

4

El entrenador – la dirección técnica

1. El trabajo del entrenador	2
2. La dirección técnica de sesiones de entrenamiento	8
3. El equipo de dirección técnica	13
4. La dirección técnica de los juveniles: el entrenador-educador	16

Detrás de cada equipo que consigue resultados exitosos, que produce un fútbol de calidad y atractivo, se encuentra un entrenador, un director técnico, un personaje carismático que es frecuentemente una figura emblemática en el club o en un país (Beckenbauer, Cruyff, Ferguson, Hitzfeld, Jacquet, Lippi, Platini, Parreira, Roux, Trapattoni o Zagalo).

En la categoría de juveniles, no existe un programa específico destinado a obtener rendimientos de alta calidad o a modificar el comportamiento de un jugador sin la presencia de un entrenador, un instructor reconocido como Pekerman (Argentina), Púa (Uruguay), Queiroz (Portugal), Suaudeau (Francia), u otros educadores trabajando entre bastidores.

Dicha función, que hoy día implica no sólo aspectos deportivos, sino igualmente psicológicos y pedagógicos, se ha expandido considerablemente en el fútbol, particularmente para satisfacer las crecientes exigencias del fútbol moderno y de los jugadores. Además de las funciones de organización y programación, así como de la supervisión de los aspectos técnicos, tácticos y físicos, el campo de actividad y la competencia del entrenador se han extendido al sector de las comunicaciones, a la gestión cotidiana del equipo, a los asuntos de salud e higiene de los jugadores, así como a su formación y educación, sin olvidar la relación con los medios de información en el caso de entrenadores que trabajan en el nivel más elevado.

En los clubes de élite, la función del entrenador se ha extendido aún más: a la administración del equipo –incluso del club–, cumpliendo importantes tareas como la gestión financiera, las transferencias y los contratos de los jugadores, la promoción del club, las relaciones con instituciones externas, así como la determinación de la estructura del club. Este trabajo del entrenador se asemeja a la labor de un director de empresa, implicando responsabilidades que van más allá del mero conocimiento futbolístico.

Ante la amplitud y la responsabilidad de dicha función, así como la diversidad de sus actividades, el entrenador está obligado a trabajar en grupo (**el equipo de dirección técnica o cuerpo técnico**), con personal especializado en sus áreas particulares. Esta nueva forma de dirección técnica, basada sobre un trabajo en equipo y la comunicación, refuerza aún más la función de líder del entrenador en su papel de entrenador jefe, de “míster”, como se le denomina en ciertos países.

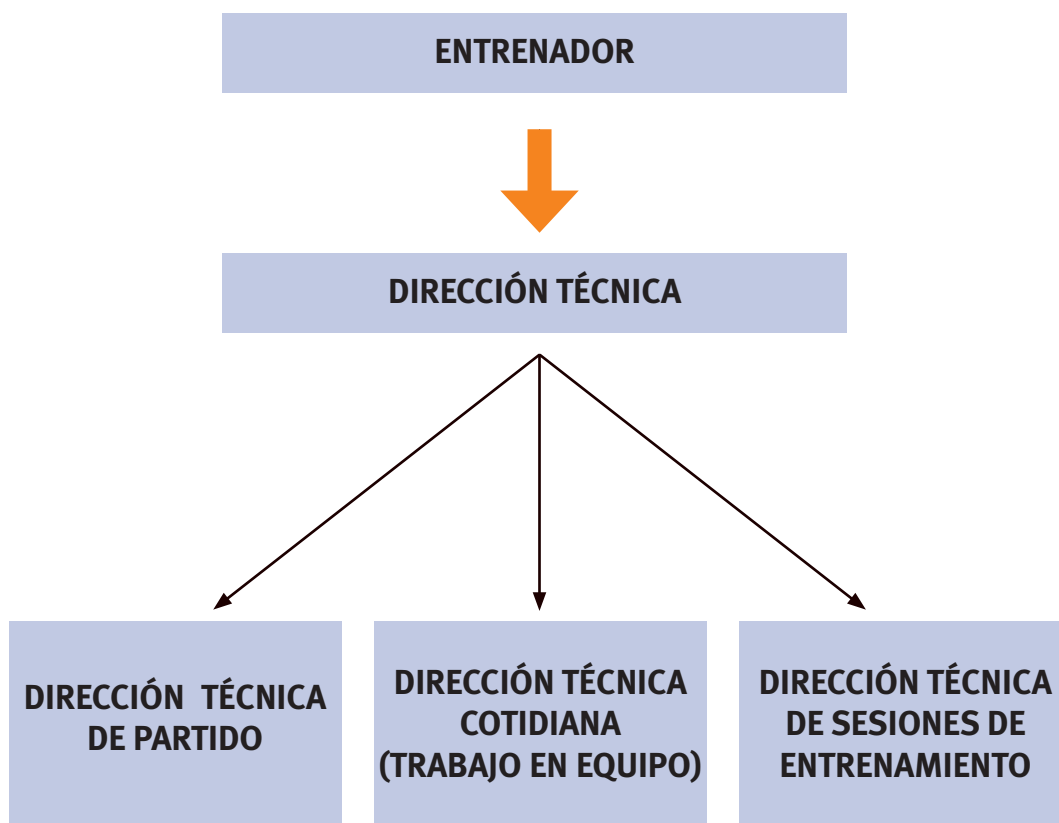
Es una profesión difícil y compleja, pero al mismo tiempo apasionante y extremadamente variada, debido a las actividades educativas y creativas que ello implica, así como por las innovaciones que continuamente se deben considerar.

El presente capítulo sobre la **dirección técnica** se divide en cuatro secciones:

1. El trabajo del entrenador
2. La dirección técnica de sesiones de entrenamiento
3. El equipo de dirección técnica
4. La dirección técnica de juveniles

“Cuanto mejor conozca y domine un entrenador su trabajo, tanto más se granjeará la simpatía y el respeto de los jugadores.”

