cuerpo y fuerza para rebotear y ampliar la distancia del lanzamiento, por lo que los ejercicios que desarrollan los músculos de los brazos empleados en el rebote (los flexores) y para el lanzamiento (los extensores) son cruciales. Querrá, asimismo, desarrollar los músculos del tronco que ayudan para arrebatar los rebotes a los oponentes.

Seleccione un circuito de 8 a 10 ejercicios importantes y haga que los atletas los realicen durante al menos 4 semanas en la pretemporada. Recomiendo tres series de cada ejercicio para los grupos musculares importantes. Cuando la progresión se estanque, cambie a otro ejercicio para el mismo músculo. Según se acerque la temporada, utilice ejercicios y pruebas más adaptadas a dicho deporte. Igualmente, reduzca el uso de pesas y aparatos de carga según se adentre en el período de competiciones.

Asegúrese de programar sesiones de mantenimiento de la fuerza varios días antes de la competición, para permitir una recuperación completa. En la mayoría de los deportes, un día a la semana servirá para mantener las ganancias de fuerza entre temporadas (son necesarios dos días para los deportes con grandes requerimientos de fuerza).

Directrices para el entrenamiento con pesas

Siga estas pautas para garantizar un entrenamiento con pesas seguro y eficaz para los atletas:

- Enseñe técnicas de levantamiento y preparación apropiadas.
- Disponga siempre a un monitor cuando esté utilizando pesas libres (dos para las pesas pesadas).
- Insista en que los deportistas calienten y hagan estiramientos antes de ponerse a levantar, y utilice una pesa ligera para calentar antes del levantamiento.
- Exija a los atletas que comprueben las anillas de las pesas antes de levantarlas, las pesas que se resbalan pueden resultar peligrosas. Compruebe las características de seguridad de otros dispositivos para ejercitarse.
- Enseñe a los atletas a no contener nunca el aliento durante el levantamiento. Deben exhalar durante el esfuerzo (levantamiento) e inhalar durante la recuperación (bajada).
- Seleccione de 8 a 10 ejercicios apropiados para su deporte.
- Desarrolle ciclos de entrenamiento de 4 semanas para los componentes del acondicionamiento muscular que sus atletas necesitan.
- Alterne grupos musculares durante las sesiones y permita la recuperación entre las series del mismo ejercicio.
- Conserve anotaciones precisas, incluyendo repeticiones, series, fuerza, peso y demás. Lo mejor para los deportistas es llevar cuadernos de entrenamiento detallados.
- Reduzca el entrenamiento cuando comience la temporada de competición.

He aquí pautas adicionales a seguir en el entrenamiento avanzado con pesas (para los zagueros de rugby, los levantadores de pesas, los lanzadores y otros deportistas que realizan actividades de mucha fuerza):

- Incrementar el número de repeticiones (p. ej., 5-6).
- Emplear un programa doble. Parte superior del cuerpo, L-M-V; parte inferior del cuerpo, M-J-S.
- Instruir a los atletas para que ingieran una dieta adecuada de proteínas, sobre todo si están perdiendo peso.
- Reduzca los ejercicios de resistencia que queman muchas calorías.
- Modifique el programa (levantamientos, modo de entrenar) cuando la progresión se estanque o cada 8 semanas, dependiendo de lo que suceda antes.

El Programa Total

Durante el período transitorio y el preparatorio, debería usted programar un entrenamiento de acondicionamiento muscular 3 días por semana. La adecuación energética requiere 5 ó 6 sesiones a la semana, por lo que será necesario realizar ambos tipos de ejercicios en algunas jornadas (Si no puede llevar a cabo prácticas formales entre temporadas, plantéese elaborar un programa de entrenamiento y que los deportistas se hagan responsables de su preparación).

Muchos entrenadores realizan dos sesiones de entrenamiento algunos días para lograr los objetivos de los ejercicios. Por ejemplo, dirigen la mejora energética de Lunes a Sábados por la mañana y (de ser necesario) los Martes y los Jueves por la tarde; los ejercicios de acondicionamiento muscular están programados para los Lunes, los Miércoles y los Viernes por la tarde. Los atletas se adaptan pronto a las sesiones dobles y aprecian la variedad de los ciclos de ejercicios para la capacitación energética y muscular.

Cuando el período de competiciones comienza, habría que reducir ambos tipos de entrenamiento. Disminuya el volumen de la mejora energética y modere el acondicionamiento muscular a una o dos sesiones por semana, sobre todo antes de enfrentamientos importantes. Acuérdese, sin embargo, de mantener las mejoras en la capacidad energética y muscular que usted y los atletas se han esforzado tanto en desarrollar.

Sobreentrenamiento

Es tarea suya como entrenador dirigir un programa de entrenamiento eficaz. Para lograrlo, recuerde los principios del entrenamiento, *Ejercicio, pero sin estropicio.* El sobreentrenamiento resulta mucho peor que la falta de entrenamiento. El sobreentrenamiento conduce a la lesión o la enfermedad, mientras que la falta de entrenamiento, en el peor de los casos, demora la adquisición del máximo rendimiento competitivo. Esté alerta a los signos del sobreentrenamiento:

- Fatiga crónica.
- Irritabilidad.
- Cambios de humor.
- Mengua del interés por el deporte.
- Pérdida de peso.
- Reflejos más lentos.
- Velocidad, fuerza o resistencia reducidas.
- Mal rendimiento en el deporte, el colegio o el trabajo.

Cuando sospeche que hay sobreentrenamiento o una enfermedad inminente, hable con el atleta. Si desarrolla buenas relaciones, honestas, con sus jugadores, ellos no dudarán en contárselo cuando se sientan agotados o quemados. Cuando lo hagan, aligere la carga de entrenamiento o deles el día libre. Confíe en los deportistas y ellos no tratarán de engañarle conscientemente. Si logra que los entrenamientos sean divertidos, los deportistas querrán estar allí.

Algunos entrenadores enseñan a los atletas a monitorizar el estrés del entrenamiento con medidas como éstas:

- *Frecuencia cardíaca acelerada*: si la cuenta de un minuto está un 10 % por encima del promedio del atleta, tendría que sospechar de sobreentrenamiento. El pulso puede tomarse en la muñeca, por el lado de la palma debajo del pulgar, o en el cuello junto a la nuez.
- *Temperatura corporal:* si el pulso está acelerado, compruebe la temperatura oral. Una temperatura elevada podría indicar una infección. Haga que el deportista se tome el día libre.
- *Peso corporal*: haga que los atletas se pesen con regularidad, siempre a la misma hora (p. ej., después de ir al baño pero antes de tomar el desayuno). Una pérdida de peso rápida o persistente podría indicar deshidratación, una dieta inadecuada o una enfermedad inminente. Reduzca el entrenamiento del atleta hasta que el peso se estabilice.

Haga que los deportistas registren estas medidas en sus cuadernos de entrenamiento y las evalúen periódicamente –aprenderán mucho sobre sus cuerpos en el proceso. La mejor protección contra el sobreentrenamiento consiste en una bien desarrollada sensibilidad al propio cuerpo y a cómo responde a los ejercicios. Ayude a los atletas a desarrollar su conciencia enseñándoles a percatarse del esfuerzo (mediante la respiración, el pulso y el esfuerzo percibido) y la fatiga, señales válidas que no deberían ser ignoradas. Puede usted reforzar esta conciencia escuchando a los atletas y poniendo empeño en comprender sus preocupaciones.

Cuestiones fundamentales a recordar

1. Elabore metas de entrenamiento anuales idóneas según la edad, la experiencia y la madurez de los atletas.
2. Bosqueje planes separados para el período transitorio, preparatorio y de competición.
3. Utilice los ciclos de entrenamiento dentro de las temporadas.
4. Desarrolle un menú de ejercicios para dirigir cada semana de entrenamiento (microciclo).
5. Programe sesiones dos veces al día cuando sea necesario para conseguir los objetivos de la mejora energética y muscular.
6. Disminuya el entrenamiento con el avance del período de competiciones.
7. Mantenga la condición física desarrollada en la temporada anterior.
8. Esté alerta a los signos de sobreentrenamiento.
9. Enseñe a los atletas a usar cuadernos de entrenamiento.
10. Ayude a los deportistas a estar atentos a sus cuerpos.
11. Preste atención a los atletas.

Capítulo 13

Nutrición para los atletas

Dr. Brian J. Sharkey
Universidad de Montana

La mayoría de los entrenadores reconocen la importancia de la buena nutrición, pero encuentran dificultades para influir en los hábitos alimentarios de los deportistas. La comida basura es tan popular y está tan disponible que resulta difícil impedir que los atletas la tomen en exceso. Además, ayudar a los deportistas a comer adecuadamente requiere la cooperación de los padres, de las cafeterías de las escuelas y demás responsables de la selección y la preparación de las comidas. Finalmente, muchos mitos crecen en torno a la nutrición y al rendimiento en el deporte y resulta difícil estar informado con exactitud.

En este capítulo se describen las bases de la buena nutrición para los atletas. Aprenderá usted sobre las fuentes de energía; los nutrientes; sobre una dieta equilibrada; sobre la comida anterior al partido; sobre la pérdida y la ganancia de peso, y sobre los líquidos y la hidratación.

Energía

A los deportistas les resultará difícil entrenarse y rendir si su dieta carece de la energía adecuada. La mujer media (15-24 años) necesita de 2.000 a 2.400 calorías de energía diaria; el hombre medio, entre 2.500 y 3.000. Las necesidades de energía diaria dependen también de la edad y del tamaño del cuerpo –los atletas jóvenes requieren energía para el crecimiento y el desarrollo, y un cuerpo más grande necesita más energía para moverse, independientemente de la edad. Y por cada hora de entrenamiento, los deportistas pueden necesitar 500 calorías adicionales de energía o más.

Cuando la dieta diaria no logra satisfacer las necesidades energéticas, el organismo puede quemar sus propias proteínas –tejido muscular– en busca de energía. Así pues, los deportistas deben darse cuenta de la importancia de ingerir suficientes calorías –si no lo hacen, estarán dilapidando los efectos del entrenamiento.

Dieta de alto rendimiento

La mayoría de los norteamericanos ingieren más grasas y proteínas de las que necesitan. Para el rendimiento atlético y la buena salud, los científicos del deporte recomiendan una dieta que incluya más carbohidratos y menos grasas: la *dieta de alto rendimiento.* En la Tabla 13.1 puede comparar la dieta típica del quinceañero con la dieta de alto rendimiento.

Tabla 13.1 Componentes de las dietas del quinceañero típico y de la de alto rendimiento

Componente	Dieta típica del quinceañero (% de calorías totales)	Dieta de alto rendimiento (% de calorías totales)
Grasas	40	20
Proteínas	15	15
Carbohidratos	45	65

Grasas

Aunque resulta esencial una cierta cantidad de grasas en una dieta saludable, los atletas no las necesitan en gran número; de hecho, el 20 % de calorías probablemente basta. Las grasas mejoran el sabor de las comidas y nos hacen sentir llenos. La ingesta de grasas de un deportista debería mantenerse en los niveles recomendados no sólo por razones de salud, sino porque las grasas le hacen un flaco favor al rendimiento atlético. Las grasas tienen más calorías por gramo que ninguna otra fuente de alimentos (consulte "Calorías en los alimentos"). Ingerir demasiadas grasas es el modo más fácil de aumentar el porcentaje de la grasa corporal, y el exceso de grasa corporal puede malograr el rendimiento en muchos deportes. Un exceso de grasas en la comida previa al partido también puede producir náuseas.

Calorías en los alimentos

Tipo de nutriente	Calorías (por gramo)
Grasas	9,3
Proteínas	4,3
Carbohidratos	4,1

Proteínas

La proporción de proteínas recomendada en las dietas de alto rendimiento es del 15 % (consulte la Tabla 13.1). Los adultos regularmente activos pueden pasar con un 10 % de las calorías procedentes de las proteínas de buena calidad, por lo que muchos norteamericanos en realidad obtienen más proteínas de las que necesitan. Los deportistas, sin embargo, requieren proteínas adicionales para el desarrollo del tejido muscular en el desarrollo de la fuerza, para la estimulación de las enzimas aeróbicas durante el entrenamiento de resistencia y para la reparación de los tejidos. Y los jóvenes atletas necesitan proteínas extra para sustentar el crecimiento natural y el desarrollo.

Las proteínas de calidad contienen un buen suministro de aminoácidos esenciales, bloques de construcción proteínicos que no pueden ser fabricados en el organismo. Aunque las proteínas animales constituyen una fuente mejor de aminoácidos esenciales, las combinaciones correctas de proteínas vegetales pueden satisfacer las necesidades de proteínas de los atletas. El mejor enfoque dietético consiste en ingerir variedad de alimentos para satisfacer las necesidades de proteínas y otros nutrientes. En la Tabla 13.2 se enumeran las cantidades de proteínas suministradas por algunos alimentos ricos en proteínas. Anime a los deportistas a escoger fuentes con pocas grasas (por ejemplo, leche desnatada en vez de entera, quesos blandos en vez de duros).

Las proteínas no constituyen una fuente principal de energía durante el descanso o el ejercicio. Pero cuando un deportista se emplea a fondo y hace dieta para perder peso, el organismo teme la hambruna y opta por las proteínas de los tejidos para obtener energía. Para evitar la pérdida de tejido muscular y para conseguir los beneficios del entrenamiento, los deportistas que estén a dieta deben cerciorarse de que ingieren las proteínas adecuadas. Los atletas que continuamente pierden peso durante el entrenamiento deben saber que se arriesgan a perder tejido muscular, lo que podría debilitarles y suponer un perjuicio para su rendimiento. Asimismo, el entrenamiento intenso mientras se está a dieta puede afectar al crecimiento de un atleta en desarrollo (Hablaré sobre la pérdida de peso más adelante en este capítulo).

Tabla 13.2 Alimentos ricos en proteínas

Alimento	Cantidad	Proteínas (gramos)
Alubias		
• y carne de cerdo	1/2 taza	8,0
• lima	1/2 taza	6,0
• carne roja	1/2 taza	8,0
• soja	1/2 taza	10,0
Ternera		
• salmuera	100 g	21,5
• asada	100 g	24,0
• filete	100 g	25,0
Queso (poco graso)		
• americano	28 g	7,5
• cottage	1/2 taza	7,5
• suizo	28 g	8,5
Pollo	100 g	25,0
Chiles con alubias	1 taza	19,0
Almejas	1/2 taza	8,0
Cangrejo	5/8 taza	17,5
Huevos	1 grande	6,5
Pescado	120 gramos	25,0
Harina		
• blanca	1 taza	11,5
• grano entero	1 taza	16,5
Jamón	120 g	21,0
Cordero	120 g	22,0
Langosta	2/3 taza de carne	18,5
Macarrones y queso	1 taza	19,0
Leche (poca grasa o desnatada)	1 taza	10,0
Guisantes	1/2 taza	10,0
Cerdo		
• loncha	1 media	15,0
• lomo	120 g	20,0
Pizza (queso)	1/6 de 35 cm	12,0

Carbohidratos

Puede que le sorprenda constatar que los carbohidratos son la fuente principal de energía en la dieta de alto rendimiento, pues mucha gente cree erróneamente que todos los carbohidratos "engordan". Pero los carbohidratos como las patatas, el maíz, las alubias, el arroz y los cereales integrales, el pan y la pasta son nutritivos y saludables. Los carbohidratos son la fuente principal de energía en todo el mundo. La gente, en algunos países menos desarrollados, obtiene tanto como el 80 % de las calorías de los carbohidratos, y sufren muchos menos ataques de corazón que los norteamericanos.

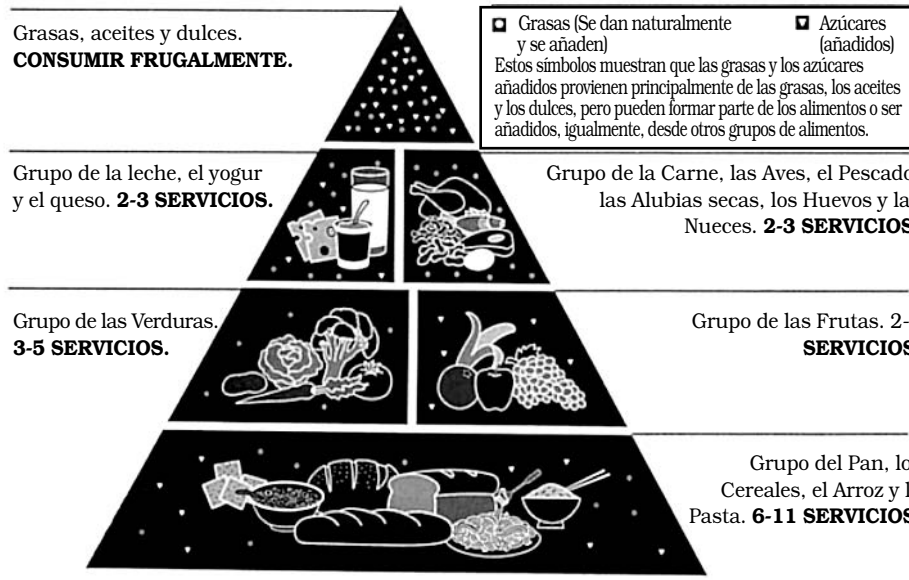
El maíz, las alubias y demás *carbohidratos complejos* contienen también proteínas, vitaminas, minerales y fibra, y suministran por tanto una nutrición más equilibrada además de la energía. Los carbohidratos concentrados o refinados, como el azúcar de mesa, son menos convenientes porque están atestados de "calorías vacías" –energía sin nutrición. La miel es una fuente de azúcar natural, aunque todavía concentrada, similar en cuanto a la nutrición al azúcar de mesa, que aporta energía pero con un valor nutritivo mínimo. La fruta fresca, por el contrario, aporta tanto la energía de los carbohidratos como la nutrición. En la Figura 13.1 se muestra la pirámide guía de los alimentos.

Resumen de la energía

La mejor dieta para el deportista, independientemente de la edad, contiene pocas grasas y es rica en carbohidratos. La actividad física regular extrae energía de los carbohidratos almacenados en los músculos (glucógeno muscular). La dieta rica en carbohidratos reaprovisiona los músculos para que estén listos de cara a la siguiente jornada. Los atletas que consumen dietas con pocos carbohidratos se quedarán sin combustible en el transcurso de un ejercicio intenso porque no tienen suficiente glucógeno muscular.

Según comenté en el capítulo 12, el organismo quema tanto calorías como carbohidratos durante la actividad, pero cuando se produce el esfuerzo intenso reclama carbohidratos (glucógeno muscular). Si los músculos carecen de glucógeno, no pueden sustentar las vigorosas contracciones que se dan en los entrenamientos o la competición.

Los atletas probablemente necesitarán ayuda para aprender a elegir los alimentos apropiados para la dieta de alto rendimiento. Las patatas son buenas, pero las patatas fritas de bolsa están repletas de grasas. Las galletas son muy apetecibles, pero el chocolate crujiente típico de las galletas contiene más del 50 % de grasas. Los deportistas y otros interesados en la buena salud deberían aprender a comer carne, pescado, aves de corral, carbohidratos complejos (maíz, arroz, alubias, patatas, cereales integrales, pan y pasta), muchas frutas y verduras y productos lácteos con pocas grasas. Deberían minimizar las grasas (lea siempre las etiquetas de los alimentos en busca de "grasas ocultas"), con inclusión de las salsas y los condimentos, y ser frugales con los postres. Una buena manera de garantizar la nutrición correcta es ingerir alimentos variados.



Fuente: Departamento de Agricultura de los EE.UU./ Departamento de Salud y Bienestar Social de los EE.UU.

Figura 13.1 La pirámide guía de los alimentos.

Otros nutrientes

El cuerpo necesita más que energía sola para funcionar: las vitaminas, los minerales y el agua son indispensables para ayudar a regular la química del organismo. Algunos entrenadores y atletas creen que los suplementos de vitaminas y minerales mejoran el rendimiento, pero esto rara vez es cierto: averiguará por qué en la argumentación que sigue.

Vitaminas

Las vitaminas se engloban en dos categorías generales, las solubles en grasas (A, D y E) y las solubles en agua (B y C). El exceso de vitaminas solubles en agua es eliminado por la orina, mientras que las solubles en grasas se almacenan en las grasas del cuerpo. Las vitaminas ayudan a desencadenar las reacciones químicas en el sistema de producción de energía del organismo, son esenciales porque ayudan a convertir los alimentos en energía. Cuando los atletas no ingieren suficientes vitaminas son incapaces de transformar los alimentos en energía eficientemente. Pero enormes dosis de vitaminas no implican más energía. Como he dicho antes, el exceso de vitaminas B o C es eliminado en la orina; el exceso de A, D o E pueden ser almacenado, pero en ocasiones con resultados desagradables. El exceso de vitamina D influye en los niveles de calcio y puede retardar el crecimiento, y las megadosis de vitamina A pueden resultar letales. Así pues, ingerir las cantidades recomendadas de vitaminas es fundamental, pero más no necesariamente es mejor.

Los atletas necesitan vitaminas cuando queman más calorías, pero el aumento de la ingesta de alimentos suele hacer frente a esta necesidad. Los deportistas que llevan a cabo un entrenamiento de suma dureza o que están perdiendo peso deberían plantearse tomar un suplemento diario de vitaminas para garantizar que las necesidades de las mismas quedan cubiertas. Pero, incluso entonces, los suplementos no deberían superar la cuota diaria de vitaminas. Los suplementos no serán un beneficio para la salud o el rendimiento de un deportista que ya esté tomando una dieta adecuada.

Minerales

El hierro, el zinc, el calcio, el magnesio, el yodo y el fósforo son algunos de los minerales considerados esenciales para la buena nutrición.

El hierro es de particular importancia para los atletas, tanto hombres como mujeres. Gran parte del hierro que es absorbido por la sangre es dedicado a la producción de hemoglobina para las células rojas sanguíneas. El hierro de la hemoglobina ayuda a transportar el oxígeno de los pulmones a los músculos activos. Los deportistas que sufren un déficit de hierro son proclives a la anemia y a un pobre rendimiento.

Sólo entre el 10 y el 20 % del hierro de los alimentos pasa a la corriente sanguínea, por lo que

un atleta debe ingerir hasta 10 veces la cantidad que el organismo necesita. Los deportistas de familias con pocos ingresos tienen mayores posibilidades de padecer una deficiencia de hierro, quizás porque comen menos carne magra, la cual es rica en hierro. Las mujeres pierden hierro durante la menstruación, y todos los atletas son susceptibles a la pérdida de hierro o a una menor absorción durante los entrenamientos intensos. Los dátiles, las ciruelas, los albaricoques, las pasas, las alubias y las carnes contienen hierro. Si le preocupa la ingesta de hierro de un deportista, fomente el consumo de alimentos ricos en hierro. Si el problema persiste, aliente la evaluación médica del nivel de hierro del atleta.

El mineral zinc ha recibido últimamente la atención de los deportistas debido a su papel en el crecimiento y en la reparación de los tejidos. El zinc es necesario para el crecimiento, las reacciones enzimáticas, la formación de células sanguíneas y la reparación de los tejidos. Pero los atletas no tienen por qué malgastar dinero en caros suplementos; pueden conseguir gran cantidad simplemente comiendo alimentos integrales.

La ingesta de calcio es importante porque está relacionada con una dolencia llamada *osteoporosis*, una pérdida de la densidad del hueso que lo hace proclive a las fracturas. El entrenamiento vigoroso, la pérdida de peso y la ingesta inadecuada de calcio han incrementado el riesgo de osteoporosis y las fracturas por estrés, especialmente en las atletas. Para ayudar a los deportistas a evitar este riesgo, procure que el entrenamiento siga siendo racional, anime a los atletas a mantener un peso corporal saludable y recomiende que ingieran grandes vasos de leche desnatada y productos lácteos ricos en calcio.

Las vitaminas y minerales clave vienen listados en la Tabla 13.3 junto con su importancia, cuota diaria recomendada y fuentes. Revise esta información en su empeño por mejorar la nutrición sin recurrir a los suplementos.

¿Suplementos?

Otros motivos para plantearse los suplementos son:

- Sistema inmunitario: las vitaminas C y E, el betacaroteno, el B6 y el ácido fólico, así como los minerales selenio y zinc, ayudan a mantener un sistema inmunitario sano.
- Antioxidantes: las vitaminas C y E y el betacaroteno pueden ayudar a reducir el efecto de los radicales libres ocasionados por el ejercicio en el tejido muscular.

No obstante, las vitaminas de los alimentos siempre son más eficaces que las de los suplementos.

Dieta equilibrada

La buena nutrición implica comer una variedad de alimentos de los grupos de nutrientes (consulte la Figura 13.1). Las dietas que se concentran en un alimento o excluyen un grupo de alimentos es muy probable que acarreen problemas. La mayoría de los atletas pueden satisfacer sus necesidades alimenticias ingiriendo una dieta equilibrada, haciendo hincapié en los carbohidratos complejos. Las calorías extra necesarias para ejercitarse pueden obtenerse incrementando la ingesta de alimentos. A partir de la Figura 13.1 puede elaborarse un buen planificación de alimentación diaria. Recuerde que los problemas de la nutrición pueden surgir de las dietas grasas, el vegetarianismo inadecuado, una falta de variedad en los alimentos y la pérdida de peso rápida.

Comida anterior al partido

Se le ha dado demasiada relevancia a la comida previa al partido; no es muy acertado. De hecho, si

Tabla 13.3 Vitaminas y minerales: funciones y fuentes

Nutriente	Funciones Importantes	Fuentes	Ingesta diaria recomendada[1]
Vitaminas solubles en grasas			
Vit. A Betacaroteno	Visión, función inmunitaria Crecimiento celular, antioxidante	Productos lácteos frutas, verduras	1000/800mg
Vit. D	Huesos, dientes, calcio	Luz del sol, huevos, pescado, productos lácteos	10/10mg
Vit. E	Antioxidante	Verduras, aceites, nueces, vegetales	10/8mg
Vit. K	Viscosidad la sangre	Vegetales, cereales, frutas, productos lácteos, carne	65/55mg
Vitaminas solubles en agua			
Vit. B1 (tiamina)	Producción de energía	Cerdo, granos, alubias	1,5/1,1mg
Vit. B2 (riboflavina	Producción de energía	Leche, huevos, pescado, verduras	1,8/1,3mg
Niacina	Producción de energía	Nueces, pescado, aves, verduras	20/15mg
Vit. B6 (pirodoxina)	Producción de energía Metabolismo proteínas	Carnes, granos, verduras, frutas	2,0/1,5mg
Ácido fólico	Células blancas y rojas de la sangre, ARN, ADN, aminoácidos	Verduras, alubias, nueces, granos, carnes, frutas	200/180mg
Vit B12	Células sanguíneas, ARD, ADN, Producción de energía	Carnes, productos lácteos, huevos	2,0/2,0mg
Biotina	Metabolismo de las grasas y los aminoácidos, síntesis del glucógeno	Alubias, verduras, carnes	30-100mg*
Vit C (ácido ascórbico)	Curación heridas, tejido conectivo, antioxidante, función inmunitaria	Cítricos, verduras	60/60mg

(continúa)

[1] Para hombres/mujeres de 15-18 años de edad. Ingesta Diaria Recomendada (IDR), basada en los estándares de 1989 fijados por el Consejo Nacional de Investigaciones de la Academia Nacional de las Ciencias.
*Dado en forma de rancho.

un atleta ya toma una dieta de alto rendimiento, una comida típica probablemente será adecuada. La mayor preocupación para la comida anterior a la competición es que sea fácil de digerir y esté fuera del estómago antes de que empiece la competición. Los deportistas deberían comer al menos 3 horas antes de una prueba y evitar la abundancia de grasas. Tendrían que comer lo bastante como para sentirse satisfechos, pero no ahítos. Los atletas nerviosos pueden salir adelante mejor con una comida líquida de fácil digestión.

Ni el té y las tostadas ni los filetes constituyen un bocado mejor para la comida anterior a la competición. Antes bien, la comida previa se podría comparar con el suministro de energía para el coche. Un depósito medio lleno de gasolina es mucho para un viaje corto; el coche no funcionará mejor con el depósito lleno, y tampoco los atletas.

Los deportistas de fondo pueden tener diversos hábitos alimentarios previos a la competición algunos prefieren no comer antes de la prueba, mientras que otros comen de 3 a 4 horas antes de

Tabla 13.3 (continúa)

Minerales	Funciones Importantes	Fuentes	IDR Hombre/Mujer
Calcio	Huesos, dientes, viscosidad de la sangre, contracción de los músculos	Productos lácteos, verduras, legumbres	1200/1200mg
Cloruro	Digestión, fluidos extracelulares	Sal (NaCl) en comidas	750/750mg
Cromo	Metabolismo de la energía	Legumbres, granos,	0,05-0,25mg*
Cobre	Metabolismo del hierro	Carnes, agua	1,5-3,0mg*
Flúor	Huesos, dientes	Agua, mariscos, té	1,5-4,0mg*
Yodo	Síntesis de la tiroides	Pescado, productos lácteos, verduras, sal yodada	150/150mg
Magnesio	Síntesis de las proteínas	Granos, vegetales verdes	400/300mg
Fósforo	Huesos, dientes, equilibrio ácido-básico	Productos lácteos, carnes, aves, pescado, granos	1200/1200 mg
Potasio	Transmisión nerviosa, equilibrio ácido-básico y de fluidos	Vegetales verdes, bananas carnes, productos lácteos, patatas, café	2000/2000 mg
Selenio	Antioxidante	Marisco, carnes, granos	50/50 mg
Sodio	Función nerviosa, equilibrio de fluidos y ácido-básico	Sal (NaCl)	1100-3300 mg*
Sulfuro	Función del hígado	Proteínas de la dieta	No se ha establecido
Zinc	Actividad de las enzimas	Carne, aves, pescado, productos lácteos, granos, frutas, verduras.	14/12 mg

*Dados en forma de ración.

la competición. No es necesaria una comida con más carbohidratos de lo normal. Beber agua con algunos carbohidratos resulta útil durante las carreras de fondo para mantener los músculos en funcionamiento después de que el glucógeno muscular haya disminuido.

Control del peso

La ganancia o pérdida de peso es principalmente una cuestión de equilibrio energético. Si los atletas comen regularmente más calorías de las que queman, sobre todo calorías procedentes de las grasas, aumentarán de peso; si queman más de las que ingieren, perderán peso.

Peso ideal

¿Hay un peso ideal para los atletas? Sí, pero depende del deporte que practican, de su complexión, edad y sexo. El peso ideal de un atleta se determina fácilmente averiguando en qué proporción el peso es tejido graso y en qué proporción es tejido magro (músculo, hueso y órganos vitales). Es importante recordar que las mujeres poseen un porcentaje más elevado de grasas esenciales que los hombres.

En los deportes como las carreras de fondo, los atletas rinden mejor con un porcentaje de grasa corporal relativamente pequeño (entre el 5 y el 7 % en los hombres y entre el 12 y el 15 en las mujeres). En otros deportes, el porcentaje de grasa corporal no es tan importante, aunque los atletas nunca deberían arrastrar un exceso de grasas. Los deportistas masculinos bien preparados tienen un promedio de entre un 8 y un 12 % de grasas; las mujeres bien preparadas, entre un 15 y un 21 %. El porcentaje de grasas nunca debería bajar del 5 % en los chicos jóvenes o el 12 % en las chicas. El organismo necesita una cierta cantidad de grasas para mantener las membranas celulares, aislar los nervios, proteger los órganos vitales y facilitar el proceso metabólico.

El énfasis excesivo en el peso corporal y las grasas ha conducido a desórdenes alimentarios (anorexia nerviosa y bulimia) y a otras consecuencias graves para la salud. La actuación profesional resulta necesaria con mayor frecuencia para ayudar a un atleta a recobrarse de los desórdenes alimentarios. Si sospecha que uno de los deportistas lo padece, consiga ayuda inmediatamente. Si no reciben tratamiento, estos trastornos pueden conducir a la debilitación y la muerte.

Para ayudar a los atletas a conseguir el peso apropiado para su tipo de complexión y deporte, tiene usted que ser capaz de estimar su grasa corporal. El más práctico de los procedimientos disponibles mide las grasas justo por debajo de la piel empleando un dispositivo conocido como tijeras de los pliegues cutáneos. La mitad, aproximadamente, de la grasa corporal se acumula debajo de la piel; utilizando una fórmula apropiada para la edad, el sexo y el nivel de actividad de los atletas, puede determinar el porcentaje con una precisión razonable. Enseñarle a tomar medidas de los pliegues cutáneos y a determinar el porcentaje de grasas del cuerpo queda fuera del alcance de este libro. Aunque el método es relativamente sencillo, aplicarlo requiere conocimientos de las zonas de pliegue cutáneo correctas y habilidad para usar las tijeras.

Sin las tijeras del pliegue cutáneo o algún otro método para estimar el porcentaje de grasa corporal, tendrá que confiar en su criterio para decidir si los atletas tienen que ganar o perder peso (el exceso de énfasis en la pérdida de peso ha conducido a graves desórdenes alimentarios en los deportistas). El peso ideal es el que hace que uno se sienta bien, tener buen aspecto y permite que el atleta rinda bien. Si el peso o las grasas son demasiado pequeños, los deportistas se volverán débiles y apáticos. Cuando el peso es demasiado grande, entorpece el rendimiento y podría convertirse en un problema para la salud. Veamos ahora cómo ganar y perder peso con seguridad.

