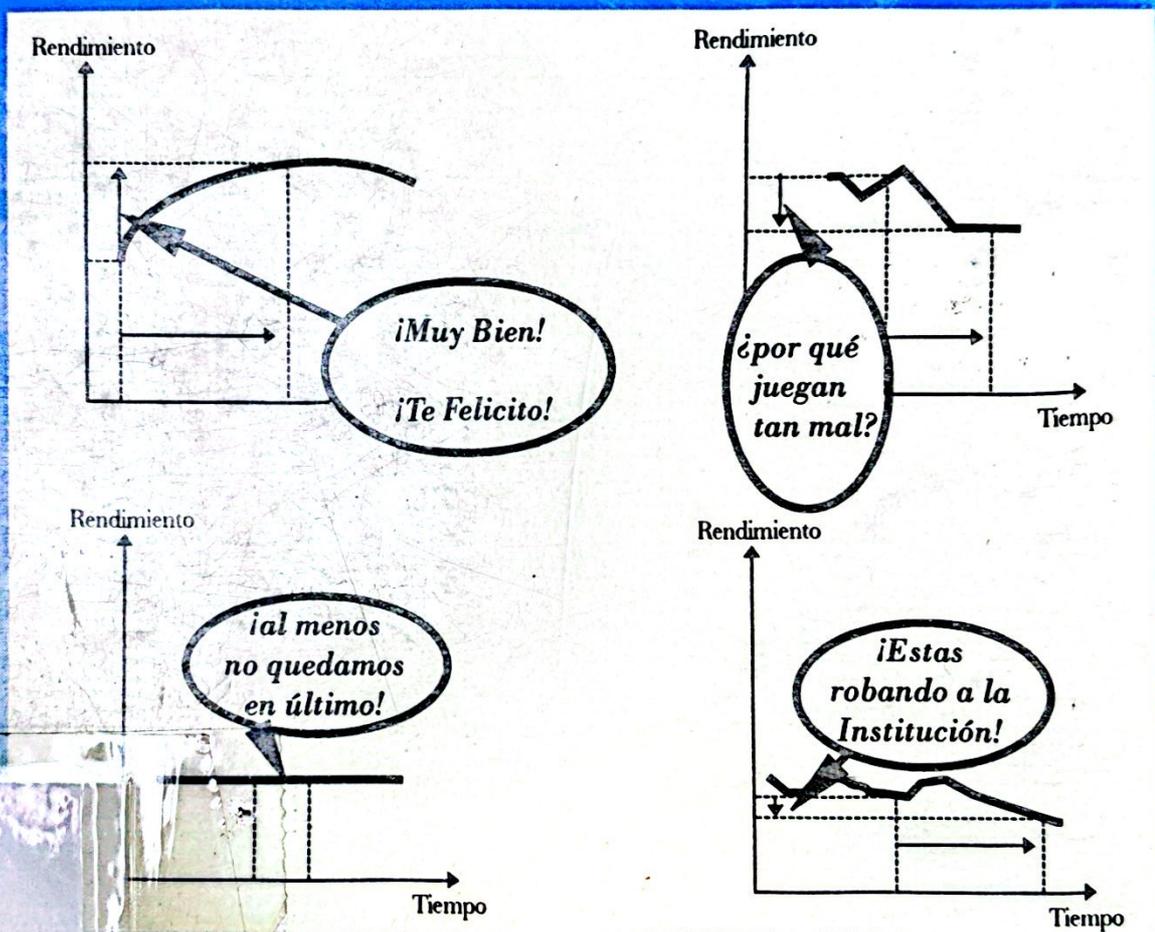


# Liderazgo en Deporte

## Juan Carlos Flores Olivo



Juan Carlos Flores Olivo

# Liderazgo en Deporte

Métodos y Técnicas para  
elevar el Rendimiento Deportivo  
en Principiantes,  
Alto Rendimiento, o  
Rendimiento Máximo,  
por Entrenadores o Instructores.

Monterrey, México.

Marzo de 1998

5V706

• 4

F56

C.7

Esta obra se terminó de imprimir el día 17 de Abril de 1998, en los talleres de: Impresos Educativos Oxford S.A. de C.V. Galeana entre J.I. Ramon y Allende La edición consta de 1,000 ejemplares y sobrantes para reposición.

La presentación y disposición en conjunto de:  
**Liderazgo en Deporte**

Son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningun sistema, método, electrónico o mecánico (Incluyendo el foto copiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor.

Primera edición: 1998

## Dedicatoria

A los millones de jóvenes mexicanos  
y a sus entrenadores o instructores,  
que quieran elevar su Rendimiento Deportivo.

**A los miembros del Grupo de Crecimiento de los Jueves:**

**Jorge Humberto Díaz,  
Claudia Isabel Osorio,  
Francisco Raúl Villarreal,  
Elvia Eva Huerta,  
María del Carmen Flores y  
Eliud Contreras,**

**por sus comentarios y correcciones.**

**Y a mis amigos de hace cuarenta años:**

**Rolando Cueva B. y  
José Carlos González G.**

**por su invaluable apoyo.**

## Nuestro Agradecimiento

A las instituciones  
que participaron en hacer posible  
la publicación de este libro  
a bajo costo,  
y alcanzar  
una mayor difusión  
de su contenido.