1. El trabajo del entrenador



Definiciones

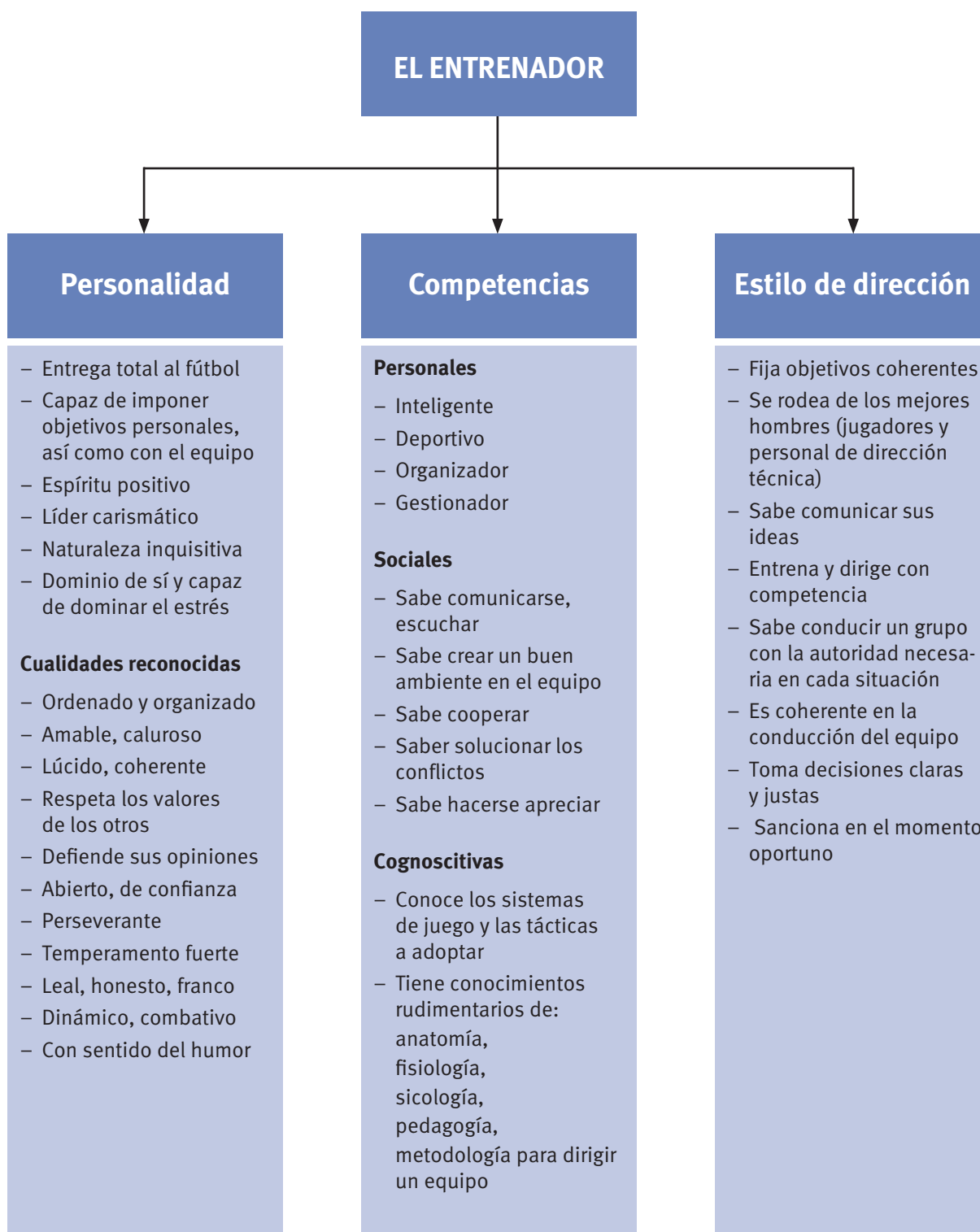
Entrenador: Es la persona que se encarga del entrenamiento y de la formación de un equipo, preparándolo para un buen rendimiento, es decir, para obtener resultados positivos. El entrenador es un especialista de la dirección técnica y táctica, del desarrollo psicológico y físico del jugador. Sus tareas pueden ampliarse, en función de sus competencias.

Dirección técnica: Es la actividad global del entrenador: formar, dirigir, aconsejar, corregir, ayudar a los jugadores a progresar, elegir la táctica adecuada. Una buena dirección técnica se apoya en profundos conocimientos de psicología y pedagogía; su finalidad es optimizar el rendimiento del equipo y desarrollar el potencial de cada jugador.

Gerente: El gerente es responsable de dirigir y organizar el club de manera que se alcancen los objetivos operativos fijados. Además, es responsable del rendimiento del club, y deberá dar cuenta de sus acciones a la Dirección del club.

La persona que desempeña la función de gerente del equipo deberá disponer de una excelente formación de entrenador y administrador, con una sólida experiencia como director técnico. Para ejercer el cargo de entrenador y gerente del equipo, no es suficiente disponer de la experiencia y conocimientos adquiridos como jugador. En ciertos clubes, puede ocurrir que una persona sola desempeñe ambos cargos.

Gráfico 1



Lo que un entrenador no debe hacer

- **en cuanto a la buena voluntad de escuchar a los demás**
 - Demostrar una falta de interés en los demás y demostrar poca voluntad de escuchar los problemas personales y psicológicos de los jugadores.
 - Sentirse incómodo en el papel de “asistente social” o “padre confesor”.
- **en cuanto a la anchura de miras**
 - Temer los cambios o desconfiar de las innovaciones.
 - Dudar de sí tras una serie de derrotas o en situaciones de conflicto.
 - Cerrarse a proposiciones constructivas.
- **en cuanto a la gestión del tiempo**
 - Dejarse acaparar por el fútbol.
 - Disponer de poco tiempo para perfeccionarse o para ampliar sus conocimientos.
 - Limitar su propio tiempo.
- **en cuanto al afianzamiento de sus ideas y opiniones (información externa)**
 - Alentar poco o nada, o elogiar poco o nada (particularmente en el caso de los juveniles).
 - Ignorar la información (*feedback*) positiva.
 - Tender a generalizar demasiado.

