

## *Psicología y fútbol profesional: caracterización de un reto pendiente*

**Antonio HERNÁNDEZ MENDO**  
**Verónica MORALES SÁNCHEZ**  
*Universidad de Málaga*

### *Resumen*

La relación entre la psicología y el fútbol debe ser revisada con el fin de lograr un ajuste óptimo. En este trabajo se hace una revisión y caracterización de la misma desde el trabajo desarrollado por el autor en distintos clubs de fútbol profesional. En este trabajo se apuntan también las cuestiones pendientes que debe resolver la psicología en relación al fútbol y viceversa.

*Palabras clave:* psicología, fútbol profesional, intervención psicológica.

### *Abstract*

The relationship between psychology and football should be reviewed with the aim of achieving an optimal fit. This paper is a review and characterization of the same from the work developed by the author in various professional soccer clubs. This paper also suggests the outstanding issues to be resolved Psychology and football in their relationship.

*Key words:* Psychology, Professional football, Psychological intervention.

Siguiendo las líneas argumentales establecidas en un trabajo anterior (Hernández Mendo, 2008), la psicología y el fútbol están condenadas a entenderse, así se desprende de recientes investigación realizadas (Tapia, 2008, 2010), en la cual se constata como entrenadores de diverso nivel y experiencia, y con distinto nivel de formación,

coinciden en la importancia de factores psicosociales como la actitud, la confianza o la cohesión. Esta conclusión que por un lado supone un apoyo decidido y unánime, por otro lado deja en evidencia la incongruencia en el planteamiento de entrenadores y equipos que no reconocen la figura del psicólogo en el fútbol profesional. Si hay acuerdo

---

*Dirección de los autores:* Departamento de Psicología Social, Antropología Social, Trabajo Social y Servicios Sociales. Campus de Teatinos, s/n. 29071 Málaga. *Correo electrónico:* mendo@uma.es, vomorales@uma.es

*Recibido:* junio de 2010. *Aceptado:* septiembre de 2010.

unánime en la importancia de los factores psicosociales, ¿por qué no queda reflejado en los planteamientos de la estructura de los cuerpos técnicos?

El trabajo del psicólogo en los equipos de fútbol de cantera (en el fútbol base) está suficientemente documentado (Vives y Garcés de los Fayos, 2003; Morilla, Pérez Córdoba, *et al.* 2003; Morilla *et al.*, 2009; 2010; Pérez Córdoba, 2009; Díaz Ceballos y Estrada Sáinz, 2009). No ocurre lo mismo en el fútbol profesional. Un indicador de esta cuestión se refleja en la escasa o nula documentación que existe sobre intervenciones psicológicas en el fútbol profesional. Existen numerosos trabajos que han abordado diversas problemáticas relacionadas con el fútbol. Una búsqueda bibliográfica en PROQUEST arroja un total de 2546 entradas, con *football or soccer*. En la base de datos *PsycARTICLES Full Text* se obtiene 69 referencias y en *PubMed* se obtienen 7389. Cuando se utiliza la estrategia (*football or soccer*) and *psychology* las referencias se reducen a 580. Cuando la búsqueda se realiza en castellano se obtienen únicamente 18. Sin embargo una búsqueda sobre intervenciones en fútbol obtiene 41 entradas, de las cuales solo 6 trabajos son referidos a equipos de fútbol profesional: (1) el primero de ellos, el realizado por García Barrero y Llamas (1992) donde se presenta la preparación psicológica realizada por la Selección española que participó en la Olimpiada de Barcelona 1992 y obtuvo la medalla de oro; (2) le sigue la investigación realizada por Olmedilla Zafra, Martínez y Álvarez (2001), un estudio con el objetivo de reducir sanciones en un equipo español de fútbol semi-profesional; (3) en el tercer trabajo Mora-Mérida, Zarco y Mena (2001) se plantean como objetivo la mejora de la atención a través de la práctica, utilizando

para ello los trabajos de Nideffer (1991) sobre la existencia de dos dimensiones cruciales de la atención: amplio (amplio-estrecho) y dirección (externo-interna); (4) el trabajo de De la Vega (2004) presenta una revisión de las cuestiones que afectan al psicólogo en su desarrollo profesional en equipos de fútbol a partir del trabajo desarrollado en un equipo de fútbol semiprofesional; (5) el trabajo de Almeida (2005) es una reflexión de los papeles desempeñados por el entrenador y el psicólogo en la gerencia y desarrollo de los aspectos psicológicos del jugador; también reflexiona sobre los papeles que desempeñan el psicólogo y el entrenador dentro del proceso de entrenamiento, continúa realizando un análisis de casos basados en una experiencia de tres años en un equipo profesional de la liga portuguesa y finaliza reflexionando sobre el modelo, los métodos y las técnicas usados en la intervención; (6) el sexto trabajo es de Del Valle Chauvet y Hernández-Pozo (2010), una investigación que determinó la influencia de una intervención psicológica breve sobre el rendimiento en un equipo de futbolistas profesionales de primera división en México; se concluye que una intervención breve de ese tipo, beneficia de forma diferencial a titulares y suplentes en tres clases particulares de acciones futbolísticas y que estos efectos positivos no se explican por la sola participación en los juegos de la liga.

Como puede comprobarse, las intervenciones psicológicas en equipos de fútbol profesional se reducen considerablemente en relación a los equipos no profesionales. Consideramos ésta como una razón útil y suficiente que permite justificar la pertinencia de este trabajo. Se hace necesario, pues, caracterizar el trabajo que como psicólogo hemos desarrollado en esta área, consideramos la existencia de siete factores, a saber:

(1) Las características de la intervención, (2) los factores que la diferencian, (3) los colectivos sobre los que actúa, (4) el tipo de intervención, (5) la metodología de evaluación, (6) los contenidos de la intervención, y (7) las técnicas de intervención.

### Las características de la intervención

Con respecto al primer apartado, consideremos la existencia de cinco elementos bien diferenciados:

1. *El modelo de actuación.* La Psicología del Deporte necesita la utilización de un modelo educativo frente al tradicional modelo clínico. La historia reciente alerta sobre esta necesidad que implica la conceptualización del jugador como una persona con características especiales y no como un paciente o un sujeto clínico (Cruz y Cantón, 1992; Cruz, Boixados, Torregrosa y Mimbbrero, 1996; Hernández Mendo, 2008).
2. *La inespecificidad en la evaluación.* Esta es una de las cuestiones que será necesario resolver en esta área. Construir herramientas de evaluación que realicen una discriminación no solo inter-roles sino también intra-roles (Hernández Mendo, 2008).
3. *La falta de herramientas específicas para la evaluación en equipos profesionales.* Es imprescindible la construcción de herramientas específicas del área y no considerar que el fútbol no profesional (cadete, juvenil, etc.) puede facilitar herramientas de evaluación al fútbol profesional. Buscar el cambio metodológico en la construcción de herramientas, observación frente al uso de cuestionarios para resolver cuestiones como cohesión, liderazgo o clima motivacional (Castellano, Hernández Mendo y Morales Sánchez; 2009). El cambio metodológico supondría solventar los problemas inherentes a la discapacidad social (Hernández Mendo, 2008).
4. *Falta de acuerdo en las necesidades de los distintos roles desempeñados en los equipos profesionales.* La falta de investigación en entornos profesionales determina que el acuerdo existente sobre las necesidades de los distintos roles sea debida a la tradición, a la cultura instaurada o a otros tipos de conocimiento. Esta falta de acuerdo por ausencia de investigación destaca frente a los trabajos desarrollados en el fútbol profesional por preparados físicos y fisiólogos (Zubillaga, 2006) que han determinado a través de la aplicación del método científico los requerimientos energéticos y metabólicos de las distintas posiciones en el campo.
5. *La asunción de la cultura futbolística como fuente de conocimiento.* La cultura futbolística imperante está determinando, en algunos casos, qué conceptos y estrategias son aceptados. Creemos que sería importante y oportuno, en el área de la psicología, siguiendo las directrices de la filosofía de la ciencia (Popper, Lakatos, etc.) discriminar entre ciencia verdadera y falsa ciencia.

### Factores que diferencian el trabajo del psicólogo

El segundo punto es el referido a factores que diferencian el trabajo del psicólogo en esta área, la planificación del trabajo dentro de un equipo profesional de fútbol consideramos de gran importancia la incidencia de los siguientes factores:

1. *La pretemporada.* Realizar la pretemporada con el equipo supone poder planificar de forma adecuada y óptima no solo la evaluación de múltiples variables que luego estarán incidiendo en el desarrollo de la temporada, también realizar entrevistas personales donde además de adquirir conocimientos sobre todos los jugadores (familia, pareja, lugar de nacimiento, aspiraciones profesionales, etc.), permitirá ir estableciendo una relación que posteriormente puede ser de gran ayuda en el transcurso de las jornadas (Hernández Mendo, 2008).
2. *La cultura psicológica en el fútbol.* Es importante conocer que percepción tienen los jugadores de un psicólogo y de su trabajo. Esto permitirá eliminar mitos, tópicos y/o percepciones erróneas que puedan impedir un correcto y normal desarrollo del trabajo psicológico. En este punto es importante dejar centrado que uno de los principales trabajos será ayudarles a mejorar sus recursos de acción.
3. *La inclusión en el organigrama.* Consideramos de gran importancia en que parte del organigrama del club se incluya la figura del psicólogo. La inclusión en el cuerpo técnico va a significar estar en contacto con los aspectos más técnico-tácticos y posibilitará la elaboración de protocolos de visualización de estos aspectos. Por el contrario, la inclusión en el cuerpo médico-sanitario, supone estar más cerca de los aspectos clínicos y en consecuencia una mayor colaboración en funciones de rehabilitación, aspectos clínicos, etc.
4. *La relación con los demás profesionales.* El anterior aspecto va a permitir que la relación con una parte del *staff*

sea más intensa que con otra. Este aspecto es importante cuidarlo con el fin de evitar posibles malentendidos o rivalidades profesionales.