# Prólogo



Conocí a Juan Carlos cuando cursábamos la primera y segunda etapas del Curso de Entrenadores de Fútbol Soccer, dictado por don Mario Pérez (Q.E. P.D.) en esta ciudad.

Entablamos una muy buena relación y ocasionalmente nuestros caminos se cruzaron; en Junio del año pasado Juan Carlos se acercó a mí y entre otras cosas me dijo “Tú haces en la práctica lo que la teoría dice que se necesita hacer como Líder de un equipo”.

Dicho comentario lo consideré un elogio y a la vez una verdad, aunque no necesariamente porque se refiera a mi persona, sino por lo **indispensable que resulta para todo grupo la presencia de un Líder positivo.**

Cuando me ofrecieron la Dirección Técnica de “Tigres” volvimos a platicar y me comentó que estaba escribiendo un libro sobre “Liderazgo en Deporte” lo cual me pareció interesante, y que quería ver si podía aportar algo para ayudarme a facilitar los resultados.

Dada la situación por la que atravezamos y ante la necesidad de sumar esfuerzos y no de restar posibilidades de apoyo, decidí escuchar sus puntos de vista, que la verdad han sido breves (de 5 a 10 minutos en cada ocasión) y encaminados a hacer lo que aquí se dice: Ejercer Liderazgo.

Nunca hemos discutido sobre Técnica o Táctica, solo **nos hemos dedicado a intercambiar opiniones sobre el manejo de mi Personalidad y la del Equipo.**

No puedo asegurar que la información obtenida haya servido para ganar los encuentros, porque éstos definitivamente los ganan los jugadores, pero sí ha contribuido a quitar pensamientos negativos de sus mentes que les podrían evitar alcanzar el éxito.

Recomiendo la lectura de este libro especialmente a los entrenadores Profesionales de todas las especialidades deportivas, a cualquier nivel, pues la información aquí vertida le dará mayores posibilidades de triunfar en su misión.

En lo personal, estoy conciente de que el tema, a pesar de su importancia, no ha sido abordado lo suficiente, ni con la seriedad que requiere; por lo tanto cobra más trascendencia que no falte entre el material de consulta de todo entrenador que busque su superación y la del grupo que dirige.

Respeto los puntos de vista personales del autor.

**Oswaldo Batocletti Ronco.**  
Monterrey, México, 1998.

## Las Facultades Sensoriales del Ser Humano

Sentir.	27
Pensar.	29
Conciencia.	30
Estados de Conciencia.	38

## PARTII

## Los puntos de vista teóricos en Cultura Física

¿Qué es Deporte?	40
Nuestra definición de Deporte.	40
¿Qué No es Deporte?	50
El Surgimiento de las Ciencias aplicadas al Deporte.	52
Deporte como proceso productivo.	57
Sociología del Deporte.	62

## Indice

Dedicatoria.

Agradecimiento.

Prólogo.

**Introducción.**

21

### PARTE I

## Las Facultades Sensoriales del Ser Humano

Sentir.

27

Pensar.

29

Conciencia.

30

Estados de Conciencia.

38

### PARTE II

## Los puntos de vista teóricos en Cultura Física

¿Qué es Deporte?

46

Nuestra definición de Deporte.

49

¿Qué No es Deporte?

50

El Nacimiento de las Ciencias aplicadas al Deporte.

52

Deporte como proceso productivo.

57

Sicología del Deporte.

62

## PARTE III

### Los Puntos de vista teóricos en Liderazgo

Definición.	66
Ejercicio del Liderazgo y Personalidad.	68
Estados del Yo.	68
Representación de la Estructura de la Personalidad.	69
Las Funciones de los Estados del Yo en un Entrenador Deportivo.	72
¿Cómo funciona la Personalidad?	73
Un Modelo de Comunicación.	74
Comunicación de la Personalidad.	76
100% de Comunicación en cantidad.	84
Lenguaje Verbal y Lenguaje No Verbal en los Estados del Yo.	86
La Calidad de la Comunicación Entrenador-Atleta; Instructor- Alumno.	89
Permisos.	
Castigos.	
Mandatos.	
Maldiciones.	
Ruido en la Comunicación.	90
Descalificación.	94
Deporte y Liderazgo.	94

## PARTE IV

### Manejo de la Personalidad del Entrenador

Misión del Entrenador.	98
Modos de ejercer Liderazgo.	98
Medios para ejercer Liderazgo.	100
Herramientas del entrenador-Instructor para ejercer su Liderazgo.	101
Permiso.	103

Potencia.	108
Protección.	108
Autoestima.	108
Estrategias del Líder.	112
Momentos del Líder.	114
Valores de Liderazgo.	116
Principios de Liderazgo.	119
Emociones en el Liderazgo.	121
La Personalidad de Liderazgo.	124

## PARTE V

# El Manejo de la Personalidad de los Atletas

## Las Técnicas de Liderazgo en Deporte

Etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje.	130
Los Grupos de Especialidades y el Liderazgo.	131
La Llave maestra del Liderazgo Interpersonal.	132
La Función Básica del Liderazgo Organizacional.	133
El Proceso de Delegar Responsabilidad.	138
La Intervención.	140
Las Técnicas básicas de Liderazgo interpersonal.	141
Aplicación.	150
Caso # 1.	152
Las Técnicas Avanzadas de Liderazgo interpersonal..	154
Casos # 2.	158
El Contrato.	161
Rendimiento máximo a través del Entrenamiento Mental.	162
El Proceso de Liderazgo.	164
Control en el ejercicio de Liderazgo.	166