Las tareas generales del director técnico o el entrenador

- Formación y preparación del equipo
- Organización
- Comunicación
 - interna (dentro del equipo)
 - externa (fuera del equipo, del club)
- Control y supervisión
- Reclutamiento
- Dirección del partido y de sesiones de entrenamiento
- Trabajo en grupo (con el equipo diariamente)

La dirección técnica cotidiana (trabajo en grupo)

(reunión técnica, reunión médica, reunión del club, reuniones individuales)

Tareas

- Crear un buen ambiente de trabajo, estar dispuesto a escuchar y buscar soluciones.
- Comunicarse con los medios informativos.
- Contactar a los dirigentes del club, a las asociaciones deportivas, a los hinchas, a los institutos escolares, a los padres y a los maestros de los jóvenes.
- Conversar con los jugadores, individual y colectivamente.
- Dirigir el entrenamiento.
- Planificar la preparación del partido.

La dirección técnica de un partido

Tareas

• *Los días previos al partido*

- Planificar la preparación del partido.
- Organizar el desplazamiento y el posible alojamiento del equipo.
- Cerciorarse del estado (físico y síquico) de los jugadores (mediante conversaciones individuales).
- Componer el equipo, teniendo en cuenta todos los parámetros.
- Analizar el equipo adversario (vídeos).
- Poner atención al espíritu del equipo.

• *En el día del partido*

- Reunir al equipo (lugar, hora, duración, número de participantes).
 - › Recordar las consignas individuales y colectivas.
 - › Componer definitivamente el equipo.
 - › Presentar brevemente al adversario: sus cualidades y sus defectos (la presentación del adversario se puede efectuar ya durante la semana).
 - › Considerar las condiciones climatológicas y el estado del terreno.
 - › Tener en cuenta la influencia de los hinchas adversarios (el “12º jugador”).
 - › Proporcionar informaciones sobre el árbitro.
 - › Motivar al equipo, y en particular a ciertos jugadores.
 - › Recordar la importancia de un calentamiento minucioso.
- Actualmente es habitual celebrar una sesión matutina de estimulación el mismo día del partido (refrescamiento físico y mental).
- Es importante recordar que el objetivo de una reunión de equipo antes del partido no es atiborrar a los jugadores con palabras. La eficacia de una reunión de equipo depende de la precisión y la concisión de las consignas que se imparten a los jugadores. Hablar mucho es perjudicial.
- Recordar la máxima “de lo bueno, poco”.

• *En el medio tiempo*

- Calmar el ambiente en el vestuario y favorecer la recuperación.
- Precisar concisamente los puntos importantes a modificar, de acuerdo a las notas tomadas en el primer tiempo, especialmente en el sector táctico y en relación con errores individuales.
- No insistir en lo que ocurrió en el primer tiempo; lo que sucedió, sucedió; pero se debe:
 - › Modificar ciertas disposiciones tácticas.
 - › Modificar el plan de juego.
 - › Modificar el equipo mediante la sustitución de un jugador.
 - › Impartir consignas simples, claras, breves y precisas.
 - › Enfatizar los puntos positivos.
 - › Estimular la voluntad y la confianza de los jugadores.
 - › Alentar y motivar.
 - › Exigir más disciplina.
- Dirigirse a los jugadores con su nombre de pila.
- Hacerlo de manera que cada jugador se sienta involucrado, también los sustitutos.
- Despertar confianza, seguridad y ser convincente.

Nota

Debido a que el intervalo de la pausa es demasiado breve, se deberá insistir solamente en los puntos esenciales. Los jugadores deberán retornar al campo de juego a sabiendas de lo que deben hacer exactamente, sin formularse preguntas.

Todas las situaciones tácticas previstas para el partido o los cambios del sistema de juego que se introducen en la pausa del medio tiempo, deben haberse practicado anteriormente en las sesiones de entrenamiento.

• **Al término del partido**

- Efectuar pocos comentarios inmediatamente después del término del partido; no se debe prever una reunión de equipo (los jugadores están demasiado fatigados, nerviosos y emocionados).
- Hablar en forma positiva.
- En caso de derrota, dominarse, buscar el apoyo de los colaboradores antes de enfrentar a la prensa y a los dirigentes. No buscar excusas, no criticar a los jugadores, ni al árbitro, ni al público.
- Asumir responsabilidades.

• **La reunión del equipo después del partido (el día siguiente al encuentro)**

- Celebrar una reunión con todos los jugadores, en un entorno tranquilo, si es posible, neutral.
 - › Mencionar sus impresiones, sus evaluaciones.
 - › Incitar a los jugadores a que reflexionen sobre sus propias acciones.
 - › Sacar conclusiones y buscar soluciones.
 - › Solicitar la opinión de los jugadores (es una forma de responsabilizarlos).
- Al término de la reunión, todo el que quiera expresar una crítica constructiva, deberá hacerlo, y cuando los jugadores se vayan, deben estar al tanto de:
 - › Los puntos y objetivos esenciales que se deben mejorar, tanto individual como colectivamente (trabajo mental y técnico-táctico) y qué medidas prácticas se requieren para ello.
 - › Lo que pueden mejorar ellos mismos.
- Se recomienda analizar el partido mediante vídeo, ya que es muy instructivo para los jugadores.
- Dependiendo de la importancia de los puntos en el orden del día, y si el equipo ha perdido, esta reunión después del partido podrá dividirse en dos sesiones:
 - › El día después del partido: las impresiones del entrenador y eventualmente las medidas que se han de tomar para eliminar las deficiencias.
 - › Dos días después del partido: ¿Cómo enfocar el próximo encuentro?
- En caso de crítica individual (en una reunión privada), buscar los errores en el jugador y no en la persona. Si se considera necesario, efectuar la crítica ante todo el equipo.

“Un entrenador debe saber convencer a los jugadores de las estrategias y tácticas a adoptar. Los puede convencer precisamente porque dispone de dichas estrategias y tácticas.”

Gráfico 2: Perfil de exigencias del entrenador moderno



2. La dirección técnica de sesiones de entrenamiento

El entrenamiento en el terreno de juego ocupa la mayor parte del tiempo que el entrenador pasa con los jugadores.

Durante las sesiones de entrenamiento, el terreno se asemeja al escenario de un teatro, el lugar privilegiado donde se protagoniza EL ESPECTÁCULO. Es, por lo tanto, un lugar de trabajo intenso, donde los protagonistas adquieren las habilidades específicas de su profesión, necesarias para el progreso de sus carreras.