### Colectivos con los que actúa

En relación a los colectivos con los cuales va desarrollar su labor, dependerá del encuadre del psicólogo en el organigrama y de las funciones que acuerden o especifique su contrato. Aquí vamos a citar a los potenciales colectivos:

1. *Los jugadores del primer equipo.* Los objetivos con este primer colectivo van a depender de los planteamientos técnico-tácticos del entrenador y de la evaluación inicial de puntos fuertes y puntos débiles de cada jugador. Esta evaluación permitirá construir una programación individualizada. El objetivo principal es mejorar los recursos de acción individuales y colectivos.
2. *Jugadores de los equipos filiales.* Si atendemos a la conceptualización otorgada por diversos clubs a los equipos filiales, podemos suponer este trabajo de gran importancia. Consideramos dos grandes objetivos para cubrir con este colectivo, la detección de talentos deportivos y la enseñanza de habilidades psicológicas básicas. No cabe duda que estos objetivos pueden ser más extensos en la medida que haya más psicólogos trabajando en el club. Con este colectivo podemos asumir los objetivos propuestos para el primer equipo en función de los recursos existentes.
3. *Jugadores de la cantera.* La intervención con este colectivo se realiza a través del entrenador, más adelante la denominaremos como intervención

mediada, salvo casos especiales que deberán ser abordados por el psicólogo. Los objetivos fundamentales deberán estar orientados a optimizar los procesos de socialización y a la detección de talentos deportivos.

4. *Cuerpo técnico del primer equipo.* Jugadores y miembros del cuerpo técnico están sometidos a altos niveles de estrés. Aunque cada persona responde o percibe de manera distinta estas situaciones estresantes, parece evidente la gran importancia que tiene para los integrantes del cuerpo técnico, poseer estrategias de afrontamiento. Jugadores y cuerpo técnico son evaluados a lo largo de diez meses. Es importante que los miembros del cuerpo técnico tengan no solo estrategias de afrontamiento y buenos procesos de autorregulación. La toma de decisiones, principalmente en los partidos, dependerá en buena medida de estos dos procesos. Junto a esto, además, puede ser de gran interés para el entrenador las recomendaciones del psicólogo en la presentación de argumentos (efecto de recencia vs. primacia, etc), utilización de argumentos (racionales vs. emocionales), orden de presentación en la utilización de argumentos (ruta periférica vs. ruta central), comunicación no-verbal (utilización de manos, posturas y gestos). Todo esto puede ser de gran utilidad tanto en las ruedas de prensa como, y principalmente, en charlas prepartido donde el entrenador debe dar una visión del juego, de los aspectos más racionales (estrategia, táctica, etc) y propiciar una implicación emocional de los jugadores.
5. *Técnicos equipos de la cantera.* Un trabajo de gran importancia radica en jornadas de formación e intervención

mediada con los técnicos de la cantera. Por un lado es importante suministrar las mismas estrategias de afrontamiento que al cuerpo técnico del primer equipo. Además, un objetivo importante será el relacionando con llevar a cabo un proceso de socialización óptimo. En este proceso es importante que los técnicos conozcan la importancia de los procesos de influencia social y el funcionamiento de los principios básicos de aprendizaje (refuerzos -positivo y negativo- y castigos -positivo y negativo-).

6. *Escuela de padres.* Los padres son los agentes más importantes en los procesos de socialización, por esto es fundamentales que reciban información acerca de las implicaciones y consecuencias que tiene para su hijo el comportamiento que ellos puedan tener en los entrenamientos y en las competiciones. El objetivo fundamental con este colectivo será suministrar información sobre socialización y los beneficios que el fútbol “planificado y organizado” pueden aportar al desarrollo de sus hijos, frente a la práctica de un fútbol carente de organización, sin planificación de objetivos educativos y con “supuestos profesionales” que dan trato vejatorio a los niños.
7. *Evaluación de la gestión y de la calidad.* En una Sociedad Anónima Deportiva el análisis de la calidad, de la gestión y por ende de los servicios que presta aparece como empresa capital. El psicólogo, debido a su formación en organizaciones, recursos humanos, metodología y estadística puede afrontar este reto. Como ya ha quedado expresado anteriormente, esta cuestión dependerá de los recursos y del tipo de acuerdo

(Morales, Hernández Mendo y Blanco, 2005).

8. *Colaboración con las escuelas de árbitros locales.* La importancia del trabajo psicológico con jueces y árbitros ha quedado suficientemente avalada en diversos trabajos. Este aspecto quedará supeditado a las relaciones que mantengan los clubes con las escuelas de árbitros. En todo caso, uno de los objetivos fundamentales con este colectivo será la enseñanza de estrategias y habilidades de autorregulación y afrontamiento que le permitan tomar decisiones adecuadas.

### **Tipos de intervención**

Consideramos tres tipos de intervención en función de la relación que mantendrá el psicólogo con la persona objeto de intervención: directa, mediada y colaborada. Estos tipos de intervención están relacionados con los colectivos sobre los cuales intervenir. Los distintos tipos de intervención no son excluyentes, más bien complementarios.

1. *Directa:* En esta intervención el psicólogo se relaciona directamente con la persona objeto de intervención y utilizando las técnicas más apropiadas a fin de conseguir ser eficaz, efectivo y eficiente. Este tipo de intervención se realizará directamente con futbolistas, el cuerpo técnico y llegado el caso, con la familia del futbolista.
2. *Mediada:* Este tipo de intervención la realiza el psicólogo con las personas que están en contacto con el futbolista. En esta intervención las técnicas empleadas serán sencillas y tendrán relación con programas de refuerzo,

aprendizaje por observación (en caso de futbolistas de la cantera) y situaciones de influencia social. Las personas objeto de esta intervención son: el entrenador y la familia del futbolista.

3. *Colaborada:* Esta intervención es una situación de colaboración con otros profesionales del entorno: (1) con médicos y fisioterapeutas está intervención iría encaminada a colaborar en procesos clínicos (situaciones de trastornos alimenticios, trastornos de ansiedad, etc.) y de rehabilitación (uso de biofeedback electromiográfico, principalmente); (2) con dirigentes y directivos esta intervención iría orientada a tres cuestiones fundamentalmente: (a) formación de jugadores, técnicos y directivos, (b) recursos humanos y gestión y (c) gestión y análisis de la calidad; (3) con periodistas deportivos, este tipo de intervención es más una utopía que una realidad, en el caso de producirse iría orientada a realizar una interpretación adecuada de los resultados, distinguiendo entre conceptos relativos y absolutos, entre triunfo y victoria, etc. (Hernández Mendo, 1994a, 1994b, 1995, 2008, 2009).

### **La metodología de evaluación**

La evaluación se realizará utilizando tres tipos fundamentales de metodología, a saber, observación, entrevistas y cuestionarios. Asumiendo la complementariedad de todas las metodologías.

#### *Observación*

La metodología observacional constituye una de las opciones de estudio científico del comportamiento humano que reúne

especiales características en su perfil básico. El objeto de estudio es el individuo o la unidad de juego considerada. Esta metodología de investigación es básica en el ámbito de los deportes de equipo, y por ende, en el fútbol. La formación metodológica del psicólogo le permite asumir esta tarea y diseñar herramientas *ad hoc* (sistemas de categorías E/ME, sistemas de formatos de campo, sistemas mixtos o *rating scales*) que cumplen los requisitos metodológicos de fiabilidad, validez y precisión. Además de realizar los correspondientes análisis (frecuencias, secuencial de retardos, secuencial de cadenas de Markov, coordenadas polares, componentes de varianza, etc.).

La metodología observacional, cuya expansión es innegable en las últimas décadas, y cuyo carácter científico se halla perfectamente avalado (Sackett, 1978; Suen y Ary, 1989; Anguera, 1990; Riba, 1991; Bakeman y Gottman, 1987), requiere el cumplimiento de unos requisitos básicos, que son la espontaneidad del comportamiento, que éste tenga lugar en contextos naturales, que se trate de un estudio prioritariamente idiográfico, la elaboración de instrumentos *ad hoc*, que se garantice una continuidad temporal, amén de un último requisito que ha dado lugar a interesantes polémicas, como es la perceptividad del comportamiento, que para algunos autores se requiere en grado máximo (observación directa, o de conductas manifiestas), mientras que para otros bastaría que fuese parcial (observación indirecta, o de conductas encubiertas). Por otra parte, y sin que se trate propiamente de requisitos, pero vinculados a ellos, se hallan las características del objeto de estudio y el tamaño de las unidades.

Esta metodología además cuenta con la ventaja de ser el nexo de unión con la denominada metodología cualitativa (Anguera,

1991). Por lo que se refiere a la propia metodología, el paso de lo cuantitativo a lo cualitativo se realiza en un continuo sin saltos, más que un enfrentamiento entre lo cualitativo y lo cuantitativo. En este sentido la metodología observacional está a caballo de ambas, primero, por su propio proceso de construcción de herramientas *ad hoc*; y, segundo, por que está en la base de muchas de las técnicas cualitativas (análisis de contenido, análisis del discurso, etc.) (Anguera y Blanco, 2003).