Ganar peso

Para muchos de nosotros, ganar peso resulta fácil, demasiado fácil. Pero para algunos atletas, en especial quienes están interesados en deportes como el rugby, ganar peso puede resultar un desafío. He aquí algunas directrices que puede utilizar para ayudar a sus atletas a adquirir tejido magro (músculo):

- Asegúrese de que la ganancia de peso es lenta y gradual, con una ingesta calórica que no aumente más de 500 calorías por encima de las necesidades diarias. El 15 %, al menos, de la ingesta adicional de calorías ha de provenir de proteínas de buena calidad.
- Combine el aumento en el consumo de calorías con un programa de fortalecimiento, de forma que se adquiera músculo en lugar de grasa. A ser posible, controle la grasa corporal con la técnica de pesaje hidrostático más precisa.
- Incremente el consumo de calorías en 3.500 por cada 500 gramos de peso a ganar.
- Cerciórese de que los atletas evitan ingerir comidas extremadamente abundantes; antes bien, recomiende que ingieran comidas pequeñas con mayor frecuencia (p. ej., tres comidas equilibradas y dos tentempiés nutritivos).
- Sugiera a los deportistas que consuman la porción más grande de las calorías a primera hora de la mañana.
- Recomiende a los atletas que aumenten la ingesta de calorías pero que eviten excesivas cantidades de grasas animales, comidas saldas y calorías vacías.
- De ser posible, reduzca el entrenamiento de resistencia que quema calorías.
- No permita que los atletas utilicen drogas (como hormonas androgénicas o esteroides anabólicos) para fomentar la ganancia de peso.

- Detenga el programa de aumento de peso cuando se alcance el peso ideal.

Conseguir el peso ideal es saludable; el exceso de peso, sea grasa o músculo, es un riesgo para la salud. El peso extra implica con frecuencia una presión sanguínea elevada y grasas en la sangre (colesterol, triglicéridos), y eso conlleva un riesgo mayor de enfermedades cardiacas. Considere cuidadosamente si un atleta *necesita* ganar peso. De ser así, recuerde esto: *cualquier entrenador que permita o aliente a los deportistas a ganar masa extra es responsable de ayudar a esos deportistas a recobrar un peso corporal saludable después de la temporada.* Esta responsabilidad puede exigir un programa de pérdida de peso en la postemporada, que haga hincapié en los ejercicios para quemar calorías como pueden ser correr o pedalear. En su calidad de entrenador y profesor, usted no puede eludir esta responsabilidad.

Pérdida de peso

Aunque ganar peso requiere un esfuerzo, perderlo es incluso más difícil. Los cuatro enfoques para perder peso son:

- Ejercicio,
- Hacer dieta (supresión de calorías),
- Ejercicio y dieta combinados, y
- Terapia de la conducta.

Ejercicio. Indudablemente el método más eficaz para perder peso es el ejercicio. Con él quemamos más grasa y conservamos más proteínas musculares, comparándolo con la supresión dietética, lo que conduce a una pérdida mayor de proteínas y agua y a una pérdida menor de grasas. Los ejercicios aeróbicos moderados, como correr, pedalear, nadar o el esquí de fondo, son formas aconsejables de quemar 10 calorías por minuto. Otros deportes, como el tenis, que quema 8 calorías por minuto, también son buenos porque pueden prolongarse durante una hora o más. Caminar a paso vivo, con 5 a 7 calorías quemadas por minuto, es otra alternativa estupenda.

Hacer régimen. Una buena forma de evitar el problema del exceso de peso es no ingerir calorías extra, para empezar. Evite las hamburguesas gigantes, las patatas fritas y los batidos, y evitará la necesidad de quemar 1.300 calorías innecesarias (13 kilómetros corriendo a 100 calorías por kilómetro). La dieta para perder peso no significa comer más o menos de ningún alimento, sino ingerir menos calorías, en especial de las grasas animales, y menos comida basura, aperitivos y calorías sin valor nutritivo. Cuando la dieta se combina con un vigoroso entrenamiento para perder peso, un suplemento vitamínico podría resulta provechoso. Y cuando una pérdida de peso significativa viene acompañada de un entrenamiento intenso, la ingesta adecuada de proteínas tiene que estar garantizada para prevenir la pérdida de proteínas de los tejidos.

Hacer régimen

Hacer régimen, sin ejercicio, es causa de sobrepeso y obesidad. El régimen conduce a una pérdida de tejido muscular y a una disminución del ritmo metabólico. Con menos músculo y un ritmo metabólico inferior, perder peso se vuelve muy difícil y muchos vuelven a adquirir más grasas de las que han perdido. Combine el régimen con el ejercicio en un programa de pérdida de peso sensato.

Ejercicio y dieta. Juntos, el ejercicio y el control dietético, acelerarán la pérdida de peso y mejorarán el desarrollo de hábitos buenos y saludables para toda la vida. El déficit de calorías (la diferencia entre las calorías que se ingiere y las que se queman) no debería exceder las 1.000 calorías por día. Por ejemplo, un atleta que quema 3.000 calorías y consume 2.500 tiene un déficit de 500 calorías. En un período de 7 días, este déficit suma 3.500 calorías, una pérdida de peso de medio kilogramo. Si el atleta incrementa el ejercicio en 500 calorías por día, el déficit alcanza las 1.000 calorías. En 7 días, un déficit de 7.000 calorías daría lugar a una pérdida de peso de un kilogramo. La pérdida de peso nunca debería exceder el kilogramo por semana, o las 1.000 calorías diarias. Los deportistas que pierden peso más deprisa que el promedio indicado encontrarán dificultades para concentrarse en los entrenamientos o la competición.

Terapia de la conducta. Comer es una conducta aprendida que a menudo requiere modificación. La terapia de la conducta se sirve del registro de anotaciones y la fijación de objetivos para ayudar a las personas a reconocer los problemas al comer y a dar pasos para mejorarlos. El primer paso consiste en documentar la conducta e identi-

ficar zonas de problemas. Los atletas con sobrepeso deberían comer únicamente en las horas de las comidas, sentados a la mesa. Tendrían que evitar ingerir comida basura en los restaurantes de comida rápida y picar aperitivos mientras están viendo la televisión. Deben aprender a poner menos alimentos en el plato y a tomar sólo un servicio. La terapia de la conducta suele conllevar un sistema de recompensas para el buen comportamiento, como un premio económico o material por cada kilo perdido. Romper con los malos hábitos de comida requiere el mismo tipo de disciplina que el necesario para tener éxito en el deporte. Ayude a sus atletas a desarrollar autodisciplina, ¡y asegúrese de ser un buen ejemplo!

Directrices para perder peso

Considere las siguientes pautas cuando asesore a los deportistas a perder peso:

- Determine el peso corporal idóneo midiendo el porcentaje de grasa en el organismo (no utilice los gráficos estándar de altura y peso).
- Controle el progreso, tanto el peso como el porcentaje de grasa corporal.
- Recuerde, hace falta un déficit de 3.500 calorías para perder medio kilo, y el déficit nunca debería exceder las 1.000 calorías diarias; por tanto, la pérdida de peso nunca debería exceder el kilo por semana.
- Anime a los atletas a ingerir comidas equilibradas.
- Ayúdeles a identificar y modificar conductas problemáticas relacionadas con la alimentación.

Líquidos e hidratación

El cuerpo posee un sistema elaborado para mantener el equilibrio óptimo de líquidos en las células, los fluidos corporales y la sangre. Malograr el sistema puede acarrear graves consecuencias, mortales incluso.

Deshidratación

El agua pesa un kilo por litro. Los atletas pueden sudar a un ritmo de 2 litros a la hora mientras se ejercitan vigorosamente en un entorno caluroso, y es común que pierdan entre 1 y 2 litros (o kilogramos) durante los entrenamientos cuando hace calor.

Incluso la pérdida de agua moderada (2-3% del peso corporal) produce un efecto notorio en el rendimiento, y la deshidratación que supera el 5% conlleva el riesgo de agotamiento. La deshidratación no sólo priva al organismo del agua necesaria, altera también el equilibrio de electrolitos. Los electrolitos, como el sodio y el potasio, están cargados de moléculas de minerales ubicadas en los fluidos dentro y fuera de las células. Cuando la deshidratación altera el equilibrio de electrolitos, el impulso nervioso y la contracción muscular se ven afectados, y la fuerza y la resistencia disminuyen. La resistencia se ve afectada ulteriormente por el descenso de volumen sanguíneo a consecuencia de la pérdida de agua. Cuando los atletas se deshidratan intencionadamente para "dar el peso," corren el riesgo de disminuir la fuerza y el rendimiento, y más incluso.

Cuando se combina con una dieta baja en calorías, la deshidratación puede acarrear consecuencias graves para la salud. Para precaverse contra los problemas de la deshidratación bajo los efectos del calor, pese a los atletas antes y después de los entrenamientos. La cantidad de pérdida de peso indicará cuántos líquidos hay que reponer. Al comienzo de los siguientes ejercicios, el peso de los atletas no debe variar más de un kilo con respecto a la jornada previa antes del ejercicio. De no ser así, no les permita participar ese día.

En los deportes donde los atletas deben "dar el peso," trate de evitar la necesidad de rehidratarse antes de una competición. Ayúdeles a seleccionar

pesos diana racionales en la pretemporada en vez de utilizar la deshidratación para deshacerse temporalmente de unos pocos kilos extra. Recuerde que los atletas jóvenes están creciendo; necesitan energía, nutrientes esenciales y agua. Príveles de estos elementos esenciales y quizás perjudique su salud y su crecimiento. ¡Ningún deporte justifica eso!

El estrés por el calor

Al ejercitarse en un entorno caluroso, el cuerpo suele mantener una temperatura segura mediante la evaporación del sudor. No es el sudor, sino la evaporación del mismo, lo que enfría el cuerpo. Si el sudor empapa el cuerpo, no tiene tiempo de evaporarse, y el organismo sólo pierde líquidos en vez del exceso de calor.

Recuerde que los atletas pueden llegar a perder hasta 1 ó 2 litros de sudor en cada hora de entrenamiento o competición. Este agua debe ser reemplazada para que el organismo no se deshidrate, porque un cuerpo deshidratado no funciona bien. Es posible mantener la hidratación en la mayoría de los deportes bebiendo uno o dos vasos de agua de 225 cl antes de los ejercicios o la competición, bebiendo con frecuencia durante la actividad y continuar bebiendo después (el mecanismo de la sed del cuerpo infravalora las necesidades de líquidos).

Algunos electrolitos (sodio y potasio), necesarios para el funcionamiento eficaz de los músculos, se pierden con el sudor. Sin embargo, la sal de las comidas reemplazará todo el sodio que se haya perdido con aquél. Cualquier merma del potasio puede ser remediada fácilmente también si los deportistas ingieren alimentos ricos en potasio, como los cítricos y los zumos, las patatas y las bananas.

A algunos entrenadores les gusta emplear bebidas comerciales con carbohidratos y electrolitos. Éstas fomentan la reposición de fluidos debido a que los refrescos gustosos conducen a una mayor ingesta de líquidos. Lo importante es suministrar cantidad de fluidos (agua) durante los entrenamientos y la competición. y programar los ejercicios y los partidos en las horas más frescas de la jornada. Las bebidas con carbohidratos tienen su importancia de cara a las pruebas de mayor duración (más de una hora), y los electrolitos ayudan a reducir la pérdida de líquidos urinaria.

Al competir en clima caluroso, puede preparar a los atletas de diversas maneras:

- *Condición física*: la condición aeróbica mejora el sistema circulatorio, responsable de la transferencia de calor. Y como los individuos en forma empiezan a sudar antes, es menos probable que se acaloren en exceso.
- *Aclimatación*: entre 4 y 8 días de entrenamiento al sol prepararán a los deportistas para competir en clima caluroso.
- *Indumentaria*: elija indumentarias y equipamiento que faciliten la evaporación del sudor. Evite los uniformes oscuros que absorben el calor del sol.
- *Líquidos*: Asegúrese de que los atletas desarrollan buenos hábitos de hidratación; tienen que beber antes, durante y después de los ejercicios o la competición.
- *Electrolitos*: anime a los deportistas a tomar refrescos con carbohidratos y electrolitos y a comer alimentos ricos en potasio.

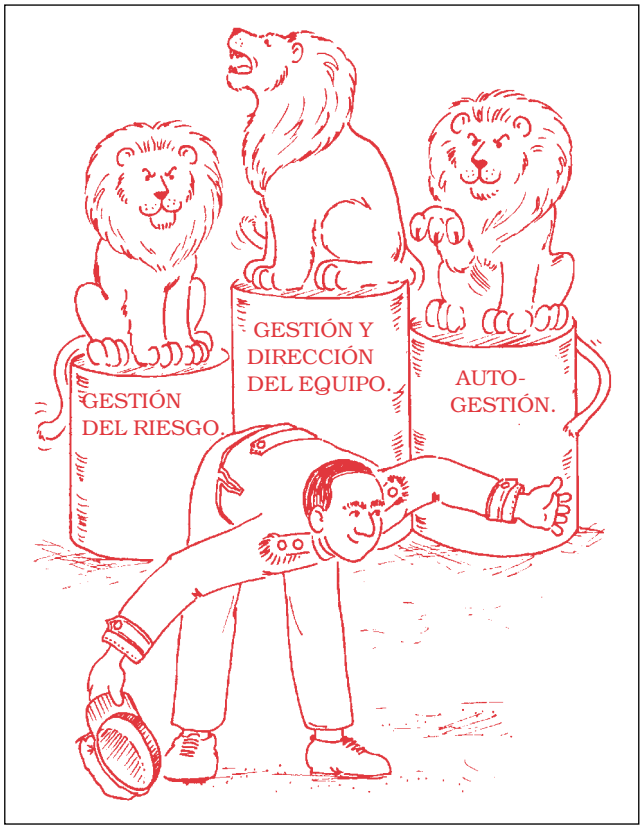
Cuestiones fundamentales a recordar

1. Los atletas pueden precisar 3.000 calorías o más al día para satisfacer sus necesidades energéticas.
2. La dieta de alto rendimiento para alcanzar los mejores rendimientos deportivos y una buena salud contiene un 20 % de grasas, un 15 % de proteínas y un 65 % de carbohidratos.
3. La buena alimentación está garantizada cuando los atletas escogen una variedad de alimentos de los distintos grupos alimenticios y hacen hincapié en los que tienen pocas grasas y muchos carbohidratos.
4. Las vitaminas son esenciales para ayudar a convertir los alimentos en energía. Una dieta bien equilibrada aporta las vitaminas y minerales que necesita un deportista, a menos que se esté sometiendo a un régimen de pérdida de peso.
5. Los atletas tendrían que tomar la comida previa a la competición unas 3 horas antes al menos.
6. La pérdida o ganancia de peso es una cuestión de equilibrio energético. Si los atletas ingieren más calorías de las que queman (especialmente calorías grasas), ganarán peso; si queman más de las que ingieren, perderán peso.
7. Para ganar peso de modo inteligente, los deportistas han de aumentar el consumo de calorías (sobre todo proteínas) de modo gradual y practicar la musculación.

8. La mejor manera de perder peso es mediante una combinación de ejercicio y supresión de calorías (régimen) y modificando hábitos alimentarios deficientes.
9. Privar a los atletas de agua durante el ejercicio al sol supone un perjuicio para el rendimiento, agotamiento y otras consecuencias más graves.
10. Beber agua es la mejor manera de reponer líquidos; los deportistas tienen que beber con frecuencia cuando se estén ejercitando en clima caluroso.
11. Los atletas deben reponer los electrolitos en las comidas, ingiriendo alimentos ricos en potasio y con refrescos que contengan carbohidratos y electrolitos.
12. Los entrenadores han de ser un modelo de condición física, de conducta al comer y al reponer líquidos.

Parte V

Gestión y Administración deportiva



Capítulo 14
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL EQUIPO

Capítulo 15
GESTIÓN DEL RIESGO

Capítulo 16
AUTO-GESTIÓN

Ha desarrollado usted una filosofía cabal como entrenador, comprende la psicología implicada, se está convirtiendo en un maestro educador de las habilidades deportivas y ha adquirido valiosos conocimientos sobre el entrenamiento y la alimentación del cuerpo de los deportistas. Pero antes de saltar y correr al terreno de juego o al gimnasio, querrá aprender más sobre las funciones principales de la gestión que probablemente tendrá como entrenador.

La gestión y dirección deportiva, desde su punto de vista como entrenador, es el proceso mediante el cual usted asume la dirección para que el grupo pueda lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia. Sus responsabilidades como entrenador incluyen el garantizar que los recursos humanos y materiales necesarios estén disponibles y puedan ser utilizados con eficacia para conseguir las metas del grupo. Uno de estos recursos es usted, y en el capítulo 16 me ocuparé de la dirección de sí mismo: su condición física, su estrés y su tiempo.

La gestión y dirección de cualquier empresa supone al menos cinco funciones principales. Aplicadas al entrenamiento, estas funciones son las siguientes:

- *Planificación.* Como constató en la Parte III, es usted el responsable de fijar las metas de formación del grupo y los métodos para lograrlas. Podría ser responsable también de la planificación de otras funciones asociadas con el grupo.
- *Organización.* Como gerente, será responsable de implantar una estructura de grupo entre los jugadores, y podría ser responsable, asimismo, del desarrollo de la estructura de su organización de apoyo.

- *Personal.* Ocuparse del personal implica seleccionar a los jugadores, a los entrenadores asistentes y a otros que puedan ayudar a su grupo a conseguir sus objetivos, así como entrenar, asignar tareas específicas y facilitar un entorno de trabajo favorable.
- *Dirección.* Como entrenador, será responsable de liderar al grupo tomando buenas decisiones para lograr con éxito los objetivos del grupo. Dirigir equivale a guiar a otros –sobre todo a los jugadores y a los entrenadores asistentes– para que le ayuden a alcanzar estos objetivos.
- *Controlar.* Deberá evaluar el proceso que conduce al logro de las metas del grupo y realizar los ajustes necesarios cuando la situación cambie o surjan problemas.

Como entrenador, sus responsabilidades de gestión y dirección dependerán sustancialmente de la organización para la cual es entrenador. En un extremo del espectro, puede que usted sea la organización. De ser esto cierto, le incumben entonces amplias responsabilidades administrativas. Por el contrario, podría ser entrenador dentro de un gran instituto con un departamento atlético bien organizado. En este caso, el director deportivo tendrá muchas responsabilidades administrativas de la organización superior y las responsabilidades de usted estarán limitadas a su grupo y a los entrenadores auxiliares. La mayoría de los entrenadores prefieren responsabilidades administrativas limitadas porque ello les permite dedicar más tiempo a entrenar a los deportistas. En la Parte V nos ocuparemos de esas funciones administrativas comúnmente asignadas a los entrenadores, asumiendo que tiene usted algún tipo de apoyo de su organización.

La Parte V versa sobre tres cuestiones vitales en la gerencia. En el capítulo 14, daremos un repaso a la gestión y dirección del equipo, los numerosos cometidos que suponen cuidarse de todo antes, durante y después de la temporada. En el capítulo 15, aprenderá información esencial sobre la gestión del riesgo; deseará administrar el riesgo no sólo para evitar pleitos, sino también para proporcionar un entorno seguro a los atletas. Y en el capítulo 16, pasamos de la dirección del grupo a la dirección de sí mismo.

Capítulo 14

Gestión y dirección del equipo

Las muchas responsabilidades de un entrenador que van más allá de la instrucción de los jugadores constituyen una fuente común de lamentaciones. Los entrenadores desearían tener menos de estas responsabilidades administrativas a fin de poder disponer de más tiempo para entrenar realmente. Pero ese no es el caso para la mayoría de los entrenadores. Estas funciones de la gestión del grupo forman parte integrante de la labor. El propósito de este capítulo, pues, es ayudarle a identificar estas responsabilidades administrativas y a estar preparado para solventarlas. Cuanto más eficazmente lo haga, más tiempo tendrá para entrenar a los atletas.

La lista de las responsabilidades en la gestión y dirección del equipo es tan larga que aquí no puedo abarcarla entera de una forma adecuada. Estas responsabilidades, asimismo, varían en gran medida en función del deporte que entrene y de la organización para la que entrene. Por ejemplo, puede ser el instructor de un club de tiro al blanco que sólo cuenta con 10 miembros o de un club de saltos de esquí de 6 quinceañeros. No tiene auxiliares o fondos externos y unas instalaciones muy limitadas. La gerencia de cada aspecto del grupo es responsabilidad suya. En el otro extremo, puede usted ser un entrenador en un gran instituto urbano con un departamento atlético muy organizado. Sus funciones de gestión y dirección son sustancialmente menores y están claramente especificadas en la descripción de su labor.

A pesar de que las diferencias son amplias en las distintas situaciones del entrenador, encontrará que este capítulo le resulta valioso para revisar cualquier responsabilidad administrativa que le corresponda. He compilado una lista de funciones administrativas comunes extraída de muchas fuentes; algunas se aplican a casi cualquier deporte y otras sólo son aplicables a deportes concretos. Seleccione las que le convengan, y emplee dicha información como un inventario para determinar sus responsabilidades directivas y para prepararse de cara a ellas.

No me resulta posible en un capítulo el identificar y examinar cómo resolver cada función directiva a la luz de los requisitos específicos de su deporte y organización. Me he centrado en lo que es necesario administrar y he escrito poco sobre cómo administrarlo. Le animo, según prosigue con su educación como entrenador, a inscribirse en el Curso de Gestión y Dirección Deportiva del PCEE para seguir aprendiendo.

Los cuatro apartados principales de este capítulo son:

- Gestión y dirección de la pretemporada,
- Gestión y dirección de la temporada,
- Gestión y dirección en la postemporada y
- Relaciones administrativas.

En las tres primeras secciones, las funciones administrativas principales son identificadas y explicadas sucintamente, y luego se plantean cuestiones para que usted las analice. Según va leyendo la lista de funciones, determine en qué actividades tendrá responsabilidades directivas. En los casos afirmativos, responda a las preguntas asociadas con su deporte, organización, grupo y situación personal. Cuando no lo sea, asegúrese de que sabe quién es el responsable de esa función administrativa. Aunque una responsabilidad dada pueda no ser suya, si una función no está bien dirigida es probable que afecte adversamente a su grupo. Por ello, necesita saber con quién entrevistarse si surgen problemas.

En este capítulo, también se enumeran actividades que implican un riesgo administrativo, que son examinadas exhaustivamente en el capítulo 15. El capítulo concluye estudiando las relaciones con las personas con las que más va a trabajar. Esta parte del entrenamiento resulta mucho más peliaguda que cualquier otro aspecto de la dirección de un grupo. Aportaré algunas pautas que espero le sean de ayuda en su trabajo con estas personas.

Gestión y dirección de la pretemporada

El siguiente apartado describe el conjunto de las responsabilidades administrativas de un grupo. Cuanto más se ocupe ahora de las funciones de las que es responsable, menos apuros directivos sufrirá durante la temporada.

Revise su filosofía como entrenador

Antes de cada temporada, resulta conveniente que recapacite sobre su filosofía como entrenador. Le recomiendo encarecidamente que relea la Parte I de *El entrenador de éxito* según vuelve a examinar sus respuestas a dos preguntas cruciales:

- ¿cuáles son sus objetivos como entrenador?
- ¿qué estilo como entrenador adoptará para conseguir estos objetivos?

Elabore la planificación del entrenamiento para la temporada

Si no planifica la secuencia de ejercicios para la temporada, simplemente no podrá dar lo mejor de sí como entrenador. Y el momento oportuno para desarrollar o modificar esa planificación es durante la pretemporada. Para elaborar la planificación de la temporada necesitará responder a estas tres preguntas:

- ¿cuáles son sus metas de entrenamiento para la temporada?
- ¿qué materia va a enseñar para conseguir cada objetivo?
- ¿cuál es la mejor manera de organizar esta materia de cara a la formación?

Selección del personal técnico

Su implicación en la selección del personal técnico dependerá, por supuesto, de su situación particular. Puede que el personal técnico se reduzca a usted, o puede ser el responsable de escoger y formar a cierto número de personas para que le ayuden a dirigir estas responsabilidades de grupo. O tal vez sea el responsable del entrenamiento pero no de la selección. Sea cual fuere su situación, quizás tenga que responder a algunas preguntas:

- ¿es usted responsable de seleccionar a todo el personal técnico?
- ¿es usted responsable de la formación del personal?

Entrenadores auxiliares

¿Dispondrá de entrenadores auxiliares? ¿Es usted el responsable de seleccionarlos o es otra persona?

- ¿Qué espera de un entrenador asistente?
- ¿Cuántos auxiliares tendrá?
- ¿Cuáles serán los deberes de cada uno?

Otros puestos. ¿Qué otros puestos desea o necesita cubrir? Su situación permite la existencia de puestos formales remunerados o puede crear puestos que sean cubiertos por voluntarios. Los padres de los deportistas, los estudiantes de la escuela y los amigos que se preocupan por el deporte son buenas fuentes de voluntarios. En algunos colegios los voluntarios designados tal vez tengan que recibir el visto bueno de un directivo, no se olvide de consultar al director deportivo. Estas personas estarán a su cargo, pero usted debe coordinar todas las actividades con el director deportivo. (Consulte el gráfico de puestos de apoyo en busca de una lista de cargos que tal vez quiera considerar.)

Para encontrar a personas que ocupen esos puestos, hágase a sí mismo las siguientes preguntas:

- ¿qué cualidades personales apreciará en las personas que ocuparán cada uno de los puestos adicionales que usted elija?
- Una vez que haya seleccionado al personal, ¿proporcionará a cada uno una lista de deberes por escrito?
- ¿qué debe hacer usted para ayudar a cada uno de ellos a entrenar?

PUESTOS DE APOYO

Los siguientes puestos quizá le supongan una ayuda:

- Director del grupo.
- Preparador físico autorizado.
- Preparador físico estudiante.
- Médico del grupo.
- Director financiero.
- Director publicitario.
- Encargado de estadísticas del grupo.
- Coordinador de transportes.

- ¿Necesita una reunión de pretemporada con todo el personal?
- ¿Cuál será el orden del día de esta reunión? (Consulte "Orden del día de la reunión del personal en la pretemporada".)

El orden del día que aquí se presenta ha sido de provecho para numerosos entrenadores. Es usted libre de adaptarlo para sus propios propósitos.

ORDEN DEL DÍA PARA LA REUNIÓN DEL PERSONAL EN LA PRETEMPORADA

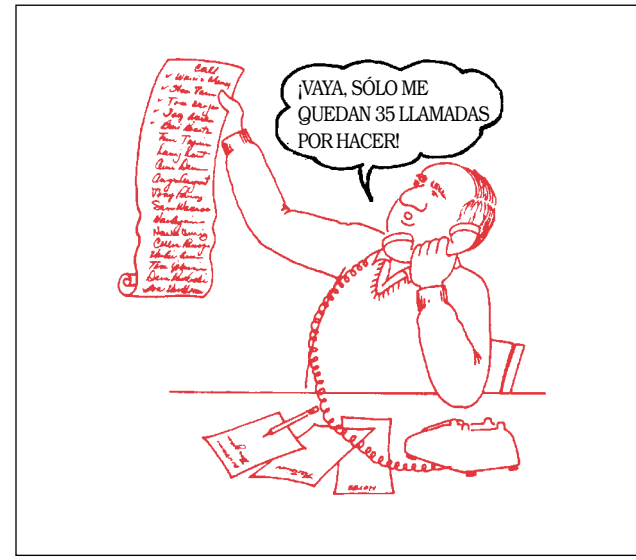
- Presentación del personal técnico.
- Organización y filosofía del grupo.
- Estructura organizativa del personal.
- Responsabilidades del personal.
- Conducta del personal.
- Presupuesto (fondos, salarios, equipamiento, etc.).
- Procedimientos para resolver problemas.
- Labores de los atletas y elegibilidad.
- Procedimientos médicos de emergencia.
- Relaciones atletas-personal.
- Conducta de los atletas.
- Cuestiones relacionadas con los padres.
- Planes para la reunión inicial del grupo en la pretemporada.
- Planes para la reunión con los padres de los deportistas.
- Entrenamiento de la temporada y calendario de competiciones.
- Trámites para viajar.
- Nuevas informaciones (entrenamiento, estrategia de juego, etc., de los cursos de verano, la literatura especializada u otras fuentes).

Entrenamiento del jugador

Estará mucho mejor preparado para trabajar con los jugadores cuando empiece la temporada si la planifica por anticipado. Considere las cuestiones siguientes, que le ayudarán a dirigir mejor a su grupo:

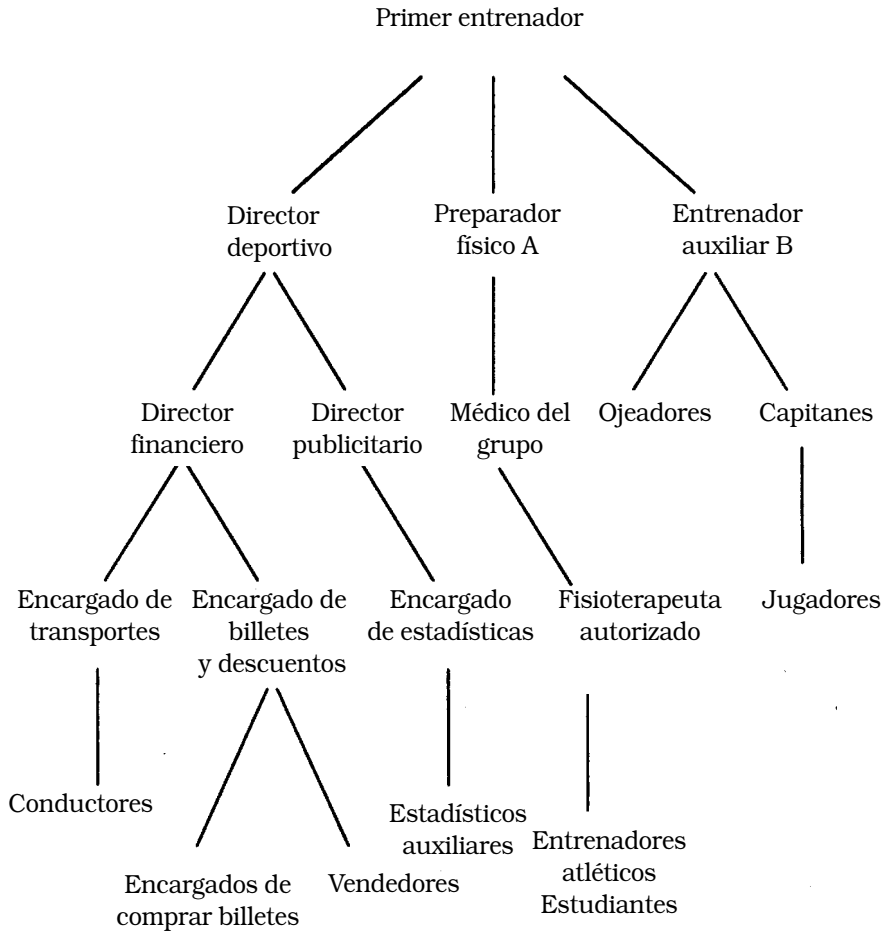
Reclutar jugadores. ¿Es usted responsable de reclutar o encontrar jugadores? ¿Cómo dará a conocer su grupo a los deportistas potenciales? ¿Qué puede hacer usted para fomentar la participación? ¿Existen normas para reclutar que deba usted seguir?

Sistema de comunicación. ¿Cómo se comunicará con los jugadores a lo largo de toda la temporada? ¿Existen procedimientos claros para la comunicación? (Consulte el árbol de comunicación a modo de ejemplo).



EJEMPLO DE ÁRBOL DE COMUNICACIÓN

Un grupo es con frecuencia una organización compleja que engloba a muchas personas además del primer entrenador y los jugadores. Para que semejante organización funcione eficaz y productivamente necesita una comunicación interna ordenada. Sigue una ilustración de muestra de organización comunicativa:



En este árbol de comunicaciones, el primer entrenador sólo hace tres llamadas. Cada uno de los entrenadores asistentes contactados por el primer entrenador realiza, entonces, dos o tres llamadas. A partir de ahí, se ven implicados otros hasta que todos los que forman parte de la organización han sido informados. Es probable que los capitanes del grupo dividan aún más sus responsabilidades de contactar mediante llamadas. La estructura de esta división dependerá del deporte de que se trate.

Su situación puede ser muy distinta. Examine sus necesidades cuidadosamente. Cerciórese de que incluir en el árbol gerentes ante los que sea responsable.

¿Dispone de un tablón de anuncios fácilmente accesible donde pueda situar sus avisos? ¿Tiene un sistema de comunicaciones para cancelaciones o cambios de última hora? ¿Dispone de procedimientos de comunicación para emergencias? Si quiere permanecer en contacto con el grupo y el personal técnico entre temporadas, ¿tiene un sistema de comunicación para hacerlo?

Elegibilidad. ¿Conoce los requisitos de elegibilidad para los jugadores? ¿Sus jugadores los conocen y los comprenden? ¿Sus jugadores satisfacen cualquier requisito que exista para la edad, el peso, el sexo, los años de participación, el grado de habilidad o los estándares académicos? Si sus jugadores deben satisfacer estándares académicos, ¿dispone usted de algún modo de controlar sus notas en el transcurso del año escolar?

Normas de grupo. ¿Desea que haya una serie de normas de grupo? Siendo así, ¿de qué tipo? (Consulte "Cuestiones a considerar para las Normas de Grupo"). Recomiendo suministrar una copia por escrito de las normas de grupo a todos los atletas y sus padres.

CUESTIONES A CONSIDERAR PARA LAS NORMAS DE GRUPO

- Lenguaje de los jugadores.
- Asistencia a los entrenamientos y los partidos.
- Conducta en los entrenamientos y los partidos.
- Interacciones con los árbitros.
- Disciplina ante el mal comportamiento.
- Conducta cuando se viaja.
- Compartimiento en el vestuario.
- Vestimenta cuando se entrena, se compite y se viaja.
- Protección de los objetos de valor.
- Pautas de seguridad.
- Visitantes en los entrenamientos.
- Reembolso para gastos.
- Consumo de drogas y alcohol.
- Toques de queda.
- Criterio para las recompensas.
- Problemas con las autoridades.

Cuaderno de anotaciones del equipo. ¿Necesita un cuaderno de anotaciones para cada jugador? ¿Qué debería figurar en el mismo? (Consulte "Contenido potencial de un Cuaderno de anotaciones para el Grupo".)