## PARTE VI

# Proceso de Deporte y Liderazgo

El Entrenador-Instructor Triunfador.	170
Metodología del Liderazgo.	171
La Base del ejercicio de Liderazgo en las etapas de Entrenamiento con Principiantes e intermedios.	172
La Base del ejercicio de Liderazgo en Entrenamiento Deportivo.	174
Objetivos de Liderazgo en el Período Preparatorio, Competitivo y Transitorio.	176
Formación y Rendimiento Deportivo.	177
Situaciones más comunes de Liderazgo en Deporte.	178
El primer contacto entrenador-atleta; Instructor-alumno.	
Atletas nuevos entre atletas viejos.	
En la Sesión de Entrenamiento.	
Fuera de la Sesión de entrenamiento	
En la Charla previa a la competencia.	
Intervenciones durante la competencia.	
Intervenciones al final de una competencia.	
Liderazgo a distancia.	
<b>Apéndice</b>	183
• Liderazgo No Sano.	184
Derechos de Propiedad en Deporte.	186
Descripción de Casos.	188
Las Técnicas Básicas.	188
Las Técnicas Avanzadas.	189
Entrenamiento Mental.	191
Ejemplo de Control y Seguimiento.	192



**Bibliografia.**

# Introducción

Después de algunos siglos de actividad deportiva poco significativa, de 1896 (Olimpíadas de Atenas modernas) a la fecha ésta se ha multiplicado en disciplinas, especialidades, categorías y ramas, como número, historial, calidad y organización. Las actividades deportivas modernas se han convertido en Olimpíadas de Invierno y Verano de la actualidad, en mundiales de demostración de capacidades, habilidades y facultades humanas, en un ámbito de convivencia de múltiples países, compitiendo en audiencias con la

El desarrollo de esta actividad en el siglo XX ha sido apoyado por el crecimiento y desarrollo de múltiples Ciencias (Metodología del Entrenamiento, Medicina, Nutrición, Fisiología, Morfología, Psicología, Biomecánica y Economía entre otras) cuyo común denominador es el estudio del cuerpo y la mente humana, aportando beneficios a la población deportiva y no deportiva. Los niveles de rendimiento físico y mental son ahora sistemáticamente elevados con bases científicas.

Las competencias deportivas como sistema de evaluación del nivel de rendimiento de los atletas se han convertido en uno de los espectáculos más atendidos por los medios de comunicación y por la población, independientemente de las modalidades de producción e ideología. La obtención de la superlatencia sobre el resto de la humanidad en un campo es factor de principios. ¿Por qué más que de variedad, sectorismo o poder?

Esta actividad que es practicada por millones de personas en el Mundo, se ha transformado en un factor que permite el movimiento hacia lo mejor de la sociedad en su conjunto, los recursos que Gobierno y Particulares usan en su desarrollo suman miles de millones de dólares anuales, su tendencia de crecimiento evidencia su importancia actual y futura. Y fundamentalmente posee una característica única, es un elemento que participa en múltiples Procesos Productivos Fundamentales: La Salud, La Producción, El Bienestar Social y El Mejoramiento Físico y Mental de los individuos y las sociedades.

Este escrito está dirigido a analizar una parte de uno de los dos aspectos que inciden en el Rendimiento Deportivo: La Mente humana en el ejercicio del Liderazgo en Deporte y a demostrar cómo es posible influir en la Personalidad de los atletas para maximizarla. En la Primera Parte se describen por ramas las Facultades Humanas porque sin ellas es imposible rendimiento y liderazgo alguno. En la segunda, se presenta el enfoque por medio del cual nos conviene ver al deportista para obtenerlos correlativamente con el

Después de algunos siglos de actividad deportiva poco significativa, de 1896 (primera Olimpiada de la era moderna) a la fecha, ésta se ha multiplicado en disciplinas, especialidades, categorías y ramas, como ningún historiador griego lo hubiera imaginado. De las festividades helénicas se han generado las Olimpiadas de Invierno y de Verano de la actualidad, convertidas en festivales mundiales de demostración de Capacidades, Habilidades y Facultades humanas, en un ambiente de convivencia de miles de representantes de más cincuenta países, compitiendo en audiencia con la Copa del Mundo de Fútbol Soccer.

El crecimiento de esta actividad en el siglo XX, ha sido apoyada por el nacimiento y desarrollo de múltiples Ciencias (Metodología del Entrenamiento, Medicina, Nutrición, Fisiología, Morfología, Psicología Biomecánica, y Economía entre otras) cuyo común denominador es el estudio del cuerpo y la mente humanas, aportando beneficios a la población deportiva y no deportiva. **Los niveles de rendimiento físico y mental son ahora sistemáticamente elevados con bases científicas.**

Las competencias deportivas como sistema de evaluación del nivel de rendimiento de los atletas, se han convertido en uno de los espectáculos más atendidos por los medios de comunicación y por la población, independientemente de razas, modos de producción, e ideologías. La obtención de la supremacía sobre el resto de la Humanidad en un campo, es factor de Principios y Valores más que de vanidad, sectarismo o poder.