### Entrevista

Instrumento de administración oral que requiere la interacción entre entrevistador y entrevistado. La entrevista consiste en la obtención de información a través de una conversación de naturaleza profesional (Sierra Bravo, 1983), o, dicho de otra forma, de un proceso de comunicación en el transcurso del cual el individuo entrevistado responde a cuestiones planteadas oralmente y previamente diseñadas en función de los objetivos. Aunque en términos estrictos la entrevista se circunscribe al período de tiempo en que el entrevistador dialoga con el entrevistado, sería un error limitar su estudio a los factores que acontecen en este intervalo, sino que, por el contrario, su éxito depende de otros elementos, como la propia selección y formación de los entrevistadores, la calidad de la pauta que sigan o la forma en que acceden al entrevistado (González Gómez y Padilla García, 1998).

### Cuestionarios

Santesmases (1997) y Padilla García, González Gómez y Pérez Meléndez (1998) consideran que un cuestionario es un procedimiento sistemático y flexible que abarca

desde la decisión inicial de elaborar un instrumento hasta los posibles controles sobre su calidad, pasando por la aclaración de los objetivos que se pretenden conseguir, el diseño del instrumento, la redacción y elaboración de las preguntas, la aplicación de una prueba piloto, para acabar con la edición del cuadernillo, formulario o documento que recoge de forma organizada las preguntas sobre el objetivo de la encuesta. Esta concepción del cuestionario (Foddy, 1996) no es la que siempre se ha puesto en evidencia, ya que en muchas ocasiones ha consistido en un mero listado de preguntas planteado de forma apresurada y desconexa.

Munn y Drever (1995) consideran que las principales ventajas del cuestionario consisten en que aporta información

estandarizada, ahorra tiempo y facilita la confidencialidad, mientras que los inconvenientes básicos consisten en superficialidad de la información (de acuerdo con la regla de relación inversa entre extensividad e intensidad de la información, a la cual nos hemos referido anteriormente), respuesta a objetivos descriptivos y la elaboración del instrumento es compleja y laboriosa.

No está claramente delimitada la barrera con la entrevista (Visauta, 1989), a pesar de una diferencia clara basada en el formato, que es escrito en el cuestionario y oral en la entrevista. La no delimitación entre ambas se aprecia especialmente en la modalidad efectuada mediante vía telefónica (entrevista por teléfono / cuestionario por teléfono, entre los cuales la única diferencia

*Tabla 1.* Cuestionarios y tests usuales en la práctica de la Psicología del Deporte.

---

CPRD: Cuestionario Características Psicológicas relacionadas con el Rendimiento Deportivo (Gimeno, Buceta y Pérez-Llantada, 2001).
EPI y EPQJ: Cuestionario de Personalidad para adultos (Eysenck, y Eysenck, 1975).
ESCALA HARVARD DE SUSCEPTIBILIDAD A LA HIPNOSIS, (Shor y Orne, 1962; Shor y Orne, 1963; Hernández Mendo, 2001).
ESCALA STANDFORD DE SUSCEPTIBILIDAD A LA HIPNOSIS (Weitzenhoffer y Hilgard, 1959, 1962; Lamas González, Valle-Inclán y Albo Díaz, 1996; Hernández Mendo, 2001).
IPED: Cuestionario para evolución de perfiles psicológicos de ejecución deportiva (Hernández Mendo, 2006).
MODRIAN: Cuadrícula coloreada (Zeki y Shipp, 1988; Zeki, 1992; Hernández Mendo, y Ramos, 2000).
POMS: Cuestionario de Evaluación de Estados de Humor (McNair, Lorr, Droppleman, 1971; Hernández Mendo y Ramos, 1995).
REJILLA (Hernández Mendo y Ramos, 1995a, 1995b, 1996).
STAI, (Spielberger, Gorsuch y Luschene, 1970)
ISRA, (Miguel Tobal y Cano Vindel, 1986).
SCAT, CSAI-2: (Martens, 1982; Martens, Burton, Vealey, Bump & Smith, 1990; Martens, 1977).
TAIS (Nideffer, 1976).
TEST DE LOS COLORES DE LÜSCHER (Lüscher, 1993).

---



podría establecerse si la entrevista fuese no estructurada).

Existen numerosos test y cuestionarios de uso en la Psicología del Deporte, algunos provenientes de otros campos, que dan información fundamental, como son los que aparecen en la tabla 1.

Es importante planificar adecuadamente la administración de test y cuestionarios para evitar caer en tópicos y dar una visión distorsionada de la labor del psicólogo. Actualmente se ha creado y está en funcionamiento una plataforma de acceso gratuito (<http://www.menpas.com>) donde aparecen algunos de estos cuestionarios y el psicólogo puede no solo corregirlos de forma automática sino planificar el trabajo que el futbolista realiza fuera del despacho o del campo de entrenamiento (González Ruiz, Hernández Mendo y Pastrana Brincones, 2010).

### Contenidos de la intervención

Los contenidos de la intervención, desde nuestra perspectiva y experiencia se agrupan en torno a dos factores, uno, de índole estrictamente psicológico y otro de carácter metodológico. No vamos a desarrollar los distintos puntos por razones de espacio y consideramos que los distintos puntos son meridianamente claros. El aspecto psicológico estará centrado en los siguientes contenidos:

- 1) Evaluación psicológica de los jugadores.
- 2) Intervención y mejora de la acción de juego.
- 3) Intervención con el cuerpo técnico de los diferentes equipos.
- 4) Colaboración en la rehabilitación de lesiones.

- 5) Intervención después de lesión.
- 6) Acompañamiento terapéutico.
- 7) Colaboración en las charlas preparadas.

La colaboración metodológica supone una importante fuente de interrelación con el cuerpo técnico y con los aspectos más imbricados en el juego y en planteamientos técnico-tácticos:

- 1) Construcción de herramientas de observación.
- 2) Construcción de un sistema de indicadores.
- 3) Evaluación de tareas y entrenamientos.
- 4) Evaluación de resultados.
- 5) Grabación de partidos y entrenamientos.
- 6) Preparación de vídeos motivacionales
- 7) Evaluación de la gestión.
- 8) Evaluación de la calidad.

### Técnicas de intervención

Las técnicas de intervención son múltiples y variadas. Realizaremos una breve exposición de las más utilizadas en nuestra experiencia.

#### *Dinámicas de grupo*

Las dinámicas de grupo se han incorporado formando parte de las tareas del entrenamiento diario (rondos, partidos 3x3 en espacios reducidos, juegos, etc) y ha sido o debe/puede ser tarea del psicólogo colaborar en la elaboración de estas tareas con el resto del cuerpo técnico. Es preciso alejar el concepto de dinámica de grupo *per se* tal y como se enseñan en la Facultades de Psicología, y buscar o crear, aquellas dinámicas o colaborar en la creación de tareas de entrenamiento que además de los

objetivos grupales persigan otros objetivos de tipo técnico, táctico, físico y/o estratégico. No obstante hay que recordar que las dinámicas de grupo serán elegidas en función del aspecto que sea preciso entrenar, en función del grupo y de sus intereses. En todo caso deberá ser cuidadosamente elegida, planificada y si puede ser, con una previsión de resultados que de origen -si así se estima conveniente- a una puesta en común posterior (opción poco utilizada en los equipos profesionales). Las dinámicas de grupo están especialmente aconsejadas para el incremento de la cohesión grupal. Otros aspectos que se pueden abordar con esta técnica son algunos aspectos relacionados con la toma de decisiones, estrategias de afrontamiento ante la presión ambiental, etc. Zander (1982) ha comentado una serie de métodos para el establecimiento y cumplimiento de pautas grupales.

Algunas de las propuestas enunciadas por Zander para el líder del grupo (o entrenador) incluyen las siguientes:

- 1) Mostrar a los miembros individuales del grupo la manera en que las pautas grupales pueden contribuir a la consecución de cualidades deseables en el equipo, un rendimiento más eficaz y un mayor espíritu de unidad dentro del mismo.
- 2) Concretar a todos los miembros del equipo cuáles son sus contribuciones al desarrollo y mantenimiento de las normas que pueden contribuir al éxito del equipo.
- 3) Elaborar un método para evaluar si existe o no adhesión a las pautas grupales y recompensar a aquellos miembros del equipo que realmente se adhieran y sancionar a los que no lo hagan.

Carron (1984) ha indicado otros métodos prácticos para la intensificación de la cohesión grupal:

- 1) Evitar una programación excesivamente difícil al comienzo de la temporada si ello fuera posible. El fallo debe ser visto como reductor de la cohesión de grupo, del orgullo que los miembros individuales sienten por su grupo y de su compromiso para con las actividades relacionadas con las metas grupales.
- 2) Incrementar el desarrollo de la identidad grupal mediante las camisetas del equipo, las funciones sociales y las prácticas de iniciación.
- 3) Eludir una excesiva rotación del personal hasta el punto de que sea compatible con los requisitos convenientes y las necesidades del grupo. Existe una fuerte correlación entre la estabilidad del equipo y la cohesión grupal.
- 4) Rotar las distribuciones de compañeros de habitación y los emplazamientos en las mesas del comedor para evitar la aparición de camarillas. Favorecer siempre que sea posible, las oportunidades en las que la interacción entre diversos corrillos sea una realidad.

### ***Técnicas individuales***

#### *Relajación*

Los trabajos publicados explicitan las diversas técnicas, por ejemplo, de relajación de Jacobson (1938), Técnica de Relajación Pasiva (Schwartz y Haynes, 1974) o el Entrenamiento Autógeno de Schultz (Schultz, 1932; Schultz y Luthe, 1959), procedimientos de relajación de bajo coste inicial (Bueno y Buceta, 1988), técnicas de respiración (Davis, McKay y Eshelman, 1985), musicoterapia en relajación (Mercado, 1984). (Bernstein y Borkovec, 1973; Cautela y Groden, 1985; Smith, 1992; Durand de Bousingen, 1986; Davis, McKay y

Eshelman, 1985; Labrador, de la Puente y Crespo, 1993;)y Vera y Vila, 1991).