CONTENIDO POTENCIAL DE UN CUADERNO DE ANOTACIONES PARA EL GRUPO

- Resúmenes de las tradiciones del grupo, logros destacados del grupo y los jugadores, y la temporada precedente.
- Enunciado de la filosofía del personal técnico.
- Metas y objetivos para la temporada.
- Normas de grupo y consecuencias por violarlas.
- Pautas de conducta en la escuela, y durante los entrenamientos y partidos.
- Uso y cuidado del equipamiento y las instalaciones.
- Examen médico y requisitos del seguro.
- Expectativas de mantenimiento de la salud (dieta, sueño, etc.).
- Explicación de los riesgos inherentes al deporte.
- Prevención de lesiones, tratamiento y prácticas de rehabilitación.
- Sugerencias para la práctica mental.
- Calendario y números de teléfono de los miembros del personal técnico.
- Calendario de entrenamientos y protocolo.
- Calendario de la temporada (con un breve informe sobre los oponentes, si es posible).
- Calendario de las reuniones sociales programadas del grupo.
- Criterios para seleccionar y evaluar a los miembros del grupo.
- Método para seleccionar al capitán(es) del grupo.
- Recompensas y criterios de selección.
- Espacio para añadir más información según avanza la temporada.

Reunión de grupo de la pretemporada. ¿Necesita reunirse con el grupo antes de los primeros entrenamientos? ¿Cuál será el orden del día de la reunión? (Consulte "Ejemplo de orden del día para la reunión del grupo en la pretemporada".)

EJEMPLO DE ORDEN DEL DÍA PARA LA REUNIÓN DEL GRUPO EN LA PRETEMPORADA

- Repaso del programa.
- Presentación de los entrenadores y mención de sus responsabilidades.
- Filosofía del entrenamiento.
- Presentación de los jugadores.
- Requisitos de eligibilidad.
- Normas de grupo.
- Expectativas sobre la conducta de los jugadores.
- Riesgos del deporte.
- Importancia de seguir las indicaciones del personal técnico.
- Selección de los jugadores (para el grupo y para los puestos iniciales).
- Calendario de entrenamientos de la temporada y el período de competiciones.
- Planificaciónes de contingencia para el mal tiempo en los deportes al aire libre.
- Funciones sociales del grupo.
- Comidas previas al partido.
- Eventos para recaudar fondos (necesidades y opciones).

Habilidad inicial y evaluación de los conocimientos. ¿Ha desarrollado herramientas de evaluación para determinar las habilidades de los jugadores y sus conocimientos como se comentó en el capítulo 7? ¿Cuándo evaluará a los jugadores? Con qué propósito lo hará, ¿para preparar su instrucción?, ¿para clasificarlos por categorías?, ¿para asignarles posiciones? ¿Prescindirá de jugadores basándose en sus evaluaciones? ¿Documenta las evaluaciones de forma que pueda justificar las decisiones en la selección?

Capitán del grupo. ¿Habrá capitanes de grupo? ¿Quién debería hacer la selección, usted o el grupo? ¿Cuáles son las responsabilidades de un capitán de grupo? (Consulte "Muestra de los deberes de los capitanes de grupo".)

MUESTRA DE LOS DEBERES DE LOS CAPITANES DE GRUPO

- Comentar las preocupaciones de los jugadores con el entrenador.
- Presentar las ideas y las sugerencias de los jugadores.
- Organizar las actividades del grupo lejos del entorno deportivo.
- Mostrar liderazgo dentro y fuera del campo.
- Ser un ejemplo de dedicación, académica y deportivamente.
- Ser un jugador de grupo.
- Demostrar deportividad.
- Animar a otros jugadores.
- Atenerse a las normas de grupo y al código de conducta.
- Mantener una actitud positiva.
- Colaborar para que los entrenamientos sean divertidos.
- Intervenir en los conflictos entre los miembros del grupo.
- Hacer frente a los jugadores que violen las normas de grupo e informar a los entrenadores de las violaciones si fuera necesario.
- Comunicarse eficazmente con los árbitros.

Sistema de recompensas. ¿Dispondrá usted de un sistema de recompensas? ¿Con qué propósito? ¿Cómo funcionará el sistema de recompensas? (Consulte "Ejemplo de Sistema de Recompensas".)

EJEMPLO DE SISTEMA DE RECOMPENSAS

- Diplomas para diversos tipos de grados y logros.
- Reconocimiento al "Jugador de la Semana" o "Jugador del Mes".
- Cartas para los miembros del grupo que reúnan ciertos criterios en el transcurso de la temporada.
- Honores específicos para el rendimiento en cada partido, enfrentamiento o reunión (p. ej., el mayor porcentaje de primeros servicios acertados en tenis),
- Publicidad destacando al atleta que demuestre el mayor esfuerzo en los entrenamientos cada semana.
- Hacer publicidad del jugador suplente más valioso en el periódico del colegio cada semana.
- Admitir un "jugador de prácticas de la jornada" para dar el nivel de la siguiente sesión de ejercicios.

Calendario

El calendario tal vez no sea responsabilidad suya. Pero aun cuando no confeccione usted el calendario, querrá comprobar que está completo. Si le corresponde la elaboración del calendario, he aquí algunas cuestiones para que se oriente.

Antes que nada, ¿sabe quién organiza los enfrentamientos (incluyendo amistosos y exhibiciones), los entrenamientos, las instalaciones y los arbitrajes? Si es usted el responsable de organizar los enfrentamientos, ¿conoce las normas que regulan la duración de la temporada y el número de competiciones? ¿Cuántas disputas quiere programar, y contra quién, cuándo y dónde? ¿Iniciará pronto el proceso de la programación? ¿Necesita contratos, o son suficientes los acuerdos verbales? ¿Necesita organizar las instalaciones en las que se celebrarán las disputas? ¿Es responsable de la programación de los enfrentamientos de pretemporada? Si tiene que contactar con los árbitros, ¿cómo va a identificar a individuos cualificados y qué procedimientos hay que seguir? ¿Necesita contratos con los árbitros? ¿Son voluntarios o cobran? ¿Su agenda diaria (comentada en el capítulo 7) satisface sus necesidades por lo que se refiere al registro de anotaciones?

Instalaciones

El entrenador no suele ser el responsable de las instalaciones para los entrenamientos y la competición salvo, quizás, para programarlas. Responda a estas preguntas, sin embargo, para asegurarse de que sabe lo necesario.

¿Qué instalaciones hacen falta para los entrenamientos y disputas? ¿Es usted el responsable de organizarlas? ¿Debe preparar las instalaciones de prácticas para su uso? ¿Inspecciona regularmente las instalaciones en busca de peligros (consulte la lista para la inspección de las instalaciones del capítulo 15)?

¿Es responsable de preparar las instalaciones para competir? Siendo así, ¿qué hay que hacer para prepararlas? Si no, ¿con quién se pone en contacto si no están preparadas adecuadamente? ¿De qué alternativas dispone cuando hay mal tiempo, si confía en las instalaciones al aire libre para los entrenamientos regulares?

Equipamiento y suministros

Los entrenadores suelen comprar el equipamiento o dan un impulso considerable al proceso. Considere las siguientes cuestiones para administrar el equipamiento y los suministros.

¿Es usted responsable de la compra del equipamiento y los suministros? ¿Cuál es el estado actual del inventario y del mantenimiento del utillaje? ¿Hay procedimientos para la rotación de uniformes, reposición del equipamiento o grandes compras de equipamiento? ¿Qué utillaje y qué suministros espera necesitar para la temporada? ¿Dispone de suficiente presupuesto para com-

prarlos? ¿Necesita la aprobación de alguien para llevar a cabo la compra? ¿Qué equipamiento deben adquirir los atletas? ¿Tiene que darles instrucciones sobre lo que comprar y cuánto gastar? ¿Dónde comprará los artículos que necesita? ¿Hay factores a considerar además de la calidad, el coste y el servicio al realizar las compras? ¿Está el utillaje identificado apropiadamente? ¿Dispone de procedimientos para repartir el equipamiento y los uniformes? ¿Cómo se asegurará de que el utillaje ha sido probado convenientemente y de que los atletas saben utilizarlo bien? ¿Qué útiles audiovisuales necesitará durante la temporada? ¿Cómo se encargará de que estén disponibles? ¿Qué suministros le harán falta? ¿Es muy grande el número de existencias que necesita tener a mano? ¿Lleva un registro adecuado del equipamiento y los suministros?

Gerencia fiscal

Tal vez su responsabilidad en asuntos financieros sea escasa, aparte de aprobar los gastos y presentar recibos para los reembolsos. No obstante, muchos entrenadores son responsables no sólo de todos los gastos ocasionados, sino también de recaudar el dinero que se gastará. He aquí algunas cuestiones que ha de plantearse relativas a las responsabilidades financieras:

¿Es usted responsable de garantizar parte o todos los fondos del grupo? Si es así, ¿cómo va a conseguirlos? ¿Se ocupará de desarrollar y mantener el presupuesto del grupo? (Consulte "Fuentes de financiación para los grupos deportivos".)

Si no es responsable de recolectar fondos, ¿conoce su presupuesto? ¿Comprende el sistema para aprobar y realizar todos los gastos? ¿Quién guarda el dinero y cómo tiene usted acceso al mismo? ¿Qué registro hay que llevar para gastar el dinero? ¿Quién puede gastarlo?

Gestión del riesgo

Sus deberes son numerosos a la hora de gestionar el riesgo que los jugadores y el personal técnico pueden arrostrar. Aunque tal vez pueda delegar parte de las actividades de la gestión del día a día, es usted responsable como primer entrenador de comprar que las funciones delegadas se llevan a cabo.

¿Programa los entrenamientos de cada día basándose en un plan maestro para la temporada? ¿Se mantiene al día en cuanto a las nuevas técnicas para entrenar en su deporte? ¿Proporciona instrucciones claras, completas y concisas a los atletas? ¿Inspecciona regularmente las instalaciones en busca de riesgos potenciales y toma medidas para eliminarlos? ¿Inspecciona personalmente el resto del utillaje y se ocupa de las reparaciones necesarias? ¿Es consciente de los peligros de una competición desigual? ¿Ha recibido formación para suministrar primeros auxilios para las lesiones deportivas? ¿Mantiene un registro apropiado de expedientes médicos? ¿Efectúa una supervisión general de todas las instalaciones que usan los deportistas y supervisión específica de las actividades con mayor riesgo de lesiones? ¿Informa a los padres y a los atletas de los riesgos inherentes al deporte? ¿Dispone de una planificación de emergencia para dirigir las operaciones cuando se produce una lesión grave?

En el capítulo 15, cada uno de los deberes legales recibe explicación y se sugiere cómo cumplimentarlos. Se incluye una variedad de formularios de muestra para ayudarle a documentar el cumplimiento de sus deberes legales.

FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LOS GRUPOS DEPORTIVOS

- Presupuesto de organizaciones patrocinadoras.
- Pruebas o proyectos para recaudar fondos.
- Cuotas de participación.
- Donaciones de los medios.
- Ingresos por taquilla y descuentos.
- Ventas por publicidad (anuncios en programas, en el dorso de las entradas, etc.).
- Cuotas por las actividades de los estudiantes.
- Petición personal de donaciones.

Programa para orientar a los padres

Deseará reunirse con los padres de los deportistas antes de la temporada. Esto le permitirá establecer un sistema de comunicaciones, expresar sus objetivos para el grupo, alertar a los padres sobre el riesgo inherente al deporte y hacerles saber lo que espera de ellos. En el Apéndice A se presenta una descripción completa de un programa para orientar a los padres.

Gestión y dirección de la temporada

Finalmente, llega la temporada. Usted la ha planificado minuciosamente y ahora está ansioso

por entrenar a su grupo y disputar los partidos. Pero sus responsabilidades administrativas no han acabado. Esta sección le ayudará a determinar sus responsabilidades directivas de la temporada.

Dirección de los jugadores

Le corresponden una serie de responsabilidades continuas en la dirección de los jugadores durante la temporada. Estas funciones constituyen la, en ocasiones, no tan atractiva tarea de entrenar.

¿Conoce sus deberes en la supervisión de los jugadores durante la temporada? Ésta forma parte de su responsabilidad en la gestión del riesgo. Estas funciones de supervisión se tratan con detalle en el capítulo 15 (Consulte "Responsabilidades de supervisión de los entrenadores").

¿Qué hará si un jugador del grupo se mete en problemas con la justicia durante la temporada? ¿Está preparado para disciplinar a los atletas que violen las normas de equipo o se comporten mal de cualquier otro modo? ¿Está preparado para hacer frente a problemas por abuso de determinadas sustancias?

RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN DE LOS ENTRENADORES

- Reunir formularios para el examen médico de los jugadores.
- Inspeccionar las instalaciones de juegos.
- Garantizar que los jugadores son parejos en el tamaño, la madurez física y las capacidades.
- Asegurarse de que todos los jugadores disponen del equipamiento adecuado y saben cómo usarlo.
- Estar al tanto de todos los estándares de seguridad para el equipamiento en cuestión.
- Inspeccionar con frecuencia el utillaje y las instalaciones para certificar la seguridad.
- Enseñar las habilidades en la secuencia apropiada.
- Cerciorarse antes de competir que todos los atletas conocen las normas del deporte y cómo se emplean los aparatos implicados.
- Prohibir a los atletas que realicen cualquier actividad potencialmente peligrosa o empleen cualquier aparato potencialmente peligroso sin supervisión.
- Exigir a los atletas que cumplan las normas del deporte en todas las ocasiones.
- Permitir que participen sólo los deportistas sanos y sin lesiones.
- Negarse a celebrar las sesiones prácticas cuando las condiciones climáticas puedan resultar peligrosas para la salud de los jugadores.
- Asegurarse de que los jugadores realizan un calentamiento y ejercicios de flexibilidad suficientes antes de entrenar.

Planificación de los entrenamientos

Ya conoce la necesidad de planificar los entrenamientos, pero ahora que se encuentra en plena temporada, ¿está destinando tiempo suficiente para elaborarlos? Plantéese estas preguntas a la hora de elaborar el proyecto.

¿Está siguiendo la planificación de la temporada, aunque realice ajustes basándose en los progresos de los jugadores? ¿Busca indicaciones de los jugadores y los auxiliares? ¿Está desarrollando planificaciones para los entrenamientos que funcionan? ¿Lleva un registro de anotaciones de esas planificaciones para futuras referencias?

Equipamiento y suministros

Siguen unos cuantos temas administrativos más para ocuparse del equipamiento y los suministros mientras transcurre la temporada. ¿Tiene respuestas para estas preguntas?

¿Quién es el responsable del mantenimiento del utillaje? ¿Inspecciona usted regularmente el equipamiento de protección y el resto del utillaje que pueda provocar lesiones? ¿Quién es responsable de limpiar los uniformes y demás indumentaria, y cada cuánto tiempo? ¿Cuál es el procedimiento para reemplazar el equipamiento roto, perdido o robado? ¿Quién controla el uso de los suministros y determina cuándo encargar repuestos?

Gerencia fiscal

Con suerte, no será usted quien soporte la carga de recaudar dinero durante la temporada. Pero le competen algunas responsabilidades ineludibles. Compruebe que está cumpliendo con sus deberes respondiendo a estas preguntas:

¿Está pendiente del presupuesto y ateniéndose a él? ¿Está observando el sistema para realizar gastos? ¿Está llevando los registros que usted o la organización necesitarán?

Ojear

Tal vez no sea tan competitivo como para estudiar a sus oponentes, pero se trata de una actividad común en muchos deportes. He aquí algunas cuestiones a considerar si pretende hacer informes:

¿Quién realizará el informe? ¿Quién se ocupará de los entrenamientos si es usted quien va de ojeador? ¿De qué competiciones hará un informe? ¿Dispone de un formulario de observación estándar? ¿Cómo utilizará la información que recoja? ¿Llevará a cabo el estudio de los rivales directamente o contemplando vídeos? ¿Cuánto cuesta el estudio? ¿Se trata de un gasto justificado? ¿Puede incluir ese gasto en el presupuesto? ¿Existen normas o una ética no escrita que impongan restricciones al estudio?

Transporte

El transporte de los atletas y demás personas relacionadas con el grupo constituye otra actividad de considerable riesgo. Así pues, profundizaremos en la forma de administrar este riesgo en el capítulo 15. Pero, mientras identifica sus funciones, responda a estas preguntas sobre el transporte:

¿Es usted responsable de organizar el transporte? ¿Utilizará vehículos privados o transportes públicos? ¿Quién conducirá? ¿Los conductores cuentan con la licencia y el seguro apropiados? ¿Se permite a otras personas, aparte de los jugadores, viajar con el grupo si utilizan el transporte público? ¿Es usted consciente de sus responsabilidades legales al transportar a deportistas? ¿Permitirá a los jugadores viajar a o desde los partidos con familiares o amigos? Siendo así, ¿qué procedimientos seguirá?

Dirección de las competiciones

Es posible que tenga muchas responsabilidades de gestión y dirección antes, durante y después de las competiciones. Contestando a las preguntas de abajo, podrá constatar si está preparado para resolverlas. Encontrará un repaso más detallado sobre la dirección de las competiciones en el manual de la PCEE, *Event Management for SportDirector* (Human Kinetics, 1996).

Preparación general ¿Ha organizado usted las instalaciones? ¿Ha verificado la asistencia de los árbitros y dispuesto que alguien les reciba y les lleve a la zona de vestuarios? ¿Ha organizado un servicio de portería, celadores, acomodadores, encargados del marcador, locutores y demás personal necesario para dirigir la competición? ¿Ha dispuesto que se preparen programas para la misma? ¿Ha instruido a su personal sobre sus obligaciones? Si en su deporte hay contacto, ¿ha dispuesto que haya presentes un médico y una ambulancia? ¿Ha hecho disposiciones para el grupo visitante, incluyendo a alguien que les reciba y se ocupe de sus necesidades? Si espera una gran multitud, ¿qué medidas de control es necesario que tome para dicha multitud? ¿Está listo para ser utilizado todo el equipamiento de competición?

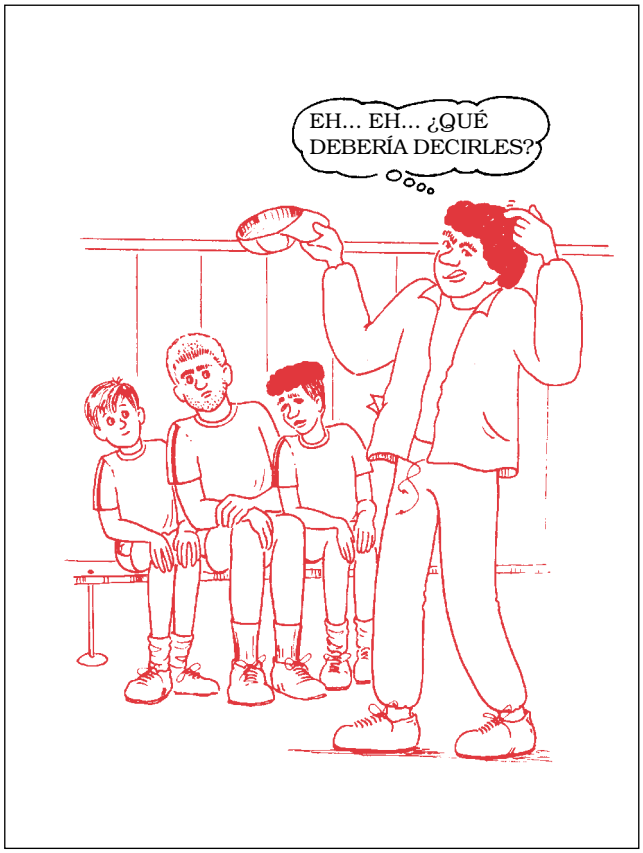
Preparación anterior al enfrentamiento ¿Ha desarrollado su estrategia para la disputa? ¿Ha elegido la alineación inicial y planificado las sustituciones? ¿Ha preparado a los jugadores para la rutina anterior al enfrentamiento que desea seguir, incluyendo el calentamiento? ¿Se reunirá con el grupo antes de la disputa? De ser así, ¿qué quiere comunicarles?

Durante el enfrentamiento ¿Está preparado para dirigir su propia conducta de modo que influya positivamente en los jugadores y represente a la organización de forma favorable? ¿Está preparado para dirigir el comportamiento del personal técnico y de los jugadores de manera que representen bien a la organización? ¿Qué piensa hacer si un árbitro comete un error? ¿Y si un jugador se hace daño? ¿Y si los jugadores se pelean? ¿Y si el público actúa incorrectamente? ¿Cómo observará la disputa para tomar mejor las decisiones tácticas? ¿Cómo registrará sus observaciones sobre el grupo y los jugadores individuales para darles un uso formativo posterior? ¿Qué va a hacer con el grupo entre periodos?

Actividades después del enfrentamiento ¿Qué mensajes quiere comunicar a los jugadores en caso de victoria? ¿Y de derrota? ¿Quién supervisará los vestuarios? ¿Quién remunerará a los árbitros? ¿Qué hará respecto a la partida del grupo visitante? ¿A quién tiene que dar las gracias? ¿Qué obligaciones tiene para con los medios de comunicación?

Publicidad

La mayoría de los grupos deportivos quieren publicidad, pero tiene usted que decidir qué tipo



de publicidad resulta apropiada para su grupo. Luego tiene que ocuparse del proceso de la publicidad de manera que obtenga lo que desea. Las siguientes preguntas le ayudarán a encargarse de este aspecto del entrenamiento:

¿Cuánta y qué tipo de publicidad quiere para su grupo? ¿Necesita un gerente de publicidad? ¿Cómo consigue la cobertura de los medios de comunicación? (Consulte "Directrices para trabajar con los medios de comunicación deportivos".)

¿Desea establecer una política sobre cómo los medios de comunicación han de ponerse en contacto con el grupo? ¿Desea publicidad adicional, como hablar con grupos locales, un folleto del grupo o catálogo para los medios de comunicación, carteles y demás? ¿Cómo organizará dicha publicidad?

DIRECTRICES PARA TRABAJAR CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEPORTIVOS

- Suministre a los medios de comunicación información sobre los jugadores (nombre, altura, peso, posición, etc.) y una previsión de las perspectivas del grupo antes de la temporada.
- Invite a los medios de comunicación a una "jornada fotográfica" en la pretemporada.
- Sea accesible: deje que los medios sepan cuándo y dónde se le puede localizar.
- Ofrezca a los periodistas reflexiones con las que quizá no estén familiarizados con respecto a tácticas o estrategias de su deporte.
- Anime a los jugadores a conceder entrevistas en momentos que resulten convenientes tanto para ellos como para los medios.
- Instruya a los jugadores en el modo de comunicarse apropiadamente con los medios.
- Esté disponible y coopere con los medios después de una competición.
- Contacte con los medios locales e incluso nacionales para promocionar a un jugador destacado o un logro del grupo.
- Asegúrese de que los pases de prensa estén preparados antes del partido y de que se les recibirá bien.
- Trate de disponer un spacio y comodidades adecuadas para los medios en los partidos.
- Asigne a alguien que esté familiarizado con la forma de pronunciar y escribir los nombres de los jugadores para que ayude a los periodistas y locutores.
- Sugiera historias apropiadas de interés humano relacionadas con varios miembros del grupo.
- Disponga que las copias de las estadísticas oficiales del partido sean distribuidas cuanto antes a la prensa después de la disputa.

Gestión de la postemporada

Se ha jugado el último partido, la temporada ha terminado, pero para usted aún no. Tiene ante sí varias responsabilidades administrativas de postemporada, que pueden solventarse fácilmente dando respuesta a las siguientes funciones:

Evaluación del programa

Por encima de todas las actividades de la postemporada, necesita evaluar el programa. Considere las zonas enumeradas en "Ejemplo de consideraciones sobre la evaluación del programa" para que le ayude a cumplir esta tarea.

EJEMPLO DE CONSIDERACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Área de evaluación	*Escasa*	*Suficiente*	*Buena*
• Capacidad de alcanzar los objetivos-metas del grupo.	❑	❑	❑
• Adecuación y reforzamiento de las normas de grupo.	❑	❑	❑
• Relaciones entrenador-jugador.	❑	❑	❑
• Rendimiento de los jugadores.	❑	❑	❑
• Actitud de los jugadores.	❑	❑	❑
• Contribución de los entrenadores auxiliares.	❑	❑	❑
• Gestión del tiempo del personal técnico.	❑	❑	❑
• Comunicación entre los miembros del personal técnico.	❑	❑	❑
• Calendario de oponentes de la temporada.	❑	❑	❑
• Procedimientos en los entrenamientos.	❑	❑	❑
• Métodos de acondicionamiento.	❑	❑	❑
• Prevención de lesiones y cuidados.	❑	❑	❑
• Sistema de seguimiento.	❑	❑	❑
• Métodos y procedimientos para viajar.	❑	❑	❑
• Estado del presupuesto.	❑	❑	❑
• Instalaciones y equipamiento.	❑	❑	❑
• Suministro y distribución del equipamiento.	q	q	q

¿Posee un modo sistemático de evaluar a los jugadores? (Recuerde que en el capítulo 7 se adjunta uno.) ¿Posee un modo sistemático de evaluar al personal técnico? ¿Repasará las metas de entrenamiento ahora que todavía se acuerda bien de los hechos de la temporada? ¿Cuál es la mejor manera de registrar los cambios que desea hacer en su programa para el año que viene?

Dirección de los jugadores

Mientras van partiendo los jugadores después de la temporada, usted deseará ocuparse de diversas cuestiones. Las preguntas siguientes le ayudarán a programar estas actividades:

¿Cuál será el orden del día de la reunión final con el grupo? (Consulte la "Muestra de orden día para la reunión de postemporada del grupo").

MUESTRA DE ORDEN DEL DÍA PARA LA REUNIÓN DE POSTEMPORADA DEL GRUPO

- Resumen de la temporada.
- Repaso de las metas y los objetivos.
- Reconocimiento del esfuerzo de los jugadores durante la temporada.
- Despedida a los jugadores que se marchan.
- Cambios en el personal técnico.
- Perspectiva para la siguiente temporada.
- Cambios planificados para el entrenamiento o la estrategia para la siguiente temporada.
- Campamentos y cursos intensivos entre temporadas.
- Pruebas o proyectos para recaudar fondos entre temporadas.
- Programar una excursión entre temporadas.
- Preparación entre temporadas.
- Citas para consultas personales jugador-entrenador.

¿Cuándo devolverán los jugadores el equipamiento? ¿Cuándo y cómo presentará a cada jugador la evaluación final? ¿Esbozará objetivos para que los deportistas trabajen en el período transitorio? ¿Prescribirá un programa de puesta a punto física en el período transitorio? ¿Hasta qué punto se implicará, si lo hace, en el progreso académico de los jugadores? ¿Ayudará a los deportistas que se gradúen a obtener becas? ¿Pedirá a los jugadores que evalúen el programa? (Consulte "Ejemplo de formulario de evaluación del programa para los jugadores").

Instalaciones y equipamiento

Si tiene responsabilidades en este ámbito, entonces querrá desarrollar maneras eficaces de hacerles frente. He aquí algunas cuestiones que le ayudarán a ocuparse de esta función de la postemporada:

¿Qué necesita hacer para cerrar la instalación? ¿A quién ha de informar de cualquier reparación necesaria? ¿Cuál es el procedimiento para la devolución del grupo? ¿Quién es responsable de com-

EJEMPLO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PARA LOS JUGADORES

Tenga la bondad de responder a las siguientes preguntas sinceramente, expresando sus verdaderos sentimientos sobre cada tema. Esta evaluación es importante para el éxito de nuestro programa. Por lo que necesitamos *feedback* que refleje con exactitud la labor que estamos haciendo en cada fase del mismo. No es necesario que firme con su nombre este formulario. Simplemente, responda con sinceridad a cada cuestión y devuelva el formulario lo antes posible. Agradecemos el tiempo dedicado a completar este inventario y su contribución al programa como jugador.

1. El programa,	No	Sí	Comentarios
a. ¿le ha ayudado a desarrollarse físicamente?	___	___	_____
b. ¿a desarrollar sus habilidades?	___	___	_____
c. ¿le ha enseñado estrategias?	___	___	_____
d. ¿ha aumentado sus ganas de jugar?	___	___	_____
e. ¿le ha permitido divertirse?	___	___	_____
f. ¿ha mejorado su autoconfianza?	___	___	_____
g. ¿ha repartido las recompensas con equidad?	___	___	_____
h. ¿ha suministrado equipamiento adecuado y seguro?	___	___	_____
i. ¿ha mostrado inquietud por los jugadores lesionados?	___	___	_____
j. ¿ha suministrado cuidados idóneos a los lesionados?	___	___	_____
k. ¿incluye normas de grupo apropiadas y justas?	___	___	_____
l. ¿exige demasiado a los jugadores?	___	___	_____
2. Los entrenadores,			
a. ¿se han organizado bien?	___	___	_____
b. ¿han sido buenos educadores?	___	___	_____
c. ¿han sido justos?	___	___	_____
d. ¿han merecido su respeto (buenos modelos)?	___	___	_____
e. ¿se han prestado a dialogar?	___	___	_____
f. ¿han sido flexibles?	___	___	_____
g. ¿han sabido elogiarle cuando lo merecía?	___	___	_____
h. ¿han sido honestos?	___	___	_____
i. ¿han sido razonables ante sus demandas?	___	___	_____
j. ¿se han preocupado por todos los jugadores?	___	___	_____

Incluya, por favor, comentarios adicionales sobre lo anterior.

Ofrézcanos cualquier otro comentario sobre el programa.

probar el equipamiento por si necesita reparaciones, y de registrar lo que hay que hacer? ¿Quién se hará responsable de repararlo? ¿Dónde se almacena el equipamiento? ¿Quién prepara el inventario final y dónde se guarda hasta que haga falta la próxima temporada?

Registro de anotaciones

A lo largo de todo el capítulo se le ha urgido a llevar un registro. Ahora que la temporada ha finalizado, es necesario que verifique que los registros están completos y que son entregados a quien corresponde o archivados a buen recaudo. Planté-

ese estas preguntas para llevar a cabo esta función administrativa:

¿Están completos los registros de los jugadores, incluyendo las direcciones actuales, de manera que pueda comunicarse con ellos entre temporadas? ¿Ha guardado todos los registros de los exámenes médicos? ¿Ha hecho copias de todos los informes sobre accidentes? ¿Tiene copias de todas las peticiones de reparación de instalaciones inseguras o equipamiento dañado? ¿Ha actualizado todas las anotaciones de elegibilidad? ¿Ha resumido y organizado todas las participaciones, el rendimiento individual y los registros con los resultados del grupo? ¿Ha hecho anotación de un inventario adecuado de todo el equipamiento y los suministros? ¿Ha hecho balance del presupuesto y preparado todos los informes financieros necesarios? ¿Necesita actualizar cualquier otro registro? ¿Dónde guardará los registros?

Premios y diplomas

Antes de la temporada decidió si entregaría recompensas de algún tipo a los jugadores. Si decidió que ofrecería premios, ahora debe seguir adelante. Estas preguntas le ayudarán a programar esta tarea:

¿Quién estudiará los registros para determinar quién recibe qué recompensa? ¿Celebrará un banquete de postemporada para la entrega de los premios? (Consulte "Ideas para el programa del banquete de los premios".)

IDEAS PARA EL PROGRAMA DEL BANQUETE DE LOS PREMIOS

- Reciba al grupo y a los entrenadores en su casa.
- Haga que los padres y los miembros de la comunidad inviten a una cena en la cafetería del colegio.
- Celebre un bufé costeado por una organización cívica o patrocinador con el grupo y los entrenadores como invitados de honor.
- Haga que alguien popular, como un entrenador universitario, dé una conferencia.
- Planifique una reunión con antiguos miembros del grupo.
- Venda entradas para pagar los trofeos, la comida, a un conferenciante invitado y el uso de unas instalaciones.
- Negocie con un restaurante de moda para utilizar su sala de banquetes a cambio de publicidad gratis para la siguiente temporada.
- Realice una cinta de vídeo con los mejores momentos de la temporada.
- Haga que el capitán o algún otro miembro del grupo resuma la temporada.
- Llegue a un acuerdo con otros grupos para celebrar una conferencia o un banquete de todas las disciplinas deportivas.
- Establezca la tradición de traspasar responsabilidades de los estudiantes de último año a los demás jugadores (como la voluntad o legado del graduado).

¿Quién organizará y pagará el banquete? ¿A quién, aparte de los jugadores, quiere felicitar y cómo?

Relaciones administrativas

No hace falta ser un genio para comprobar que la gestión de un grupo engloba múltiples tareas. Puede usted tener mayor éxito como entrenador reclutando a personas que le ayuden y trabajar, entonces, eficazmente con ellos. Ocuparse del inventario u organizar el transporte resulta comparativamente fácil ante el desafío de trabajar con otra gente. En esta sección de cierre aporto algunas directrices para trabajar con los entrenadores asistentes, los gerentes, los árbitros, el personal médico y los padres. Dichas pautas se centran en la especial naturaleza de su relación con cada una de estas personas.

Su objetivo es desarrollar relaciones laborales positivas, de forma que los individuos no sólo cumplan con su trabajo sino que disfruten lo que están haciendo y tengan una sensación de satisfacción. Un objetivo fácil de enunciar pero, con frecuencia, muy difícil de lograr. Le será más sencillo desarrollar estas relaciones positivas si adopta el estilo cooperativo que traté en el capítulo 2, y trabaja con el personal técnico de la misma manera que le he urgido a trabajar con los atletas. Erija estas relaciones sobre unos cimientos de respeto mutuo.

Entrenadores asistentes

Muchos empiezan entrenando como asistentes, en puestos que sirven como aprendizaje para asimilar los numerosos cometidos de un entrenador. Las relaciones que establezca con los auxiliares tendrán un gran impacto no sólo en lo que ellos pueden hacer por el grupo sino en lo bien que les ayudará a aprender la profesión de entrenador. He aquí unas cuantas pautas para ayudarle a establecer relaciones efectivas con sus entrenadores:

- Hasta donde sea posible, asigne a los auxiliares puestos para los que estén calificados y por los que tengan interés.
- Especifique las responsabilidades claramente y haga que tengan sentido.
- Dentro de un orden, ayude a los asistentes a prepararle de cara a sus deberes. Asegúrese de que entienden su filosofía como entrenador y que espera su adhesión a la misma.
- Implique a los auxiliares en la toma de decisiones tanto como sea posible. Sus puntos de vista pueden ser de provecho, y aprenderán y estarán motivados participando en el proceso.
- Suministre a los asistentes evaluaciones formales e informales a lo largo de la temporada.
- No permita que se produzcan situaciones en las que los jugadores traten de enfrentarle con los asistentes.
- Reconozca las aportaciones de los auxiliares al grupo durante y después de la temporada.