Esta actividad que es practicada por millones de personas en el Mundo, se ha transformado en un factor que permite el movimiento hacia lo mejor de la sociedad en su conjunto, los recursos que Gobierno y Particulares usan en su desempeño suman miles de millones de dólares anuales, su tendencia de crecimiento evidencia su importancia actual y futura, y fundamentalmente posee una característica única: es un elemento que participa en múltiples Procesos Productivos Fundamentales: La Salud, La Productividad, El Bienestar Social, y El Mejoramiento Físico y Mental de los individuos y las sociedades.

Este escrito está dirigido a analizar una parte de uno de los dos aspectos que inciden en el Rendimiento Deportivo: La Mente humana en el ejercicio del Liderazgo en Deporte, y a demostrar cómo es posible influir en la Personalidad de los atletas para maximizarlo. En la Primera Parte, se describen brevemente las Facultades Humanas porque sin ellas es imposible rendimiento y Liderazgo alguno. En la segunda, se presenta el enfoque por medio del cual nos conviene ver al Deporte, para ubicarnos correctamente con el

ejercicio de Liderazgo. En la Tercera, describiremos el Marco Teórico que nos permite ejercer Liderazgo sistemático en las Relaciones Humanas. La construcción del modelo de la Personalidad de Liderazgo del entrenador, lo realizamos en la Parte Cuarta. Y en la Quinta, abordamos el cómo influir en la Personalidad de Atletas y Equipos, con la presentación de casos, su explicación, y sus soluciones. En la Sexta Parte nos enfocaremos a describir el Liderazgo en las situaciones deportivas más relevantes. Anexamos en el Apéndice comentarios sobre algunas formas de Liderazgo No Sano, que le facilitarán entender sus posibles desviaciones No Concientes; Otros casos de Intervenciones en la práctica; Y un ejemplo de control y seguimiento de niños en futbol soccer.

También es, por otra parte, el resultado de llevar a la práctica los conceptos generales de la Teoría de la Personalidad -desde nuestro punto de vista- más avanzada, completa y sencilla de la Psicología moderna, llamada Análisis Transaccional, y la experiencia personal del autor y sus alumnos, en el Rendimiento Deportivo, con excelentes resultados.

Su contenido es tan amplio que su aplicación será de utilidad a los Profesores de Educación Física y Maestros de banco que se encargan de los equipos representativos de sus escuelas en las etapas de los torneos promocionales de la Secretaría de Educación, a los Instructores deportivos que trabajan bajo la Metodología de la Enseñanza de los elementos técnico-tácticos de todas las disciplinas, y a los Entrenadores que trabajan bajo la Metodología del Entrenamiento Deportivo moderno y la presión de las competencias.

Proporciona información acerca de qué hacer para optimizar el desempeño de la Personalidad del Entrenador o Instructor y la de los atletas en diversas situaciones, pero sobre todo una metodología que permita definición de objetivos, programas de trabajo, control, supervisión y predicción de resultados en el campo de las Relaciones Humanas aplicadas al Deporte dirigidas al éxito.

La oportunidad de aportar nuestros puntos de vista a la Preparación Mental deportiva de millones de jóvenes deportistas mexicanos se abre ante nosotros como un gran reto, como una alternativa para demostrar cómo se puede ejercer **Liderazgo en Deporte** sistemáticamente.

Desconocemos la existencia de otra contribución de mexicanos sobre el tema y mucho agradeceremos los comentarios que se sirva hacernos para mejorar su contenido.

# Parte I

## Las Facultades Sensoriales del Ser Humano

Sentir

Pensar

Conciencia

Estados de Conciencia



BIBLIOTECA  
ING. CAYETANO GARZA

## **Las Facultades Sensoriales del Ser Humano.**

Nos referimos a las potencias que los seres vivos tenemos. Las encontramos en las plantas, las células, los árboles, los insectos, los peces, los mamíferos y el Hombre en muy diferentes formas y niveles de desarrollo, y en el ser humano más que ningún otro, aunque en el proceso de desarrollo de la naturaleza global, compartimos con los delfines y los elefantes, los primeros lugares en cuanto al tamaño del cerebro, el número de sus circunvoluciones, y la cantidad de vocablos emitidos.

Estas Facultades se refieren a la recepción, procesamiento e integración de información, por ello son Sensoriales. Utilizan como vehículo los sensores que poseemos, los sistemas nerviosos y los cerebros. La gran variedad de formas de los sensores, es realmente admirable en la naturaleza. Nos podemos encontrar con víboras ciegas, aunque con ojos; venados que escuchan con las pezuñas; sistemas de radar en los muciélagos; variedades que ven de noche mejor que de día, etc, etc. En cuanto al desarrollo cultural, encontramos aves e insectos que construyen sus casas con alto contenido de ingenio digno de admiración; sentimientos y emociones en muchas especies; y casos de insectos con conciencia de sobrevivencia colectiva.

Son tres estas potencias. La primera es Sentir, la segunda es Pensar, y la tercera es Conciencia. No se puede ser conciente si no hay procesamiento de información, y no puede haber éste sin información. Todos los seres humanos las tenemos en diferente grado de desarrollo cada una. Su uso y desarrollo es decisión estrictamente personal.

La que distingue al Hombre es la Conciencia. Es nuestra máxima expresión y el camino a seguir, expandirla, según mi punto de vista. Si el cuerpo humano no puede seguir su crecimiento indefinidamente por estar sujeto a las fuerzas de gravedad, la Conciencia tiene un campo enorme para su desarrollo, ejemplificado en la afirmación de que los individuos más capaces utilizan solo el 15 % de su potencialidad.