### *Control de la activación*

La activación esta en relación con el efecto que crea la emoción al ser activado el centro diencefálico de alerta por los impulsos de la formación reticular que van a ser redistribuidos en el córtex, produciendo una alerta generalizada (Lindsley, 1951). El nivel de activación puede definirse como la intensidad de la conducta (Gill, 1986), o bien como una función que da energía al organismo (Landers y Boutcher, 1986). Y oscila desde el estado comatoso al ataque de pánico (Malmo, 1959). El incremento del nivel de *arousal* produce reacciones psicológicas o cognitivas y respuestas fisiológicas. Sin embargo Martens (1977) prefiere hablar de “energía psíquica” en lugar de *arousal* porque en los programas de Entrenamiento Mental centrarse en la activación mental no es lo mismo que centrarse en la activación del cuerpo. La activación mental puede producir activación del cuerpo, pero también puede no hacerlo y viceversa. La “energía psíquica” es el vigor, la vitalidad y la intensidad con que funciona el pensamiento. Este autor divide la energía psíquica en positiva cuando hay ilusión y alegría y negativa cuando se experimenta ansiedad o ira (Ossorio Lozano, García Pérez y de la Cruz Márquez, 2001). El incremento de la activación puede realizarse a través de técnicas de respiración, ejercicios enérgicos, utilización de palabras o frases positivas de ánimo, escuchar música y técnicas de visualización.

### *Imaginería*

Martens (1982) llevó a cabo una revisión de los principales trabajos de

investigación sobre la imaginación y las conductas motoras desde 1970 a 1982, concluyendo que las imágenes de movimiento mejoran la práctica deportiva. Los trabajos de Suinn (1993) y Sánchez y Lejeune (1999) llevan a cabo una profunda e importante revisión sobre el alcance de las imágenes en el deporte así como del apoyo teórico en el que se sustentan. Los trabajos de Suinn (1993) y Sánchez y Lejeune (1999). Otros trabajos sobre imaginería son los realizados por Denis (1979); Eberspächer (1990); Palmi y Mariné (1996); Vadocz, Hall y Moritz (1997); Moritz, Hall, Martin y Vodocz (1996); Munroe, Hall, Simms y Weinberg (1998); Hall, Mack, Paivio y Hausenblas (1998) y Smith, (1987).

### *Autoinstrucciones*

Es un procedimiento encaminado, según lo establecido por Meichenbaum (1972), en crear verbalizaciones alternativas de carácter adaptativo. Este tipo de instrucciones se utiliza en dos tipos de situaciones. Una, en una situación general de competición o de entrenamiento y que iría encaminada a mantener la concentración; y dos, en una situación puntual de ejecución en la que el sujeto verbalizaría todas aquellas acciones conducentes a una optimización del rendimiento. Se recomienda el uso de esta técnica con aquellos jugadores que presentan indicadores bajos de autoestima o de autoeficacia y como técnica básica de mantener la motivación durante la competición.

### *Detención del pensamiento*

La técnica desarrollado por Suinn (1977) y denominada *Visual Motor Behavioral Rehearsal*. Esta técnica se encuadraría dentro de la Teorías explicativas de

la imaginaria (Teoría Psiconeuromuscular). Durante la representación de una actividad el cerebro envía débiles estimulaciones a través de los nervios a los músculos implicados en la acción representada, serviría para establecer una especie de huella que facilitaría la ejecución real del movimiento. Está basada en el Principio ideomotor de Carpenter (1894). Esta técnica estaría dirigida a eliminar los pensamientos disfuncionales y estímulos perjudiciales que pudieran aparecer durante el trabajo en imaginaria.

### Entrenamiento de la atención

El objetivo sería conseguir ejercer un grado de dominio sobre un estado de alerta

o de preparación para la acción (Nideffer, 1986, 1993; Abernethy, 1993;). El término concentración, aunque cercano, se diferencia en que éste implica el mantenimiento de las condiciones atencionales (Dosil y Caracuel, 2003). Actualmente hay disponible, como software libre, en <http://psicologia.del.deporte.uma.es/descargas.php> o en la revista [efdeportes.com](http://www.efdeportes.com) en la dirección <http://www.efdeportes.com/efd145/programa-informatico-para-evaluacion-de-la-atencion.htm> una versión nueva, revisada y ampliada de la rejilla informatizada (ver figura 1) (Hernández Mendo y Ramos, 1995a, 1995b, 1996; Martínez Jiménez, Hernández Mendo y Pastrana Brincones, 2010).

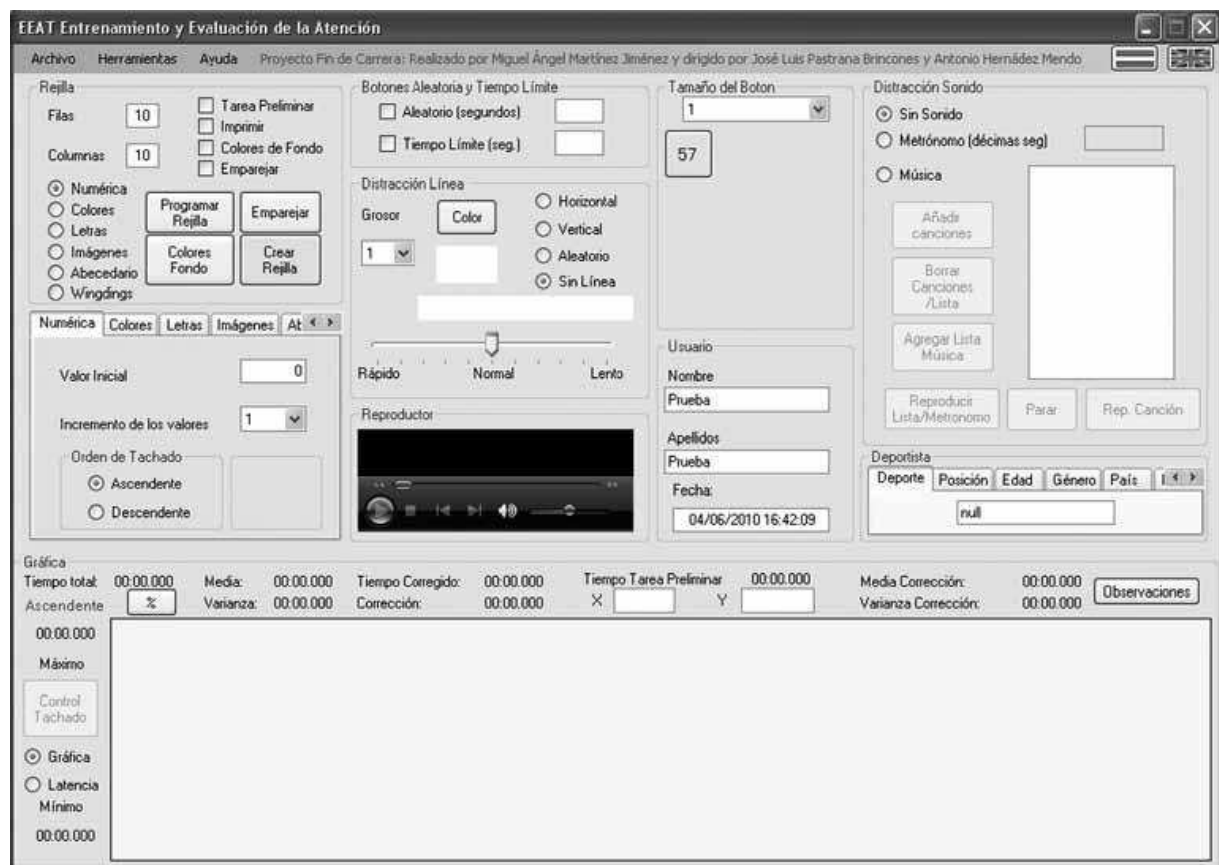


Figura 1. Pantalla principal de la rejilla informatizada v.1-2010 (Martínez Jiménez, Hernández Mendo y Pastrana Brincones, 2010).

### Biofeedback

El biofeedback (BF) es una técnica con numerosas variantes que además de sus aplicaciones en el área de la rehabilitación (Hernández Mendo, 2009) tiene numerosas aplicaciones en el área de la mejora de la *performance* o ejecución (Hernández Mendo, 1994a, 1994b). El BF (*BioFeedback*) es la información suplida instantáneamente acerca de los procesos fisiológicos del individuo. Estos datos conciernen a la actividad cardiovascular (presión sanguínea y tasa cardíaca), temperatura, ondas cerebrales o tensión muscular de cada persona electrónicamente *monitorizado* y devuelto por un indicador analógico o digital que puede ser en forma de un contador, una luz o un sonido. Aunque semejante actividad del sistema nervioso autónomo fue ideada para llevar el control individual cada vez más lejos, se ha demostrado que un individuo puede ser enseñado para usar los datos biológicos, para aprender cómo controlar voluntariamente el propio cuerpo ante reacciones de stress o sucesos de *outside-the-skin* (fuera de la piel). Un individuo aprende a través del entrenamiento en BF a detectar sus reacciones físicas (sucesos de *inside-the-skin* o procesos internos o sucesos dentro de la piel) y/o establecer el control sobre ello.

El entrenamiento en BF es un tipo de terapia de conducta que permite el aprendizaje del cambio de respuestas estresoras. Esto puede ser muy apropiado para eliminar síntomas (por ejemplo, dolor y tensión muscular) de un desorden y estos efectos pueden ser en última instancia especiales si son usados en combinación con psicoterapia de ayuda al paciente para comprender sus reacciones al stress. Los trastornos que han sido tratados con entrenamiento en BF incluyen migrañas, calambres gastrointestinales (por

ejemplo, colitis), hipertensión, tics, frecuencia de los ataques epilépticos, rehabilitaciones neuromusculares, enfermedad de Reynaud, etc..