Gerentes

Tal vez tenga la fortuna de disponer de un director deportivo o gerentes que le ayuden con las muchas funciones administrativas bosquejadas en este capítulo. De ser así, deseará cultivar una relación de cooperación. A continuación, se detallan unas cuantas directrices importantes para fomentarlas:

- Cerciórese de que comprenda lo que se espera de usted y qué procedimientos ha de seguir ante diversas funciones administrativas.
- Organícese; eleve sus peticiones de asuntos controlados por el directivo con tiempo suficiente para que sean procesadas.
- Mantenga a los gerentes informados mediante comunicados formales e informales e invítele(a) a asistir a los entrenamientos y los partidos.
- Lleve los registros requeridos y manténgase dentro del presupuesto.
- Reconozca las contribuciones del directivo a las conquistas del grupo durante y después de la temporada.
- Si un directivo no está cumpliendo sus responsabilidades y, por tanto, está perjudicando a su grupo, hable directa aunque cortésmente con él o ella. No empiece a rezongar ante otros y dé pie a que sus puntos de vista le sean comunicados a través de otras personas.
- Evite pasar por encima del directivo a menos que la situación sea extrema y haya tratado de resolver cualquier problema directamente antes.

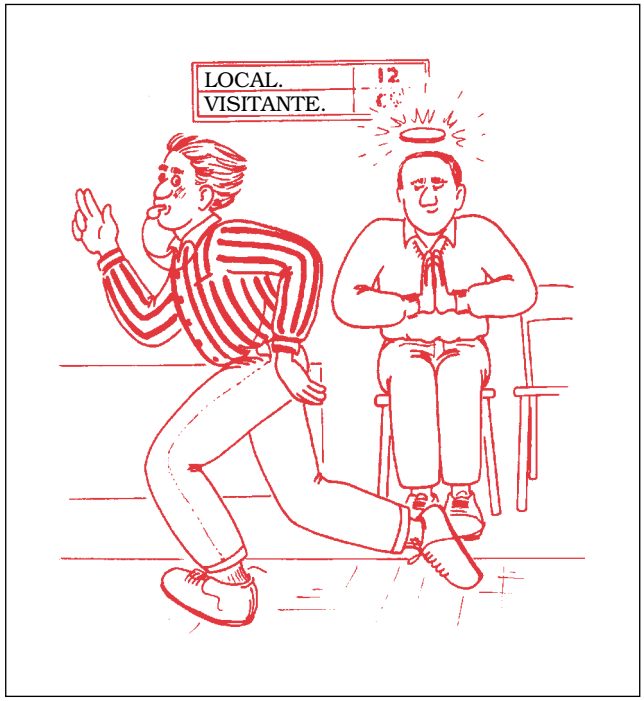
Árbitros

Los colegiados pueden ejercer gran influencia en la competición. Ningún entrenador desea ver un partido mal arbitrado porque a los deportistas se les niega la oportunidad de realizar una comparación justa de sus habilidades. Por ello, sin es usted responsable de seleccionar a los árbitros, elija a los mejores que puedan encontrar. Siga entonces estas pautas para trabajar con ellos:

1. Esté preparado para la llegada de los colegiados antes de la competición. Usted, o alguien a quien designe, debe recibirles, mostrarles los vestuarios si los necesitan y familiarizarles con las instalaciones.
2. Trate a los árbitros como a usted le gustaría ser tratado, y exija lo mismo al personal técnico y a los jugadores.
3. Evite el acosar constantemente a los colegiados desde las bandas. Rara vez resulta una ayuda para su causa, distrae a los árbitros en el desempeño de sus deberes y le resta integridad.
4. Si cuestiona la interpretación de una norma, exprese su descontento al árbitro en el momento apropiado y de la manera apropiada. En muchos deportes se especifica cuándo pueden hablar los entrenadores con los árbitros y qué temas tiene permitido cuestionar.
5. Evite las tácticas intimidatorias. Dan un muy mal ejemplo para los jugadores, el personal téc-

nico y los espectadores. Si se deja llevar por dicho comportamiento, le resultará difícil impedir que el personal técnico y los jugadores hagan lo mismo. El resultado puede ser más de una situación muy desagradable.

- Ayude a los árbitros de todas las formas posibles a reforzar las reglas que protegen el bienestar de los jugadores.
- Agradezca a los colegiados su trabajo después del partido. Aun cuando considere que han contribuido a la derrota de su grupo, mantenga una relación respetuosa. Si los árbitros hacen mal su trabajo, no vuelva a contratarlos, o escriba un informe sobre sus deficiencias a la persona encargada de contratarlos.



Personal médico

Si es usted entrenador en un deporte de contacto o colisión, querrá sin la menor duda establecer una relación laboral con un médico. En muchos deportes, también resulta provechoso disponer de un preparador físico. En caso contrario, quizá no disponga de este personal de apoyo y necesite unos conocimientos básicos de primeros auxilios y rehabilitación física y cómo conseguir un servicio de atención de emergencias. Si va a disponer de un médico y de un recuperador físico en el grupo, he aquí algunas pautas para que las relaciones con ellos sigan siendo productivas:

1 Es necesario que comprenda con claridad la calificación del personal médico que trabaja con usted. En el caso de recuperadores físicos, ¿tiene la persona en cuestión el certificado de la Asociación Nacional de Recuperadores Físicos y dispone, por tanto, de una amplia experiencia como preparador deportivo, o es un estudiante en prácticas con unos conocimientos muy limitados? Es usted responsable de verificar que los recuperadores físicos no desempeñen funciones para las que no están cualificados.

2 El personal médico tiene que saber con exactitud cuáles son sus responsabilidades. ¿Responden primero a todas las lesiones? ¿Quién decide si un jugador lesionado con anterioridad puede volver a jugar?

3 No interfiera o trate de influir en las decisiones médicas tomadas por los facultativos o los preparadores físicos cuando se están desenvolviendo dentro de sus competencias. Si algo parece contradecir claramente el sentido común, busque entonces otra opinión médica.

4 Pida al personal médico que no interfiera en cuestiones no médicas que sean responsabilidad suya, de forma que no ofrezcan un asesoramiento impropio o traten de actuar entorpeciendo sus funciones administrativas. Pero convénzase de que el personal médico puede ser una fuente valiosa de información sobre los problemas del grupo.

5 Los médicos y los recuperadores físicos necesitan reconocimiento, recompensas y motivación. Deles atenciones, reconocimiento y respeto y les encontrará ansiosos por ayudar al grupo a conseguir sus objetivos.

Padres

Algunos padres desean implicarse ampliamente en la práctica deportiva de sus hijos, quizá demasiado; otros no se implican lo bastante. Es necesario que propicie la participación adecuada dando a los padres pautas claras sobre sus cometidos y sobre lo que espera de ellos. Le recomiendo encarecidamente que dirija un programa de orientación para los padres en la pretemporada (consulte el Apéndice B). Descubrirá que un programa de orientación es una sabia inversión para erradicar los conflictos entre padres y entrenadores de los que ha oído hablar con frecuencia. He aquí unas directrices adicionales que le ayudarán a relacionarse eficientemente con los padres:

- Recuerde que los padres son los responsables últimos de los hijos. Le están cediendo a sus

descendientes para una cierta actividad y un período de tiempo determinado. Respete la responsabilidad última de los padres en el bienestar de sus hijos no sintiéndose amenazado cuando le pregunten por la participación de los atletas.

- Los padres, por su parte, tienen que respetar su posición. Es de esperar que no se inmiscuyan en sus funciones de entrenador a menos que haya una causa razonable para que sospechen que su hijo o hija se está exponiendo a un riesgo físico o psíquico innecesario o que no está siendo tratado con equidad.
- Mantenga informados a los padres e implíqueles constructivamente. Los padres pueden ocupar muchos de los puestos de apoyo descritos con anterioridad.
- No permita que los atletas le enfrenten a sus padres. Normalmente, podrá evitar este problema hablando directamente con los progenitores.
- Ayude a los padres a conocer sus responsabilidades con respecto al equipamiento, los uniformes, las remuneraciones, las comidas previas a la competición, el transporte y, especialmente, el comportamiento durante el partido.
- Informe a los padres directa e inmediatamente si surge un problema grave que afecta a su hijo o hija (lesión, robo, drogas, indisciplina, rendimiento nulo o cualquier otro problema disciplinario).
- No a todos los padres les preocupará mucho el desempeño de su hijo o hija, ni responderán todos como usted esperaría, pero sigue siendo su deber informarles y pedirles su ayuda.

Conclusión

En este capítulo se han tratado las funciones que puede encontrarse realizando como entrenador. No es nada excepcional para leer en la cama (a menos que tenga problemas para dormirse), pero mientras va preparándose con miras a sus responsabilidades como entrenador, este capítulo puede ser de considerable ayuda para usted a la hora de solventarlas. Consúltelo periódicamente según se aproxima cada fase de la temporada.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 15

Gestión del riesgo

Puede que éste sea un tema sobre el que no le apetece leer nada, pero más vale que lo haga. En el deporte, como el resto de nuestra sociedad, hacen mella algunas tendencias inquietantes.

- La gente está ansiosa por demandarse unos a otros.
- Las personas parecen poco dispuestas a aceptar la responsabilidad de sus propios actos y acuden al juzgado para obtener compensaciones.
- Los tribunales parecen menos preocupados por quién ha cometido una falta que por quién puede permitirse mejor pagar los daños.

La exposición al riesgo y la responsabilidad son inherentes al entrenamiento deportivo, sobre todo en los deportes de contacto. En consecuencia, los entrenadores están siendo demandados en mayor número que nunca, a veces por motivos ridículos y frívolos.

Aunque pueda describirse la crisis de la responsabilidad como algo negativo, ha tenido el efecto positivo de hacer que el deporte sea más seguro. Sus obligaciones legales como entrenador, como han sido prescritas últimamente por numerosos veredictos judiciales, implican una conducta prudente y profesional para proteger a los atletas y a otras personas. En este capítulo, aprenderá cuáles son sus obligaciones legales y cómo cumplir con ellas. Cuando emprende las acciones apropiadas para satisfacer estas obligaciones legales está *gestionando el riesgo.*

Cuando oímos hablar de frívolos juicios legales contra entrenadores competentes y, ocasionalmente, de algún veredicto contra un entrenador que desafía al sentido común, nos sentimos atropellados por el sistema legal. Unos pocos entrenadores han arrojado la toalla debido a nuestro imprudente sistema de jurisprudencia. Pero yo recomiendo un enfoque alternativo sobre este sistema, al parecer injusto.

Como todos los entrenadores saben, la mejor defensa es un buen ataque. Así pues, no se centre en protegerse contra las demandas judiciales. Antes bien, inicie su programa de gestión del riesgo adoptando la filosofía del PCEE, *los atletas primero, la victoria en segundo lugar.* Su *deseo* es administrar el riesgo porque quiere hacer lo que es mejor para los deportistas. Céntrese en el aspecto positivo de ayudar a los atletas a jugar con seguridad y es muy probable que eluda los litigios.

El sistema legal

No puedo convertirle en abogado, pero debe entender los fundamentos de nuestro sistema legal, y especialmente la negligencia. La Figura 15.1 muestra una sinopsis del sistema legal norteamericano.

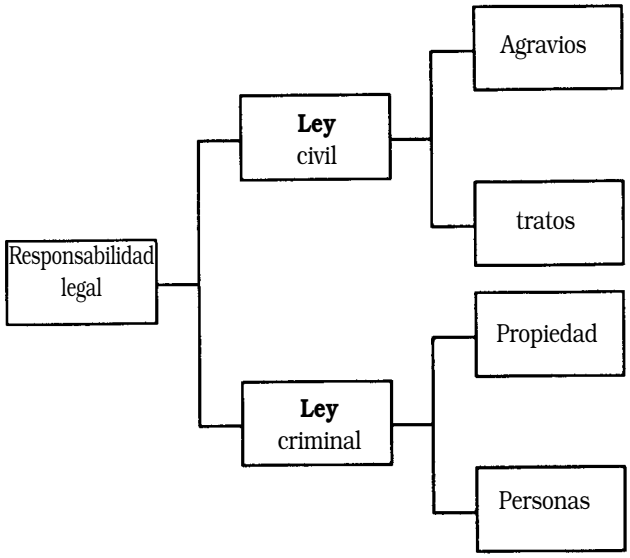


Figura 15.1 El sistema legal norteamericano.

La *responsabilidad legal* hace referencia a los compromisos y deberes entre las personas que son exigibles desde los tribunales. Como puede ver en la Figura 15.1, las ofensas a la ley pueden ser civiles o criminales. Bajo la ley civil, las faltas legales se clasifican como *agravios* o como *responsabilidades contractuales.* En este capítulo no nos vamos a ocupar de la ley criminal o contractual, sino que nos centraremos en la jurisprudencia sobre los agravios, la cual es aplicable a la mayoría de los pleitos que afectan a los entrenadores.

Negligencia

La ley sobre agravios se ocupa de determinar si una persona ha dejado de observar un deber legal. Como entrenador, usted tiene ciertos deberes legales que cumplir. Si no lo hace y dicha falta da como resultado una lesión, puede ser enjuiciado por la ley de agravios. El término legal para el incumplimiento de sus deberes legales es *negligencia.*

Al entrenar, es usted negligente si no pone en práctica la pericia y los conocimientos que poseen comúnmente el resto de los entrenadores al trabajar con aquellos hacia quienes tiene un deber legal. La negligencia puede producirse debido a un acto inapropiado o a la omisión de un acto.

Determinar la negligencia

En nuestro sistema legal, cualquiera puede demandar a otra persona por negligencia. Si le ponen un pleito por negligencia y el caso va a juicio, el tribunal determinará si ha sido usted negligente, y emitirá su veredicto a partir de cuatro cuestiones clave:

- ¿Tenía realmente un deber legal para con la parte damnificada en esta situación?
- ¿Falló en el cumplimiento de este deber?
- ¿Ha recibido un daño la parte hacia la que usted tiene un deber legal?
- ¿Falló en el cumplimiento del deber que ha provocado el daño?

Para que le consideren negligente, la respuesta a las cuatro preguntas tiene que ser sí.

Una defensa frecuente en los casos de negligencia en el deporte es que la lesión se produjo debido al riesgo inherente de ese deporte y no a un fallo del entrenador a la hora de cumplir un deber legal. Por ejemplo, se le han dado instrucciones apropiadas a una chica joven para que salte del trampolín, la tabla está en excelentes condiciones y la piscina es lo bastante honda. Cuando la chica ejecuta un tirabuzón y medio interior, se golpea la cabeza contra la tabla, lo que ocasiona una lesión grave. Si no hay otros factores implicados, su lesión es el resultado de un riesgo inherente al salto de trampolín, no a una negligencia por su parte.

Una segunda defensa común es que la parte damnificada, con frecuencia un atleta, puede haber contribuido a la lesión por su conducta, por ejemplo al no seguir las instrucciones. Puede ser que usted haya fallado en el pleno cumplimiento de sus deberes legales y que el deportista también haya contribuido a que se produzca la lesión. Esto conoce como *negligencia contributiva,* y en muchos estados si un atleta contribuye de la forma que sea a la negligencia, es posible que no le acusen de negligencia. Recientemente, sin embargo, son más los estados que han adoptado la *negligencia comparativa* en sus leyes, por las cuales la negligencia de cada parte implicada es comparada en términos porcentuales. Normalmente, un jugador que ha contribuido a la negligencia en más de un 50 % no puede ser resarcido por los daños.

Proceso de gestión del riesgo

El objetivo de la gestión del riesgo es crear el entorno más seguro posible para los atletas y demás personas, y evitar pleitos. Los cuatro pasos

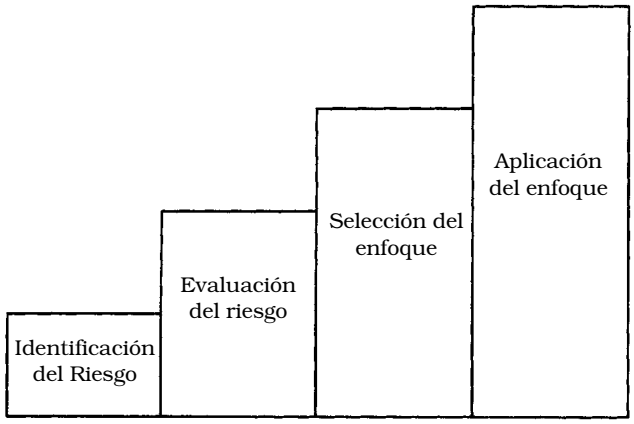


Figura 15.2 Una planificación en cuatro pasos para administrar el riesgo.

a dar para administrar el riesgo se muestran en la Figura 15.2.

Identificar el riesgo

En este paso, usted determina los riesgos probables a los que se enfrenta cuando entrena a su grupo. Puede determinarlos repasando cuidadosamente los nueve deberes legales tratados en las páginas 159-176. En sentido amplio, tiene que considerar la participación, la actividad, el entorno, el equipamiento y los métodos de entrenamiento y supervisión al identificar los riesgos. Cuando revise estos deberes legales, tome nota de los que crea que constituyen los mayores riesgos en su situación.

Evaluar el riesgo

El segundo paso en la gestión del riesgo consiste en asignar la probabilidad de que un riesgo determinado pueda ocasionar una lesión y la posible gravedad de ésta. Empiece por determinar si es probable que una determinada lesión se produzca *frecuentemente*, *infrecuentemente* o *rara vez*. A continuación, decida si la gravedad de la lesión y su impacto financiero van a ser *grande*, *mediano* o *pequeño*, donde *grande* representa una lesión grave con un impacto financiero elevado y *pequeño* significa una lesión leve con escaso impacto financiero.

Seleccionar un enfoque

El tercer paso consiste en decidir qué enfoque adaptar para cada riesgo. Consulte la Figura 15.3 en busca de un enfoque recomendado en virtud de la frecuencia con la que ha determinado que es probable que se produzca una lesión, y cuánta gravedad revestirá y cuál será su impacto financiero. Para emplear el gráfico, localice primero la columna que representa su respuesta a la frecuencia probable en la que se producirá (frecuentemente, infrecuentemente o rara vez). Luego localice la hilera que representa su respuesta a la probable gravedad de la lesión o impacto (grande, mediano o pequeño). El recuadro en el que la fila y la columna se intersecan contiene un curso de acción que tal vez decida emprender para dicho riesgo.

Por ejemplo, si ha seleccionado "frecuentemente" para la periodicidad y "grande" para la gravedad, el gráfico le sugeriría que evite o transfiera el riesgo. El significado de cada uno de estos enfoques recibe explicación en el siguiente apartado.

Aplicación del enfoque

El paso final consiste en aplicar el enfoque que ha seleccionado para cada riesgo. Dispone al menos de cuatro opciones:

- La primera opción no está incluida en la Figura 15.3. Puede eliminar el riesgo eliminando el peligro, cumpliendo con sus deberes competentemente o no comprometiéndose en dicha actividad.
- Puede *evitar* el riesgo reduciendo la probabilidad de que el mismo se convierta en una lesión: tomando medidas para proteger a los atletas de los riesgos potenciales. Puede llevarlo a cabo almohadillando paredes u objetos que sobresalen, dando reiteradas advertencias y proporcionando instrucciones de seguridad.
- Puede aceptar el riesgo. Si considera que éste es menor, puede decidir sobrellevarlo. Dicho de otra forma, puede determinar que los beneficios de seguir adelante a pesar el riesgo superan a los costes potenciales de evitarlo.
- Puede transferir el riesgo de diversas maneras: por ejemplo, (a) en vez de conducir su propio coche al transportar a los atletas, puede utilizar el vehículo del colegio o un transporte público, (b) puede transferir el riesgo financiero contratando un seguro contra los costes de la responsabilidad (consulte las páginas 180-181 para abundar en la información sobre el seguro) o (c) bajo ciertas circunstancias, puede trasladar los riesgos inherentes mediante acuerdos de participación (consulte la página 176). Dado que muchas pólizas de seguros han llegado a tener

Gravedad de la lesión o impacto financiero	Frecuencia con que se produce: Frecuente	Infrecuente	Rara vez
Grande	Evitar o transferir	Transferir	Transferir
Mediano	Transferir	Transferir o aceptar	Transferir o aceptar
Pequeño	Aceptar	Aceptar	Aceptar

Figura 15.3 Seleccionar un enfoque.
Adaptado, con autorización, de Van Der Smissen, B., **Legal Liability and Risk Management for Public and Private Entities**, Vol. 2 (Cincinnati, OH: Anderson Publishing), § 23.31. © 1990 Anderson Publishing.

un precio ultrajantemente elevado, algunas organizaciones han tenido que cancelar programas deportivos porque no podían permitirse el seguro necesario para transferir el riesgo.

Recuerde, no puede transferir sus deberes legales, pero puede transferir el riesgo en parte o en su totalidad.

Inmunidad

Un chico de Nueva Jersey de 10 años de edad que había jugado de segunda base durante la temporada regular fue transferido al borde exterior del campo en la preparación de un partido con todas las estrellas. Durante los entrenamientos en el exterior del campo, el chico calculó mal una sola, la cual le golpeó en el ojo y le causó un daño permanente. Los padres demandaron a los entrenadores por un total de 750.000 $, acusándoles de negligencia por situar al chaval en una posición en la que no estaba acostumbrado a jugar.

Los entrenadores fueron capaces de documentar que el chico había jugado en el borde del campo la temporada anterior. No obstante, la compañía de seguros decidió llegar a un acuerdo amistoso por un total de 25.000 $. La consecuencia inmediata fue el aumento astronómico de las cuotas de los seguros y gran número de entrenadores abandonando airados. Eventualmente, la legislación de Nueva Jersey aprobó la primera ley que proporcionaba inmunidad a los entrenadores voluntarios contra litigios por negligencia frívolos y ordinarios.

Más de una docena de estados han aprobado legislaciones similares. En cada estado, esta nueva forma de la ley del Buen Samaritano proporciona a los entrenadores *voluntarios* inmunidad contra pleitos frívolos, pero no contra negligencias de bulto. Por supuesto, los tribunales deben decidir si un pleito es frívolo o implica una negligencia común o flagrante.

Aunque la intención de dicha legislación es positiva, estas leyes de inmunidad hacen que se planteen dos cuestiones importantes. Primero, proporcionan inmunidad sólo a los voluntarios, no a los entrenadores remunerados, y segundo, la mayoría no necesita entrenadores que posean instrucción para asegurar la inmunidad. De hecho, parece ser que a los entrenadores que han recibido instrucción formal para entrenar no se les puede conceder inmunidad.

Puede ver cuál es la consecuencia indirecta. Los entrenadores remunerados que han recibido

educación formal para hacer su trabajo no reciben la misma protección contra litigios caprichosos que los voluntarios sin formación. ¿Animará esto a los entrenadores voluntarios a no recibir formación y ser así menos capaces de gestionar el riesgo de los deportistas a su cargo? La respuesta aún está por determinar.

Si **Los atletas primero, la victoria en segundo lugar** es su filosofía, entonces querrá hacer todo lo posible para proteger a los atletas. Ello requiere que se convierta en un entrenador con la mejor formación posible. Por tanto, mientras que estas nuevas leyes de inmunidad proporcionan alguna protección contra los riesgos, usted no debería confiar en esta protección. Confíe, antes bien, en sí mismo para procurar un entorno seguro siendo un entrenador competente.

Deberes legales de los entrenadores

En los últimos 20 años, en virtud de miles de litigios, los tribunales han definido y continúan definiendo sus deberes legales como entrenador. Estos deberes pueden variar de estado en estado y pueden cambiar mientras los pleitos deportivos prosiguen sin mengua. En esta sección, describiré los deberes mejor establecidos y, al menos, algunas de las acciones que puede emprender para cumplir con tales obligaciones. En realidad, en gran parte de este libro se le aconseja directa o indirectamente cómo cumplir con sus responsabilidades legales. Los casos de estudio que presentan cada uno de los deberes están basado en casos reales de los tribunales.

Sus nueve deberes legales

Deber 1: planificar apropiadamente la actividad.
Deber 2: proporcionar instrucción adecuada.
Deber 3: proporcionar un entorno físico seguro.
Deber 4: proporcionar equipamiento adecuado e idóneo.
Deber 5: equiparar a los deportistas.
Deber 6: examinar a los atletas en busca de lesiones o incapacidad.
Deber 7: supervisar la actividad de cerca.
Deber 8: advertir de riesgos inherentes.
Deber 9: proporcionar auxilios de emergencia apropiados.

Deber 1: planificar apropiadamente la actividad

Una joven entrenadora de gimnasia enseñaba a una niña de 7 años cómo hacer el pino el primer día de entrenamientos. La niña sufrió una lesión grave en el cuello cuando se calló al intentarlo por segunda vez. La entrenadora fue demandada y la acusaron de negligencia, porque no había preparado a la niña con ejercicios de fuerza adecuados y técnicas de equilibrio.

Comprenda sus deberes. Los tribunales han fallado repetidamente que los entrenadores tienen la obligación de programar apropiadamente las actividades para que los atletas participen bajo supervisión. Recorrerá un buen trecho en el cumplimiento de este deber si lleva a cabo lo que se describe en el capítulo 7, "Planificando para enseñar."

Entre sus deberes esenciales, se encuentra enseñar las habilidades del deporte en la progresión adecuada. Evite enseñar técnicas avanzadas demasiado pronto sólo porque algunos de los mejores deportistas estén preparados o porque se está aburriendo. Practicar habilidades avanzadas puede resultar peligroso y le pueden hallar negligente, como le sucedió a la entrenadora de gimnasia, si no sigue una progresión razonable. "Una progresión razonable" cuya evaluación como tal dependerá de la progresión empleada por otros entrenadores prudentes y la preparación de los atletas individuales.

Para cumplir sus deberes de planificación debe considerar el grado de desarrollo de cada deportista y su condición física actual. No cumplirá su deber con propiedad si prescribe el mismo programa para todos los atletas. Así pues, al menos al principio de la temporada, examine la preparación de los deportistas con un examen o un sistema de calificación detallado. No sólo se trata de una buena rutina para programar los ejercicios, sino que proporcionará un registro escrito validando su esfuerzo por planificar las actividades correctamente.

Cumpliendo con su deber

1. Elabore una planificación para la temporada utilizando la progresión apropiada para los atletas.

2. Examine a los jugadores para determinar su capacidad física y grado de habilidad en su deporte.
3. Desarrolle sesiones prácticas por escrito que se ciñan a las recomendaciones del capítulo 7.
4. Adapte sus sesiones a las necesidades individuales de los deportistas.
5. No se desvíe de su programa sin una buena causa.
6. Guarde todas las anotaciones de sus sesiones y exámenes.

Deber 2: proporcionar instrucción adecuada

Las entradas arpón, una forma de entrada en rugby en la que la cabeza del defensa es "arponeada" hacia el pecho de quien lleva el balón, era el modo aceptado de bloquear en los 60. Pero surgieron muchas lesiones cervicales a consecuencia de esta técnica, y después de que diversos estudios demostrasen lo vulnerable que es la espina dorsal en esta entrada, la técnica dejó de recomendarse, sobre todo a los jugadores universitarios. Desgraciadamente, el entrenador universitario Mike Douglas ignoraba que la entrada arpón estuviese contraindicada. Era la manera en que él había aprendido a bloquear y, por tanto, la manera en que lo enseñaba. El uso de esta técnica provocó una tetraplegia a su defensa central y un pleito de 2,8 millones de dólares contra Mike y su universidad.

Comprenda sus deberes. Es su deber enseñar las técnicas correcta y exhaustivamente para que los deportistas no se lesionen y sus acciones no lesionen a otros. La instrucción exhaustiva incluye la enseñanza de las habilidades y las estrategias necesarias para el rendimiento correcto, así como de las normas del juego.

En general, la ley insta a que enseñe a los deportistas en concordancia con procedimientos aceptados en el deporte y permite variaciones individuales siempre y cuando no sean radicales o peligrosas. Por ejemplo, puede utilizar diversos enfoques para enseñar el deslizamiento con los pies por delante en béisbol, pero si enseña el deslizamiento con la cabeza por delante y el deportista se lesiona, tiene muchas posibilidades de ser considerado negligente. Aunque multitud de jugadores avanzados de béisbol se deslizan con la cabeza por delante, dicha técnica no está aceptada como el modo correcto de enseñar el deslizamiento.

Si es usted el primer entrenador, su deber formativo no puede ser delegado. Si solicita a los entrenadores auxiliares o a atletas con mayor habilidad que enseñen, debe supervisar la instrucción y es responsable de que sea correcta.

Cumpliendo con su deber

1. Manténgase al día de los estándares formativos actuales de su deporte y empléelos.
2. Enseñe las habilidades, estrategias y normas en concordancia con los métodos comunes de su deporte y el grado de desarrollo de los atletas.
3. Dote a sus instrucciones de claridad, rigor y consistencia. Proporcione el *feedback* adecuado sobre el progreso de los deportistas.
4. Sea consciente de que como primer entrenador sigue siendo responsable de supervisar la instrucción para asegurarse de que es correcta si delega la tarea de instruir a los deportistas.

Deber 3: proporcionar un entorno físico seguro

Tras un aguacero corto pero intenso, el terreno de juego para el béisbol infantil estaba demasiado embarrado como para hacer el entrenamiento, por lo que la entrenadora Ellen Archer trasladó al grupo a un campo de hierba grande. Kelly Smith tropezó en un hoyo y se rompió la pierna por cuatro sitios. El pleito resultante imputó a la entrenadora Archer de negligencia por no inspeccionar apropiadamente la instalación de juegos.

Comprenda sus deberes. Practicar deportes supone un riesgo inherente en cualquier entorno físico, pero como entrenador es usted responsable de inspeccionar regular y exhaustivamente las instalaciones. La frecuencia dependerá de la actividad. La regla de oro es: cuanto mayor sea el riesgo, más frecuentes serán las inspecciones. Si pretende ser un buen directivo del riesgo, le recomiendo que elabore una Lista de Inspección de Instalaciones para su deporte, similar a la de las páginas 161-164. Adapte la muestra a su deporte.

Lista de inspección de las instalaciones

Nombre _____
Fecha de la inspección _____
Nombre y ubicación de las instalaciones _____

Nota: este formulario constituye una lista incompleta suministrada como ejemplo. Utilícela para elaborar una lista específica para sus instalaciones.

Condición de las instalaciones

Trace un círculo en torno a la S (sí) si la instalación está en buenas condiciones o en torno a la N (no) si precisa que se haga algo para que sea aceptable. En el espacio que sigue, detalle lo que hay que hacer.

Gimnasio

S N Suelo (filtraciones, abombamientos, secciones sueltas)_____

S N Paredes (sin vandalismo) _____

S N Luces (funcionan todas) _____

S N Ventanas (seguras) _____

S N Techo (impacto adverso del clima)_____

S N Escaleras (bien iluminadas)_____

S N Gradas (estructura de soporte en condiciones)_____

S N Salidas (funcionan las luces)_____

S N Aros de baloncesto (nivelados, anclados firmemente)_____

S N Tableros de baloncesto (sin grietas, limpios) _____

S N Colchonetas (limpias, bien almacenadas, sin defectos) _____

S N Verticales, proyecciones _____

S N Enchufes de pared (bien cubiertos)_____

S N Interruptores de luz (funcionan todos)_____

S N Sistema de calor/frío (control de la temperatura)_____

S N Conductos, radiadores, tubos_____

S N Termostatos _____

S N Alarmas contraincendios (comprobadas regularmente)_____

S N Direcciones indicadas para evacuar el gimnasio en caso de incendio _____

S N Extintores (comprobados regularmente)_____

Otros (lista)

_____

_____

(continúa)

Lista de inspección de las instalaciones (continúa)

Vestuarios

S N Suelo _____
S N Paredes _____
S N Luces _____
S N Ventanas _____
S N Techo _____
S N Duchas _____
S N Sumideros _____
S N Bancos _____
S N Taquillas _____
S N Salidas _____
S N Surtidores de agua _____
S N Servicios _____
S N Vestuario del entrenador _____
Otros (lista)

_____
_____

Terreno(s)/zona de juegos exterior

Superficie

S N Demasiado húmeda o demasiado seca _____
S N Longitud de la hierba _____
S N Libre de escombros _____
S N Libre de hoyos y socavones _____
S N Libre de tubos, alambres, cables que sobresalen _____
S N Marcadores de líneas _____

Tribunas

S N Montículo de lanzamiento _____
S N Banquillos _____
S N Pista y vallas de advertencia _____
S N Laterales _____
S N Aspersores _____
S N Basura _____
S N Vallas de seguridad _____
S N Surtidores de agua _____
S N Cobertizos de almacenamiento _____

(continúa)

Zona de mantenimiento

S N Instalación eléctrica _____
S N Sistema de calor-frío _____

Otros (lista)

_____
_____

Piscina

S N Equipamiento reparado _____
S N Sanitarios _____
S N Control de deslizamiento en palancas y trampolines _____
S N Normativa y reglas de seguridad expuestas _____

Iluminación: adecuada visibilidad.

S N Sin destellos _____
S N Penetra hasta el fondo de la piscina _____
S N Luz de salida en buen estado _____
S N Los vestíbulos y los vestuarios reúnen los requisitos exigidos _____
S N Interruptores de la luz correctamente empotrados _____
S N Posee generador de emergencia para respaldar el suministro eléctrico común _____

Salidas: accesibles, seguras.