La sesión de entrenamiento es parte de un proceso educativo: **entrenarse es aprender a ejercitarse y a corregirse**, independientemente del nivel y de la experiencia, ya que siempre existen fases de entrenamiento que implican un aprendizaje (adquisición de nuevas habilidades técnico-tácticas, desarrollo de situaciones tácticas según los adversarios). Por ello, es importante que el entrenamiento mantenga su eficacia mediante:

- la preparación escrita del contenido de la sesión de entrenamiento y la organización de la misma
- el empleo de principios metodológicos
- la relación entre el entrenador, el jugador y el equipo
- la manera en que el entrenador dirige la sesión
- la calidad de la dirección técnica

La preparación y la organización de una sesión de entrenamiento

Aspectos que se deben tener en cuenta

- los objetivos del entrenamiento
- la elección del tipo de sesión (predominantemente técnica, técnico-táctica, o física, etc.)
- la estructura de la sesión (las tres fases del entrenamiento)
- la selección de los métodos de enseñanza (global, analítico) y de entrenamiento (continuo, a intervalos, en circuito, etc.)
- buscar la relación óptima entre el esfuerzo y el reposo
- la individualización
- la elección del material y del equipamiento
- la organización y la preparación del terreno de juego
- la evaluación y la supervisión de lo que se ha alcanzado

El desarrollo de la sesión

El desarrollo de la sesión dependerá del estilo de dirección del entrenador y de su forma de intervención. La función del entrenador se asemeja a la de un director de teatro, que dirige, observa, aconseja, escucha, demuestra, impone, decide, etc.

El objetivo pedagógico de la sesión

“Ofrecer a los jugadores actividades de entrenamiento y aprendizaje con la finalidad de incrementar la habilidad y las cualidades necesarias para el juego con una tasa de éxito suficientemente elevada.”

Michel Ritschard, 1982

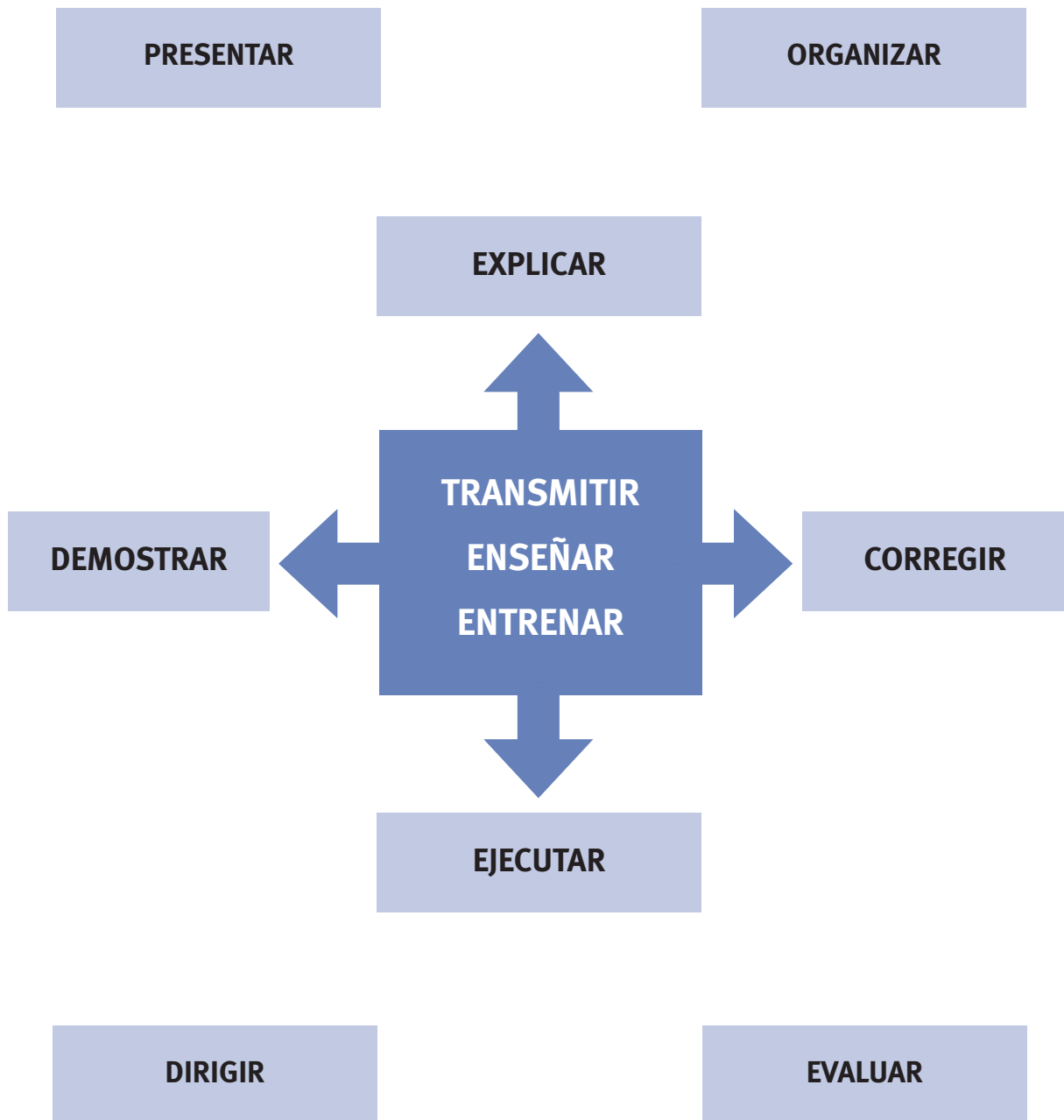
Ello significa que, en cada ejercicio, en cada situación de juego, los jugadores deben ser eficaces, tanto mental como físicamente.

Por ejemplo: Una combinación de juego de tres jugadores con centros desde los flancos, no podrá funcionar bien si los centros no son precisos.