Incluso existe una corriente religiosa que concibe al Supremo precisamente como la Conciencia Suprema.

Nosotros nos dedicaremos aquí a expandir su Conciencia por información y ejercicios, en el campo de las Relaciones Humanas aplicadas al Deporte.

Veamos la Primera aunque el tema es digno de mucho mas papel:

## SENTIR

**“Recibir información por los sentidos hasta llegar al cerebro y guardarla en memoria”.**

- Sensibilidad: conversión de energía en impulsos nerviosos.

Los Sentidos son:

- Sensibilidad Exteroceptiva:

Receptores altamente especializados:

Vista: Ojos

Oído: Oídos

Olfato: Nariz

Gusto: Lengua

Receptores poco especializados

Tacto: Sensaciones que se perciben por la piel.

Presión

Calor

Frío

Dolor

- Sensibilidad Propioceptiva: sensaciones que señalan al cerebro el estado físico del cuerpo y se perciben internamente.

Tensión de los músculos

Tensión de los tendones

Angulación de las articulaciones

Presión profunda desde la punta de los pies

- Sensibilidad Visceral: sensaciones que provienen de los órganos internos.

Dolor

Plenitud

Calor

- Las vías sensitivas para el cerebro terminan en:
  - La Médula espinal (Reflejos medulares No concientes).
  - Las Zonas sensitivas del Tallo Cerebral incluyendo la formación bulboreticular y la zona gris central (Reacciones motoras No concientes: masticación, control del tronco, etc.).
  - El Cerebelo (Nivel No Conciente de la función motora).
  - El Hipotálamo y otras estructuras vecinas. (Llamado cerebro del cerebro cuyas funciones son:
    - Metabolización de grasas
    - Metabolización de hidratos de carbono
    - Dormir
    - Despertar
    - Apetito
    - Sed
    - Secreciones digestivas
    - Los niveles de los fluidos
    - El crecimiento
    - La temperatura del cuerpo

Todo aquello que no necesitamos recordar está a cargo del hipotálamo y nos permite sobrevivir aún y cuando no estemos en el óptimo de bienestar bio-sico-social.

La Corteza Cerebral (Almacén de información).

- Adaptación de los receptores sensitivos: Disminución de la percepción sensitiva durante los estímulos prolongados (acostumbrarse al frío, al calor, al dolor).
- Sistema dual para transmisión de sensaciones: Toda información llega por dos vías distintas al cerebro.
- La información que llega a la corteza cerebral se almacena.
- La información puede ser distorsionada o alterada por:

1. Especialización hemisférica. ¿Lateralidad?
2. Sentimientos: señales internas poco intensas y de larga duración (paz, armonía, tranquilidad).

3. Emociones: señales internas muy intensas de corta duración y de dos formas, Auténticas: alegría, afecto, tristeza, coraje y miedo. Disfraz: celos saña, resentimiento, fobias, sadismo, culpa, inadecuación, vanidad, envidia, etc.
4. Prejuicios: querer que las cosas sean "como deben ser".
5. Fantasías: querer que las cosas sean "como quiero que sean".
6. Estados alterados de Conciencia: producidos por Drogas. (alcohol, tabaco, etc.)
7. Estados superiores de Conciencia: Creencias religiosas y/o Entrenamiento mental.

Aún y cuando no definimos Deporte todavía en este escrito, el uso de los sensores y del sistema nervioso en esta actividad parece claro y determinante. Cada decisión de acción o reposo de parte del atleta, está determinado por su funcionamiento. Su uso repetitivo y entrenado capacita y prolonga sus niveles de bienestar incluída la Salud (nivel óptimo de bienestar bio-sico-social, de acuerdo a la O.M.S.). Cada información que llega al entrenador (instructor) le permite continuar su rumbo o realizar cambios en su programa de entrenamiento (enseñanza), o tomar decisiones sobre la competencia misma.

## PENSAR

### **Procesar la información recibida.**

- Identificación, clasificación y procesamiento de sensaciones.
- En la corteza cerebral existente zonas específicas de memoria de los sentidos. Zonas del habla (Area de broca, area de Wernicke), movimiento, Pensamiento, (imaginación recuerdo, evocación, proyección, asociación), etc.
- El procesamiento de la información se da en Lenguaje Verbal (articulado) y Lenguaje No Verbal. (corporal), de esto último hemos sido concientes de su importancia casi en el presente siglo.
- La información incorrecta recibida es procesada igual que la acertada, hasta que se cambie.
- Funciones relacionadas:

1. Abstracción. (idea),
2. Conceptualizar.
3. Asociación de datos.
4. Diferenciación.

5. Formación de analogías.
6. Formulación de razonamientos.
7. Estructura lógica
8. Evocación, Recuerdo.
9. Tecnología. "Know How"

En la actividad física esto es fundamental tanto para el entrenador como para el atleta. En Deporte es parte de lo que se llama la Preparación Mental del deportista y le corresponde al entrenador (instructor) optimizar su desempeño.

La optimización del rendimiento deportivo es el factor que ha revolucionado ideas, conceptos, razonamientos y procedimientos en múltiples ciencias, para la obtención del máximo premio al esfuerzo humano: desde las competencias locales, nacionales, internacionales, hasta Las Medallas Olímpicas o Las Copas Mundiales.