S N Tamaño, número adecuados _____
S N Puertas con autocierre _____
S N Puertas con autoclausura _____
S N Tiradores seguros _____
S N Sin obstáculos o escombros _____
S N Oficinas y sala de almacenamiento cerrados _____

Flotadores

S N 50 cm de diámetro _____
S N Longitud de la cuerda 15 m _____

Bicheros

S N Uno a cada lado _____
S N Longitud 4 m _____
S N Fatiga del metal _____
S N Buen estado de reparación _____

(continúa)

Sillas de los socorristas **(continúa)**

S N Visibilidad sin obstáculos _____
S N Altura suficiente para ver el fondo de la piscina _____

Marca de seguridad en el punto de ruptura del nivel de la piscina (fondo)

S N Boyas de colores brillantes _____
S N Cuerda de 7/8 cm _____

Botiquín de primeros auxilios

S N Inventario y reposición regular _____

Camilla, dos sábanas y soporte cervical

S N Inventario y reposición regular _____

Teléfono y luces de emergencia y guía de direcciones públicas

S N Accesibles _____

S N Direcciones a utilizar expuestas con claridad _____

S N Surtidos por los generadores de emergencia así como por el sistema de energía común _____

S N Números de emergencia en la horquilla del teléfono o receptor _____

Procedimientos de emergencia

S N Señal expuesta en una zona muy visible _____

Pista

Superficie

S N Libre de escombros _____

S N Libre de agujeros y socavones _____

S N Círculos de lanzamiento _____

S N Vallas _____

S N Surtidor de agua _____

Otros (lista)

_____
_____

Recomendaciones/observaciones: _____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Tiene usted también la obligación de descubrir elementos de riesgo y hacer lo que esté en su mano para reducirlos. Cuando no pueda eliminar un peligro, como una roca que sobresale en un terreno de juego o una pared demasiado cercana a la línea de fondo en una pista de baloncesto, es responsable de intentar reducir el riesgo y de advertir a los jugadores. Puede colocar un trapo de color brillante sobre la piedra o acolchar la pared, y advertir a los jugadores para que las eviten. Una vez más, se espera que haga lo que un entrenador prudente haría en la misma situación.

Cuando se tope con unas instalaciones que no satisfacen las normas establecidas por la junta directiva de su deporte, tiene el deber de notificar al director de las instalaciones que son inseguras y de recomendarle una manera de corregirlo. Si el director de las instalaciones y usted ignoran dicha normativa, deben ponerse en contacto con la junta directiva de su deporte (ver Apéndice B).

Recuerde, asimismo, que el entorno físico puede cambiar cuando esté entrenando o compitiendo, tanto en interior como en exterior. Las superficies de juego que resbalan por la lluvia, los fuertes vientos y los relámpagos pueden hacer que los entornos al aire libre se vuelvan inseguros rápidamente. Aunque los cambios son menos probables en el interior, las instalaciones también pueden volverse inseguras muy deprisa si se produce una avería en el control de la luz, el calor o la humedad. Debe comprobar continuamente si hay cambios en el entorno, a fin de determinar si es seguro para los deportistas, y tomar las medidas que correspondan en el caso de que sea asín.

Cumpliendo con sus deberes

1. Compruebe y ponga remedio a las situaciones de peligro mediante inspecciones regulares de las instalaciones de juegos y de las zonas de calentamiento, entrenamiento y vestuarios.
2. Elabore una Lista de Inspección de las Instalaciones para la infraestructura y el equipamiento utilizados en su deporte. Utilícelas regularmente y manténgala al día.
3. Modifique todos los elementos de riesgo que pueda; reduzca el peligro si no puede eliminarlo. Advierta a los jugadores del peligro y notifique al director de las instalaciones sobre el modo de corregir el peligro mediante recomendaciones por escrito.
4. Comunique normas precisas sobre el uso de las instalaciones. Exponga las reglas, recuérdeselas a los jugadores y refuércelas con coherencia.
5. Controle el entorno sujeto a cambios y si hay peligro tome una decisión juiciosa sobre la continuidad de los ejercicios.

Deber 4: proporcione equipamiento adecuado e idóneo

Robert Bloom creyó que estaba haciendo una buena compra cuando adquirió nuevas mascarillas de plástico para su grupo de jockey. Las mascarillas fueron montadas en los cascos por el encargado de mantenimiento del colegio, pero no se le dieron instrucciones de cómo hacerlo. Cuatro semanas después del inicio de la temporada Brad Kosnick fue golpeado en la máscara por un stick alzado, el cual quebró la mascarilla y le clavó una esquirla de plástico en el ojo izquierdo, y en el tribunal el fabricante de la mascarilla, el entrenador y el colegio fueron sancionados por negligencia.

Comprenda sus deberes. Su obligación en este punto es la misma, en general, que en el Deber 3. Es responsabilidad suya no sólo proporcionar equipamiento adecuado e idóneo, sino explicar igualmente su uso correcto y cualesquiera características destacables. Por ejemplo, la misión de un casco de rugby es proteger al jugador, pero usado incorrectamente puede resultar peligroso tanto para el jugador como para quienes le rodean. De igual forma, los aparatos de gimnasia han sido diseñados para ser tan seguros como sea posible en determinadas pruebas, pero usados incorrectamente pueden resultar peligrosos.

Como en el caso de las instalaciones, debe inspeccionar el equipamiento regularmente. Si está gastado o roto, es su deber retirarlo del uso o hacer que sea reparado apropiadamente. Utilice las Listas de Inspección del Equipamiento de Gran Tamaño y del Equipamiento Personal de las páginas 166 y 167 para inspeccionar rutinariamente el equipamiento del grupo.

Cuando adquiera equipamiento, tiene que comprar lo mejor que pueda permitirse y cerciorarse de que satisface las normas del Comité Operativo Nacional sobre Estándares y Equipamiento Deportivo. El utillaje tiene que ser adquirido teniendo en cuenta el grado de habilidad y la edad de los deportistas. Cuando el equipamiento es adquirido por el jugador o por el colegio, su responsabilidad legal es menor en cuanto a si satisface estos estándares o si es seguro.

Lista de Inspección del Equipamiento de Gran Tamaño

Fecha de la inspección:
Equipamiento inspeccionado:
Condición actual:
Inspector:

	Satisfactorio	*Insatisfactorio*	*Comentarios*
Limpio	_____	_____	_____
Libre de óxido	_____	_____	_____
Libre de esquirlas o bordes afilados	_____	_____	_____
Todos los componentes (originales de fábrica) en su sitio	_____	_____	_____
Todos los componentes (del servicio técnico) en su sitio	_____	_____	_____
Todos los componentes funcionan	_____	_____	_____
Todas las reparaciones realizadas por personal autorizado	_____	_____	_____
Tornillos y tuercas bien apretados	_____	_____	_____
Situado correctamente para su uso	_____	_____	_____
Asegurado correctamente para su uso	_____	_____	_____
Almohadillado colocado según especificaciones	_____	_____	_____

Recibido por: _____

Fecha: _____

Trabajos de reparación programados para: _____

Reparaciones finalizadas en fecha: _____

Firma del supervisor: _____

Siguiente fecha de inspección: _____

Gran parte de la responsabilidad relativa al equipamiento recae en el fabricante, en parte por la política de "insolvencias" que afecta a los litigios. No obstante, es su deber comprobar que el utillaje se adecua apropiadamente y es utilizado según las especificaciones del fabricante.

También es usted responsable de comprobar que el equipamiento esté almacenado adecuadamente. Dejarlo, como en el caso de las pesas o los trampolines, en zonas no clausuradas o sin vigilancia es una invitación a la lesión y al pleito.

Cumpliendo con su deber

1. Compre el mejor equipamiento que pueda permitirse, considerando la edad y la habilidad de los atletas.
2. Enseñe a los deportistas cómo arreglar, usar e inspeccionar el equipamiento. Anímeles a devol-

Lista para la Inspección del Equipamiento Personal

Fecha de la inspección: _____

Equipamiento inspeccionado: _____

Estado del equipamiento al ser distribuido: _____ Nuevo _____ Reacondicionado

Estado del equipamiento ahora: _____

Inspector: _____

	Satisfactorio	*Insatisfactorio*	*Comentarios*
Limpio		_____	_____
Libre de óxido, esquirlas y bordes afilados	_____	_____	_____
Todo ajusta apropiadamente	_____	_____	_____
Todas las partes integrales en su sitio	_____	_____	_____
Todas las partes operativas funcionan	_____	_____	_____
Ninguna modificación a las especificaciones de fábrica	_____	_____	_____
Todas las reparaciones hechas por personal autorizado	_____	_____	_____

Recibido por: _____

Fecha: _____

Trabajos de reparación programados: _____

Reparaciones finalizadas en fecha: _____

Firma del supervisor: _____

Siguiente fecha de inspección _____

ver cualquier útil que no reúna condiciones o parezca defectuoso.

3. Inspecciónelo con regularidad; cuanto mayor desgaste sufra el equipamiento, con mayor frecuencia tendrá que examinarlo.
4. Permita sólo a personas cualificadas que instalen, arreglen, ajusten y reparen el utillaje. Tal vez quiera insistir en que un enviado del fabricante instale todo el equipamiento (p. ej., cascos, almohadillas y protectores bucales).
5. Advierta a los jugadores sobre los útiles potencialmente peligrosos y proporcione instrucciones verbales y escritas sobre su uso.
6. Esté atento a los cambios en el equipamiento manteniéndose al día sobre los estándares aceptados.

Deber 5: equiparar a los deportistas

Randy Brooks era un jugador de rugby de 52 kilos que irritaba al entrenador Jack Venís con su continuo mal comportamiento y sus fanfarronadas sobre habilidades infundadas. Un día, después de una hora de provocaciones por parte de Randy, el entrenador Venís organizó un ejercicio de blocajes uno contra uno y emparejó a Randy con Tom McNab, un defensa de 93 kilos y el jugador más fuerte del grupo. Randy, en el ejercicio, sufrió una conmoción cerebral grave y fue hospitalizado. El tribunal sancionó al entrenador Venís por negligencia dada su imprudente decisión al emparejar a los jugadores.

Comprenda sus deberes. Este deber es pertinente sobre todo en deportes de contacto y colisión, pero afecta también a los deportes en los que se arrojan bolas o golpean a otros jugadores.

En el deporte es común emparejar a los atletas según la edad, dando por supuesto que serán de tamaño y experiencia similares. Pero, sin duda, todos sabemos que esto no es necesariamente cierto. Dos chicos, con una edad cronológica de 12 años, pueden diferir en 5 ó 6 años de edad biológica (madurez física). Un chico puede pesar 30 kilos y tener una edad biológica de 9 años, mientras que otro pesa 70 kilos y tiene una edad biológica de 15. Emparejar a estos dos jugadores en un deporte de contacto resulta, obviamente, peligroso, y los tribunales han fallado que los entrenadores que lo han hecho son negligentes.

Su deber es ocuparse de que los jugadores no sean colocados en situaciones donde estén en tan desventaja que el riesgo de lesión aumente. Así pues, no sólo ha de tener en consideración la edad al emparejar a los chavales. También debe tener en cuenta la talla, la madurez física, la habilidad y la experiencia.

Tendría que evitar, igualmente, que atletas con grados de entrenamiento sustancialmente distinto compitan unos contra otros. Si entrena a un grupo mixto debe poner especial en no crear desigualdades. Recuerde, los hombres y las mujeres de la misma edad probablemente diferirán en tamaño, madurez, habilidad y experiencia.

Las desigualdades también pueden producirse cuando los atletas vuelven a la competición después de graves lesiones. Los entrenadores deben emplear el buen juicio para reintroducir a los atletas gradualmente en la plena intensidad de los entrenamientos y la competición. Deben tener idéntica consideración hacia cualquier deportista con una discapacidad.

Cumpliendo con su deber

1. Empareje a los jugadores según la talla, la habilidad y la experiencia, así como la edad, de modo que no se encuentren en situaciones en las que el riesgo de lesión aumenta.
2. Refuerce las normas de la elegibilidad; con frecuencia tienden a producir competiciones equitativas.
3. Modifique la estructura del ejercicio o el entrenamiento cuando las desigualdades en la capacidad no sean fácilmente corregibles.
4. Esté especialmente alerta a las desigualdades entre los sexos, de los atletas se recuperan de lesiones y de aquellos con discapacidades.

Deber 6: examine a los atletas en busca de lesiones o incapacidad

Andy Jacobs quedó inconsciente durante unos 30 segundos cuando fue derribado a la colchoneta por su oponente en una pelea de lucha libre en el Instituto. Pasados 15 minutos, Andy insistió en que se encontraba bien y solicitó continuar compitiendo. Su entrenador accedió con renuencia. Andy murió 20 minutos después del enfrentamiento de una hemorragia cerebral. Los médicos que declararon en el juicio establecieron inequívocamente que el entrenador no tendría que haber permitido que Andy volviese a la colchoneta. El jugado imputó al entrenador de negligencia.

Comprenda sus deberes. Le competen tres responsabilidades importantes a fin de cumplir con esta obligación:

- Debe asegurarse de que la salud del atleta es satisfactoria para participar en su deporte al principio de la temporada.
- Debe determinar si una enfermedad o lesión durante los entrenamientos o la competición reviste la gravedad suficiente como para que la participación sea suspendida.

- Debe asegurarse de que un deportista lesionado está listo para volver a jugar.

Estas responsabilidades no son suyas solamente, sino compartidas con los padres y los médicos. De hecho, los buenos gestores del riesgo transfieren al grupo médico una parte tan grande como sea posible de las responsabilidades, aunque a menudo no pueda hacerse.

La Academia Norteamericana de Pediatría (ANP) recomienda que los atletas pasen exámenes físicos al menos cada 2 años. Por tanto, no todos los deportistas pueden necesitar un reconocimiento médico de pretemporada para su disciplina, pero si deben aportar evidencias de haber pasado un examen médico previo a la participación en los últimos 2 años. Un buen examen debe analizar las condiciones enumeradas en la página 170. Tiene que asegurarse, asimismo, de que usted o la agencia de patrocinio disponen de un expediente de cada atleta con un historial médico completo similar al que se muestra en las páginas 171-172. Algunos estados y organizaciones exigen que se rellenen formularios específicos. Consulte al director deportivo para cerciorarse de que está utilizando un formulario apropiado.

Debe decidir, igualmente, si los atletas con condiciones médicas especiales pueden jugar y si hay que poner restricciones a su participación. La Tabla 15.1 (páginas 173-174) describe las pautas de la ANP para la participación de los jóvenes con condiciones especiales. Aunque esta tabla resulta útil a modo de referencia, es importante que un médico tome la decisión de si un atleta con especiales consideraciones puede formar parte de su grupo.

Entrenando a deportistas con discapacidades. Cuando se plantee si un deportista es físicamente capaz de participar en su grupo, es importante que tenga en cuenta las implicaciones de la Federación Española de deporte para minusválidos físicos y psíquicos. La Federación establece:

> Ningún individuo será discriminado debido a discapacidades en el pleno e igualitario disfrute de los bienes, servicios, instalaciones, privilegios, ventajas o acomodos en cualquier lugar de acomodo público por persona alguna que posea, arriende u opere un lugar de acomodo público. Los beneficios proporcionados por los discapacitados no pueden ser separados o diferenciados de los proporcionados por otros, a menos que sean tan eficaces como los proporcionados por otros.

En la actualidad, los requisitos específicos se están debatiendo. Pero la intención de la Federación es suministrar a las personas con discapacidades las mismas oportunidades para participar que las que pueden permitirse quienes no las padecen. Antes de decidir excluir a algún deportista de formar parte de su grupo debido a una discapacidad, asegúrese de discutir la cuestión con el director deportivo o el directivo jefe para plantear las implicaciones de la Federación Española de deporte para minusválidos físicos y psíquicos (AND).

Atletas lesionados. Cuando los deportistas se lesionan durante los entrenamientos o la competición, tiene que evaluar el riesgo de hacerles volver a jugar. Cuando hay un médico presente puede transferir esa responsabilidad, pero a menudo no habrá ninguno a mano. Recomiendo encarecidamente que realice un Curso de Lesiones Deportivas para aprender a realizar diagnósticos mejores.

El Curso de Rehabilitación Deportiva le ayudará a determinar cuándo resulta seguro para un atleta volver a la actividad. Como norma general, sin embargo, si el atleta ha recibido tratamiento médico por una lesión, el médico debe certificar que el deportista está preparado para volver a la acción.

Cumpliendo con su deber

1. Exija evidencias de que todos los atletas han pasados exámenes físicos previos a su participación en los últimos 2 años.
2. Siga las directrices de la Federación Española de deporte para minusválidos físicos y psíquicos (AND) para determinar si y en qué condiciones las personas con condiciones especiales pueden participar.
3. Lleve un historial médico de todos los deportistas inscritos.
4. Emplee el buen juicio para identificar a atletas que están lesionados o lo bastante enfermos como para no poder participar.
5. Obtenga la aprobación de los padres y los médicos antes de permitir que deportistas gravemente enfermos o lesionados vuelvan a la actividad.

Evaluación física previa a la participación

Examen físico Fecha_____

Nombre_____ Edad_____ Fecha de nacimiento_____

Completo	Limitado	Altura_____ Peso_____ Presión sanguínea_____/_____ Pulso_____ Visión D 20/___ I 20/___Corregida: S N Pupilas_____					
			Normal	Hallazgos anormales			Iniciales
		Cardiopulmonar					
		Pulsos					
		Corazón					
		Pulmones					
		Fase del bronceado	1	2	3	4	5
		Piel					
		Limitado					
		Abdomen					
		Genitales					
		Esqueletico-muscular					
		Cuello					
		Hombros					
		Codos					
		Muñecas					
		Manos					
		Espalda					
		Rodillas					
		Tobillos					
		Pies					
		Otros					

Autorización:

A. Autorizado.
B. Autorizado después de completar evaluación-rehabilitación de
C. No autorizado por: ❑ Colisión.
❑ Contacto
❑ No contacto ___ Vigoroso ___ Moderadamente vigoroso ___ No vigoroso

Debido a: _____

Recomendación: _____

_____

_____

Nombre del Médico _____ Fecha _____

Dirección _____ Teléfono _____

Firma del Médico _____

Historial médico

Historial

Nombre_____Sexo___ Edad ___ Fecha de nacimiento _____
Curso_____ Deporte _____ _____
Personal médico _____ _____ _____
Dirección_____ Teléfono del médico_____

Explique las respuestas afirmativas:	Sí	No
1. ¿Ha sido hospitalizado alguna vez?	❑	❑
¿Ha sido operado alguna vez?	❑	❑
2. ¿Está tomando actualmente medicamentos o píldoras?	❑	❑
3. ¿Sufre algún tipo de alergia (medicinas, abejas o la picadura de otros insectos)?	❑	❑
4. ¿Se ha desmayado alguna vez durante o después del ejercicio?	❑	❑
¿Ha sentido mareos alguna vez durante o después del ejercicio?	❑	❑
¿Ha sentido dolor en el pecho alguna vez durante o después del ejercicio?	❑	❑
¿Se cansa más deprisa que sus amigos durante el ejercicio?	❑	❑
¿Ha tenido alguna vez la presión sanguínea alta?	❑	❑
¿Le han dicho alguna vez que tiene un murmullo en el corazón?	❑	❑
¿Ha sentido alguna vez que se le aceleraba el corazón o que éste se saltaba algún latido?	❑	❑
¿Ha muerto alguien en su familia por problemas de corazón o de muerte súbita antes de los 50 años?	❑	❑
5. ¿Sufre problemas en la piel (picores, erupciones, acné)?	❑	❑
6. ¿Ha sufrido daños alguna vez en la cabeza?	❑	❑
¿Ha caído alguna vez sin sentido o inconsciente?	❑	❑
¿Ha sufrido alguna vez un ataque?	❑	❑
¿Ha sentido alguna vez un pinchazo, quemazón o un pinzamiento en un nervio?	❑	❑
7. ¿Ha sentido alguna vez calor o calambres en los músculos?	❑	❑
8. ¿Tienes problemas para respirar o tose durante o después de la actividad?	❑	❑
9. ¿Lleva algún accesorio especial (almohadillas, corrector dental, collarín, protector bucal, protector ocular, etc?	❑	❑
10. ¿Ha tenido problemas alguna vez con los ojos o la visión?	❑	❑
¿Lleva gafas o lentes de contacto o progresivas?	❑	❑
11. ¿Alguna vez ha sufrido un esguince-torcedura, una dislocación o fractura o se le ha hinchado repetidamente o ha tenido algunas otras lesión en huesos o articulaciones?	❑	❑

❑ Cabeza ❑ Hombros ❑ Muslos ❑ Cuello ❑ Codos ❑ Rodillas ❑ Pecho
❑ Antebrazos ❑ Espinilla/corva ❑ Espalda ❑ Muñecas ❑ Tobillos ❑ Caderas ❑ Pies

12. ¿Ha tenido algún otro problema médico?	❑	❑
13. ¿Ha tenido algún problema médico o lesión desde el último chequeo?	❑	❑

14. ¿Cuándo se vacunó por última vez contra el tétanos? _____
¿Cuándo se inmunizó por última vez contra el sarampión?_____
15. ¿Cuándo tuvo su primer período menstrual? _____
¿Cuándo tuvo su último período menstrual? _____
¿Cuál fue el mayor lapso entre periodos el año pasado?.....

(continúa)

Historial médico (continúa)

Explique las respuestas afirmativas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Por la presente declaro que, hasta donde sé, mis respuestas a las preguntas anteriores son correctas.

Fecha _____

Firma del atleta _____

Firma del padre/tutor _____

Deber 7: supervisar la actividad de cerca

La entrenadora de baloncesto en el Instituto, Sue Emmerling, se hallaba en una sesión de prácticas trabajando en ejercicios de velocidad cuando un estudiante asistente hizo que acudiera a las oficinas por una llamada telefónica importante. El grupo siguió con los entrenamientos, pero se volvió temerario y el ejercicio degeneró en una pelea amistosa. Dos jugadoras chocaron; una se fracturó la mandíbula y se le rompieron varios dientes. La entrenadora Sue fue demandada y la encontraron culpable de negligencia por no cumplir con su deber de supervisar al grupo adecuadamente.

Comprenda sus deberes. Sus deberes de vigilancia requerirán una supervisión general en algunos momentos y una supervisión más concreta en otros. La *supervisión general* consiste en estar en la zona de la actividad para poder ver y oír lo que está sucediendo. La supervisión general se requiere en todas las zonas de preparación, como en los vestuarios y en las instalaciones de juego antes y después de los entrenamientos. Se espera que esté:

- inmediatamente accesible para la actividad y listo para inspeccionar todo el programa sistemáticamente;
- alerta a situaciones que puedan resultar peligrosas para los jugadores y para tomar medidas a fin de protegerles; y
- listo para reaccionar de inmediato y apropiadamente a las emergencias.

La *supervisión específica* consiste en la inspección directa en el lugar inmediato a una actividad y está más orientada a la acción. Tiene que proporcionar supervisión específica cuando enseña nuevas técnicas y seguir con ella hasta que los atletas comprenden las exigencias de la actividad, los riesgos implicados y su propia capacidad para desenvolverse a la luz de estos riesgos. La supervisión específica también es aconsejable cuando observe que los jugadores están violando las normas o se produce un cambio en la condición de los mismos.

Como norma general, cuanto más peligrosa sea la actividad más específica será la supervisión requerida. Esto sugiere que hará falta una supervisión más específica con los deportistas más jóvenes y menos experimentados.

Como parte de sus deberes de vigilancia, se espera que anticipe situaciones potencialmente peligrosas y que esté en posición de ayudar a impedir que ocurran. Ello requiere que conozca bien su deporte, en especial las normas destinadas a facilitar la seguridad de los atletas.

Tabla 15.1 Lista de Condiciones Incapacitadoras de la Academia Norteamericana de Pediatría

	Contacto			**Sin contacto**	
	Contacto/ colisión	Contacto limitado/colisión	Vigoroso vigoroso	Moderadamente	No vigoroso
Inestabilidad atlantoaxial	No	No	Sí*	Sí	Sí
* Natación (ni mariposa, ni braza ni saltos de inicio).					
Enfermedad aguda	*	*	*	*	*
* Requiere evaluación individual (p. ej., contagio a los demás, riesgo de que empeore la enfermedad).					
Cardiovascular					
Miocarditis	No	No	No	No	No
Hipertensión					
Leve	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Moderada	*	*	*	*	*
Grave	*	*	*	*	*
Enfermedad cardíaca congénita	†	†	†	†	†
* Requiere asesoramiento individual					
† Los pacientes con afecciones leves pueden permitirse un abanico de actividades físicas completo; los pacientes con afecciones moderadas o graves o en postoperatorio han de ser evaluados por un médico.					
Ojos					
Ausencia o pérdida de función en un ojo	*	*	*	*	*
Desprendimiento de retina	†	†	†	†	†
* La Disponibilidad de la Sociedad Norteamericana para el Examen de Materiales ha concluido que los protectores Oculares pueden permitir a los competidores que participen en la mayoría de deportes, pero esto debe valorarse en términos individuales.	(Continúa)				
† Consulte al oftalmólogo.					
Hernia inguinal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Riñón (ausencia de uno)	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Hígado (dilatado)	No	No	Sí	Sí	Sí
Trastornos músculoesqueléticos					
neurológicos	*	*	*	*	*
Historial de trauma grave en la cabeza o en la columna, repetidas conmociones cerebrales o craneotomía.	*	*	Sí	Sí	Sí
Desorden convulsivo					
Bien controlado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Deficientemente controlado	No	No	Sí	Sí	Sí††
* Requiere evaluación personal					
† Ni natación ni levantamiento de pesas					
† Ni tiro al blanco con arco ni con rifle					

(continúa)

Tabla 15.1 (Continúa)

	Contacto			Sin contacto	
	Contacto/ colisión	Contacto limitado/colisión	Vigoroso vigoroso	Moderadamente	No vigoroso
Ovarios (ausencia de uno)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Insuficiencia pulmonar	*	*	*	*	*
Asma	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
* Se le puede permitir que compita si si la oxigenación sigue siendo satisfactoria durante una prueba de estrés gradual					
Anemia de células falciformes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Piel (furúnculo, herpes, impétigo, Costras).	*	*	Sí	Sí	Sí
*Ni gimnasia con colchoneta, ni artes marciales, lucha libre o deportes de contacto hasta que desaparezca el contagio.					
Bazo (dilatado)	No	No	No	Sí	Sí
Testículos (ausente o inmovilizado)	Sí*	Sí*	Sí	Sí	Sí
* Ciertos deportes pueden requerir una copa protectora.					

El fallo en la adecuada supervisión es una de las fuentes más comunes de litigios en el deporte. No puede tomarse esta obligación legal a la ligera, aunque tampoco se espera que inspeccione personalmente cualquier acción o que garantice la seguridad de los deportistas. En un juicio, el tribunal considerará la actividad, el tipo de supervisión realizada, y la ubicación y la competencia del entrenador para determinar la negligencia. Recuerde que se espera que el grado de supervisión sea proporcional al riesgo de lesión que se conoce o que se puede anticipar razonablemente.

Cumpliendo con su deber

1. Proporcione siempre supervisión general en todas las instalaciones y zonas de juego que su grupo esté utilizando.
2. Proporciones supervisión específica cuando enseñe nuevas técnicas y cuando aumente el riesgo de lesión.
3. Conozca su deporte tan bien que pueda anticipar situaciones potencialmente peligrosas y ponerse en situación, para impedir que ocurran.
4. Utilice carteles, rótulos y señales para complementar la supervisión, no para reemplazarla.

5. No perdone el comportamiento temerario o demasiado agresivo que amenace la seguridad del atleta.

Deber 8: advertir de riesgos inherentes

Bill Edgar, un chaval de 16 años, recibió una compensación de 1,8 millones de dólares tras sufrir una parálisis permanente en béisbol. Trató de anotar lanzándose de cabeza hacia el *catcher*. El entrenador, uno de los acusados en el pleito, fue hallado negligente por no advertir que esta maniobra podía ocasionar lesiones graves.

Comprenda sus deberes. Es usted responsable de suministrar instrucciones relativas a la seguridad en el deporte. Por ejemplo, se espera que enseñe a los atletas cómo reaccionar en situaciones potencialmente peligrosas. Cuando un chico de 10 años se lesionó jugando al fútbol porque chocó con otro jugador, yendo ambos en busca de un balón suelto, el tribunal falló que el entrenador incurrió en negligencia porque no enseñó lo que podía ocurrir en esta situación previsible y potencialmente peligrosa.

Aunque no pueda proteger a los atletas de todos los riesgos en el deporte, ellos deben saber, comprender y apreciar los riesgos *inherentes* al deporte y ser capaces de asumirlos. No queda claro cuánta comprensión se requiere, pero parece ser que una advertencia quizá no sea suficiente. Sus advertencias han de ser exhaustivas, claras y reiteradas.

Entre las formas aceptadas de advertir a los deportistas de los riesgos inherentes al deporte se incluyen éstas:

- Colocar señales que describan los riesgos y cómo ejecutar adecuadamente las técnicas deportivas.
- Reunión con el grupo para explicar los riesgos, seguida de repetidas advertencias en los entrenamientos y las competiciones.
- Incluir el tema de los riesgos en el cuaderno de anotaciones del grupo y en los programas de orientación de los padres.
- Emplear acuerdos de participación, suscritos por los padres y los atletas, para explicar los riesgos en términos específicos (consulte el formulario de muestra de la página 176).
- Mostrar películas o cintas de vídeo que ilustren los riesgos.

Cumpliendo con su deber

1. Advierta a los atletas de los riesgos inherentes al deporte para que los conozcan, los comprendan y los aprecien.
2. Utilice anuncios escritos, folletos, vídeos y reiteradas advertencias para asegurarse de que los atletas comprenden los riesgos y son conscientes de ellos.

Deber 9: proporcionar auxilios de emergencia apropiados

Jill Donovan, jugador de *hockey* hierba, se desmayó durante un entrenamiento un día caluroso, tórrido. El entrenador Ellis no consiguió reconocer los síntomas comunes de una insolación grave y, por tanto, en vez de buscar asistencia médica inmediata, dio instrucciones a Jill para que se sentase a la sombra de un árbol mientras continuaban los entrenamientos. Cuando Jill entró en estado de choque otro miembro del grupo urgió al entrenador Ellis para que buscase ayuda, pero éste hizo oídos sordos a la súplica. A la mañana siguiente, Jill murió: el entrenador Ellis fue imputado de negligencia en el juicio que siguió por no suministrar auxilios de emergencia apropiados.

Comprendiendo su deber. Tiene el deber de proporcionar o garantizar asistencia médica a los atletas lesionados a los que entrena. Si la asistencia médica no se halla disponible de forma inmediata, tiene la obligación de proporcionar primeros auxilios apropiados. *Todos* los entrenadores deberían completar un curso general de primeros auxilios como el que ofrece la PCEE.

Para cumplir con su deber de proporcionar asistencia médica tiene que elaborar una planificación de emergencia por escrito de fácil acceso. En la página 177, aporto un ejemplo de un programa semejante, el cual ha de incluir lo que se hace de inmediato, quién se pone en contacto con la ayuda médica de emergencia y cómo transportar a un atleta lesionado, quién se pone en contacto con los padres y las autoridades del colegio y cómo llevar a cabo un informe sobre la lesión. Conozca este plan y sígalo cuando se produzca una emergencia.

Siempre que sea posible, transfiera el riesgo asociado con las emergencias a personas más cualificadas. Tenga a un médico del grupo presente siempre que sea posible y contrate a un preparador físico si puede permitírselo. Cuando se produzca una lesión, proporcione únicamente los primeros auxilios para los que esté cualificado y luego, inmediatamente, consiga asistencia médica. No haga ni más ni menos que eso.

Explicación de los riesgos inherentes al fútbol y acuerdo de participación

Nota: El atleta y ambos padres o los tutores legales (si existen) deben firmar este formulario antes de que ningún atleta participe en prácticas interescolásticas deportivas o partidos. Si el padre o tutor ha fallecido, tenga la amabilidad de indicarlo en el renglón apropiado.

El fútbol es un emocionante deporte que suele implicar fuertes contactos con el suelo o con otros jugadores. También es frecuente practicar este deporte al sol, en estaciones húmedas. Debido a estas condiciones inherentes al deporte, la práctica del fútbol expone a un deportista a muchos riesgos de lesión: entre las que se incluyen, sin limitarse a ellas, la muerte; la parálisis debida a daños graves en el cuello o en la espalda; lesiones cerebrales; daños en los órganos internos; lesiones graves en los huesos, los ligamentos, las articulaciones y los tendones; y deterioro general de la salud. Tales lesiones pueden acarrear no sólo una pérdida temporal de las funciones, sino igualmente un daño grave en las facultades físicas, psíquicas y sociales, incluyendo la capacidad de ganarse la vida.

En un esfuerzo por conseguir que el deporte del fútbol sea lo más seguro posible, el personal técnico instruirá a los jugadores sobre las reglas del fútbol y la mecánica correcta de las habilidades. Es vital que los atletas sigan las instrucciones del entrenador sobre las técnicas, las normas de entrenamiento y la política del grupo para reducir la posibilidad de lesiones graves. Las normas y la política del grupo aparecen enumeradas en el cuaderno de anotaciones del grupo que cada atleta recibe en la reunión de pretemporada.

Hemos leído la información previa concerniente a los riesgos de jugar al fútbol. Comprendemos y asumimos todos los riesgos asociados con los ejercicios, los entrenamientos y la participación en dicho deporte. Convenimos en no emprender acciones legales, reclamaciones o demandas por responsabilidad penal contra el Instituto de Enseñanza _____ y sus empleados, representantes, entrenadores, voluntarios y agentes, relativas a la participación en cualquier actividad con el grupo de fútbol del colegio, cuyo nombre es _____.

Al firmar este formulario, asumimos los riesgos inherentes al fútbol y renunciamos a cualquier acción legal futura por parte de nuestros herederos, legatarios, albaceas, gerentes, apoderados, miembros de la familia o nosotros mismos.

Fecha: _____

Firma de la madre (o tutor legal): _____

Firma del padre (o tutor legal): _____

Cumpliendo con su deber.

1. Proteja al atleta lesionado de daños ulteriores.
2. Proporcione primeros auxilios adecuados.
3. Trate de mantener o reanimar empleando RCP cuando sea necesario.
4. Proporcione alivio y confort al atleta.
5. Inicie la planificación de emergencia y transfiera la responsabilidad del tratamiento al personal médico cualificado.