Gráfico 3: Las condiciones requeridas para asegurar el compromiso de los jugadores y el éxito de la actividad



Gráfico 4: Las ocho acciones fundamentales implicadas en la dirección del entrenamiento



Algunos puntos clave relacionados con las correcciones

• **El comportamiento del entrenador**

- Ser atento
- Concentrarse en el(los) objetivo(s) fijado(s)
Ejemplo: Si el objetivo es el entrenamiento del juego defensivo, el entrenador deberá centrar su atención solamente en corregir el trabajo defensivo.
- Ingresar al terreno de juego (al lugar de la acción)
- Dinamizar la acción, motivar a los jugadores
- Observar
- Estimular
- Corregir

• **La dirección técnica**

- ¿Cómo y cuando debe intervenir el entrenador? (visión global de la acción, luego visión particular)
- ¿En qué momento debe corregir? (¿inmediatamente, o después de un período de observación?)
- ¿Qué forma de corrección?
 - > verbal
 - > gestos
 - > intervención directa
- Llamar al (a los) jugador(es):
 - > recordarle(s) el objetivo fijado
 - > realzar el (los) problema(s)
 - > interrogar al (a los) jugador(es), escucharlo(s)
 - > alentar su cooperación
- Repetir la explicación, la demostración y la ejecución de las actividades del entrenamiento (combinaciones, jugadas, ejercicios)

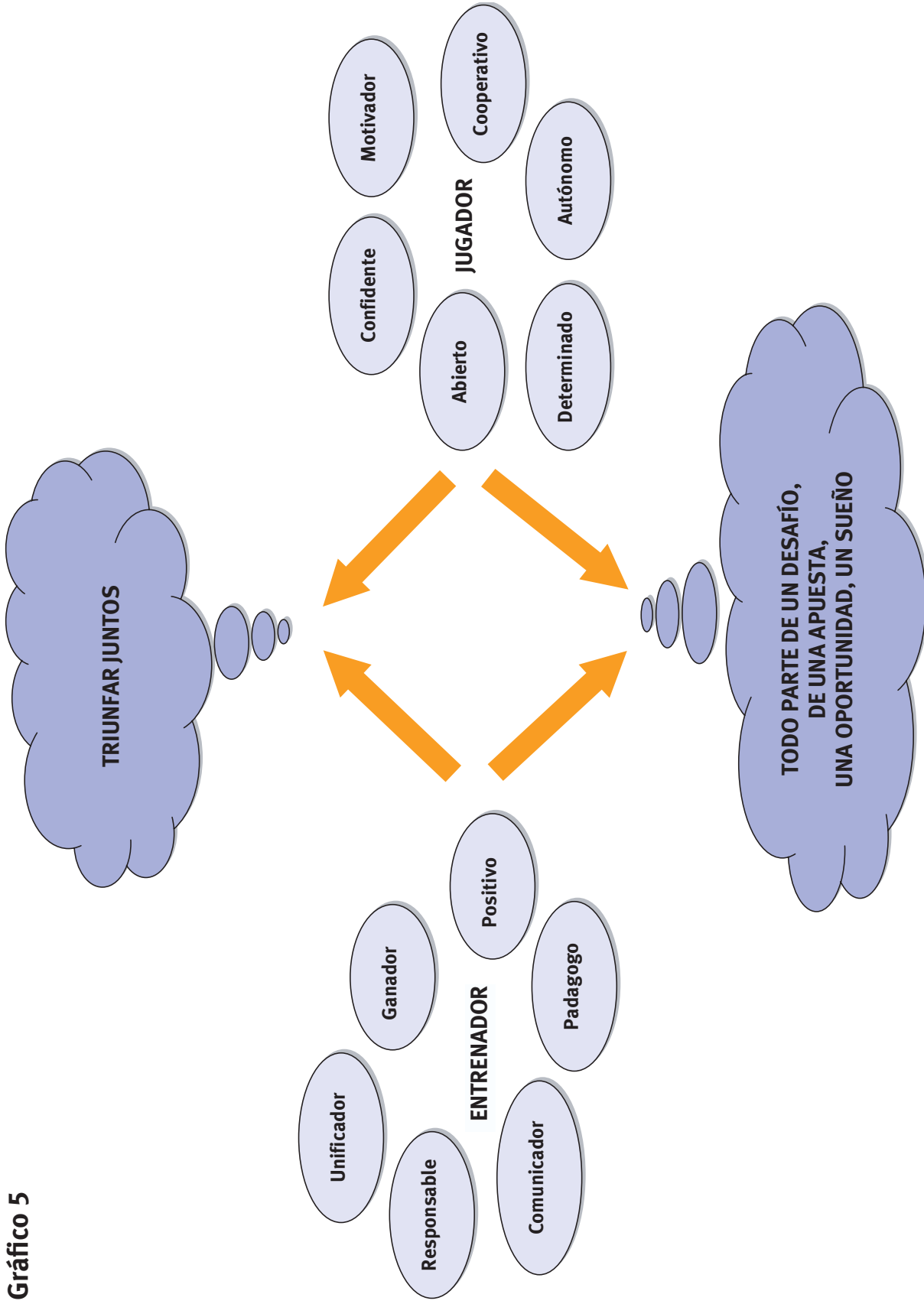
• **La corrección**

- No realizar demasiados errores al mismo tiempo.
- Concentrarse en lo esencial (es decir, aquello que aporte un éxito inmediato).
- No ser agresivo, sobretodo en los ejercicios de habilidad sicomotriz (TE).
- Dirigirse a todo el equipo o al (a los) jugador(es) concernido(s).
- Ser convincente, justo y preciso.
- Imponerse positivamente.
- Inspirar confianza, siendo persuasivo.
- Variar el tono de la voz durante la información (*feedback*).
- Alentar la información interna (autoevaluación por parte del jugador).
- Inspirarse con la máxima “de lo bueno, poco”.

“La clave para una sesión de alta calidad, para un estado espiritual positivo y para el éxito de las actividades se encuentra en las manos y el corazón del entrenador”

La dinamización de cualquier sesión de entrenamiento entraña improvisación e imaginación.

Gráfico 5



3. El equipo de dirección técnica

El creciente número y la creciente complejidad de las tareas del entrenador y las expectativas cada vez más elevadas de los jugadores condujeron a la creación del concepto de “equipo de dirección técnica” o **cuerpo técnico**. La mayoría de las escuadras profesionales –si no todas- funciona hoy día con tal equipo técnico.

Ensamblar, entorno al entrenador, un grupo de personas especializadas en sus respectivos sectores puede tener una influencia directa sobre los jugadores, tanto individual como colectivamente.

Modelo de un cuerpo técnico óptimo



En este óptimo modelo, todas las personas tienen una influencia más o menos directa sobre la competición y el rendimiento del equipo.