La satisfacción que proporciona cumplir los objetivos y alcanzar las metas, hace mucho dejó de ser motivo de vanidad o creencias de superioridad. El esfuerzo es gratificante en sí mismo.

## CONCIENCIA

### ● Interpretación de sensaciones para tomar decisiones

Algunas definiciones de esta facultad humana por grandes pensadores:

- "Reflejo subjetivo de la realidad objetiva." (punto de vista de sicólogos, 1980)
- "Retorno a sí mismo.", "Retorno a la interioridad." (Plotino, 205-270 a.c.)
- "El diálogo del Alma consigo misma." (Platón, 430-347 a.c.)
- "Es la relación al hombre interior o espiritual, por la cual se puede conocer de modo inmediato y privilegiado, por lo tanto, se puede juzgar a sí mismo de manera segura e infalible." (Nicola Abagnano, 1983)
- "**Corriente continua de conocimiento o de nuestras secuencias de pensamiento**" (Arthur C. Guyton, 1991).
- Funciones relacionadas:

1. Enseñanza-Aprendizaje: Formación y Capacitación.

2. Verbalización-Diálogos internos: Lenguaje.
3. Movimiento o reposo.
4. Equilibrio emocional: Autocontrol.
5. Toma de Decisiones.
6. Identidad: ¿Qué Soy?
7. Definición, ¿Quién Soy?, ¿Cómo soy?, ¿Cómo estoy?, ¿Para qué soy?, ¿Para qué estoy? Autoestima, Protección, Religión.
8. Ubicación: espacio-tiempo. Aquí y Ahora. ¿Quién Soy?, ¿Cómo soy?, ¿Cómo estoy?, ¿Para qué soy?, ¿Para qué estoy?
9. Poder controlado de la atención: Entrenamiento mental.
10. Iniciativa: Producción, Administración, Planificación, Supervisión.
11. Retroalimentación: Superación, Actualización y Crecimiento ⇒ Cambio
12. Creatividad: Investigación, Ciencia.
13. Liderazgo: Influencia.
14. Trascendencia: Valores y Principios.

En el Deporte, su implementación y desarrollo está siendo acelerado. Autoestima, Entrenamiento Mental, Administración, Investigación, Liderazgo, y Valores y Principios son temas cada vez más utilizados por entrenadores de selecciones nacionales e internacionales, (y de todo tipo de recursos humanos) espoliados por la necesidad de incrementar el rendimiento .

### **Características de la Conciencia.**

Esta es la Facultad que mantiene al Hombre a la cabeza de la Naturaleza. Somos capaces de transformar nuestro medio ambiente más que ninguna especie. Hemos desarrollado tecnología para la satisfacción de nuestras necesidades exponencialmente, aunque nos encontramos en pañales en algunos aspectos humanos fundamentales, como la definición de espíritu o el manejo de emociones, aunque todos los seres humanos los llevamos dentro.

Estudiosos como Pila Teleña , Carlos Martínez y Eduardo Toba en su libro “La Preparación Física en el Fútbol”, hablan de Fuerza Síquica cuando se refieren a la Fuerza en la preparación física del deportista. Y no podría ser de otra manera, puesto que en el cuerpo humano no se pueden desarrollar capacidades que no existen en su mente. Razonamiento

similar explica que la Universidad de Washington (USA) afirma que el 99% de las enfermedades son de origen sicosomático. Y que el punto de partida de todo, según el Kybalión, se enuncie: "Todo es Mente".

Las Capacidades síquicamente hablando, (físicamente hablando las definen como Capacidades condicionales) son individuales, nacemos con ellas y se mejoran por esfuerzo propio (entrenamiento). En principio se manifiestan en el cuerpo y cuando se desarrollan caracterizan a la Personalidad. Se miden por límites. Puede decirse que son características del Alma al nacer.

- **Flexibilidad: lograr amplitud de acción, pensamiento, sensación y expresión.**  
Por propia naturaleza, de nacimiento: es de Personalidad campechano, dicharachero, tranquilo, sensato.  
Por factores externos: sabe solucionar crisis.  
Limitado por su propia estructura física en su personalidad: es rígido, inflexible, exigente.
- **Fuerza: energía gastada y retroalimentada en acción, pensamiento, sensación y expresión.** es de Personalidad luchista, terco, engreído, narcisista.
- **Rapidez: ejecución de repeticiones de acción, pensamiento, sensación y expresión con la máxima frecuencia:** es ágil, intranquilo, inquieto, fantasioso.
- **Resistencia: realizar un esfuerzo por un período de tiempo prolongado sin que disminuya su eficiencia:** es paciente, lento, aguantador. (también llamada voluntad):

Edmundo Potrzobowski, metodólogo polaco, afirmaba que él sabía para qué especialidad deportiva teníamos (sus alumnos) más facilidad, con solo ver nuestro comportamiento sentados en los bancos del salón de clase del Diplomado "Directivo para el Deporte", CODEME, 1992.

Las Habilidades (conocidas como Capacidades Coordinativas, por que cada una contribuye en un tiempo o momento al fin común, en este caso al éxito) tienen un caracter individual, se mejoran por formación y educación, es decir, por mensajes parentales impactantes o repetidos. Forman parte de la Personalidad aprendida. Se miden por resultados.

- **Aprendizaje :** Recibir, almacenar y procesar información interna y externa. Su máxima expresión es Aprender aprendiendo (sobre la marcha).