Otras obligaciones

Acaba de repasar las nueve obligaciones más importantes de los entrenadores que le ayudarán a gestionar el riesgo de lesión de sus atletas y sus propias responsabilidades legales. Hay varias obligaciones adicionales que también merecen su atención.

Mantenga sus expedientes en orden

Puede reducir el riesgo de perder un pleito si sus expedientes están en orden. Uno de los más importantes es el de las lesiones (hay un ejemplo de formulario en las páginas 178-179). Este formulario debería completarse después de cualquier lesión importante, es decir, cualquier lesión puede provocar que pierda como mínimo una práctica.

Los expedientes que le aconsejo mantener en orden, en referencia a sus nueve obligaciones legales, son los siguientes:

- evaluaciones temporales y periódicas de los jugadores.
- programas de la temporada y de las prácticas.

Planificación de emergencia para hockey sobre hierba

Acciones inmediatas:

1. La entrenadora principal, permanecerá con la deportista y la ayudará a mantener la calma. Mantendrá, igualmente, al personal no médico lejos de la zona.
2. No mover a la atleta lesionada hasta que la posibilidad de un daño grave (especialmente en la cabeza, el cuello o la espalda) sea descartado. Si la entrenadora principal decide que resulta seguro mover a la deportista, será trasladada sólo cuando todas las lesiones hayan sido estabilizadas. Se utilizarán procedimientos adscritos a la instrucción de primeros auxilios.
3. La entrenadora principal proporcionará primeros auxilios hasta que llegue la asistencia médica.
4. La entrenadora auxiliar, hará venir a la enfermera del colegio o contactará con el Servicio de Urgencias Médicas (061) inmediatamente.

Si se activa el (061):

1. El número de teléfono del Servicio de Urgencias Médicas es el 061. El teléfono de la oficina de educación física permanecerá accesible todo el tiempo.
2. La entrenadora auxiliar suministrará la información siguiente al empleado de la SUM:
   2.1. Su nombre, su puesto y el nombre del colegio.
   2.2. El nombre y la edad de la atleta, y la lesión que se sospecha.
   2.3. Las señas del campo y las direcciones para acceder al mismo.
   2.4. Cualquier información adicional requerida.

Importante: No cuelgue el teléfono hasta que el empleado del SUM no haya colgado.

3. La entrenadora auxiliar se dirigirá entonces a la entrenada del colegio y conducirá al personal médico hasta el campo.
4. La directora del alumnado, sacará la tarjeta de emergencia de la deportista, la cual incluye los números de teléfono de los padres e información importante del historial médico. Anotará, asimismo, los nombres de los adultos que han sido testigos de la lesión para el formulario en el que se da parte de la lesión.
5. La entrenadora principal se pondrá en contacto con lo padres tan pronto como el personal médico haya examinado a la atleta y la haya preparado para que sea trasladada a un centro médico. La deportista será trasladada al centro médico únicamente en un vehículo del SUM. No se emplearán vehículos del colegio o personales.
6. La entrenadora principal informará entonces al director deportivo sobre la puesta en marcha la planificación de emergencia.

En cualquier caso de lesión:

1. La entrenadora principal rellenará el informe sobre la lesión. Los nombres de los testigos adultos fueron recogidos previamente por la directora. Esta información será incluida en el informe.
2. Copias archivadas del informe de la lesión para el director deportivo, el director y la enfermera del colegio. Guarde una copia archivada con el expediente del grupo y otra como registro personal.
3. La entrenadora principal acompañará al personal médico para determinar cualquier labor que tenga que realizar en el proceso de recuperación y rehabilitación.

Números de teléfono importantes:

Empleado del (SEM): 061
Cuerpo de bomberos: 062
Departamento de policía: 091
Director: 93 1234567
Director deportivo: 93 1234567

Formulario para informar de la lesión

Fecha del informe _____

1. Nombre _____ Señas domicilio _____
2. Organización _____ Sexo M F Edad_____ Deporte_____
3. Hora del accidente: Hora _____ _____ _____ Fecha: _____
4. Lugar del accidente: _____
5. Naturaleza de la lesión: (examinar)

Abrasión	❑	Conmoción cerebral	❑	Punción	❑
Amputación	❑	Corte	❑	Quemadura	❑
Asfixia	❑	Dislocación	❑	Arañazos	❑
Mordedura	❑	Fractura	❑	Electrocución	❑
Contusión	❑	Laceración	❑	Torcedura	❑
Ampolla	❑	Envenenamiento	❑	Otros (especificar)	❑

descripción del accidente

Parte del cuerpo lesionada: (examinar)

Abdomen	❑	Ojo	❑	Pierna	❑
Tobillo	❑	Cara	❑	Boca	❑
Brazo	❑	Dedo	❑	Nariz	❑
Espalda	❑	Pie	❑	Cuero cabelludo	❑
Pecho	❑	Mano	❑	Diente	❑
Oreja	❑	Cabeza	❑	Muñeca	❑
Codo	❑	Rodilla	❑	Otros	❑

¿Qué objeto o sustancia fue la causa de la lesión?_____

¿Cómo entró en contacto con el atleta la causa de la lesión? _____

6. ¿Llevaba puesto equipamiento deportivo? Sí ❑ No ❑ Tipo de equipamiento _____

7. Grado de la lesión: Muerte ❑ Daño permanente ❑ Incapacidad temporal ❑ No incapacitado ❑

8. Entrenador encargado cuando ocurrió el accidente (nombre) _____

Presente en la escena del accidente: No ❑ Sí ❑

9. Acciones inmediatas emprendidas:

¿Medidas de primeros auxilios tomadas? Por (nombre) _____

Enviado al médico Por (nombre) _____

¿Cómo fue trasladado? _____

Nombre del médico _____

10. Enviado al hospital Por (nombre) _____

¿Cómo fue transportado? _____

Nombre del hospital _____

Formulario para informar de la lesión (continúa)

11. ¿Fueron notificados los padres u otras personas? No ❑ Sí ❑ ¿Cuándo? _____
¿Cómo? _____ Nombre de la persona notificada _____
¿Por quién? (anotar nombre) _____

12. Período de restricción de la actividad _____
_____

13. Acciones correctivas emprendidas o recomendadas para prevenir incidentes futuros _____
_____

14. Testigos: 1. Nombre _____ Señas _____

Observaciones:

Firmado: (Director del deporte juvenil) _____ (Entrenador) _____

- Calendario de la temporada.
- Autorizaciones de exámenes médicos.
- Planificación de emergencia.
- Acuerdos de participación del jugador.
- Registros de elegibilidad.
- Informes de lesiones.
- Otros catálogos de seguridad.

Proporcionar transporte seguro

La mejor manera de transportar a los atletas, en términos de consecuencias penales, es mediante transportes públicos. Les transfiere así la responsabilidad a ellos y a menudo son los que ofrecen un viaje más seguro y conveniente.

La siguiente mejor opción es utilizar un vehículo que pertenezca al colegio o a una agencia para la cual usted entrena. Asegúrese de que quien conduzca el vehículo tiene la licencia apropiada si se requiere una calificación especial.

La última opción deseable es conducir su propio automóvil. Si transporta a los deportistas en su coche, cerciórese de tener la licencia y el seguro adecuados y que el vehículo se encuentra en perfecto estado. Algunas pólizas de seguros invalidan la sección de la responsabilidad personal si el conductor es indemnizado por transportar a otros. Si su colegio o agencia patrocinadora le pide que conduzca su coche, averigüe si le proporciona alguna cobertura de seguro.

Siga el procedimiento correcto

Se espera de usted que proteja los derechos constitucionales de los atletas, entre los que se incluyen:

- El derecho a un trato justo y a no estar sometido a normas arbitrarias o caprichosas.
- El derecho a la libre expresión (es decir, que no puede imponer requisitos irracionales relativos a la vestimenta o al estilo de peinado, por ejemplo).
- El derecho a no ser discriminado debido a la raza, el sexo o la religión.

Estos derechos complementan y afirman la Carta de Derechos de los deportistas que se dio a conocer en la página 6.

Curso del proceso justo. Muchas asociaciones estatales y otras organizaciones deportivas han impuesto requisitos específicos en cuanto al proceso que debe seguir para satisfacer los derechos de los atletas a un proceso justo. Consulte al director deportivo los requisitos específicos que le atañen. Estos procesos suelen constar de los tres pasos siguientes:

1. Proporcionar a los atletas informes sobre cargos o faltas y el castigo a imponer.
2. Permitir a los deportistas argumentar su versión de los hechos.

3. Suministrar un registro por escrito del veredicto.

En casos menores, estos requisitos pueden satisfacerse diciendo a los atletas qué normas han violado y qué castigo será impuesto, y haciendo una pausa entonces para permitirles responder. En el caso de faltas mayores, quizá tenga que proporcionar un informe escrito sobre la violación y el castigo, dirigir una vista formal, y continuar con un informe escrito de las recomendaciones a partir de esa vista. Uno de los problemas más frecuentes que padecen los entrenadores es que reaccionan demasiado deprisa, sin dar a los atletas la oportunidad de responder hasta que ha sido impuesto un castigo. Puede evitar la mayoría de los problemas con el procedimiento a seguir cerciorándose de dar a los deportistas la posibilidad de manifestar su versión de los hechos.

Formación apropiada de los entrenadores

A estas alturas, resulta obvio que los entrenadores tienen la responsabilidad legal de haber recibido la formación idónea para cumplir con sus obligaciones. Cuando un entrenador no ha recibido formación, el riesgo de lesión para los deportistas y de pleito para el entrenador y la agencia que lo patrocina aumenta enormemente. Los tribunales insisten en que ya no es posible aceptar que se ponga a una persona sin la debida preparación en el puesto de entrenador para supervisar a los atletas.

Como primer entrenador usted también es responsable, junto con la agencia que le patrocina, de certificar que los asistentes están cualificados. Si emplea a auxiliares sin instrucción, debe proporcionar una supervisión directa y estrecha hasta que demuestren su competencia.

Según va adquiriendo reconocimiento la profesión de entrenador, la instrucción obligada y la certificación se están aproximando rápidamente a la realidad. Aunque la certificación no es una garantía de competencia, equivale a un gran paso en la dirección correcta. Y aunque la certificación no garantiza la protección contra las demandas de juicio, ayudará a defenderse contra las mismas.

Renuncias y acuerdos de participación

Con el incremento de los litigios en el deporte, muchas agencias de patrocinio han optado por emplear renuncias de responsabilidad para procurarse absolución o indemnización (impunidad) a sí mismas. La renuncia o abandono es un contrato firmado por quienes participan o sus padres que pretende transferir la responsabilidad de la agencia de patrocinio al participante. Las renuncias poseen un valor legal limitado por diversas razones:

- Los menores no pueden suscribir contratos y los padres no pueden renunciar al derecho de los menores a pleitear.
- Los tribunales rechazan los contratos que eluden la negligencia.
- Exigir una renuncia previa a la participación en un deporte es considerado comúnmente una violación de la política pública.

Aunque las renuncias puedan tener algún valor psicológico para disuadir a quienes las han firmado de plantear una demanda, no confíe en ellas como parte de su planificación para administrar el riesgo. Antes bien, tenga en cuenta el uso de los *acuerdos de participación*, que no son contratos sino documentos firmados que establecen que los atletas,

- comprenden los peligros *inherentes* al deporte
- aprecian las consecuencias de los riesgos implicados, entre ellos la posibilidad de lesión y muerte;
- conocen las reglas y procedimientos del deporte y la importancia de seguirlos; y
- conscientes detodo lo anterior, solicitan partici par en dicho deporte.

Los acuerdos de participación deben ser totalmente explícitos, las normas a seguir deben ser enumeradas y los riesgos posibles deben ser detallados claramente. Los acuerdos de participación no pueden impedir los pleitos o absolverle de la acusación de negligencia, pero establecen con claridad que usted ha cumplido su deber de advertir. Recuerde, los deportistas no pueden asumir el riesgo de algo que ignoran; los acuerdos de participación detallan los riesgos inherentes al deporte. Un ejemplo de dicho acuerdo (para el fútbol) aparece en la página 176.

Seguros

En nuestra judicializada sociedad, los seguros son esenciales para administrar el riesgo. Simplemente, no debería entrenar sin un seguro de responsabilidad, y las agencias de patrocinio no tendrían que permitir que nadie entrenase sin él.

El mero hecho de saber que posee un seguro no basta. Tiene que conocer la cobertura específica. Antes de la siguiente temporada, averigüe en la agencia de patrocinio o en el colegio si tiene una cobertura de responsabilidad y en qué consiste. Obtenga respuestas a estas preguntas:

- ¿Qué hechos quedan cubiertos?
- ¿Qué propiedad queda cubierta?
- ¿Qué actividades cubre?
- ¿Qué lugares cubre?
- ¿Qué pérdidas están cubiertas?
- ¿Qué porción de la pérdida pagará la aseguradora?
- ¿Qué período de tiempo cubre?
- ¿Qué condiciones especiales quedan excluidas?
- ¿Qué medidas hay que emprender después de una pérdida?
- ¿Cuál es la cobertura relativa al transporte cuando se utiliza un vehículo de la agencia? ¿Y si es su vehículo particular?

Si la agencia de patrocinio no posee cobertura de seguros o usted considera que es inadecuada, pague su propio seguro de responsabilidad. Dispone al menos de tres opciones para hacerlo:

- Puede añadir esta cobertura a su póliza de propietario por un importe relativamente pequeño.
- Si trabaja para una organización profesional (Federación Deportiva, Asociación de deporte para todos, etc.) puede que ésta ofrezca un seguro personal por una módica cantidad.
- Puede adquirir una póliza personal de seguros por su cuenta.

La póliza debe proporcionar un mínimo de 1 millón de euros de cobertura así como el pago de las costas asociadas con la investigación y la defensa judiciales. Revise las pólizas cuidadosamente, pues difieren ampliamente en la cobertura por las primas cargadas.

Asimismo, algunas pólizas son sólo secundarias, lo que significa que proporcionan cobertura únicamente después de que alguna otra póliza existente pague. Mientras que algunas de estas pólizas constituyen suplementos útiles, otras tienen tantas exclusiones que su cobertura real queda muy limitada.

Resumen

1. El mejor modo de evitar los pleitos es adoptar un enfoque positivo y hacer lo que es mejor para los deportistas.
2. La responsabilidad legal es una obligación o deber hacia otros que puede ser reforzada por los tribunales. La negligencia es un término legal por no cumplir una responsabilidad o deber.
3. La negligencia es concluyente sólo cuado se dan cuatro condiciones: usted tiene un deber legal; fracasa en el cumplimiento de un deber legal; se ha producido un daño a alguien hacia quien usted tiene una obligación y su fallo en el cumplimiento del deber ha provocado el daño.
4. Debe servirse de estos cuatro pasos para administrar el riesgo: identificar el peligro, evaluarlo, seleccionar un enfoque e implementar el enfoque.
5. Algunos estados tienen leyes de inmunidad para proteger a los entrenadores voluntarios. Los entrenadores remunerados no suelen estar cubiertos.
6. Tiene usted nueve deberes legales. Incluyen la obligación de,

   6.1 Planificar la actividad apropiadamente.
   6.2 Proporcionar instrucción adecuada.
   6.3 Proporcionar un entorno físico seguro.
   6.4 Suministrar equipamiento adecuado y apropiado.
   6.5 Equiparar a los atletas.
   6.6 Examinar a los deportistas en busca de lesiones o incapacidad.
   6.7 Supervisar la actividad de cerca.
   6.8 Advertir sobre los riesgos inherentes.
   6.9 Proporcionar asistencia médica idónea.

7. Puede reducir aún más el riesgo llevando anotaciones apropiadas, proporcionando un transporte seguro, ateniéndose al proceso debido y recibiendo una formación idónea como entrenador.
8. Los acuerdos de participación son preferibles a las denuncias.
9. Asegúrese de tener una póliza de seguros de al menos 1 millón de euros.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Capítulo 16

Auto-gestión

La de entrenador es una profesión en la que se ayuda. Un principio cardinal de los profesionales de la ayuda es, "Cuida de ti mismo primero a fin de cuidar de los demás." Ser entrenador es una profesión de ayuda exigente, y cuanto mejor sea su condición mental y física, más capaz será de ayudar a los atletas. Tras el capítulo 15, en el que se le ha animado a cuidar de su grupo, en este capítulo se le anima a cuidar de sí mismo. Evaluará lo bien que gestiona el estrés, el tiempo y la salud. Luego, le orientaré en la dirección adecuada para mejorar estas habilidades.

Gestión del estrés

Bill Adler es un entrenador de baloncesto de instituto en un gran colegio del extrarradio, y necesita ayuda desesperadamente para hacer frente al estrés. Bill ha tenido un éxito modesto, si éste se define en virtud de las victorias-derrotas de su grupo. Sus jugadores ganaron el campeonato de liga hace 2 años, pero ha tenido una temporada muy descorazonadora este año.

A Bill le encanta el baloncesto, fue un buen jugador en la universidad y ha trabajado duro para conseguir su posición actual. La gente de la comunidad y del colegio es entusiasta del baloncesto, en algunos casos tal vez demasiado. Bill cree que muchos miembros influyentes de la comunidad y de la dirección del colegio esperan más de él e incluso él, espera mucho más de sí mismo y tampoco está satisfecho con su rendimiento.

Bill ha tenido problemas con los jugadores. "Es que no parece que les importe como a los deportistas de antes," comenta con enfado a su mujer. Cuanto más les presiona, menos parece que respondan. Trabaja largas horas, pero se siente infravalorado por el director deportivo y el del colegio así como por los líderes de la comunidad.

Bill estuvo en gran tensión durante la mayor parte de la última temporada. Se preocupaba constantemente sobre si estaba haciendo jugar a los deportistas adecuados, lo que podía hacer para mejorar su rendimiento y sobre cómo estaba la gente juzgando su labor. El estrés ha afectado a su matrimonio y ahora percibe que su mujer no le apoya tanto como solía hacerlo. "Ella no entiende la presión a la que estoy sometido," se dice Bill a sí mismo.

Varias horas antes y a lo largo de cada partido, Bill es un caso de baloncesto emocional. Está tenso y agitado, y el ritmo cardíaco y la presión sanguínea se disparan. Tiene poco aguante. Se irrita fácilmente cuando algo no va bien. Le resulta difícil concentrarse y, en consecuencia, se "atasca" cuando tiene que to-

mar importantes decisiones tácticas durante el enfrentamiento. Posteriormente, cuando se calma un poco, a menudo corrige sus tácticas a posteriori, cosa que únicamente sirve para renovar su sensación de estrés.

Bill ha dejado que su salud se deteriore. Ha vuelto a fumar después de dejarlo hace 2 años y ha ganado casi 20 kilos desde la época de la universidad. No puede encontrar tiempo para hacer ejercicio porque siempre está metido en proyectos. Pasa mucho tiempo preocupándose. De hecho, la tarea de preocuparse está absorbiendo una parte de sus energías tan grande que apenas le sobra para el resto del trabajo. La verdad sea dicha, Bill ya no está disfrutando como entrenador, lo que una vez fuera su pasión.

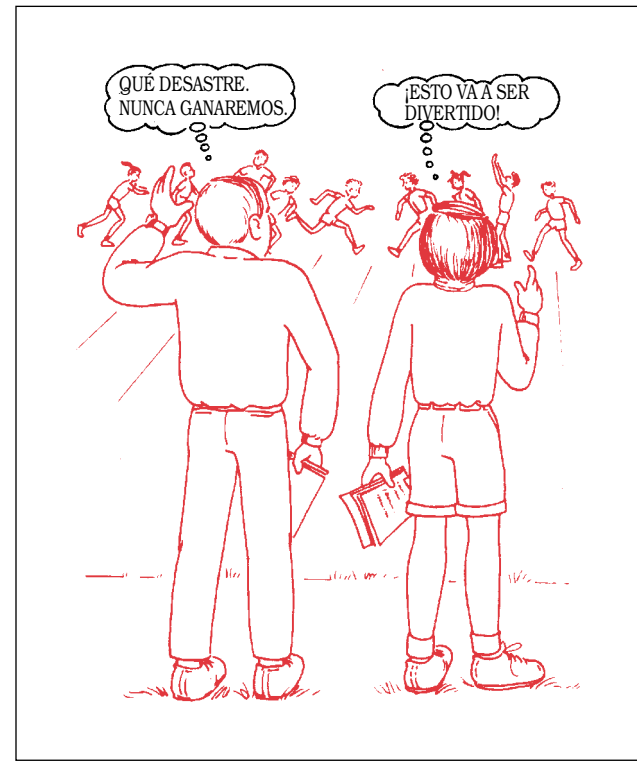
Bill está claramente estresado y no lo está llevando bien. Es un problema endémico de los entrenadores. En los últimos 10 años, muchos entrenadores famosos han abandonado debido a las implacables presiones que reciben. Dick Vermell, Ara Parseghian, Sonia Hogg, Jack Hartman, John Madden, Al McGuire y Earl Weaver son unos cuantos de los entrenadores más notorios que fueron incapaces de administrar el estrés y, consecuentemente, se vieron obligados a abandonar la profesión que les entusiasmaba.

Causas del estrés

La vida de Bill contiene muchas fuentes posibles de tensión. Pocos cuestionarían las tremendas exigencias ejercidas sobre los entrenadores en situaciones similares a la de Bill. Pero no todos los entrenadores llegan a estar tan estresados por estas mismas exigencias. ¿Por qué, entonces, experimenta tanto estrés un entrenador y otro ve dichas exigencias como un desafío? La respuesta radica en cómo los distintos individuos perciben sus situaciones.

Bill ve su situación muy negativamente. Percibe que los jugadores no se están relacionando bien con él. Percibe que la dirección y la comunidad no valoran su difícil labor. Percibe que su mujer no entiende su suerte. Percibe que... Y así sucesivamente. Pero otro entrenador en la misma situación podría percibirla de modo muy diferente.

La cuestión –la cuestión más importante a entender sobre el estrés– es que éste no viene provocado por una situación exigente, sino por la manera en que la persona interpreta la situación. En el caso de Bill, la situación ciertamente juega un papel importante moldeando las percepciones de Bill, pero él tiene varias opciones para interpretas sus circunstancias. Bill podría ver su situación como normal para un entrenador de baloncesto y descartar la presión por conseguir más victorias. O podría contemplarla como el desafío de la profesión y entenderla positivamente. Lo cierto es que la situación sola no dicta el estrés. Sin embargo, la mayoría de la gente que sufre estrés tiende a considerar su situación como la causa, no su interpretación de aquélla.



Examinando su tendencia al estrés

Antes de continuar, plantéese los siguientes enunciados para evaluar su propia tendencia a experimentar estrés y su capacidad para hacerle frente. Éstas no son pruebas con validez científica; son meramente instrumentos para ayudarle a ser consciente de su tendencia a experimentar estrés y de su capacidad para manejarlo cuando entrene. Registre el número que experimente, pues reflejará su lugar en la escala de puntuación de cada enunciado.

Ahora, sume las puntuaciones de cada escala. Un individuo con una tendencia media a experimentar estrés y capacidad media para hacerle frente logrará una puntuación de 30 en cada prueba. Las puntuaciones ideales serían muy pequeñas en el Análisis de la tendencia al estrés y muy alta en el Análisis de la capacidad de salir adelante, lo que indica que es proclive a sentir poco estrés y que lo maneja bastante bien cuando le afecta. Las puntuaciones muy altas en la tendencia al estrés y muy bajas en la capacidad de afrontarlo sugieren la necesidad de examinar el estrés que experimenta como entrenador. Lea la siguiente sección para averiguar lo que puede hacer para habérselas mejor con el estrés.

Prueba de la tendencia al estrés de los entrenadores

1	2	3	4	5
Rara vez es cierto		**Ocasionalmente cierto**		**Casi siempre es cierto**

1. _____ Me preocupa que mis jugadores no me respeten.
2. _____ No duermo bien debido a los entrenamientos y a los partidos.
3. _____ Cuando entreno, me preocupa cometer errores.
4. _____ Casi siempre me siento cansado durante la temporada.
5. _____ Me cuesta mucho sosegarme después de los partidos.
6. _____ El calendario de la temporada hace que me sienta abrumado.
7. _____ Me preocupa que los jugadores se desmanden.
8. _____ Me preocupa que los padres o los aficionados puedan criticar mi labor.
9. _____ Antes de los partidos estoy muy nervioso.
10. _____ Me pongo frenético cuando entreno.

Prueba de la capacidad de salir adelante de los entrenadores

1	2	3	4	5
Rara vez es cierto		**Ocasionalmente cierto**		**Casi siempre es cierto**

1. _____ Normalmente, encuentro algo positivo que comentar sobre un mal entrenamiento o partido.
2. _____ Mantengo la ira y otras emociones bajo control cuando entreno.
3. _____ Casi nunca me inquietan los asuntos laborales estando en casa.
4. _____ Considero que entrenar resulta un desafío, pero no me abruma.
5. _____ No pierdo los estribos cuando un jugador o un árbitro comete un error.
6. _____ Confío en estar haciendo una labor buena y digna como entrenador.
7. _____ Los colegas, la familia y los amigos me apoyan y están ahí cuando quiero comentar un problema.
8. _____ Entiendo que yo, como entrenador, no puedo controlarlo todo.
9. _____ Cuando algo malo o inesperado sucede durante la temporada, no puedo adaptarme a ello sin grandes dificultades.
10. _____ Me reservo un rato cada día para mí mismo, para hacer ejercicio, relajarme o estar solo.

Gestionar el estrés

Entrenar resultará estresante de vez en cuando para casi todos los individuos, pero lo que importa es la forma de manejar el estrés. Si no es administrado, el estrés conduce al desgaste, que se produce cuando el entrenador siente que no hay "salida," no hay amortiguadores y no hay sistema de apoyo para el estrés que experimentan reiteradamente.

Veamos qué puede hacer Bill para afrontar el estrés. Tiene dos opciones. Puede cambiar su situación o puede cambiar sus percepciones: su interpretación de la situación a la que se opone.

Es ajustado a la razón tratar de cambiar las situaciones que se percibe como negativas. Bill podría tratar de hablar con los gerentes, con los jugadores y con su esposa para lograr que aprecien lo que está tratando de hacer. Puede encontrarse con que ya lo hacen y que ha percibido la situación incorrectamente. O, si escoge no hablar con ellos, puede buscarse otro empleo, dejar la comunidad o, tal vez, dejar a su mujer. Estas acciones podrían eliminar el estrés. En cambio, dado que Bill tiene tendencia a percibir las cosas de manera negativa, podría encontrarse pronto en otra situación en la que perciba las circunstancias muy negativamente y, una vez más, se sienta estresado.

Otra opción por la que Bill puede decidirse es cambiar la manera en que interpreta su situación. Esto no es fácil de hacer, pero suele resultar más sencillo que cambiar la misma. Los psicólogos han descubierto que el modo más eficaz de gestionar el estrés consiste en modificar la manera negativa de pensar habitual por unas ideas más realistas y constructivas. Hay muchos programas de gestión del estrés disponibles para que la gente como Bill cambie sus planteamientos negativos.

Queda fuera del alcance de este libro describir los muchos, y a veces complejos, métodos para afrontar el estrés. Mi propósito es ayudarle a determinar si tiene un problema de estrés y orientarle para que encuentre ayuda, en tal caso. La medida más importante es reconocer que está padeciendo estrés y que éste en parte es provocado por su manera de interpretar la situación. Una vez que lo ha reconocido, a menudo puede empezar a cambiar sus percepciones por sus propios medios o gracias a un programa de autoayuda.

He aquí algunos recursos asistenciales para controlar el estrés:

- Lea algún libro sobre cómo controlar el estrés y aplíquese las técnicas que describe; también las puede aplicar a sus atletas. Si usted las domina, podrá emplearlas con más eficacia en los deportistas.
- Corrija sus pensamientos negativos.
- Escuche grabaciones y visualice vídeos que contengan programas de gestión del estrés.
- Si el estrés es enorme y cree que no podrá resolver el problema solo o que estos programas de autoayuda no sirven, entonces busque consejo profesional. No es una pérdida de la dignidad buscar ayuda cualificada cuando se tiene un problema. Todos podemos ayudarnos unos a otros. Usted puede ayudar a muchos jóvenes siendo un entrenador eficiente, y un psicólogo puede ayudarle a afrontar el estrés. De esa forma, podrá continuar ayudando a gente joven mediante el deporte. Recuerde, tiene que cuidar de sí mismo para poder cuidar de los demás.

Libros

Benson, H., y Klíper, M: .Z: (1976). *The relaxation response.* Nueva York: Avon.

Girdano, D. y Everly, G.S. (1986). *Controlling stress and tensión.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Jacobson, E. (1976). *You must relax.* (5ª edic.). Nueva York: McGraw-Hill.

McGuigan, F.J. (1981). *A guide to stress and tensón control.* San Diego, CA: U.S. International University Institute for Stress Management.

Morgan, W.P., y Goldston, S.E. (1987). *Exercise and mental health.* Washington: Hemisphere.

Pelletier, K. (1977). *Mind as healer, mind as slayer.* Nueva York: Dell.

Payne, R. A. (1999). *Técnicas de relajación.* Barcelona: Editorial Paidotribo

Perreaut - Pierre, E. (2000). *Sofrología y éxito deportivo.* Barcelona: Editorial Paidotribo

Selye, H. (1975). *Stress withour distress.* Nueva York: New American Library.

Selye, H. (1978). *The stress of life.* Nueva York: McGraw-Hill.

Medios audiovisuales

Keeping cool: How to deal with stress. Mount Kisco, NY: The Center for the Humanities.

Stress: The time bomb within. Mount Kisco, NY: The Center for the Humanities.

The stress mess. Pasadena, CA: Barr Films.

Otras directrices para manejar el estrés

- Escuche las críticas constructivas a modo de *feedback*, pero no permita que los "aguafiestas" le incordien.
- Cuando surja un problema, afróntelo rápidamente en vez de dejar que se convierta en una fuente de preocupación constante.
- No se deje llevar por el pánico y saque de quicio las circunstancias.
- Planifique "días de asueto" periódicos cuando usted y el grupo terminen con el ejercicio rutinario normal.
- Aprenda a reírse y a no tomarse su labor tan en serio.
- Súmese a las sesiones de relajación con los jugadores.
- Reserve tiempo para sí mismo a diario. Resulta sorprendente cómo el disponer de tiempo y espacio propios puede llegar a rejuvenecerse.

Gestión del tiempo

Nunca se encontrará con una persona más deliciosa y solícita que Sandy Gross, una programadora de ordenadores de la central local de electricidad en Medford. Sandy también es la entrenadora de natación del Medford High School y, en verano, en el Medford Swin Club, puestos que ha ocupado en los últimos 2 años. Sandy está soltera, pero sale regularmente con Rick, con quien hace ejercicio a menudo jugando a raqueta o a tenis.

La vida de Sandy es intensa o, sería más preciso decir, caótica, por el poco tiempo que dedica a gestionar las habilidades. Sandy no puede decir que no cuando le piden que eche una mano, lo que da como resultado que tiene más cosas que hacer de las que puede abarcar, aun cuando administrase bien su tiempo. Además de su trabajo a jornada completa y los entrenamientos nocturnos de 4:30 a 6:00 p. m., esta semana Sandy dará una charla en el instituto local juvenil y va a arbitrar un partido de voleibol de clubes porque no han podido encontrar a nadie más.

Como Sandy no enseña en el colegio, las nadadoras y el director deportivo la llaman al trabajo cuando surge un problema. La programación de ordenadores requiere una intensa concentración y estas llamadas, que se producen con frecuencia dada su deficiente gestión del tiempo, suelen entorpecer su labor considerablemente. En consecuencia, está teniendo problemas para cumplir con los plazos de entrega y la semana pasada su jefe le expresó su preocupación por su rendimiento laboral. Sandy espera resolver el problema dedicando más horas en vez de poner freno a las llamadas telefónicas, porque considera que tiene que estar disponible para su grupo. Pero, ¿de dónde va a sacar tiempo extra?

Sandy está tan ocupada que no dedica tiempo a programar bien sus jornadas. Anoche recibió una llamada de Rick, quien estaba molesto porque ella le dejó plantado ayer cuando quedaron para comer. Ella se perdió el almuerzo porque el director atlético la había llamado para informar de que Sandy no había preparado los formularios de registro para la próxima reunión cuadrangular. Así que ella se precipitó hacia el colegio en su hora de comer para ocuparse de ellos. Aunque no dijo nada, el director deportivo obviamente estaba descontento; el registro tardío le había costado 100 $ extra al colegio, y a él le había costado su hora para almorzar.

Las sesiones entrenamiento de Sandy nunca han sido planificadas formalmente. Siguen de cerca las sesiones de ejercicios de su antiguo entrenador colegiado. Trata de conseguir que todas se pongan a nadar y entonces da respuesta a los problemas. Casi nunca imparte sesiones de instrucción formales: observa para ver si se producen errores o espera hasta que una nadadora le pide

ayuda, y entonces intenta solventar el problema. Este enfoque desorganizado deja a las nadadoras y las auxiliares sin saber qué hacer.

De hecho, Sandy nunca ha asignado a Pat, su asistente, responsabilidades específicas. Pat sabe que Sandy está trabajando demasiado y trata de ser útil preguntando en qué puede ayudar. Pero Sandy está tan desorganizada que no puede delegar trabajo a Pat con eficiencia. En su constante precipitación, Sandy no logra ver cómo Pat se siente más y más aislada por su frustración ante la falta de rumbo.

Causas de la gestión deficiente del tiempo

Sandy es una persona inteligente que quiere tener éxito. ¿Por qué, entonces, no puede administrar mejor su tiempo? Los expertos han identificado cinco causas comunes de gestión deficiente del tiempo:

Confiar en el "Tiempo Mítico." Se trata de la errónea creencia en que más tiempo después, por lo que puede prorrogarse el trabajo que hay por hacer. Cuando uno confía en el tiempo mítico, se es proclive a malgastar el tiempo de que se dispone para completar el trabajo.