De manera que el personal de apoyo en los diferentes sectores resulta indispensable para optimizar la actuación de un equipo a nivel deportivo. No obstante, el número de las personas contratadas dependerá del club, del prestigio del equipo, del nivel de la competición, de los objetivos visualizados y, naturalmente, los costos financieros que tal organización entraña.

Hoy día, es muy común ver a tres o cuatro entrenadores dirigiendo una sesión de entrenamiento, cada uno con un papel determinado: el entrenador jefe, el entrenador asistente, el preparador físico y el entrenador de guardametas.

Ello ha conducido, naturalmente, a un mejor enfoque de todo el proceso de entrenamiento, a una visión más amplia en cuanto a las decisiones que se han de tomar, a una mejor gestión del equipo y de los jugadores, así como a una presión infinitamente menor sobre las espaldas del entrenador jefe.

Aún cuando el equipo de dirección técnica se base sobre el principio del trabajo en grupo, el entrenador principal o entrenador jefe continuará siendo la figura central entorno a la cual gravitan todas las operaciones y los procesos de tomas de decisiones.

Si bien las ventajas de trabajar en equipo son considerables e indiscutibles, se deberá señalar que el funcionamiento de un grupo no siempre es simple, especialmente cuando:

- el entrenador jefe no está involucrado en las actividades de sus colegas o compañeros;
- la definición de las tareas no es precisa;
- se pone en tela de juicio la competencia de las personas contradas;
- existe un desacuerdo en la elección de los objetivos, de la política a seguir, del concepto de juego;
- la comunicación entre el entrenador jefe, los diferentes sectores del equipo de dirección técnica y el personal es de sentido único;
- uno de los entrenadores intenta tomar el puesto del entrenador jefe.

“Saber impartir órdenes significa igualmente saber cómo rodearse de personas competentes, honestas, dispuestas a esforzarse a fondo por el club.”

La reunión técnica del cuerpo técnico

En la práctica, es imposible imaginarse el funcionamiento óptimo de un cuerpo técnico sin un verdadero trabajo en grupo y un *modus operandi* preciso. Ello implica al menos una reunión técnica por semana, a fin de poder planificar juntos el trabajo a realizar.

Por regla general, la reunión semanal se celebra al comienzo de la semana. Se inicia con el análisis del último partido y la presentación del próximo adversario; luego se pasa a la fase de evaluación: un rápido balance de la actividad futbolística, del estado individual de los jugadores y de la situación de los jugadores lesionados. A continuación se definen los objetivos de trabajo y se detalla el programa de entrenamiento. Después de ello, cada persona conoce exactamente sus tareas y su horario de trabajo. Las aclaraciones finales se realizan antes de cada sesión de entrenamiento con las personas directamente concernidas.

Una de las grandes ventajas de trabajar con un cuerpo técnico es la optimización del entorno del equipo: mayor disponibilidad de cada miembro del grupo de dirección técnica para los jugadores y mejor comunicación personal en los diferentes niveles.

La fuerza de un equipo de dirección técnica reside, ante todo, en el ambiente que rige en el grupo, en el sentimiento de pertenencia a dicho grupo, en la confianza y el respeto entre los colaboradores. La tarea del líder –del entrenador jefe– es crear un ambiente sano y amistoso.

Un cuerpo técnico unificado detrás de su líder y cuyos miembros trabajan mano en mano, garantiza la adhesión de los jugadores a este tipo de dirección técnica.

“Aquél que desea alcanzar grandes metas, debe pensar primero en los detalles.”

Paul Valéry

Gráfico 6: El personal técnico



4. La dirección técnica de los juveniles: el entrenador-educador

Las diferencias entre el entrenador de alto nivel y el entrenador-educador

• *El entrenador de alto nivel*

- Su labor primordial consiste en formar y preparar el primer equipo para una competición.
- Debe obtener resultados.
- Entrena a jugadores de alto nivel.
- Trabaja en equipo (equipo de dirección técnica) con asistentes y otros colaboradores.
- Trabaja generalmente con todo el cuerpo técnico durante una sesión de entrenamiento.
- Maneja particularmente todo lo relacionado con el sector táctico y psicológico.
- Trabaja bajo situaciones agobiantes, en un entorno exigente y frecuentemente por un período de tiempo relativamente breve.

Sus funciones principales

- Responsabilidad de la dirección técnica.
- Organizar, planificar, programar y evaluar.
- Entrenamiento y dirección técnica del equipo.
- Relaciones con los medios informativos, agentes de jugadores, patrocinadores, hinchas...
- Reclutamiento de jugadores con la ayuda de personal especializado
- Otras funciones, dependiendo del club