Teóricamente muchos psicólogos creen posible llevar un control parcial de cada proceso fisiológico que puede ser constantemente *monitorizado* y visualizado incluyendo actividad electrofisiológica del sistema límbico y otros procesos homeostáticos. El entrenamiento en BF con ondas cerebrales también ha sido provechoso en realzar el funcionamiento mental. El entrenamiento en ondas alfa elicitó la calma y efectos de integración meditativa. El entrenamiento en ondas theta ha conducido a una mayor atención focalizada referida al control del bloqueo mental durante exámenes y al control de la ansiedad.

### Hipnosis

La hipnosis puede ser considerada como una de las técnicas de intervención más antiguas (Edmonston, 1986 ; Ellenberger, 1970). A partir de 1950, con autores como Ernest R. Hilgard de la Universidad de Stanford (California), Martin T. Orne en la Universidad de Pennsylvania. y Theodore X. Barber en la fundación Medfield (Massachusetts) (Hull, 1933; Hilgard, 1965; Shor y Orne, 1965; Barber, 1969), la hipnosis adquiere sistematización y rigor científico. En 1958, la *American Medical Association* reconoce la hipnosis como una modalidad terapéutica válida para ser utilizada por médicos y psicólogos debidamente entrenados (A.M.A., 1958) (González Ordi, 1998). Podemos considerar tres estadios en el proceso hipnótico: sugestionabilidad, inducción hipnótica y profundización. Con respecto a la sugestionabilidad de los individuos, es este uno de los fenómenos

más importantes en el proceso hipnótico (Weitzenhoffer, 1957, 1989; Wolberg, 1948) y permitirá predecir el comportamiento hipnótico de los sujetos. Las pruebas clásicas de sugestionabilidad son: el balanceo postural, la levitación del brazo, el bloqueo de las manos, la alucinación de “sed” y el péndulo de *Chevreul*. Con respecto a la inducción hipnótica podemos considerar que es el verdadero proceso hipnótico.

Existen muchas técnicas de inducción hipnótica la mayoría de ellas se basan en la manipulación de tres componentes principales (Hilgard y LeBaron, 1984): Relajación, Imaginación y ejecución motora. Las principales son: la técnica de la moneda (Kroger, 1963), la fijación ocular (Método de Braid), la levitación de la mano (Erickson, 1959) y la fijación ocular como técnica de relajación (Weitzenhoffer, 1957). En relación a las técnicas de profundización hipnótica cabe apostillar que son una serie de sugerencias encadenadas que pretenden estabilizar los cambios cognitivos, emocionales, perceptuales y comportamentales obtenidos por medio de la aplicación de las técnicas de inducción hipnótica. Las principales técnicas son: técnica del descenso por la montaña (González Ordi y Tobal, 1992), técnica del ascensor (Kroger, 1963) y técnica de la escalera (Dowd, 1991). Existen protocolos como la Escala Harvard de Susceptibilidad a la Hipnosis que tienen formato de administración colectivo lo que permite ser usado para los grupos deportivos (Hernández Mendo, 2001).

### *Entrenamiento Auditivo Visual*

En un estudio de doble ciego realizado por Norman Thomas y David Sievers de la Universidad de Alberta bajo el título “El Efecto de la Estimulación Audio-Visual

Repetitiva en la actividad vasomotora y oseomotora”. Dos grupos de personas “resistentes a la hipnosis” fueron sometidas al experimento. Uno de los grupos fue sometido a un estímulo óptico-acústico de 10 Hz. Al otro se le pidió simplemente visualizar alguna imagen tranquilizante y relajarse “normalmente”. Se midió el EEG, la tensión muscular y la temperatura de los dedos. El grupo de control que no fue sometido a los estímulos ópticos-acústicos, dijo sentirse relajado, sin embargo los datos de las mediciones probaron lo contrario, la tensión muscular había aumentado. En el grupo expuesto a los estímulos ópticos-acústicos, se pudo medir un efecto de relajamiento acusado que se conservó incluso después de la sesión. La conclusión fue que la relajación auto-sugestiva es menos efectivo que el inducido por medios audio-visuales. Parece ser que la estimulación audio-visual representa un método hipnótico simple en las personas que son resistentes a las inducciones tradicionales. (Siever, 2003)

### *Acompañamiento terapéutico*

Es una técnica que permite sostener la continuidad de tratamientos. Es una técnica proveniente de la clínica. A veces, después de una lesión, y antes de volver a entrenar con el grupo, el futbolista realiza entrenamientos en solitario, este puede ser un buen momento para utilizar esta técnica con diversos fines (planificación de la intervención, mejora de la autoconfianza, consolidación de conceptos y procesos psicológicos).

### **Objetivos del estudio**

En este trabajo presentamos la labor desarrollada por un psicólogo deportivo en tres equipos de fútbol andaluces en las

temporadas 2006-2007, 2007-2008 y 2009-2010. Las características que determinan estas intervenciones vienen marcadas no solo por las numerosas intervenciones individuales sino además por las técnicas empleadas y su interrelación con los objetivos del cuerpo técnico en cuestiones relativas a la mejora de la eficacia técnico-táctica de los jugadores

## Método

### Participantes

Este trabajo recoge el trabajo desarrollado a lo largo de tres temporadas -ya reseñadas- en tres equipos de fútbol profesional de la Segunda División A de la Liga de Fútbol Profesional (Club Polideportivo Ejido, CP Granada 74, y Real Betis Balompié). El trabajo se desarrolla con 75 jugadores profesionales y 20 no profesionales.

### Material

El material utilizado ha sido diverso, pero cabe destacar el siguiente:

- 1) Una unidad de biofeedback *ProComp Infiniti* de 8 canales de la marca *Thought Technology* con una velocidad de muestreo entre 256m/s y 2048m/s. La unidad está compuesta de una Unidad Decodificadora y de una Unidad Interface TT-USB conectados por un cable de fibra óptica. Se utilizaron un tipo de electrodos colocados en una unidad *MyoScan-Pro*. La colocación se realizó siguiendo la distribución muscular de la lesión.
- 2) Una cámara de video SONY Full HD 1080 de 60 Gb y 10.2 mp.
- 3) Un equipo de EAV compuesto por una unidad *Tru-Vu Eyesets OmniscreenTM*

diseñado para presentar estímulos de luz y sonido. Los estímulos de luz se dispersan uniformemente y luego parpadean alternativamente en distintos campos visuales de ambos ojos. Los estímulos auditivos son bin y monoaural, los tonos binaurales son dos tonos puros (uno en cada oído) y son percibidos como un latido. La gradual reducción de las luces y los tonos al final del período de sesiones impide una respuesta de sobresalto (también conocida como *shock somnatic*).

- 4) Electrodo de Estimulación Electro Craneal (CES) La mayoría de estudios hasta la fecha han demostrado que la utilización de CES es una técnica fiable para reducir la ansiedad y la mejora de la cognición en alcohólicos en procesos de recuperación. Existen estudios adicionales sobre la eficacia para mejorar el aprendizaje, reducir la ansiedad, ayuda en la consecución de estados profundos de relajación (Ryan y Souheaver, 1976; Childs y Crismon, 1988; Southworth, 1999; Madden y Kirsch, 1987; Malden y Charash, 1985).

También se ha usado distinto software tanto para la creación/edición de video como de análisis de datos: SPSS para Windows versión 13.0 y 15.0, Paquete estadístico SAS, hoja de cálculo *Excel XP*, programa informático *Generalizability Study* versión 2.0.E. (Ysewijn, 1996), programa informático *SDIS-GSEQ* (Bakeman y Quera, 1995), Nero Vision v.7, Movavi Video Converter v.8, Pinnacle Studio v.12.

### Procedimiento

Las sesiones de intervención psicológica se estructuraban en función de los

objetivos técnicos-tácticos fijados por el entrenador y del perfil del jugador. Las sesiones se realizaban antes y después del entrenamiento con una duración en torno a los 20'. Se realizaban dos periodos de 20' antes del entrenamiento y otras dos después. También se realizaban sesiones de una duración similar durante las concentraciones de pretemporada y las previas a los partidos. Las citas se fijaban de acuerdo con los jugadores. Los contenidos de la sesión se fijaban de acuerdo a la evolución de los

parámetros antes citados. La sesión tipo consistía en, una vez explicados los objetivos de la sesión al jugador, se iniciaba una sesión de EAV con CES, estructurado como una sesión hipnótica compuesta principalmente de imágenes mentales y sugerencias posthipnóticas. La cuantificación de esta sesión sería 1 sesión de EAV, CES, Hipnosis y Visualización (ver tabla 2). Cada semana de trabajo se atendían una media de 15 jugadores. En algunos casos el mismo jugador tenía dos citas en la misma semana. La

Tabla 2. Tabla resumen de frecuencias de intervención por equipo.