Infravalorar las exigencias de tiempo. Cree continuamente que puede hacer más de lo que es capaz de hacer en realidad, porque es menos eficiente de lo que cree o tiene menos tiempo libre que el que reconoce. No se percata de que gran parte de la jornada está dedicada a tareas rutinarias; no consigue esperar lo inesperado. No programa las llamadas telefónicas, ni el papeleo, ni las conversaciones con los atletas y los auxiliares, ni las solicitudes de información, pero todo ello forma parte de la rutina diaria de un entrenador.

Se acumula la faena. No acierta a completar una tarea antes de abordar otra. Según pasa de una tarea a la siguiente se va retrasando más y más, y no consigue cumplir con sus compromisos. Cuando se desesperan, los remolones empiezan a hacer el trabajo a la ligera, cometiendo errores y, en ocasiones, haciendo que otros pierdan tiempo, dinero y oportunidades.

Saltar de una faena a otra. Salta de una tarea a otra debido a la falta de concentración, a un exceso de fechas límite que cubrir y a un escaso sentido de la prioridad. Tiene una buena idea, pero la pierde porque no la anota y hay demasiadas cosas en su cabeza para recordarla.

Ignorar la realidad. No acierta a reconocer sus limitaciones. Quiere estar en todo; cuando la gente solicita sus servicios se siente halagado y entiende que el compromiso es una oportunidad para mejorar en lo personal o para ayudar a otros. Ignora, asimismo, la realidad en el hecho de que su falta de organización afecta adversamente a otros.

Evalúe su capacidad de gestionar el tiempo

Quienes se organizan mal, como Sandy Gross, crean entornos que resultan improductivos e ingratos, no sólo para sí mismos sino también para los que traban con ellos. Para determinar lo bien que administra el tiempo, complete el cuestionario de autoevaluacion de este apartado. Puede estimar su eficacia en la gestión del tiempo respondiendo cabalmente a las preguntas de la página 189.

Escala de gestión del tiempo

1. ¿Hasta qué punto planifica su tiempo?

1	2	3	4	5
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca

2. ¿Hasta qué punto establece prioridades y se atiene a ellas?

1	2	3	4	5
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca

3. ¿Hasta qué punto pierde el tiempo al teléfono?

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

4. ¿Hasta qué punto pierde el tiempo por visitas innecesarias o conversaciones improductivas?

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

5. ¿Hasta qué punto malgasta el tiempo en reuniones?

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

6. ¿Hasta qué punto pierde el tiempo debido a una tramitación ineficiente del papeleo?

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

7. ¿Hasta qué punto se compromete a demasiadas cosas?

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

8. ¿Hasta qué punto evita las decisiones y lo deja todo para el último momento?

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

9. ¿Hasta qué punto delega trabajo?

1	2	3	4	5
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca

10. ¿Hasta qué punto salta de una tarea a otra?

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

Sume ahora la puntuación de las diez preguntas y compare con la escala de la página 190. Emplee la comparación como una guía para determinar la necesidad de desarrollar su capacidad de gestionar aún más el tiempo.

Si la puntuación es alta en su capacidad de organizarse, hay que darle la enhorabuena. Los entrenadores que conocen la importancia del tiempo siempre están buscando la forma de mejorar, aunque sea mínima. Así pues, siga leyendo. Puede que encuentre una o dos cuestiones de valor, o tal vez se acuerde de algo que ya sabía pero que ha descuidado últimamente. Si ha obtenido una puntuación menor de lo que esperaba, estudie cuidadosamente las siguientes directrices para perfeccionar sus habilidades organizativas. También puede

Rango	Capacidad de administrar el tiempo
10 a 15	Sobresaliente
16 a 20	Superior
21 a 25	Buena
26 a 30	Regular
31 a 50	Escasa

plantearse seguir un Curso de Gestión del Tiempo, el cual le enseñará mucho más sobre cómo llegar a organizarse mejor.

Mejorar su gestión del tiempo

- Reserve tiempo regularmente para planificar. Cualquier esfuerzo por administrar el tiempo es consecuencia de la planificación.
- Planifique ahora definiendo claramente sus metas para el futuro inmediato. Apunte los planes semanales y revíselos al menos una vez al día. Tache las tareas que hayan sido completadas.
- Fije metas realistas. Es bueno apuntar alto, pero no tanto que los objetivos resulten imposibles de conseguir. Sea realista no sólo en el número de tareas que asume, sino en el tiempo que dedica a cada una de ellas.
- Determine qué tareas *deben* hacerse y cuánto tiempo llevará cada una. Conceda a todas las demás una prioridad menor y trabaje en ellas sólo cuando las tareas "forzosas" hayan sido completadas. Tenga cuidado al conceder prioridades a las tareas; la gente tiende a evitar las que son importantes pero no son de su agrado.
- Fije límites. No asuma más trabajo a menos que sepa que dispondrá de tiempo libre para completar las tareas "forzosas".
- Desarrolle sistemas para completar el trabajo rutinario eficazmente.
- Controle el tiempo hasta donde sea posible. Disponga periodos en los que se encuentra inaccesible salvo para una emergencia. Informe a los demás de que este es su tiempo para realizar un trabajo que se le será útil para serles útil.
- Desarrolle la facultad de concentrarse.
- Facilite su propia concentración organizando una zona de trabajo libre de distracciones. A ser posible, emplee esta zona sólo cuando esté trabajando para asociarla con la tarea. Ponga el resto de las tareas fuera de la vista para evitar sentirse tentado a saltar de una a otra.
- Recuerde detalles importantes anotándolos por escrito.
- Fije y mantenga las fechas límite.
- Delegue tareas en otros cuando sea posible. Asegúrese de que saben lo que hay que hacer y cuándo hay que hacerlo. Controle lo que delega para cerciorarse de que se completa a tiempo.
- Anime a los demás a no hacerle perder el tiempo. Aprenda a dar por terminado conversaciones en persona y por teléfono. A su vez, no haga perder el tiempo a los demás.
- Aprenda a realizar transiciones entre tareas.
- Gestione el estrés; mejorará su utilización del tiempo: administre el tiempo con eficacia; reducirá su estrés.
- Deténgase y rehágase cuando se sienta abrumado. Reestablezca sus objetivos, desarrolle los planes y establezca prioridades en el trabajo.
- Encuentre tiempo para sí mismo. Conserve la salud; le ayudará a administrar el tiempo y el estrés.

Gestión de la salud

Paul Horn vive para ser entrenador de lucha libre; da un significado a su existencia. Entrena a 30 o más chavales de entre 10 y 15 años para el Greenville Wrestling Club, una organización afiliada a USA Wrestling. Pero Paul no concluirá la temporada; se está recuperando de un ataque cardíaco que sufrió hace 2 semanas en el almacén de ultramarinos donde trabaja.

Paul nunca creyó que pudiera pasarle a él, especialmente a los 41 años. Él no es muy nervioso, una personalidad Tipo A. De hecho, es un tipo tranquilo y le gusta la buena vida... demasiado. Cuando Paul practicaba la lucha libre su peso era de 74 kilos; ahora pesa 110 kilos y mide 1,77 metros. una vez que dejó de competir, Paul abandonó todas las actividades y, como siempre había estado controlando el peso, empezó a comer todas las cosas de las que se había estado privando durante años.

A Paul no sólo le gusta la comida, disfruta con la cerveza. No es nada insólito que se beba un lote de seis en una tarde. Los luchadores ironizan sobre su panza cervecera, que emplea con habilidad cuando lucha informalmente con alguno de los chicos. Pero no lucha a menudo con ellos, primero porque su peso supone un riesgo de lesión

para los más chicos más pequeños, y segundo porque está exhausto después de menos de un minuto de ejercicio.

Paul se ha fumado dos paquetes de cigarrillos diarios durante casi 20 años. Aunque no lo supo hasta que sufrió el ataque cardíaco, tenía la presión alta y un colesterol de 275, bien por encima del máximo de 200 recomendado.

Paul sabía que no se estaba cuidando como debería, pero como exatleta no creía que un ataque cardíaco pudiera afectarle. Hacía años que se estaba diciendo a sí mismo que tendría que dejar de fumar y perder algo de peso, pero también le gusta su estilo de vida. Ahora el médico le ha dicho que debe cambiar, que ha tenido suerte de que este ataque no resultará fatal.

Causas de una gestión deficiente de la salud

No es necesario un título en medicina para haber anticipado lo que le ocurriría a Paul Horn. Podía verse venir el ataque cardíaco, pero Paul no lo hizo, ni otros mil Paul. La gente cree que no le va a ocurrir a ellos. De los dos millones de defunciones en los Estados Unidos en 1988, el 49% por ciento fueron debidas a dolencias cardiacas coronarias –principalmente ataques de corazón, apoplejía y trastornos relacionados con la hipertensión.

Ese millón casi de personas no fueron escogidas fortuitamente para sufrir una enfermedad cardíaca. Algunas de ellas murieron aún cuando administraban su salud bastante bien. Estaban entre los infortunados los que heredan una propensión a la dolencia cardíaca coronaria. Pero muchas de esas personas no gestionaban bien su salud. De hecho, abusaban de sus cuerpos al no hacer frente a las tres causas principales de dolencia cardíaca coronaria:

- Fumar.
- Presión sanguínea alta.
- Exceso de colesterol.

Toda esta “buena” vida incrementó su riesgo de ataque cardíaco 5 veces y el de apoplejía 11 veces por encima de quienes hacen frente a estos tres factores que afectan a la salud.

Si quisiera aumentar sus posibilidades de ser uno de ese millón de defunciones cada año, coma hasta tener un sobrepeso considerable, manténgase físicamente inactivo, beba gran cantidad de alcohol regularmente y padezca estrés con frecuencia. Sus probabilidades de sufrir un ataque cardíaco o apoplejía aumentarán 21 veces por encima de lo normal.

La buena noticia es que no tiene por qué pasarle a usted. Puede adoptar un estilo de vida saludable, que consista en,

- Ejercicio regular,
- ingerir la dieta de alto rendimiento,
- mantener un peso moderado,
- controlar la presión sanguínea,
- no fumar,
- beber alcohol con moderación y
- gestionar el estrés.

Tal vez crea que las dolencias cardiacas coronarias sólo han de preocuparle cuando sea mucho

más mayor. En estudios de los EUA sobre las bajas de la Guerra de Vietnam, el 45% o más de las autopsias revelaron síntomas de la enfermedad y el 5% sufrieron dolencias cardiacas coronarias graves. Si tiene más de 20 años y fuma, y tiene la presión alta y mucho colesterol –aun cuando no dé síntomas de ello ahora– probablemente está desarrollando una enfermedad cardíaca coronaria. Esta dolencia no afecta súbitamente a las personas mayores; es una enfermedad acumulativa de su estilo de vida.

Muchos entrenadores gestionan muy bien su salud. Constituyen modelos de estilo de vida saludable, no sólo para los atletas sino para la comunidad. Es usted digno de aplauso si se encuentra entre estos entrenadores. Pero si no lo está, puede llegar a estarlo aprendiendo a *administrarse* a sí mismo. Los entrenadores alegan más abajo diversos motivos para adquirir malos hábitos relativos a la salud. Comprender estas razones pueden ayudarle a reconocerse y a darse ánimos para adquirir un estilo de vida más sano.

Motivos de los entrenadores para no administrar bien su salud

"*La verdad es que no me di cuenta de lo mal que estaba tratando a mi cuerpo. Ahora que he dejado de fumar, he perdido peso y me estoy ejercitando normalmente, veo lo bien que puedo sentirme y lo mal que me sentía antes.*"

"*Es el modo en que viven todos los que me rodean y lo que yo he hecho durante la mayor parte de mi vida. No creo que pueda cambiar todos esos hábitos.*"

"*No he pensado mucho en mi propia condición física hasta que mi hermano me hizo un comentario sobre mi pérdida de tono muscular. He estado tan ocupado asegurándome de que los deportistas están en forma que me he descuidado a mí mismo. Supongo que, de alguna forma, pensaba que al lograr que ellos estuviesen en forma algo se me pegaría. Ridículo, ¿no?*"

"*El único rato que tengo para entrenar es justo antes o después de los entrenamientos. Pero no quiero hacerlo entonces porque me fastidiaría que el grupo viese lo desentrenado que estoy.*"

"*Yo he sido un atleta aplicado y tengo un cuerpo fuerte. No tengo por qué preocuparme por mi salud.*"

"*Quiero perder peso, dejar el tabaco y parar de beber, pero no me veo cambiando. Supongo que así es como soy y que así son las cosas.*"

Todos estos son motivos por los que los entrenadores no adoptan estilos de vida activos. Las razones pueden no ser lo bastante buenas para justificar que los entrenadores pierdan la salud o se arriesguen a morir, pero son lo bastante fuertes como para que los entrenadores no adquieran estilos de vida más sanos. Si va usted a dirigir a su grupo, su estrés y su tiempo, por qué no administra también su posesión más importante: la salud. La evidencia es inequívoca: el estilo de vida sano no sólo añade años a su vida, sino vida a sus años. Gracias a una mejor gestión de la salud, será capaz de entrenar durante más años y tendrá energía para hacerlo con más éxito.

También quiero animarle a que administre bien su salud porque representa un modelo importante para los deportistas. Cuando los entrenadores pierden la condición física, la mala gestión de sí mismos sugiere a los atletas que la salud y la condición física sólo son relevantes cuando uno se está entrenando para la competición. Los deportistas pueden llegar a pensar que cuando el entrenador ya no les obligue a estar en forma, entonces también ellos pueden abandonarse y adquirir malos hábitos. Por supuesto, éste no es el mensaje que usted quiere expresar; pero si advierte a los atletas que sigan cuidándose después de haber completado su participación en los deportes organizados, recuerde que sus actos hablarán con voz más alta que sus palabras.

Evalúe sus hábitos de salud

Si ha estudiado este manual minuciosamente, ha reflexionado mucho sobre sí mismo y sobre cómo va a entrenar. Quiero que ahora piense en la salud y se evalúe a sí mismo. Sea sincero. Ponga nota a sus hábitos de salud según se comporta normalmente en el formulario de la página 193.

Sume las puntuaciones de cada categoría y anote esas cifras en los tres espacios en blanco "puntuación de la categoría". Finalmente, mire en las escalas siguientes y encuentre sus puntuaciones. ¿Hay alguna categoría en la que haya sacado una puntuación especialmente baja? Tal vez sea este aspecto de la salud el que necesita su atención.

Mejorando la salud

Si el examen de sus hábitos de salud indica que hay margen para la mejorar, el primer paso consiste en decidir si está dispuesto a hacer algo al respecto. ¿Se preocupa lo bastante por sí mismo como para reducir el consumo excesivo de alcohol? ¿Posee suficiente autodisciplina para dejar de

Evaluación de los hábitos de salud de los entrenadores

1	2	3	4	5
No es cierto	**Rara vez es cierto**	**A veces es cierto**	**A menudo es cierto**	**Muy cierto**

Ejercicio y condición física

1. _____ Realizo normalmente ejercicios calisténicos y estiramientos.
2. _____ Realizo un ejercicio vigoroso durante 20 ó 30 minutos o más al menos tres veces a la semana.
3. _____ Rara vez estoy cansado o falto de aliento debido a las actividades normales diarias.
4. _____ Trato de dedicar tiempo a la actividad física cada día.
5. _____ Normalmente camino, subo escaleras o voy en bicicleta hasta lugares a los que podría ir sin hacer ejercicio.

_____ Puntuación de la categoría.

Dieta y control del peso

1. _____ Ingiero una dieta equilibrada.
2. _____ Suelo escoger alimentos frescos y naturales con pocas calorías.
3. _____ La mayor parte de los alimentos que como son nutritivos, no comida basura con mucha azúcar, grasas y sal.
4. _____ Casi nunca ingiero alimentos fritos y grasientos en los restaurantes de comida rápida.
5. _____ Estoy dentro de los 5 kilos de margen de mi peso ideal.

_____ Puntuación de la categoría.

Añadidos

1. _____ No fumo.
2. _____ Rara vez bebo más de 1 ó 2 cl de alcohol al día.
3. _____ No suelo tomar medicamentos a menos que el médico diga que es necesario.
4. _____ Restrinjo mi ingesta de café, coca-cola y otras fuentes de cafeína.
5. _____ No consumo drogas.

_____ Puntuación total.

Puntuación de la categoría	Estado de salud	puntuación total	Estado de salud
25-21	Fantástico	75-63	Robusto
20-16	Bueno	62-48	Razonable
15 ó menos	Mediocre	47 ó menos	Agotado

fumar? ¿Puede ocuparse de sí mismo además de su grupo para vivir más tiempo y mejor? Las prescripciones para lograr un estilo de vida más sano son sencillas. El desafío consiste en aceptar la tarea administrativa más difícil de todas: gestionarse a sí mismo. Haga frente al desafío con éxito siguiendo estas pautas para mejorar la salud:

1. Tome tres comidas al día a intervalos regulares, ingiriendo no más calorías de las que consume durante la jornada.
2. Tome un desayuno nutritivo.
3. Siga la dieta de alto rendimiento: 20 % de grasas, 15 % de proteínas y 65 % de carbohidratos. Es especialmente importante que limite la ingesta de grasas.
4. Realice ejercicios regulares al menos tres veces a la semana durante 20 ó 30 minutos de vigorosa actividad.
5. Duerma 7 u 8 horas cada noche.
6. Pierda peso de forma que la grasa corporal no sea más del 19 % en los hombres y del 25 % en las mujeres.
7. Deje de fumar. Provoca cáncer y fomenta las enfermedades cardiacas coronarias.
8. Controle la presión sanguínea, manteniéndola por debajo de 140/90.

La manera de seguir algunas de estas directrices es evidente. Otras quizá requieran mayores conocimientos, por lo que he enumerado las mejores referencias que conozco.

Referencias para un estilo de vida saludable

Carlson, B., y Seiden, O.J. (1988). *Healthwalk.* Golden, CO: Fulcrum.

Dickman, S.R. (1988). *Pathways to wellness.* Champaign, IL: Life Enhancement Publications.

Johnson, P.B. (1988). *Fitness and you.* Philadelphia: Saunders College Publishing.

Katch, F.I., y McArdle, W.D. (1988). *Nutrition, weight control and exercise* (3ª edic.). Philadelphia: Leal y Febiger.

Miller, D.K., y Allen, T.E. (1982). *Fitness: A lifetime commitment* (2ª edic.). Minneapolis: Burgess.

Sharkey, B.J. (1997). *Health and Fitness.* (4ª edic.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Wilmore, J.H. (1986) *Sensible fitness.* Chanmpaign, IL: Leisure Press.

Resumen

Cuando se gestione mejor a sí mismo –el estrés, el tiempo y la salud– administrará mejor al grupo y, por tanto, se convertirá en un Entrenador de Éxito. Revise las siguientes cuestiones administrativas para estimular la memoria:

1. Su percepción, no las exigencias reales, de una situación es la clave para saber si va a experimentar estrés.
2. Puede gestionar el estrés cambiando la situación y su interpretación de ella y utilizando técnicas de relajación.
3. Las cinco causas principales de una deficiente gestión del tiempo son confiar en un tiempo mítico, infravalorar las exigencias de tiempo, la acumulación de tareas, saltar de una faena a otra e ignorar la realidad.
4. Un estilo de vida saludable incluye el ejercicio regular; una dieta apropiada; el control del peso, la presión sanguínea y el estrés; una ingesta de alcohol limitada y no fumar.
5. Estando sano, no sólo vivirá más tiempo y tendrá más energía para El entrenador de éxito, sino que supondrá también un buen modelo a seguir para sus atletas.

Apéndice A

Un programa de orientación para los padres

Desarrollar buenas relaciones laborales con los padres de los atletas es casi tan importante como mantenerlas con los atletas mismos. Con un poco de su parte, puede lograr que los padres trabajen con usted y aprecien sus esfuerzos. La clave consiste en informarles sobre su programa y escuchar sus preocupaciones. He descubierto que muchos de los problemas tradicionales entre padres y entrenadores pueden evitarse cuando los entrenadores celebran un programa de orientación de los padres en la pretemporada. Este programa puede facilitar cierto número de propósitos útiles:

- Permitir que los padres comprendan el objetivo del programa.
- Permitir que los padres se familiaricen con usted, la persona responsable de su hija o de su hijo.
- Informar a los padres sobre la naturaleza del deporte y sus riesgos potenciales.
- Explicar las reglas de grupo, normativas y procedimientos.
- Hacer saber a los padres lo que se espera de los deportistas y de ellos.
- Permitirle comprender las preocupaciones de los padres.
- Establecer líneas claras de comunicación entre usted y los padres.
- Obtener ayuda de los padres para organizar las actividades de la temporada.

Descuidar la orientación de los padres resulta tentador para los entrenadores acaparadores. Puede que usted se sienta incómodo hablando con un grupo de adultos. Y ha firmado para ser entrenador, no para ocuparse de los adultos, ¿no es cierto? Pero, a pesar del apremio de su renuencia, la orientación de los padres es importante y valiosa. Los entrenadores veteranos conocen la importancia de una comunicación con los padres abierta y honesta, para un programa un programa deportivo de éxito y divertido. En este capítulo se ofrecen ideas para proyectar y llevar a cabo el programa de orientación de los padres.

Planificando el programa

¿Cuándo habría que celebrar la reunión?

Si ya ha identificado a la mayoría de los atletas, organice la reunión antes de la temporada. Si no lo ha hecho, celébrela tan pronto como sea posible después de la primera sesión de entrenamientos. Escoja un momento en el que la mayoría de los padres puedan asistir, e invíteles personalmente por teléfono o por carta. Puede incluso considerar la idea de hacer que la reunión sea obligatoria

dada la importancia de la información que va a exponer.

¿Cuánto debería durar la reunión?

Dos horas o menos tendrían que ser apropiadas para cumplir con los objetivos enunciados.

¿Deberían asistir los deportistas a la reunión?

Los entrenadores tienen opiniones encontradas al respecto. Algunos creen que inhibe la comunicación entre los padres y el entrenador, mientras que otros consideran que fomenta la comunicación entre los padres, el entrenador y los atletas. Ésta es una decisión a tomar en virtud de su filosofía como entrenador.

¿Dónde habría que celebrar la reunión?

Escoja un lugar accesible. Asegúrese de que la sala es idónea para sus propósitos, está bien iluminada y dispone de espacio suficiente y asientos confortables.

¿Cómo habría que conducir la reunión?

Primero, esté bien preparado y organizado. Empiece puntualmente y agilice el programa. A partir de entrevistas con padres y entrenadores, hemos desarrollado el formato siguiente –quizá desee emplearlo para conducir el programa de orientación de los padres.

Orden del día del programa de orientación de los padres

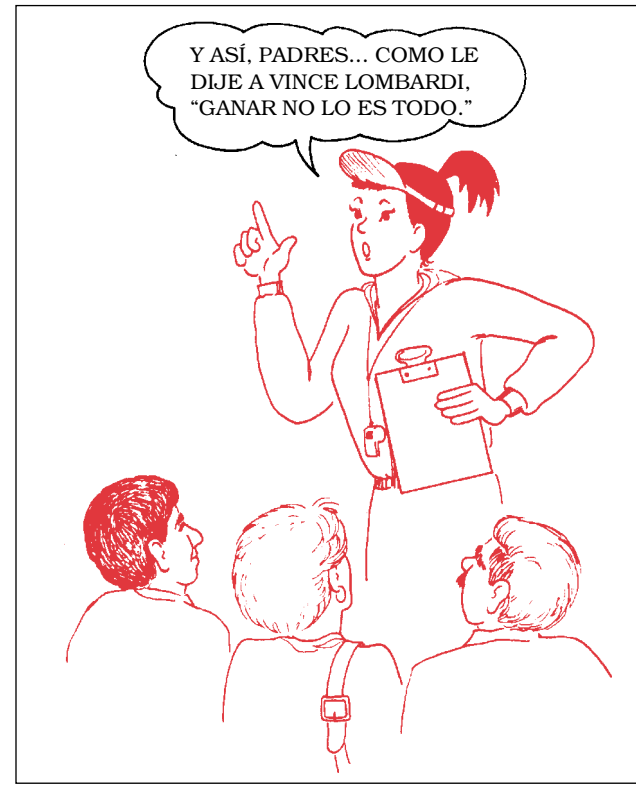
Presentaciones (10 minutos)

Preséntese a sí mismo y a cualquier entrenador auxiliar. Aporte alguna información sobre sí mismo –por qué está entrenando, su experiencia deportiva, qué hace para ganarse la vida– y cuente a los padres lo que le acredita para recibir su confianza. Haga que los entrenadores asistentes describan sus responsabilidades para ayudar a los padres a conocer sus cometidos y a sentirse cómodos con ellos.

Filosofía del entrenamiento (10 minutos)

Un breve repaso de su filosofía del entrenamiento resultará útil. Quizá quiera releer la Parte I de este libro para prepararse. Cerciórese de tratar al menos los puntos siguientes:

- El valor de su deporte; es decir, cómo espera que beneficie a los atletas.
- Los métodos que emplea para enseñar las habilidades; puede describir un entrenamiento tipo.
- El énfasis que otorga a la victoria, la diversión y el desarrollo físico y psicológico.
- Qué espera de cada deportista; podría comentar cualquiera de las normas de grupo o de las pautas que sigue.



Demostración (25 minutos)

Los padres quizá no sepan mucho todavía sobre su deporte. Para ayudarles a comprenderlo y apreciarlo, haga una demostración y explique las habilidades, la puntuación y las reglas. Utilice a todo el grupo o emplee a algunos jugadores para que le ayuden en la demostración. Haga que ésta sea sencilla, mostrando cómo se juega y se puntúa en esta disciplina deportiva. Si no puede organizar una demostración, quizás pueda localizar una buena película o vídeo. Muchas agencias deportivas nacionales tienen recursos que usted podría tomar prestados.

La demostración es un momento oportuno para hablar sobre el equipamiento en su deporte. Ponga el énfasis en la seguridad cuando se ocupe del equipamiento y las normas, y no se olvide de mencionar el papel del árbitro para garantizar la seguridad de los atletas.

Riesgos potenciales (20 minutos)

Cerciórese de que los padres conocen los riesgos potenciales de la práctica de su deporte. A nadie le gusta oír hablar de lesiones, pero es su deber informar a los padres de los riesgos inherentes. Ellos deben tomar decisiones sobre la participación de sus hijos estando enterados. Puede considerarlo como parte de la orientación. Asegúrese, sin embargo, de ser explícito sobre los riesgos deportivos. Haga que la charla sea amena contando a los padres qué precauciones toma para minimizar la probabilidad de una lesión.

Rasgos específicos de su programa (15 minutos)

Ahora está preparado para describir el programa específico que va a dirigir. He aquí algunos detalles que los padres querrán conocer. Puede que se le ocurran otros:

- ¿Cuánto tiempo pasarán con usted sus hijos o hijas?
- ¿Con cuánta frecuencia y cuándo se ejercita el grupo?
- ¿Cuánto dura la temporada?
- ¿Cuántos partidos habrá?
- ¿Cómo decide quién juega y quién no?
- ¿Con cuánta frecuencia viaja el grupo y quién paga los gastos?
- ¿Qué equipamiento tiene que adquirir cada deportista?
- ¿Dónde hay equipamiento disponible y cuánto cuesta?
- ¿Qué normas ha establecido usted?
- ¿Qué normas del colegio, la liga u organizaciones influyen en la participación?
- ¿Cómo va a disciplinar a los jugadores?
- ¿Cuál es su política sobre los viajes de la familia durante la temporada?

Otros pormenores concretos de su programa pueden ser tratados también en este momento. Quizá quiera hablar sobre la cuestión de las drogas, el seguro y los proyectos para recolectar fondos, por ejemplo.

Sesión de preguntas y respuestas (20-45 minutos)

Hasta ahora es usted quien ha estado hablando principalmente. Deje ahora que los padres hagan algunas preguntas. Sigue una lista con cierto número de preguntas importantes. Hemos aportado algunos comentarios a cada pregunta para ayudarle a preparar las respuestas. Tenga en cuenta que no todas las preguntas son pertinentes en todos los deportes.

¿Son necesarios los exámenes médicos para que los chavales compitan?

La mayoría de los colegios y organizaciones tienen una política al respecto. Si usted no la tiene, debería elaborarla. La mayoría de las organizaciones médicas recomiendan un examen al menos cada 2 años. Puede que sean necesarios exámenes más frecuentes para personas con problemas médicos específicos.

Pida a los padres que le hagan saber cualquier dolencia que puedan tener sus hijos y no figuren en el historial médico (p. ej., un solo riñón, pérdida de memoria previa). Explique que su intención *no* es apartar al chico de la actividad, sino garantizar una participación segura.

¿Quién decide cuándo está listo un atleta para jugar después de una lesión?

Sería preciso consultar a un médico ante cualquier lesión grave. El facultativo deberá, entonces, permitir que el deportista vuelva a participar. Como entrenador, le asiste el derecho de retirar a los atletas de la competición si cree que no están preparados. Anime a los padres a comentar el progreso de la rehabilitación y sus preocupaciones con usted.

¿Qué expectativas hemos de albergar sobre nuestro hijo o hija?

Los entrenadores desempeñan papeles significativos para ayudar a los padres a cobijar expectativas razonables con respecto a sus hijos. Son sumamente frecuentes los problemas que resultan cuando los entrenadores y los padres tienen expectativas distintas. Los padres a veces sobreestiman las facultades de sus hijos y, cuando los atletas no consiguen lo que los padres desearían, éstos puede parecer que culpan a los hijos o al entrenador. El tema del que probablemente hablará más con los padres durante la temporada es el de las mutuas expectativas sobre los deportistas relacionadas con el desarrollo de las habilidades y el tiempo de juego.

¿Deberíamos asistir a las sesiones de entrenamiento y a las competiciones?

Haga saber a los padres cuál es su política sobre el hecho de que contemplen las sesiones prácticas. Ciertamente, en circunstancias normales, usted desea que asistan a los partidos. Si pone en cuestión la asistencia de un padre en particular a las competiciones, fije una reunión para comentar sus preocupaciones. Su objetivo es ayudar tanto a los padres como a los atletas a interactuar positivamente en las competiciones.

¿Deberíamos hablar con nuestro hijo(a) durante los partidos?

Esta pregunta abre la puerta al tema más amplio del comportamiento de los padres durante las pruebas competitivas. Considere el desarrollo de unas pautas para la conducta de los padres, sugiriendo tal vez que se abstengan de entrenar a los deportistas y de gritar observaciones negativas desde la línea lateral y que alaben el esfuerzo, no el resultado.

¿Necesita mi hijo alguna comida especial previa al partido?

Los atletas deberían ingerir una comida bien equilibrada al menos tres horas antes de la competición, evitando los alimentos ricos en grasas (consulte el capítulo 13).

¿Podemos hacer algo en casa para facilitar el desarrollo físico de nuestro hijo o el aprendizaje de las habilidades deportivas?

Tendrá que decidir si desea que los padres complementen su labor. Muchos entrenadores se oponen a ello a menos que los padres estén cualificados específicamente, porque pueden enseñar las habilidades de modo incorrecto y hacer que la tarea del entrenador sea más difícil.

¿Qué hacemos cuando nuestro hijo pierde? ¿Y cuando gana?

Los padres desempeñan una labor importante a la hora de ayudar a los hijos a interpretar sus experiencias deportivas. Pueden ayudar a una persona joven a comprender el significado de ganar y perder, la experiencia de la frustración en el aprendizaje y la necesidad de desarrollar autoconfianza, el deseo de triunfar y la autoestima. Las experiencias deportivas pueden abrir canales de comunicación entre padres e hijos si los primeros muestran interés en la participación de sus hijos. Ayude a los padres a comprender las intensas emociones asociadas con el deporte. Algunos chavales pueden llorar cuando pierden.

¿Qué expectativas podemos albergar sobre usted?

En parte habrá respondido a esto durante toda la tarde, pero quizá quiera resumir lo que los padres pueden esperar de usted. Recuerde que durante toda la temporada los padres le estarán observando, sea directa o indirectamente a través de sus hijos, y compararán lo que dice con lo que hace realmente.

¿Cómo nos ponemos en contacto con usted si tenemos un problema?

Diga a los padres cómo pueden contactar con usted. Quizá quiera programar reuniones adicionales. A algunos entrenadores les gusta celebrar reuniones individuales a mitad de la temporada y luego celebrar un banquete de postemporada para reconocer los logros de todos los jóvenes.

Una última sugerencia

Al final de la temporada, invite a todos los padres a evaluarle a usted y al programa. Pídales que resalten cuestiones que han ido bien y recomienden qué se puede mejorar. El siguiente formulario de evaluación es una herramienta a considerar. Dé copias a todos los padres y pídales que las devuelvan. ¡Sus indicaciones pueden ayudarle a convertirse en un entrenador mejor!

Formulario de evaluación de los padres para la postemporada

A. Evalúe el grado en el que cree que su hijo(a) ha conseguido lo siguiente (rodee uno con un círculo):

	Muchísimo		Un poco		Nada
Mi hijo(a) se ha divertido	1	2	3	4	5
Mi hijo(a) ha aprendido los fundamentos deportivos	1	2	3	4	5

B. Evalúe el grado en el que cree que su hijo(a) ha cambiado en los siguientes aspectos (rodee uno con un círculo):

	Mejoró/ medró	Sin cambios	Declinó/ disminuyó	No sé
Condición física	M	SC	D	NS
Aprende a cooperar	M	SC	D	NS
Autoconfianza	M	SC	D	NS
Deseo de continuar practicando este deporte	M	SC	D	NS
Desarrollo de la autoestima	M	SC	D	NS
Aprendizaje de las habilidades específicas de este deporte	M	SC	D	NS
Capacidad de liderazgo	M	SC	D	NS
Deportividad	M	SC	D	NS
Desarrollo de iniciativas	M	SC	D	NS
Aprender a competir	M	SC	D	NS

C. ¿Cómo lo ha hecho el entrenador en las siguientes cuestiones (rodee uno con un círculo):

	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Mediocre	No sé
Ha tratado a nuestro hijo(a) con equidad	E	B	R	I	M	NS
Ha mantenido la victoria en su perspectiva	E	B	R	I	M	NS
Ha tomado precauciones de seguridad	E	B	R	I	M	NS
Ha organizado prácticas y partidos	E	B	R	I	M	NS
Se ha comunicado con ustedes	E	B	R	I	M	NS
Ha sido eficiente al enseñar las habilidades	E	B	R	I	M	NS
Ha alentado a su hijo(a)	E	B	R	I	M	NS
Ha reconocido a su hijo(a) como un individuo único	E	B	R	I	M	NS
Ha respetado a su hijo(a)	E	B	R	I	M	NS

D. Tenga la bondad de participarme comentarios adiciones en el espacio en blanco de abajo y en el dorso. Quizá tiene algunas críticas constructivas o elogios que desea compartir.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Apéndice B

Federaciones deportivas españolas

Organizaciones específicamente deportivas

Los siguientes grupos pueden suministrarle información para el perfeccionamiento de su deporte. Los nombres de las sedes directivas nacionales de los deportes olímpicos aparecen en negrita.