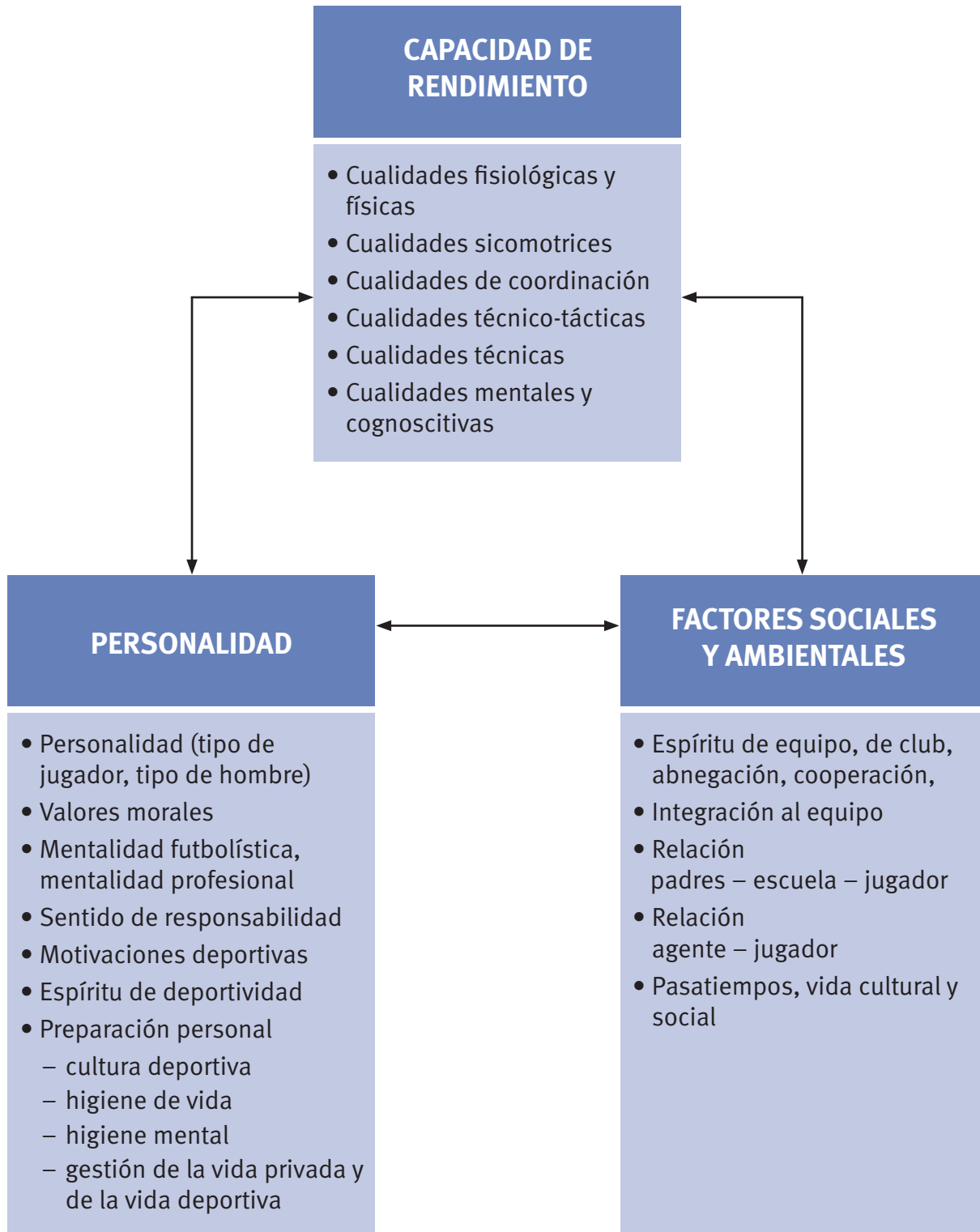
• *El entrenador-educador*

- Su labor primordial consiste en formar y desarrollar a los jóvenes futbolistas, de acuerdo a su nivel de evolución. Ayuda a los jóvenes a moldearse como jugadores y como individuos.
- Utiliza la competición como medio de formación, buscando buenos resultados, pero no a toda costa. La victoria aporta una gran satisfacción, pero su verdadero triunfo es cuando sus jóvenes futbolistas se integran en el primer equipo y juegan a nivel internacional.
- Trabaja frecuentemente solo o con uno o dos colegas.
- Entrena al equipo en sesiones colectivas, pero concentra el grueso de su trabajo en el entrenamiento individual o de pequeños grupos.
- Maneja todos los sectores del entrenamiento (técnico, técnico-táctico, físico y mental) y se encarga de las relaciones con la familia y la escuela del jugador, e incluso de su vida privada.
- Debe encarar responsabilidades y exigencias casi tan elevadas como las de un entrenador de alto nivel.
- Trabaja con jóvenes que, además de las actividades futbolísticas, llevan una vida de familia, escolar o quizás incluso una vida profesional.
- El entrenador-educador es una figura exigente y positiva, que debe estar dispuesto a escuchar a los jóvenes, en un papel de apoyo, guía, mentor e incluso padre.

Sus funciones principales

- La responsabilidad del entrenamiento de jóvenes futbolistas.
- La organización, planificación, programación y evaluación (a medio y largo plazo).
- El entrenamiento individual, así como de todo el equipo.
- Las relaciones con la Dirección Técnica del club y su entrenador jefe.
- Las relaciones con escuelas, padres, agentes de jugadores, etc.
- La comunicación con los jugadores (informarse sobre ellos, escucharlos, comprenderlos y aconsejarlos).

Gráfico 7: Los sectores de desarrollo del joven futbolista



El papel del entrenador-educador

Las funciones de entrenador y de instructor del entrenador-educador y del entrenador de alto nivel no se diferencia tanto como se podría imaginar. En efecto, el papel del entrenador de juveniles implica una considerable movilidad de acción y una gran disponibilidad.

Si bien su función principal es la de preparar a los jóvenes futbolistas para que se conviertan en futuros futbolistas profesionales, no debe poner demasiado énfasis en el aspecto competitivo en detrimento del entrenamiento y del desarrollo de las habilidades de rendimiento del jugador. La relación entre el entrenador y el jugador deberá figurar en el centro de la actividad del entrenador-educador, a fin de que este último pueda asumir la figura de mentor o incluso de padre que los jóvenes buscan en esta fase de la formación. Necesitan puntos de referencia y seguridad afectiva; necesitan ser comprendidos y ser estimulados a superarse. El entrenador-educador no podrá educar a menos que posea cualidades humanas reconocidas y aceptadas por los jóvenes.

El entrenador-educador deberá mantener una relación de confianza con el entorno familiar y escolar del jugador, sin la cual no se podrá lograr nada valioso. Se sobreentiende que es menester disponer de óptimas cualidades de dirección técnica para entrenar y dirigir a los juveniles y para desarrollar plenamente su personalidad. A pesar de ello, la mayor parte de su tiempo, el entrenador se hallará en el campo de juego.

El arte de un entrenador dedicado, dinámico y competente consiste en ser capaz de elegir los objetivos de entrenamiento adaptados a los jugadores, planificar actividades de aprendizaje, dirigir con pasión el juego o los ejercicios, incitar a los jugadores a corregir sus errores por cuenta propia, elogiar el éxito, estimular la creatividad y el descubrimiento, dando explicaciones y demostraciones precisas.