<i>Club</i> <i>Temporada</i>	<i>Tipo de</i> <i>intervención psicológica</i>	<i>Nº de</i> <i>sesiones</i>	<i>Tipo sesión técnica</i>	<i>Nº de</i> <i>sesiones</i>
<i>Club</i> <i>Polideportivo</i> <i>Ejido</i> <i>2006-2007</i>	BFB-EMG	40	Colaboración Charlas Técnicas	35
	Control activación	145	Colaboración entrenamientos	145
	EAV	220	Tratamiento de datos	10
	HIPNOSIS	285	Preparación Videos	
	VISUALIZACION	290	Grabación y preparación videos	
	Evaluación Psicológica	50	Preparación videos	10
	Informatizada		motivacionales	
	Electroestimulación craneal		Reuniones con jugadores	4
	Otras	8		
	<b>Total sesiones intervención</b>	<b>1038</b>	<b>Total sesiones técnicas</b>	<b>194</b>
<i>CP</i> <i>Granada 74</i> <i>2007-2008</i>	BFB-EMG	22	Colaboración Charlas Técnicas	24
	Control activación	54	Colaboración entrenamientos	153
	EAV	120	Tratamiento de datos	15
	HIPNOSIS	125	Preparación Videos	
	VISUALIZACION	197	Grabación y preparación videos	2
	Evaluación Psicológica	23	entrenamientos	
	Informatizada		Preparación videos	27
	Electroestimulación craneal	83	motivacionales	
	Otras	8	Reuniones con jugadores	3
	<b>Total sesiones intervención</b>	<b>632</b>	<b>Total sesiones técnicas</b>	<b>224</b>
<i>Real Betis</i> <i>Balompie</i> <i>2009-2010</i>	BFB-EMG	25	Colaboración Charlas Técnicas	21
	Control activación	70	Colaboración entrenamientos	173
	EAV	160	Tratamiento de datos	10
	HIPNOSIS	185	Preparación Videos	21
	VISUALIZACION	197	Grabación y preparación videos	23
	Evaluación Psicológica	23	entrenamientos	
	Informatizada		Preparación videos	12
	Electroestimulación craneal	83	motivacionales	
	Otras	8	Reuniones con jugadores	12
	<b>Total sesiones intervención</b>	<b>751</b>	<b>Total sesiones técnicas</b>	<b>251</b>



mayoría de los jugadores fueron entrenados en estrategias de control de la activación mediante la respiración y técnicas de visualización que debían realizar de forma autónoma.

## Resultados

Consideramos complicado establecer unos resultados cuantitativos globales. En general consideramos que el principal resultado de un psicólogo deportivo debe ser mejorar los recursos de acción de los futbolistas. Por temáticas y de forma específica han sido publicados algunos trabajos donde se da cuenta de este trabajo (Blanco Villaseñor, Castellano, Hernández Mendo, Anguera, Losada López, Arda y Camerino, 2006; Castellano y Hernández Mendo, 2006; Castellano, Hernández Mendo, Morales Sánchez y Anguera, 2007; Castellano, Hernández Mendo y Morales Sánchez, 2009; Hernández Mendo, 2008, 2009).

Cabría hacer una aproximación cualitativa en cuanto a los resultados obtenidos a través de las numerosas entrevistas realizadas con los jugadores que abarcarían la mejora en las siguientes áreas:

- 1) Delanteros que se reencuentran con el gol.
- 2) Centrales que aprenden y utilizan estrategias de reducción de la ansiedad.
- 3) Jugadores que vuelven a la competición después de una lesión.
- 4) Utilización del BF-EMG como técnica coadyuvante en la rehabilitación de lesiones.
- 5) Utilización de la visualización como una herramienta fundamental en la consecución de los objetivos técnico-tácticos.
- 6) Consideración general de los jugadores como el trabajo psicológico les ha ayudado a competir mejor.

## Conclusiones

Realizar una síntesis después de haber repasado una gran cantidad de cuestiones sobre las funciones del psicólogo en el fútbol, se antoja, cuando menos, harto complicada. No obstante consideramos que existen, al menos, seis puntos que nos permitirían realizar un ejercicio de compilación.

1. *Modelo educativo vs. modelo clínico.* Anteriormente se señaló que este cambio conceptual afectaba a la persona objeto de intervención, esto es, al futbolista, y a los planteamientos de la intervención; pero también afecta a la imagen del psicólogo. Ha sido normal, aún sigue habiendo atisbos, en la prensa deportiva leer titulares como “Un diván en el vestuario” o “Un loquero para...”. Este tipo de titulares no ayuda en la pretensión de extender un modelo educativo en el fútbol y no ayuda en el desarrollo de las funciones que el psicólogo debe realizar.
2. *Integración cuerpo técnico vs. cuerpo médico.* La integración del psicólogo en una de las dos estructuras va a determinar en gran medida las funciones que desempeñe. Una buena opción podría ser, con independencia de su inclusión en una u otra parte del organigrama, que colabore en las funciones de ambos cuerpos, técnico-táctico-estratégico y clínico-rehabilitador. Esto aumentaría notablemente la versatilidad de las funciones desempeñada por el psicólogo y contribuiría a mejorar su eficacia.

3. *Cultura psicológica en el fútbol.* Cultura no es sinónimo de verdad o de razón científica, y la cultura predominante en el fútbol no es una excepción. La práctica del fútbol, en el último siglo, ha dado lugar a una cultura y a un conocimiento importante, pero no todos los conocimientos y cultura generada comparten la misma proporción de verdad. Esto ha quedado patente en áreas como la preparación física o la nutrición. Estas áreas tienen un reconocido prestigio en el ámbito del fútbol pero han debido de librar una dura batalla con tradiciones, cultura y hábitos caducos, inoperantes y faltos de verdad. Esta misma batalla es la que tiene pendiente la psicología.
4. *Recelo profesional.* La anexión de nuevos profesionales en equipos de trabajo siempre causa celos. Esto ha sucedido con la incorporación de otros profesionales a los cuerpos técnicos (preparadores físicos, entrenadores de porteros, etc.), sin embargo, el transcurso del tiempo ha dejado en evidencia como la variedad de profesionales en un cuerpo técnico ha permitido diversificar el trabajo, aumentar la eficacia, realizar análisis más pormenorizados y abundantes. La incorporación del psicólogo a un cuerpo técnico permite suplementar el trabajo de algunos de los profesionales -como ya ha quedado señalado- y en ningún caso suplantar a nadie. La principal aportación residiría en contar con un profesional cualificado encargado de optimizar los factores psicosociales y emocionales, factores en los que la gran mayoría de profesionales implicados en el fútbol no dudan en considerar de gran relevancia e importancia en el proceso y resultado final del fútbol.
5. *Sistematización del trabajo.* Una de las funciones, y la más desconocida, en las que el psicólogo puede colaborar es la sistematización del trabajo del cuerpo técnico. Hemos utilizado el vocablo sistematización para englobar la evaluación de programas (la evaluación de las tareas de entrenamiento puede ser considerado como un programa de evaluación) y la repercusión que estas tareas tienen en la eficacia, efectividad y eficiencia en el terreno de juego. Incluiría además la creación de sistemas de indicadores y de herramientas de observación (sistema de categorías, formatos de campo, sistemas mixtos, etc.) que permitan explicar la evolución en los entrenamientos (con el preparador físico indicadores fisiológicos y sus correspondientes análisis), con el entrenador ayudarle a realizar análisis conducentes a conocer que configuraciones obtienen mejores resultados, etc.
6. *Necesidad de reconocimiento.* Una cuestión de capital importancia a nivel profesional y social es el reconocimiento por parte de clubs, Liga de Fútbol Profesional (LFP) y Federación de la existencia de la figura del psicólogo. Este reconocimiento no solo pasa por un reconocimiento social, sino que exista una figura profesional reconocida por los organismos nacionales e internacionales competentes. Esto ayudaría a resolver algunas de las cuestiones planteadas en esta conclusión.

## Referencias

- Abernethy, B. (1993). Attention. En R.N.Singer, M.Murphey y L.K.Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport*

- Psychology* (págs.127-170). Nueva York: Macmillan Publishing Company.
- Almeida, P.L. (2005). Intervencao psicologica no futebol: Reflexoes de uma experiencia com uma equipa da liga portuguesa de futebol profissional. *Psychologica*, 39, 151-163.
- Anguera, M.T. (1990). Metodología observacional. En J. Arnau, M.T. Anguera y J. Gómez (Eds.), *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento* (págs. 125-236). Murcia: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Anguera, M.T. (1991). Proceso de categorización. En M.T. Anguera (Ed.), *Metodología observacional en la investigación psicológica, Vol. 1* (págs. 115-167). Barcelona: P.P.U.
- Anguera, M.T. y Blanco, A. (2003). Registro y codificación del comportamiento deportivo. En A. Hernández Mendo (Ed.), *Psicología del Deporte (Vol. II). Metodología*. Buenos Aires: Efdeportes.com
- Bakeman, R. y Gottman, J.M. (1987). Applying observational methods: A systematic view. En J.D. Osofsky (Ed.), *Handbook of infant development* (págs. 818-854). Nueva York: Wiley & Sons.
- Barber, T. X. (1969). *Hypnosis: A scientific approach*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Bernstein, D.A. y Borkovec, T.D. (1973). *Progressive Relaxation Training*. Londres: Research Press (Traducción al castellano, *Entrenamiento en relajación progresiva*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1983).
- Blanco Villaseñor, A., Castellano Paulis, J., Hernández Mendo, A., Anguera, M.T., Losada López, J.L., Arda, A. y Camerino, O. (2006). Observación y registro de la interacción en fútbol. En Castellano, J., Sautu, L., Blanco, A., Hernández Mendo, A., Goñi, A. y Martínez de Ilarduya, F. (Coords.), *Socialización y deporte. Revisión Crítica* (págs. 275-290). Vitoria-Gasteiz: Diputación Foral de Álava.
- Bueno, A.M<sup>a</sup>. y Buceta, J. M. (1988). Entrenamiento en relación progresiva: Aplicación de un procedimiento de bajo coste inicial vs. un procedimiento tradicional. *Revista española de terapia del comportamiento*, 2 (6), 127-138.
- Carpenter, W.B. (1894). *Principles of mental physiology*. Nueva York: Appleton
- Carron, A. (1984). Cohesion in sport teams. En J.M. Silva y SR.S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport*. Champaign,IL.: Human Kinetics.
- Carron, A.V. (1988). *Group Dynamics in Sport*. Londres: Spodym Publishers.
- Castellano Paulis, J. y Hernández Mendo, A. (2006). Éxito y cohesión en el fútbol de competición. En J. Castellano, L. Sautu, A. Blanco, A. Hernández Mendo, A. Goñi, y F. Martínez de Ilarduya (Coords.), *Evaluación e intervención en el ámbito deportivo* (págs. 227-236). Vitoria-Gasteiz: Diputación Foral de Álava.
- Castellano Paulis, J., Hernández Mendo, A. y Morales Sánchez, V. (2009). Una propuesta para estimar la cohesión en los equipos de fútbol. *Revista de psicología general y aplicada*, 62 (1-2), 63-74.
- Castellano, J., Hernández Mendo, A., Morales Sánchez, V. y Anguera, M.T. (2007). Optimising a probabilistic model of the development of play in soccer. *Quality & Quantity*, 41 (1), 93-104.
- Cautela, J.R. y Groden J. (1985). *Técnicas de relajación. Manual práctico para adultos, niños y educación especial*. Barcelona: Martínez Roca.