ACTIVIDADES SUBACUÁTICAS
SANTALO 15- 3º 1ª
08021, BARCELONA
93.2006769
93.2411680
secretaria@fedas.es
http://www.fedas.es

AERONÁUTICA
CARR. DE LA FORTUNA S/N (EDIF. RACE)
28044, MADRID
91.508.29.50
91.511.03.10
real.aeroclub@jet.es
http://www.sportec.es/www/fae/main.htm

AJEDREZ
COSLADA ,10, 4º dcha.
28028, MADRID
913552159
91725.69.63
infofeda@terra.es
http://www.feda.org

ATLETISMO
AVDA. VALLADOLID, 81 1º
28008, MADRID
91.548 24 23
91.547 61 13
rfeaesp@attglobal.net
http://www.sportec.com/rfea

AUTOMOVILISMO
C/ ESCULTOR PERESEJO, 68 BIS
28023, MADRID
91.729.94.30
91.354.02.03
feda@bme.es
http://www.bme.es/fea/

BÁDMINTON
FERRAZ, 16 6º B
28008, MADRID
915428384
915473299
badminton@fesba.com
http://www.fesba.com

BALONCESTO
AVDA. DE BURGOS, 8-A-9º.EDIF.BRONCE
28036, MADRID
91.383.20.50
91.302.74.31
secretarifeb@jet.es
http://www.feb.es

BALONMANO
FERRAZ, 16
28008, MADRID
915.48.35.58
915.42.70.49
rfebm@rfebm.com
http://www.rfebm.com

BEISBOL
Y SOFTBOL
COSLADA, 10 4º IZDA.
28028, MADRID
91.355.28.44
91.355.12.06
rfebsm@arrakis.es
http://www.rfebeisbolsofbol.com

BILLAR
ALCANTARA, 48
28006, MADRID
91.402.48.56
91.309.05.47
rfeb.pena@retemail.es
http://www.rfeb.org

BOLOS
FERNANDO EL CATOLICO, 54
28015, MADRID
915.49.23.76
915.49.23.76
febolos@bitmailer.net

BOXEO
FERRAZ, 16
28008, MADRID
915.47.77.58
915.47.42.97
FEBOXEO@teleline.es

CAZA
FRANCOS RODRIGUEZ, 70- 2º
28039, MADRID
91.311.16.34
91.450.66.08
fec@sinix.net
http://www.fedecaza.com

CICLISMO
FERRAZ 16, 5º
28008, MADRID
91.540.08.41
91.542.03.41
info@rfec.com
http://www.rfec.com

COLOMBOFILIA
ELOY GONZALO, 34 7º IZDA
28010, MADRID
91.448.88.42
91.448.72.04
realfede@accesocero.es
http://www.realfe.com

COLUMBICULTURA
XIMENEZ DE SANDOVAL, 8 ,2ª
46003, VALENCIA
96.351.43.51
96.394.05.73
columbicultura@terra.es
http://www.terra.es/personal3/
columbicultura

DEPORTES PARA
CIEGOS
MONTE IGUELDO, 12
28018, MADRID
91.434.09.00
91.552.99.05
fedc@once.es

DEPORTES
DE INVIERNO
ARROYOFRESNO, 3 A
28035, MADRID
91.376.99.30
91.376.99.31
Secretario: secretario@rfedi.es
Area Estatal: area.estatal@rfedi.es
Alta Competición: rfedilucia@hotmail.com
http://www.rfedi.es

DEPORTES
SORDOS
MAGNUS BLIKSTAD, 54. ENTLO. A
33207, GIJÓN
985.17.66.18
985.35.58.32
feds@hotmail.com

ESGRIMA
FERRAZ,16 , 6º DCHA
28008, MADRID
91.559.74.00
91.547.68.35
rfee@retemail.es
http://www.sportec.com/rfee

ESPELEOLOGÍA
AYALA, 160 ,4º, DCHA.
28009, MADRID

91.309.36.74
91.309.15.99
federacion@
fedespeleo.com
http://www.fedespeleo.com

ESQUÍ NÁUTICO
PLAZA UNIVERSIDAD, 4-2º-1ª
08007, BARCELONA
93.452.08.95
93.452.09.22
feesqui@infonegocio.com

FÚTBOL
ALBERTO BOSCH, 13
28014, MADRID
914.20.13.62
914.20.20.94
rfef@tsai.es
http://www.futvol.com

(AGRUPACIÓN ESPAÑOLA DE) FÚTBOL AMERICANO
C/ SEPULVEDA, 93,2ª,1ª
08015, BARCELONA
93.454.04.05
93.454.01.60
aefa@mccaen.com
http://www.mccaen.com/futbolamericano

GALGOS
BARQUILLO, 38
28004, MADRID
91.319.82.62
91.319.82.62
federaciongalgo@terra.es

GIMNASIA
FERRAZ, 16 7º IZDA
28008, MADRID
91.540.10.78
91.540.09.90
rfegim@teleline.es
http://www.sportec.com/www/rfegim

GOLF
CAPITAN HAYA, 9 5º
28020, MADRID
915.55.26.82
915.56.32.90
rfeg@attglobal.net
http://www.golfspainfederacion.com

HALTEROFÍLIA
FRANCOS RODRIGUEZ, 70 - 5 IZDA
28039, MADRID
914.59.42.24
914.50.28.02
fehalterofilia@ole.com

HÍPICA
PZA. MARQUES DE SALAMANCA, 2
28006, MADRID
91.436.42.00
91.575.07.70
rfhe@rfhe.com
http://www.rfhe.com

HOCKEY
JUAN BRAVO, 51, 1º INTER. DCHA.
28006, MADRID
91.309.68.30
91.309.68.31
rfeh@rfeh.com
http//:www.rfeh.com

JUDO
FERRAZ, 16,7º IZDA
28008, MADRID
91.559.66.43
91.547.61.39
info@rfejudo.com
http://www.rfejudo.com

KÁRATE
PRINCESA, 22, 3º IZDA
28008, MADRID
91.542.46.25
91.542.49.13
correo@fek-karate.com
http://www.fek-karate.com

KICKBOXING
C/ ASTURIAS S/N. ALCORCON
28922, MADRID
91.616.98.10
91.616.98.11
fek.@wanadoo.es

LUCHAS OLÍMPICAS Y D.A.
GENERAL MOSCARDO, 32
28020, MADRID
915.34.04.49
915.53.33.43
fel@arrakis.es

MINUSVALIDOS FÍSICOS
FERRAZ, 16, 1º IZDA
28008, MADRID

915.47.17.18
915.41.99.61
fedmf@fedmf.com
http://www.fedmf.com

DEPORTES PARA DISCAPACITADOS INTELECTUALES
PASEO DE LA CASTELLANA, 113, 4º IZDA.
28046, MADRID
91.565.14.37
91.565.13.47
feddi_sec@terra.es

MONTAÑA Y ESCALADA
FLORIDABLANCA, 75 ENTLO 2
08015, BARCELONA
93.426.42.67
93.426.33.87
fedmebcn@sct.ictnet.es
http://www.fedme.es

MOTOCICLISMO
GENERAL PARDIÑAS, 71 1º
28006, MADRID
91.562.53.42
91.561.35.07
rfme@rfme.com
http://www.rfme.com

MOTONÁUTICA
AVDA. AMERICA, 33
28002, MADRID
914.15.37.69
915.19.04.69
motonautica@
infonegocio.com

NATACIÓN
JUAN ESPLANDIU, 1
28007, MADRID
91.557.20.06
91.409.70.62
rfen@rfen.es
http://www.rfen.es

(AGRUPACIÓN ESPAÑOLA DE) CLUBES DE ORIENTACIÓN
C/ GRAN VIA, 66, 8º OFIC 17
28013, MADRID
91.542.08.80
91.542.08.80
aeco1@arrakis.es
http://www.arrakis.es/~aeco1

PADEL
LUIS DE SALAZAR, 9
28002, MADRID
91.510.34.00
91.415.64.88
fedesppadel@retemail.es
http://www.padelfederacion.es

PARALÍTICOS
CEREBRALES
GENERAL ZABALA, 29, ENTREPL.
28002, MADRID
91.562.44.15
91.564.16.95
fedpc@infonegocio.com
http://www.fedpc.org

PATINAJE
ALBASANZ, 52 1º IZDA.
28037, MADRID
91.327.00.62
91.304.31.10
mad@fep.es
http://www.fep.es

PELOTA
LOS MADRAZOS, 11
28014, MADRID
915.21.42.99
915.32.38.79
fep@ctv.es
http://www.federaciondepelota.com

PENTATLON MODERNO
MALLORCA, 237, BIS 1º 2ª
08008, BARCELONA
93.215.36.34
93.467.04.91
fpentamv@intercom.es

PESCA
NAVAS DE TOLOSA, 3,1º
28013, MADRID
91.532.83.52
91.532.65.38
fpescaycasting@ctv.es

PETANCA
RODRIGUEZ SAMPEDRO, 2 ,5º of. 504
28015, MADRID
914.46.88.54
915.93.46.99
fepetanc@accessnet.es
http://www.fepetanca.com

PIRAGÜISMO
ANTRACITA 7 - 3º
28045, MADRID
91.506.43.00
91.506.43.04
correo.fep@attglobal.net
http://www.sportec.com/fep

POLO
ALCALA, 54 2º IZDA.
28014, MADRID
91.531.02.01
91.522.38.74
rfepolo@jet.es
http://www.rfepolo.org

REMO
NUÑEZ DE BALBOA, 16 1º IZDA
28001, MADRID
91.431.47.09
91.577.53.57
e-mail@federemo.org
http://www.federemo.org

SALVAMENTO
Y SOCORRISMO
SAN ALEJANDRO, 10
28005, MADRID
91.366.84.53
91.365.09.98
secretaria@fess.es
http://www.fess.es

SQUASH
ALBERTO ALCOCER, 26, 1º H
28036, MADRID
91.458.97.60
91.457.16.91
fedesquash@infonegocio.com
http://www.rfes.es

TAEKWONDO
ONDARROA, 8 BAJO
48004, VIZCAYA
94.459.70.86
94.412.35.48
fetaekwondo@mx3.redestb.es
http://www.fetaekwondo.es

TENIS
AVDA. DIAGONAL, 618
08021, BARCELONA
93.200.53.55
93.202.12.79
fet@fedetenis.es
http://www.fedetenis.es

TENIS MESA
FERRAZ, 16,1º IZDA
28008, MADRID
91.547.77.26
91.542.92.05
rfetm@ctv.es
http://www.rfetm.com

TIRO A VUELO
JUAN ALVAREZ MENDIZABAL, 69
28008, MADRID
915.47.23.57
915.42.17.84
fetavm@teleline.es

TIRO ARCO
NUÑEZ DE BALBOA, 13 ,1º IZDA
28001, MADRID
91.577.36.32
91.426.00.23
rfeta@federarco.es
http://www.federarco.es

TIRO OLIMPICO
SOMBRERERIA, 22
28012, MADRID
91.506.28.30
91.527.37.21
rfedeto@retemail.es
http://www.sportec.com/rfedeto

TRIATLON
FERRAZ, 16 , 3º DCHA.
28008, MADRID
91.559.93.05
91.758.08.85
triatlon@infonegocio.com
http://www.triatlon.org

VELA
LUIS DE SALAZAR, 9
28002, MADRID
915.19.50.08
914.16.45.04
info@rfev.es
http://www.rfev.es

VOLEIBOL
AUGUSTO FIGUEROA, 3 2º
28004, MADRID
91.701.40.91
91.701.40.94

correo@rfevb.com
http://www.rfevb.com

RUGBY
FERRAZ, 16, 4º DCHA
28008, MADRID
91.541.49.78
91.559.09.86
fe.rugby@teleline.es
http://www.sportec.com/rugby

SURF
AV.SALVADOR DE MADARIAGA, 68 - 10ºG
15008, A CORUÑA
981.17.43.07
981.17.42.95
bodyboard@teleline.es
fesurf@terra.es
http://www.fesurf.net

Bibliografía

American Sport Education Program. (1996). Event management for sportdirectors. Champaign, IL: Human Kinetics.

Bump, L. A. (1989). Sport psychology study guide. Champaign, IL: Human Kinetics.

Dintiman, G. B., & Ward, R. D. (1988). Sport-speed. Champaign, IL: Leisure Press.

Eisenman, P. A., Johnson, S. C., & Benson, J. E. (1990). Coaches guide to nutrition and weight control. Champaign, IL: Leisure Press.

Ellis, A., & Harper, R. A. (1976). A new guide to rational living. North Hollywood, CA: Wilshire.

Fleck, S. J., & Kraemer, W. J. (1997). Designing resestance training programs (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Lohman, T. G. (1987). Measuring body fat using skinfolds [Videotape]. Champaign, IL: Human Kinetics.

Lohman, T. G., Roche, A. F., & Martorell, R. (1988). Anthropometric standardization reference manual. Champaign, IL: Human Kinetics.

Martens, R. (1987). Coaches guide to sport psychology. Champaign, IL: Human Kinetics.

Pryor, K. (1984). Don't shoot the dog. New York: Simon & Schuster.

Radcliffe, J. C., & Farentinos, R. C. (1985). Plyometrics: Explosive power training (2nd ed.). Champaign, IL: Leisure Press.

Sjarleu. B. J. (1986). Coaches guide to sport physiology. Champaign, IL: Human Kinetics.

Esta página dejada en blanco al propósito.

Índice alfabético

A
Academia Norteamericana de Pediatría (ANP), 169,173-174
Ácido láctico, 98, 104
Actitud, en la comunicación, 28-29
Activación
    óptima, 44
    y rendimiento, 53-54
Adaptación, durante el entrenamiento, 94
Administración
    del equipo, 137-153
    de la salud, 190-194
    de uno mismo, 183-194
Administración del equipo
    antes de la temporada, 138-145
    después de la temporada, 147-150
    durante la temporada, 145-147
    en sus relaciones, 150-153
Administración del tiempo, 187-190
Administración fiscal
    en la pretemporada, 144-146
    en la temporada, 145-146
    de los enfrentamientos, 146-147
    del riesgo, 155-181
Administradores, 151
Agravios (responsabilidad contractual), 156
Alcanzar el tope en el entrenamiento, 107
Aliento, quedarse sin, 99
Análisis de la situación, 60
Ansiedad,
    causas de la, 54-55
    y sobreactivación, 53-54
Aparatos de carga de resistencia variable, 112
Aparatos de carga isoquinéticos, 112
Aprendizaje, por parte de los atletas. *Consulte también* Enseñanza
    fases del, 73-74
    papel de los entrenadores en el, 74-75
    proceso del, 72-73
    definición del, 71
    errores en el, 83
    evaluación del, 75-76
Árbitros, 151-152
Ataques cardiacos, 191
Atletas. *Consulte* Jugadores

C
Cadena comunicativa, 140-141
Calcio, 126, 127
Calentamientos
    durante el entrenamiento, 96-97, 102
    durante las prácticas, 68
Calibradores del pliegue cutáneo, 130
Calistenia y fuerza, 109
Campeonatos
    administración de los, 146-147
    asistencia de los padres a los, 201
Carbohidratos, dieta de, 125
Carta de Derechos de los Jóvenes Atletas, 6, 179
Castigo, 35, 40-41. *Consulte también* Refuerzo
Charlas estimulantes, antes del partido, 55
Ciclos de entrenamiento (periodos), 96, 115, 116, 119
Coherencia en la comunicación, 30-31
Colecta de fondos, 144
Coleman, James, 7
Colesterol, suero, 191
Comidas previas al partido, 124, 127-129, 201
Competición durante las prácticas, 68-69, 82
Complejo de carbohidratos, 125
Compromiso entre los atletas jóvenes, 7
Comunicación
    no verbal, 20, 32-34
    con los jugadores, 140-141
    contenido de la, 20
    desarrollo de las técnicas para la, 27-34

dimensiones de la, 19-20
emociones en la, 20
envío y recepción de mensajes, 19-20
fallo de la, 21
necesidad de la eficacia en la, 19
proceso de la, 20-21
verbal y no verbal, 20, 32-34
Condición física
relativa a la energía, 101, 102-108
energética, 101, 102-108
impacto en la eficacia del entrenamiento, 93
muscular, 101, 108-113
Condiciones médicas incapacitadoras, 173-174
Conducta
ética y desarrollo moral de los atletas jóvenes, 7-8
modificación de la. *Consulte* Moldear mediante el Refuerzo, 38-39
y mala conducta, 39-41
Conocimiento del deporte
entre los atletas, 66-67
entre los entrenadores, 14-15
Consulta de la Estandarización Antropométrica, *Manual de,* 130
Control del peso, 129-132
Control, 136
Credibilidad en la comunicación, 27-28
Cuidado de los atletas, 79, 81

D
Desarrollo de la fuerza
para los atletas jóvenes, 92, 109-110
y acondicionamiento muscular, 108-110
y resistencia, 108, 110-111
Desarrollo de la potencia
en los atletas jóvenes, 112
y acondicionamiento físico muscular, 111-112
Desarrollo de la velocidad
en el acondicionamiento energético, 107
en el acondicionamiento muscular, 112-113
Desarrollo de los atletas como objetivo del entrenamiento, 3, 5-6, 14
Deshidratación, 132-133
Dieta. *Consulte también* Nutrición equilibrada, 127
para ganar peso, 130-131
para perder peso, 131
de alto rendimiento, 123-124
previa al partido, 124, 127-129, 202
Diferencias de género en el desarrollo de la fuerza, 109
Dintiman, George, 112
Dirigir, 136
Disposición del equipo para el aprendizaje, 78
Diversión
durante las prácticas, 83
necesidad de la, 44-46
Dolor durante el entrenamiento, 98
Drogas para ganar peso, 131

E
Ejercicios
de estiramiento, 102, 103
de resistencia, 110
y pérdida de peso, 131
Electrolitos, equilibrio de los, 132, 133
Elegibilidad de los jugadores, 141
Empatía por los atletas, 15
Energía
aeróbica, 102-104
anaeróbica, 103-104
necesaria para los deportes, 118
vías de la, 102-104
y nutrición, 123-126
Enfermedad
coronaria, 191-192
evitar la, 91
impacto en la eficacia del entrenamiento, 93-94
por sobreentrenamiento, 121-122
Enseñanza
cambio de rol del entrenador en la, 74-75
de las técnicas, 77-88
evaluación de la, 86-88
planificación de la, 59-70, 138, 159-160
responsabilidades legales en la, 160
y cómo moldear la conducta, 38-39
Entorno, impacto en la eficacia del entrenamiento, 93
Entradas arpón, 160
Entrenadores. *Consulte también* Entrenador asistente, 139, 151
administración de la salud para los, 190-194
administración del estrés para los, 183-187
administración del tiempo para los, 187-190
auto-administración de los, 183-194
como modelo para las conductas no verbales, 33-34
posiciones de apoyo para los, 139
Entrenamiento. *Consulte también* Desarrollo de la energía; acondicionamiento muscular; sobreentrenamiento
a largo plazo, 97
adaptación durante el, 94
calentamiento y vuelta a la calma durante el, 96-97, 102, 113
de los preparadores, 180
especificidad del, 96
etapas del, 92
falacias del, 97-99

metas de la temporada para el, 108
preparación para el, 92
principios del, 91-100
programas para el, 115-122
progresión del, 95-96
respuestas individuales al, 92-94
reversibilidad del, 97
sobrecarga por, 94-95, 98
variación en el, 96
y mejora, 94
Entrenamiento aeróbico
como fundamento de la pirámide del entrenamiento, 104-105
de los atletas jóvenes, 92, 105
Entrenamiento anaeróbico
como parte de la pirámide de entrenamiento, 106-108
de los jóvenes atletas, 92, 106
Entrenamiento con pesas
ciclo de entrenamiento para el, 119
programa para el, 119-121
selección de ejercicios para el, 120
directrices para el, 120-121
Entrenamiento cruzado, 96
Entrenamiento *fartlek*, 105
Entrenamiento interválico, 106
Entrenamiento relativo a la energía, 104-108
directrices para el, 116
ejemplo de programa para el, 118-119
necesidades energéticas para el, 118
plan semanal para el, 116-118
programa para el, 115-119
Entrenar [Su Deporte] Eficazmente, 62
Entrenar [Su Deporte] Exitosamente, 62
Entrenar. *Consulte también* Administración del riesgo; Enseñar;
estilos al, 11-14
evaluar los objetivos en la administración del equipo, 4
evaluarse a uno mismo para, 16
filosofía para, 15-16, 138, 200
objetivos al, 3-9
y objetivos personales, 8-9
Equipamiento
inspección del, 166, 167
para las prácticas, 68, 83
responsabilidad de los entrenadores relativa al, 143-144, 145, 148-150, 165-167
Equipo
administración del, 137-153
calendario del, 142-143
capitán del, 142
cuaderno de anotaciones para el, 141
reglas para el, 141
reunión previa a la temporada del, 142
sistemas de recompensas para el, 142, 150
transporte del, 146
y preparación del jugador, 139-142
Errores, corrigiendo los, 83-86
en el rendimiento, 83
Escuchar, en la comunicación, 19-20, 31-32
mejorar la técnica para, 31-32
activa y pasiva, 32
Especificidad del entrenamiento, 96
Estado de forma muscular, 101, 108-113. *Consulte también*
Esteroides anabólicos, 131
Estilo autoritario en el entrenamiento, 11-12
Estilo cooperativo al entrenar, 12, 13-14
Estilo sumiso al entrenar, 12
Estrés
por el calor, 133
administración del, 183-187
causas del, 184
evaluar la vulnerabilidad al, 185-186
por el calor, 133
por el entrenamiento. *Consulte* Sobreentrenamiento
Etapa automática del entrenamiento, 74
Evaluación
de la enseñanza, 86-88
de la técnica comunicativa, 21-25
de la técnica de los atletas en pretemporada, 66-67
de las sesiones prácticas, 69
de los equipos, 142
de los estilos al entrenar, 12-14
de los hábitos de salud, 192-193
de los riesgos, 157
del aprendizaje, 75-76
del rendimiento, 83-84
por parte de los jugadores, 148, 149
por parte de los padres, 201-202
Exámenes físicos para los jugadores, 168-172, 200
Éxito
consecución por parte de los atletas, 53
durante las prácticas, 83
medido a modo de victorias, 51
Expectativas
de los padres, 201
y motivación de los atletas, 48, 200-201
Experiencia fluida, 45
Extinción, 39-40
Fase mental, del aprendizaje, 74
Fase práctica del aprendizaje, 74
Feedback
y aprendizaje, 72, 73, 74
y corrección de errores, 84-85
Fisiología deportiva, 89

F
FIT (frecuencia, intensidad, tiempo), 94, 95
Fósforo, 126
Fracaso, temor al, 49-51
Fracturas por estrés, 127
Fredrick, Dr. Ned, 94
Fumar, 191, 192, 194

G
Ganar
énfasis excesivo en, 5
esforzarse por, 6-7
filosofía respecto a, 5-8
mantener la perspectiva sobre el hecho de, 8
motivación para, 46-48
y éxito, 51
Glicógeno muscular, 104
Grasa. *Consultar* Grasa corporal.
Grasa corporal
medición de la, 130
y músculo, 99
y peso, 130
Grasa, dieta, 124

H
Hartman, Jack, 184
Herencia, impacto en la eficacia del entrenamiento, 93
Hidratación y líquidos, 132-133
Hierro, 126-127
Hipertrofia, 109
Hogg, Sonia, 184
Horario de las prácticas, 82-83
Hormonas androgénicas, 131
Hormonas para ganar peso, 131
Huesos e ingesta de calcio, 127

I
Incomodidad durante el entrenamiento, 98
Individualidad en el entrenamiento, 92-94
Información en la comunicación, 29-30
Informes, 150, 176-179
Instalaciones, 143, 160-165. *Consulte también* Equipamiento.

J
Jugadores
comunicación con los, 140-141
dirección después de la temporada de los, 148
dirección en la temporada de los, 145
elección de los, 141
emparejamiento de los, 167-168
evaluaciones por parte de los, 148, 149
reclutamiento de los, 140
recompensas para los, 142, 150
salud de los, 168-172, 173-174
seguimiento de los, 146

L
Lesión
evitar la, 91, 102, 175
impacto en la eficacia del entrenamiento, 93-94, 98
informe sobre la, 178-179
planes de emergencia para la, 175-176, 177
por sobreentrenamiento, 121-122
responsabilidad legal del entrenador con respecto a la, 168-172, 200
Leyes del buen samaritano, 158
Limitaciones, necesidad de reconocer las, 52-53
Líquidos e hidratación, 132-133
Lombardi, Vince, 6-7

M
Madden, John, 184
Madurez, impacto en la eficacia del entrenamiento, 93
Magnesio, 126
Malabarismo, aprendizaje del, 73
McGuire, Al, 184
Menú del entrenamiento, 116-117
Metas
de los programas de entrenamiento, 115
en la instrucción, 61-66
poco realistas, 49-50
realistas, 52
y motivación, 49-50, 52
Milo (antiguo atleta griego), 94
Minerales, dieta, 126-127, 128-129
Mito del entrenamiento de “Lanzarse a la quema”, 98
Modo entrenar-para-el-aprendizaje, 75
Modo entrenar-para-el-rendimiento, 75
Motivación intrínseca, 50-51
Motivación, para entrenar, 15, 43
Motivación, para los atletas. *Consulte también* Recompensas
comprender las bases de la, 43-44
impacto en la eficacia del entrenamiento, 94
mejora de la, 51-53
y ansiedad, 53-55
y miedo al fracaso, 49-51
y necesidad de divertirse, 44-46
y necesidad de sentirse útil, 46-48
y recompensas, 44
Músculos
mitos en el entrenamiento sobre los, 98-99
traumas en el entrenamiento de los, 98

N
Negligencia comparativa, 156
Negligencia contributiva, 156
Novak, Michael, 6
Nutrición
e hidratación, 132-133
impacto en la eficacia del entrenamiento de la, 93
y comidas previas al partido, 124, 127-129, 201
y control del peso, 129-132
y dieta equilibrada, 127
y energía, 123-126
y nutrientes, 126-129
y salud, 193-194

O
Organizar, 136
Osteoporosis, 127

P
Padres
implicación en los equipos de los, 153
programas de orientación para los, 144-145, 198-202
Parseghian, Ara, 184
Participación en acuerdos y renuncias, 176, 180
Pedagogía deportiva, 57
Perder, 47-48. *Consulte también* Ganar
Periodización. *Consulte* Ciclos de entrenamiento
Personal médico, 152, 168-172, 175-176, 201
Pesas libres, 112
Pesas, 112
Peso. *Consulte* Peso corporal
Peso corporal
aumento del, 130-131
control del, 122
controlando el, 129-132
ideal, 130
pérdida de, 131-132
Pirámide del entrenamiento, 104
Pirámide guía alimentaria, 126
Planificación
beneficios de la, 59
de la administración, 135, 159-160
de la enseñanza, 50-70, 138, 159-160
de la temporada, 69, 65, 138
diaria, 60, 68
evaluación de los atletas en la, 66-67
lista de comprobación de la, 69-70
materia sujeta a la, 62-66
para las prácticas, 67-69, 70, 145
pasos en la, 61-70
y fijar metas, 61-64
Pliometría, 112
Poblaciones especiales, organización deportiva para las, 209
Potasio, 132
Prácticas
actividades durante las, 68
calentamiento para las, 68
competición durante las, 68-69, 82
de las técnicas, 68, 79-83
el todo contra la parte, 80-81
equipamiento para las, 68, 83
evaluación de las, 69
éxito durante las, 83
fechas de las, 67
horario de las, 82-83
mejora de las, 81-83
objetivos de las, 67
planificación de las, 67-69, 70, 145
rutina para las, 78
supervisión por parte de los padres de las, 201
vuelta a la calma después de las, 69
Preparación para el entrenamiento, 92
Preparadores, certificación de los, 152
Presión sanguínea alta, 191,194
Presupuesto y administración fiscal, 144, 145-146
Primeros auxilios, 175-176, 196
Prior, Karen, 39
Programación de las competiciones del equipo, 142-143
Programas motores, 72-73
Progresión en el entrenamiento, 95-96
Proteínas, dieta, 124-125
Proveerse de personal, 136, 138-139
Publicidad, 147

R
Reclutamiento, de los jugadores, 140
Recompensas
extrínsecas, 38, 44
intrínsecas, 38, 44
para los jugadores, 142, 150
frecuencia de las, 37
momento de las, 37
tipos de, 37-38
uso apropiado de las, 36-37
y motivación, 38, 44, 50-51
Refuerzo
accidental, 37
emplear recompensas, 36-38
modelar la conducta, 38-39
para el entrenador, 41
principios del, 35-41
Reglas, extracto de las, 72
Rendimiento
evaluación del, 83-84

definición del, 71
énfasis en el, 49
Reposo, impacto en la eficacia del entrenamiento, 93
Resistencia
muscular, 108, 110-111
y fuerza, 108-110, 110-111
Responsabilidad legal, 156
Responsabilidad. *Consulte* Administración del riesgo
Responsabilidades contractuales (agravios), 156
Reversibilidad del entrenamiento, 97
Riesgo, administración del,
como responsabilidad de los entrenadores, 144, 155, 159-180
e inmunidad, 158-159
proceso de, 156-158
y negligencia, 156
y renuncias, 176, 180
y seguros, 180-181
Ritmo cardiaco, medición del, 105, 122

S
Seguimiento de los jugadores, 146
Seguridad, 160-165
Seguros, 180-181. *Consulte también* Administración del riesgo
Sentirse digno, necesidad de sentirse, 46-48, 51
Servicios de emergencia, 175-176, 177
Simplificación de las técnicas, 81
Sobrecarga
en el desarrollo de la fuerza, 109
por el entrenamiento, 94-95, 98
Sobreentrenamiento, 121-122
Sodio, 132
Sudar, 133
Sueño, impacto en la eficacia del entrenamiento, 93
Supervisión, proporcionar adecuada, 172-174
Suplementos vitamínicos, 126, 127

T
Tapering, en el entrenamiento, 107-108
Técnicas
corrigiendo las, 83-86
definición de las, 71
demostración de las, 78-79
enseñanza de las, 77-88
practicando las, 68, 79-83, 92
presentación de las, 77-78
simplificación de las, 81
Temperatura corporal, control de la, 122
Temperatura. *Consulte* Temperatura corporal
Terapia de la conducta y pérdida de peso, 132
Transporte
durante la temporada, 146
seguro, 179

U
Umbral anaeróbico, 105-106

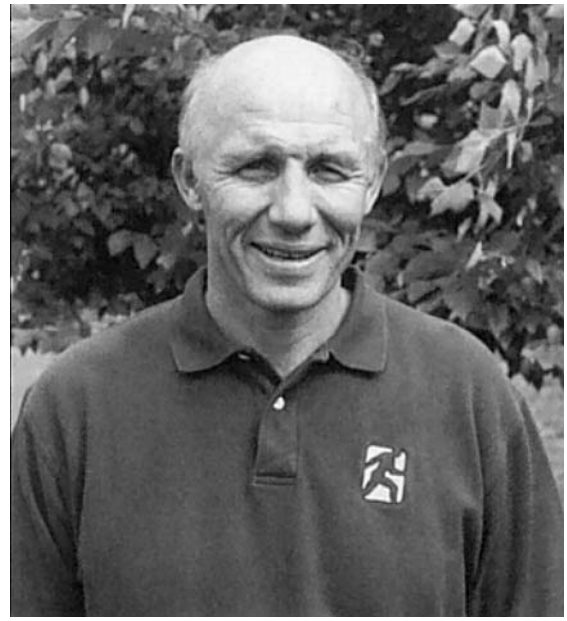
V
Variación en el entrenamiento, 96
Variedad en la dieta, 127
Vermell, Dick, 184
Vitaminas, dieta, 126, 127, 128-129
Vuelta a la calma
después de las prácticas, 69
después del entrenamiento, 96-97, 113

W
Ward, Robert, 112
Weaver, Earl, 184
Wooden, John, 30

Y
Yodo, 126

Z
Zinc, 126, 127

Sobre el autor



Rainer Martens ha practicado deporte toda su vida. Ha sido entrenador en los ámbitos juvenil, de institutos de enseñanza y universitario, y ha estudiado el deporte como investigador científico. Director ejecutivo oficial y presidente de Human Kinetics, también es el fundador de la PCEE. Psicólogo del deporte reconocido internacionalmente, Martens es autor de más de 80 artículos eruditos y 15 libros, entre los que se incluyen *Coaching Young Athletes, Joy and Sadness in Children's Sports, Competitive Anxiety in Sport, Youth SportDirector Guide* y *Parent Guide to Little League Baseball.* También ha sido un destacado orador en más de 100 conferencias por todo el mundo y ha dirigido más de 150 talleres de trabajo y cursos intensivos para entrenadores y atletas de todas las categorías.

Después de recibir su doctorado en Educación Física en la Universidad de Illinois, en Champaign-Urbana, 1968, Martens fue miembro de esta facultad durante 16 años. Actual presidente de la Academia Norteamericana de Kinesiología y Educación Física, ha sido reconocido por su contribución al deporte infantil por SAY Soccer y la National Recreation and Park Association. Tanto la Emporia State University de Kansas (donde se licenció en Filosofía y Letras) como la Universidad de Montana (donde culminó un máster) han honrado a Martens con el Premio al Alumno Distinguido.