• **¿Cómo ven los jóvenes jugadores al entrenador-educador?**

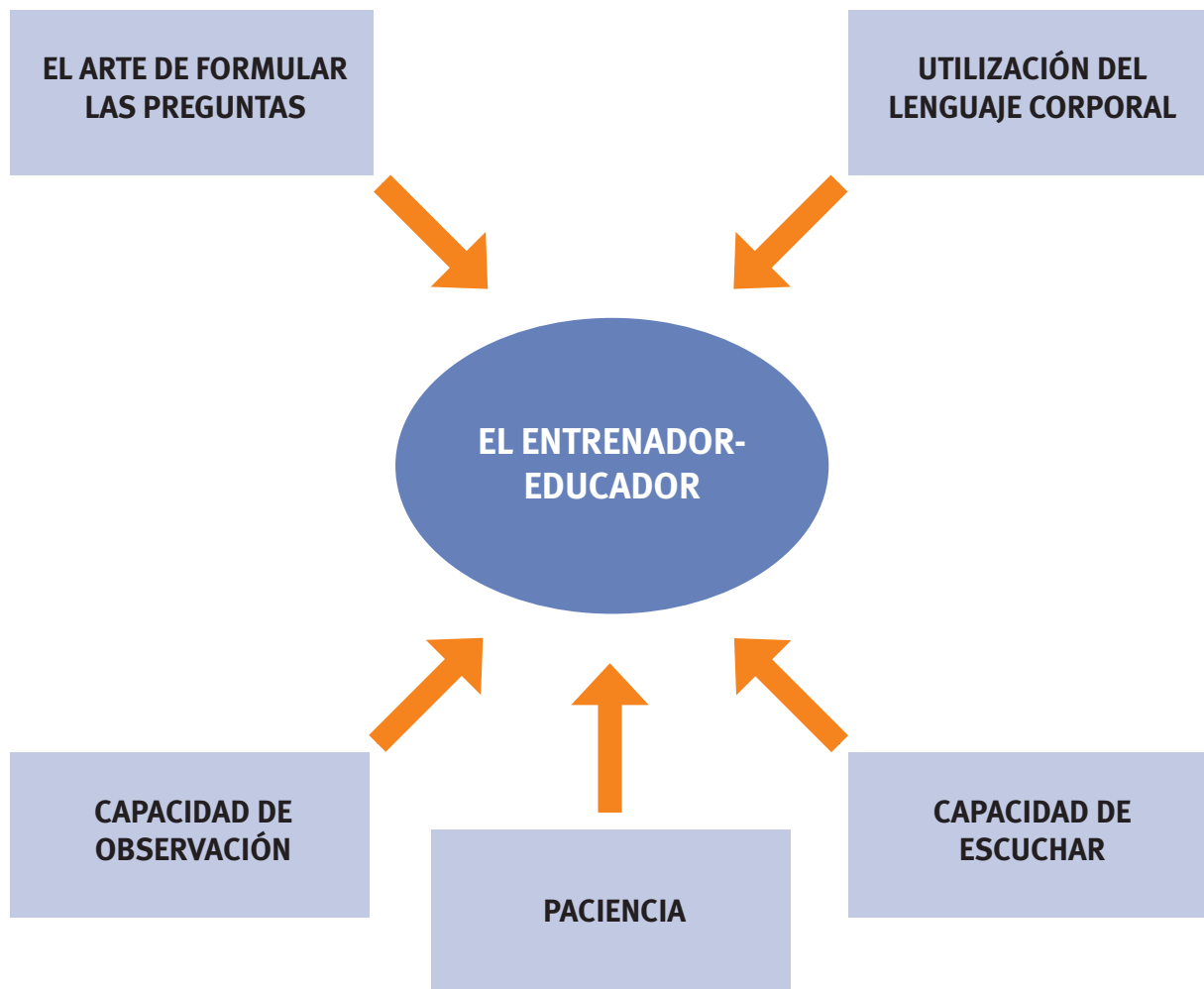
Un educador ejemplar es aquél que apoya, guía y aconseja.

- es justo y leal, y da prueba de ser comprensible;
- sabe cómo escuchar y comprender a los jóvenes;
- alienta, motiva y sabe exigir;
- se dirige a cada jugador y al equipo con la autoridad necesaria.

• **¿Cómo concebir la relación entre el entrenador-educador y los jóvenes futbolistas en formación? (según José Pekerman, antiguo director técnico y entrenador de la selección juvenil argentina y tricampeón mundial)**

- No ignorar jamás el hecho de que las jóvenes promesas no han completado aún su desarrollo personal y emocional; no son todavía adultos.
- Ayudarles a desarrollarse y a refinar su habilidad técnica y su sentido táctico.
- Ser capaz de colocarse en su lugar, de comprender sus problemas y sus emociones, así como valorarlos.
- Contribuir a su desarrollo, sin prejuicios.
- Hacerles tomar conciencia de sus responsabilidades.
- Para alcanzar todo ello, los entrenadores deberán poseer cualidades pedagógicas.

Gráfico 8: Las competencias clave requeridas por un entrenador-educador



Los diez mandamientos del entrenador-educador

1. Disfrutar del trabajo con los jóvenes.
2. Tratar de conocerlos a fondo.
3. Actuar de punto de referencia para ellos.
4. Ser exigente y tolerante.
5. Estar dispuesto a escucharlos.
6. Alentar una verdadera comunicación con todos los jugadores.
7. Estar en connivencia con los jugadores.
8. Reservarles cierto espacio de libertad.
9. Mostrar confianza y reasegurarla.
10. Tratarlos de igual a igual.

Lo que se debe evitar

1. Gritar permanentemente y ser agresivo.
2. Querer entrenarlos o exigir que jueguen como si fuesen adultos.
3. Olvidar la primera motivación de los juveniles: la alegría de jugar.
4. Olvidar los fundamentos básicos del juego.
5. Fijar objetivos inaptos para la edad de los jóvenes.
6. Conducir sesiones de entrenamiento rutinarios.
7. Insistir demasiado tiempo en el mismo ejercicio.
8. Presentaciones y explicaciones demasiado largas, interrupciones demasiado frecuentes en la sesión de entrenamiento.
9. Criticar a un jugador delante de todo el grupo.
10. Aceptar un deterioro en el ambiente de aprendizaje, y el entorno futbolístico del jugador.

“Cuando se trabaja con juveniles, el entrenador no debe centrar su atención tanto en la técnica de los jóvenes, sino más bien en su espíritu de juego, en la evolución del juego, en la madurez de su juego y de su espíritu competitivo, así como en su placer de jugar.”

Rinus Michels, antiguo entrenador de la selección nacional holandesa