- Childs, A. y Crismon, M.L. (1988). The Use of Cranial Electrotherapy Stimulation in Post-Traumatic Amnesia: A Report of Two Cases. *Brain Injury*, 2 (3), 243-247.
- Cruz, J. y Cantón, E. (1992). Desarrollo histórico y perspectivas de la psicología del deporte en España. *Revista de Psicología del Deporte*, 1, 53-61.
- Cruz, J., Boixados, M., Torregrosa, M. y Mimbrero, J. (1996). ¿Existe un deporte educativo? Papel de las competiciones deportivas en el proceso de socialización del niño. *Revista de psicología del deporte*, 9-10, 111-132.
- Davis, M., McKay, M. y Eshelman, E.R. (1985). *Técnicas de autocontrol emocional*. Barcelona: Martínez Roca.
- De Diego, S. y Sagredo, C. (1992). *Jugar con ventaja. Las claves psicológicas del éxito deportivo*. Madrid: Alianza Deporte.
- De la Vega Marco, R. (2004). Pilares básicos de la intervención psicológica realizada en el fútbol profesional. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 4 (1-2), 159-180.
- Del Valle Chauvet, C.F. y Hernández-Pozo, M.R. (2010). Efecto de una intervención psicológica breve sobre la ejecución futbolística profesional. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 36 (1), 97-114.
- Denis, M. (1979). *Les images mentales*. París: PUF (Traducción al castellano, *Las imágenes mentales*. Madrid: Siglo XXI, 1984).
- Díaz Ceballos, I. y Estrada Sáinz, M. (2009). Experiencia de implantación de un servicio de psicología del deporte en la cantera de un club de fútbol profesional. *Revista de Psicología General y Aplicada* 62 (1-2), 21-34.
- Dosil, J. y Caracuel, J.C. (2003). Psicología aplicada al deporte. En J. Dosil (Ed.), *Ciencias de la actividad física y el deporte*. Madrid: Síntesis.
- Dowd, E.T. (1991). Hipnoterapia. En V.E. Caballo (Comp.), *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. Madrid: Siglo XXI.
- Durand de Bousingen, R. (1986). *La relajación*. Madrid: Paidotribo.
- Eberspächer, H. (1990). *Mentale trainingsformen in der praxis*. Colonia: Sportinform Verlag GmbH.
- Edmonston, W.E. (1986). *The induction of hypnosis*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Ellenberger, H.F. (1970). *The discovery of unconscious: The history and evolution of dynamic psychiatry*. Nueva York: Basic Book. (Traducción al castellano, *El descubrimiento del inconsciente*. Madrid: Gredos, 1976).
- Erickson, M.H. (1959). Further techniques of hypnosis-Utilization techniques. *American Journal of Clinical Hypnosis*, 2, 3-21.
- Foddy, W. (1996). *Constructing questions for interviews and questionnaires*. Cambridge: Cambridge University Press.
- García Barrero, J. y Llames, R. (1992). Preparación psicológica de la selección olímpica de fútbol. *Revista de psicología del deporte*, 1(2), 63-67.
- Gill, D.L. (1986). *Psychological dynamics of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gimeno, F., Buceta, J.M. y Pérez-Llantada, M.C. (2001). El cuestionario de características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo (CPRD): características psicométricas. *Análisis Psicológica*, 1, 93-113.

- Godoy, J.F. (1994). Biofeedback y deportes: potenciales líneas de actuación. *Revista Motricidad, 1*, 117-128
- González Gómez, A., Padilla García, J.L. y Pérez Meléndez, C. (1998). La calidad de la encuesta. En A.J. Rojas Tejada, J.S. Fernández Prados y C. Pérez Meléndez (Eds.), *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos* (págs. 199-214). Madrid: Síntesis.
- González Ordi, H. (1998). *Hipnosis clínica. Fundamentos y Aplicaciones*. Málaga: Universidad de Málaga.
- González Ordi, H. y Miguel Tobal, J.J. (1991). Datos experimentales versus clínicos en la investigación sobre hipnosis: posible fuente de un conflicto. *II Congreso de Asociaciones de Terapia y Modificación de Conducta de Países de Lenguas Latinas "Latina Dies"*. Sitges (Barcelona).
- González Ruiz, S.L., Hernández Mendo, A. y Pastrana Brincones, J.L. (2010). Herramienta software para la evaluación psicosocial de deportistas y entornos deportivos. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital, 15 (144)*, <http://www.efdeportes.com/efd144/evaluacion-psicosocial-de-deportistas.htm> [Consultado el 29 de mayo de 2010].
- Hall, C.R., Mack, D.E., Paivio, A. y Hausenblas, H.A. (1998). Imagery use by athletes: Development of the Sport Imagery Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology, 29(1)*, 73-89.
- Harris, D.V. y Harris, B.L. (1984). *The athlete's guide to Sports Psychology: Mental Skills for Physical people*. Champaign, IL.: Leisure Press. (Traducción española, *Psicología del deporte. Integración mente-cuerpo*. Barcelona: Hispano Europea, 1987).
- Hernández Mendo, A. (1994a). Atención psicológica o deportista lesionado. Estudio dun caso. *Cadernos de Psicología, 16*, 40-45.
- Hernández Mendo, A. (1994b). El biofeedback electromiográfico: una técnica de intervención conductual en psicología del deporte. *Cuadernos de I.N.I.C.E. 61-62*, 357-388.
- Hernández Mendo, A. (1995). *El biofeedback electromiográfico en la rehabilitación de lesiones deportivas*. La Coruña: Centro Galego de Documentación e Edicións Deportivas del INEF de Galicia.
- Hernández Mendo, A. (2001). Hipnosis: una estrategia científica de intervención en psicología del deporte. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital, 35*, abril. <http://www.efdeportes.com/efd35/hipnos.htm> [Consultado el 21 de abril de 2001].
- Hernández Mendo, A. (2008). Intervención psicológica en equipos de fútbol profesionales: una innovación pendiente de realidad. En J. Castellano. (Coord.), *Fútbol e Innovación* (págs. 201-220). Sevilla: Wanceulen.
- Hernández Mendo, A. (2009). Efectividad del Biofeedback Electromiográfico en la rehabilitación de lesiones deportivas. Un caso de fractura radio. *Revista de Psicología General y Aplicada, 62 (1-2)*, 83-89.
- Hernández Mendo, A. y Ramos, R. (1995b). Aplicación informática para evaluación y entrenamiento de la atención en psicología del deporte. *Psicothema, 7(3)*, 527-529.
- Hernández Mendo, A. y Ramos, R. (1995a). Informatización de la evaluación y entrenamiento de la atención. *Anales de Psicología, 11 (2)*, 183-191.

- Hernández Mendo, A. y Ramos, R. (1996). *Introducción a la informática aplicada a la psicología del deporte. Herramientas informáticas de uso en las ciencias del deporte*. Madrid: Editorial Ra-Ma.
- Hilgard, E.R. (1965). *Hypnotic susceptibility*. Nueva York: Harcourt, Brace and World.
- Hilgard, J.R. y LeBaron, S. (1984). *Hypnotherapy of pain in children with cancer*. Los Altos (CA): William Kaufmann.
- Hull, C.L. (1933). *Hypnosis and suggestibility: An experimental approach*. Nueva York: Appleton Century Crofts.
- Jacobson, E. (1938). *Progressive relaxation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kroger, W.S. (1963). *Clinical and Experimental Hypnosis*. Philadelphia: J.B. Lippincott.
- Labrador, F.J., de la Puente, M.L. y Crespo, M. (1993). Técnicas de control de la activación: relajación y respiración. En F.J. Labrador, J.A. Cruzado y M. Muñoz (Eds.), *Manual de técnicas de modificación y terapia de conducta* (págs. 367-395). Madrid: Pirámide.
- Lamas González, J.R., Valle-Inclán, F. y Albo Díaz, A. (1996). Datos normativos de la escala de susceptibilidad hipnótica de Stanford, forma C, en una muestra española. *Psicothema*, 8 (2), 369-373.
- Landers, D.M. y Boutcher, S.H. (1986). Arousal-performance relationships. En J.M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance*. Palo Alto, CA: Manfield Publishing Company.
- Lindsley, D. (1951). Emotion. En S.S. Sleviner (Ed.), *Handbook of Experimental Psychology*. Nueva York: Wiley.
- Lüscher, M. (1993). *Test de los colores*. Barcelona: Paidós.
- Madden, R. y Kirsch, D. (1987). Low Intensity Transcranial Electrostimulation Improves of a Psychomotor Task. *American Journal of Electronic Medicine*, 4 (2), 41-45.
- Malden, J. y Charash, L. (1985). Transcranial Stimulation for the Inhibition of Primitive Reflexes in children with cerebral palsy. *Neurology Report* 9 (2), 33-38.
- Malmö, R.B. (1959). Activation. A neuropsychological dimension. *Psychological Review*, 66, 367-386.
- Martens, R. (1977). *Sport competitive anxiety test*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martens, R. (1982). Imagery in sport. *Medical and Scientific Aspects of Elitism in Sport Conference*, Brisbane (Australia).
- Martínez Jiménez, M.A., Hernández Mendo, A. y Pastrana Brincones, J.L. (2010). Programa informático para evaluación y entrenamiento de la atención: rejilla v.1-2010. Manual de usuario. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 15 (145), junio. <http://www.efdeportes.com/efd145/programa-informatico-para-evaluacion-de-la-atencion.htm> [consultado el 28 de junio de 2010].
- Meichenbaum, D. (1972). Cognitive modification of test anxious college students. *Journal of Consult. and Clinical Psychology*, 39, 370-380.
- Miguel Tobal, J.J. y Cano Vindel, A. (1986). *Manual del Inventario de Situaciones y Respuestas de Ansiedad -ISRA-*. Madrid: TEA.
- Mora-Mérida, J.A., Resa, J.A. y Mena, M.J. (2001). Atención-concentración como entrenamiento para la mejora del rendimiento deportivo en jugadores profesionales de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 10 (1), 49-65.

- Morilla Cabezas, M., Pérez Córdoba, E., Gamito Manzano, J.M., Gómez Benítez, M.A., Sánchez Loquiño, J.E. y Valiente Martín, M. (2001). Desarrollo de un programa de preparación psicológica con los equipos de un club de fútbol de la primera división española. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 7 (42) <http://www.efdeportes.com/efd42/preps.htm> [consultado el 27 de junio de 2010].
- Morilla, M., Gómez, M.A., Valiente, M., Sánchez, J.E., Gamito, J.M., Arroyo, E., Martín, P., Rivera, S., Lozano, N., León, V. y Bohórquez, R. (2010). Planificación del trabajo psicológico en equipos de fútbol. Equipo Técnico de Psicólogos del Sevilla F.C. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 15 (143), marzo. <http://www.efdeportes.com/efd143/planificacion-del-trabajo-psicologico-en-equipos-de-futbol.htm> [consultado el 5 de junio de 2010].
- Morilla, M., Gómez, M.A., Valiente, M., Sánchez, J.E., Gamito, J.M., Arroyo, E., Martín, P., Rivera, S., Lozano, N., León, V. y Bohórquez, R. (2009). *Planificación del trabajo psicológico en equipos de fútbol*. Sevilla: Difusión Gráfica.
- Morilla, M., Pérez Córdoba, E., Gamito, J.M., Gómez, M.A., Sánchez, J.E. y Valiente, M. (2003). Planificación psicológica de la cantera del Sevilla F.C. S.A.D.: Organización, funcionamiento y programa deportivo-formativo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 3 (2), 17-30.
- Moritz, S.E., Hall, C.R., Martin, K.A. y Vodocz, E. (1996). What are confident athletes imaging? An examination of image content. *Sport Psychologist*, 10 (2), 171-179.
- Munn, P. y Drever, E. (1995). *Using questionnaires in small-scale research*. Glasgow: SCR.
- Munroe, K., Hall, C., Simms, S. y Weinberg, R. (1998). The influence of type of sport and time of season on athletes' use of imagery. *Sport Psychologist*, 12 (4), 440-449.
- Nideffer, R.M. (1986). Concentration and attention control training. En J. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology* (págs.257-259). Palo Alto: Mayfield.
- Nideffer, R.M. (1993). Attention Control Training. En R.N.Singer, M.Murphey y L.K.Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (págs.542-556). Nueva York: Macmillan Publishing Company.
- Nideffer, R.M. (1976). Test of attentional and interpersonal style. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 394-404.
- Ossorio Lozano, D., García Pérez, L. y de la Cruz Márquez, J.C. (2001). La influencia de la activación sobre el rendimiento en pruebas de componente aeró-anaeróbicas en una población de escolares adolescentes. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 30. <http://www.efdeportes.com/efd30/activ.htm> [consultado el 10 de marzo de 2005].
- Palmi, J. y Mariné, X. (1996). Evaluación de la imaginaria (imagery) en Psicología del Deporte. En E. Pérez Córdoba y J.C. Caracuel (Eds.), *Psicología del Deporte. Investigación y aplicación*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Pérez Córdoba, E. A. (2009). Prácticas profesionales en psicología del deporte: una experiencia en el Real Betis Balompié S.A.D. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 62 (1-2), 11-20.

- Riba, C. (1991). El método observacional. Decisiones básicas y objetivos. En M.T. Anguera (Ed.), *Metodología observacional en la investigación psicológica, Vol. I* (págs. 29-114). Barcelona: P.P.U.
- Ryan, J.J. y Souheaver, G.T. (1976). Effects of Transcerebral Electrotherapy (Electrosleep) on State Anxiety According to Suggestibility Levels. *Biological Psychiatry, 11* (2), 233-237.
- Sackett, G.P. (Ed.) (1978). *Observing Behavior, Vol. II: Data collection and analysis methods..* Baltimore: University Park Press.
- Sánchez, X. y Lejeune, M. (1999). Práctica mental y deporte: ¿qué sabemos después de casi un siglo de investigación? *Revista de Psicología del Deporte, 8* (1), 21-37.
- Schultz, J.H. y Luthe, W. (1959). *Autogenic training: A psychophysiological approach to psychotherapy.* Nueva York: Grune & Stratton.
- Schultz, J.H. (1932). *Das autogene training.* Leipzig: Verlag.
- Schwartz, M.S. y Haynes, S.N. (1974). *Passive Muscle Relaxation.* Nueva York: Guilford MBA.
- Shor, R.E. (Ed) y Orne, M.T. (Ed.) (1965). *Nature of hypnosis: Selected basic readings.* Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- Shor, R.E. y Orne, E.C. (1962), *Harvard Group Scale of Hypnotic Susceptibility, Form A.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Shor, R.E. y Orne, E.C. (1963). Norms on the Harvard Group Scale of Hypnotic Susceptibility, Form A. *International Journal of Clinical and Experimental Hypnosis, 11*, 39-47.
- Sierra Bravo, R. (1983). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios.* Madrid: Paraninfo.
- Siever D. (2003) Audio-Visual Entrainment: History and Physiological Mechanisms. *Biofeedback Magazine, 31*(2), 21-27.
- Smith, D. (1987). Conditions that facilitate the development of sport imagery training. *Sport Psychologist, 1* (3), 237-247.
- Smith, J.C. (1992). *Entrenamiento cognitivo-conductual para la relajación.* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Southworth, S. (1999). A Study of the Effects of Cranial Electrical Stimulation on Attention and Concentration. *Integrative Physiological and Behavioral Science. 34* (1), 43-53.
- Suen, H. y Ary, D. (1989). *Analyzing quantitative behavioral observation data.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Suinn, R.M. (1972). *Behavior Rehearsal training for ski racers.* *Behavior Therapy, 3*, 519.
- Suinn, R.M. (1977). Behavioural methods at the winter olimpics games. *Behaviour Therapy, 8*, 283-284.
- Suinn, R.M. (1993). Imagery. En R.N. Singer, M. Murphey y L.K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (págs.492-510). Nueva York: Macmillan Publishing Company.
- Tapia, A. (2008). *Dirección de equipos y factores que determinan el resultado del partido de fútbol.* Memoria de investigación no publicada: Universidad de Málaga.
- Tapia, A. (2010). *El entrenador en la dirección de equipos de fútbol y factores determinantes en el resultado del partido.* Tesis Doctoral no publicada: Universidad de Málaga.
- Vadocz, E.A.; Hall, C.R.; Moritz, S. E. (1997). The relationship between com-



- petitive anxiety and imagery use. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9 (2), 241-253.
- Vera, M.N. y Vila, J. (1991). Técnicas de relajación. En V.E. Caballo (Ed.), *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta* (págs. 161-182). Madrid: Siglo XXI.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social. I: Recogida de datos*. Barcelona: P.P.U.
- Vives, L. y Garcés de los Fayos, E. (2003). Intervención psicológica en un club de fútbol base: propuesta de un programa de actuación psicológica desde sus diversas áreas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 3 (2), 51-66.
- Weitzenhoffer, A.M. y Hilgard, E. (1959). *Stanford Hypnotic Susceptibility Scale, Forms A and B*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weitzenhoffer, A.M. y Hilgard, E. (1962). *Stanford Hypnotic Susceptibility Scale, Form C*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weitzenhoffer, A.M. (1957). *General Techniques of Hypnotism*. Nueva York: Grune & Stratton. (Traducción al castellano, Técnicas generales de hipnotismo. Buenos Aires: Paidós, 1964).
- Wolberg, L.R. (1948). *Medical Hypnosis, Vol.1: The principles of hypnotherapy*. Nueva York : Grune & Stratton.
- Zafra, A.O., Martínez, F.J.L. y Álvarez, M.D.A. (2001). Intervención psicológica para la eliminación o disminución de sanciones: Una experiencia en fútbol semiprofesional. *Revista de Psicología del Deporte*, 10 (2), 157-177.
- Zander, A. (1982). *Making groups effective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zubillaga, A. (2006). *La actividad del jugador de fútbol en alta competición: Análisis de variabilidad*. Tesis doctoral no publicada. Málaga: Universidad de Málaga.