- **Diferenciación** : Separar la información en base a sus características cuantitativas y cualitativas en base a los límites de los sentidos.
- **Estructuración** : Poseer una estructura para almacenar y procesar información. ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Para qué? etc.
- **Retroalimentación**: recibir información interna y externa para moverse hacia lo mejor.
- **Adaptación o Cambio**: reubicarse y redefinirse correctamente frente a situaciones nuevas esperadas o inesperadas; también se define como el paso de un estado a otro (físico, personalidad, movimiento, conciencia).
- **Acoplamiento**: reordenarse para ajustarse a diversos grupos en tiempo y espacio.
- **Especialización**: alcanzar un alto nivel de precisión y economía en una area específica, aunque en las demás no se logre.
- **Reacción**: actuación inmediata frente a estímulos externos o internos esperados o inesperados.
- **Equilibrio**: mantener en el tiempo la propia posición o dirección, estática o dinámica.  
**Orientación**: percepción de espacio y tiempo simultáneamente durante una acción o pensamiento.
- **Ritmo**: asimilar armónicamente los cambios externos o internos que aseguran la continuidad.
- **Comunicación**: ponerse en contacto con otros seres vivos.

El cuerpo actúa sobre la Conciencia por medio de las sensaciones y la Conciencia sobre el cuerpo por medio de sus decisiones de hacer (o no hacer), pensar (o no pensar), sentir (continuar, parar o disminuir los flujos información recibida) o expresar (o no expresar).

Desde los tiempos de René Descartes se discute que son dos energías distintas que ocupan el mismo espacio aunque de sustancias diferentes. Para nosotros son complementarias. El cuerpo sin conciencia -aunque con cerebro- está muerto. La conciencia sin cuerpo, está en otro plano pero no muerta. La muerte clínica se describe como la pérdida de irrigación cerebral, y en muchos de estos casos -correctamente documentados- coinciden en describir la separación de la conciencia del cuerpo, en tales situaciones.

La Conciencia no corresponde únicamente a los procesos de integración de numerosas sensaciones, pensamientos, y emociones, porque la inspiración y la creatividad no necesariamente son partes subsecuentes de esos procesos. Quienes han tenido alguna inspiración o se dedican a una actividad eminentemente creativa -que son propias de este

siglo- saben que éstas vienen desde fuera, cuando la personalidad está en calma y provee al individuo, en forma instantánea, información no obtenida por un proceso del pensamiento.

La Conciencia como Facultad Humana es susceptible de desarrollarse, de poder ser entrenada, y las Técnicas de Entrenamiento Mental basadas en las filosofías Indúes y Tibetanas son una excelente herramienta, como así lo refieren en su aplicación en la maximización del rendimiento deportivo los autores de los libros: Rendimiento Máximo, y Superaprendizaje.

Por otra parte, La Conciencia también puede ser engañada por los sentidos. El famoso experimento sobre intercalar cuadros -invitando a consumir dulces- en una cinta de cine, a una distancia tal, que el ojo recibe la información como una película, pero la Conciencia nuestra no registra los cuadros aislados porque van muy rápido, no obstante esto, el resultado fue que muchas personas que vieron la cinta como película terminaron comprando dulces en el intermedio, porque ése era el contenido de los cuadros intercalados. Desde entonces la Seducción Subliminal es tema de experimentos, y libros como el escrito por Bryan Key.

Así, lo que nos queda por hacer a partir de ya, es **entrenar nuestra Conciencia para tomar control sobre nuestra propia Personalidad para elevar nuestros niveles de rendimiento y los de nuestros atletas**, y ¿Por qué no? en el resto de nuestra vida.

El Dr. Dietrich Harre establece en su libro Teoría del entrenamiento Deportivo “el principio de lo conciente parte del hecho de que la iniciativa creadora y la independencia de los deportistas, que constituyen un requisito indispensable para una estructura óptima del proceso de entrenamiento y para el logro de altos rendimientos competitivos, solo pueden desarrollarse, si los deportistas captan la esencia de los fenómenos y los procesos”.

“Realizar el principio de lo conciente quiere decir influir en los deportistas y guiar su actividad de modo tal, que adquieran conocimientos y capacidades concientemente, elaboren profundamente y reconozcan gradualmente a qué objetivo corresponde su actividad, para contribuir así a planificar y estructurar su propio entrenamiento con un mayor grado de independencia, así como actuar independientemente en las competencias y a tomar decisiones correctas”.

O sea, que no inventamos el hilo negro.

Algunos aspectos de los que se encarga nuestra Conciencia en la vida cotidiana:

<b>Conciencia de mí mismo</b>	<b>Conciencia de la Realidad</b>
de mis logros en ... de mis estudios en ... de mis propósitos en ...	de los logros de ... de los estudios de ... de los propósitos de ...
de mis habilidades ... de mis facultades ...	de las habilidades de ... de las facultades de ...
de mis limitaciones ... de mis éxitos ... de mis fracasos ...	de las limitaciones de ... de los éxitos de ... de los fracasos de ...
de mis hábitos ... de mis hábitos sanos ... de mis hábitos no sanos ... de mis actitudes ... de mis gustos y preferencias	de los hábitos de ... de los hábitos sanos de ... de los hábitos no sanos de ... de las actitudes de ... de los gustos y preferencias de ...
de mi nivel de salud ... de mi grado de contaminación ...	del nivel de salud de ... del grado de contaminación de ...
de mis prejuicios ... de mis fantasías ... de mi lenguaje verbal ... de mi lenguaje no verbal ...	de los prejuicios de ... de las fantasías de ... del lenguaje verbal de ... del lenguaje no verbal de ...
de los mensajes que más doy ... de los mensajes que más recibo ... de los mensajes que más acepto ... de los mensajes que más quiero oír ... de los mensajes que detesto ...	de los mensajes que más da ... de los mensajes que más recibe ... de los mensajes que más acepta ... de los mensajes que más quiere oír ... de los mensajes que detesta ...
de mi tendencia al éxito en ... de mi tendencia al fracaso en ... de mi control sobre mí en ... de mi carencia de control en ... de mi actitud ante las crisis ...	de la tendencia al éxito de ... de la tendencia al fracaso de ... del control sobre sí de ... de la carencia de control de ...

<p>de mis <b>sentimientos</b> ...  de mis <b>emociones</b> ...  de mi <b>autoestima</b> ...  de mi <b>concentración</b> en ...</p> <p>de mis <b>esfuerzos por lograr hacer</b> ...  de mis <b>esfuerzos por lograr pensar</b> ...  de mis <b>esfuerzos por lograr sentir</b> ...  de mis <b>esfuerzos por lograr expresar</b> ...</p> <p>de mis <b>aspectos débiles</b> ...  de mis <b>aspectos fuertes</b> ...  de las <b>características que me diferencian</b> de ...</p>	<p>de la <b>actitud ante las crisis</b> de ...  de los <b>sentimientos</b> de ...  de las <b>emociones</b> de ...  de la <b>autoestima</b> de...  de la <b>concentración</b> de ...</p> <p>de los <b>esfuerzos por lograr hacer</b> de...  de los <b>esfuerzos por lograr pensar</b> .de..  de los <b>esfuerzos por lograr sentir</b> de...  de los <b>esfuerzos por lograr expresar</b> de ...</p> <p>de los <b>aspectos débiles</b> de ...  de los <b>aspectos fuertes</b> de ...  de las <b>características que diferencian</b> a ...</p>
<p>de las <b>personalidades que hay en mí</b> ...</p> <p>de mi <b>capacidad de cambiar</b> ...</p> <p>de mi <b>capacidad de adaptación a</b> ...  de mi <b>capacidad de aprender</b> ...  de mi <b>capacidad de aprender aprendiendo</b> ...  de mi <b>capacidad para tomar decisiones</b> ...  de mi <b>capacidad profesional</b> en ...  de mi <b>capacidad de discernir</b> ...</p> <p>de mis <b>objetivos</b> en ...  de mis <b>metas</b> en ...</p> <p>de mis <b>permisos parentales</b> ...  de mis <b>mandatos parentales</b> ...  de mis <b>castigos parentales</b> ...</p> <p>de mi <b>posición existencial básica</b> ...</p> <p>de mi <b>mentalidad triunfadora</b> hacia...</p>	<p>de las <b>personalidades que hay en</b> ...</p> <p>de la <b>capacidad de cambiar</b> de...</p> <p>de la <b>capacidad de adaptación</b> de ...  de la <b>capacidad de aprender</b> de ...  de la <b>capacidad de aprender aprendiendo</b> de ...  de la <b>capacidad para tomar decisiones</b> ...  de la <b>capacidad profesional</b> de ... en ...  de la <b>capacidad de discernir</b> de ...</p> <p>de los <b>objetivos</b> de ...  de las <b>metas</b> de ...</p> <p>de los <b>permisos parentales</b> de ...  de los <b>mandatos parentales</b> de ...  de los <b>castigos parentales</b> de ...</p> <p>de la <b>posición existencial básica</b> de ...</p> <p>de la <b>mentalidad triunfadora</b> de ... hacia...</p>

de mi nivel de intuición en ...	del nivel de intuición de ...en ...
de mi liderazgo en ...	del liderazgo de ... en ...
de mis Valores ...	de los Valores de ...
de mis Principios ...	de los Principios de ...
de mis impulsores ...	de los impulsores de ...
de mi iniciativa en ...	de la iniciativa de ... en ...
de mi creatividad en ...	de la creatividad de ... en ...
de mi trascendencia en ...	de la trascendencia de ...
etc., etc.	etc., etc.

Realice este sencillo ejercicio: Subraye los renglones en los que usted considera tener control sobre esos aspectos.

¿Qué descubrió?

No ser Conciente de lo que hacemos, pensamos, sentimos o expresamos, nos enfrenta durante la vida a situaciones que nos confrontan con la realidad misma, las cuales por su crudeza nos empujan a tomar decisiones de cambio, después de habernos golpeado. O como dice un refrán: “La vida enseña”, y como dice otro “los golpes ingren”.

Veamos esta estadística tomada de una revista de sicología norteamericana. El tamaño de las letras nos indica la importancia de cada factor para contribuir al cambio en los seres humanos.

### PRINCIPALES SITUACIONES DE CAMBIO EN LOS SERES HUMANOS

(según estadísticas de Norteamérica en 1988)

#### TERAPIA CLINICA

Los que van al terapeuta, sicólogo o consultor por su propia voluntad.

### **CREENCIAS POLITICAS**

Los que entran a formar parte de los partidos políticos en busca del poder.

### **CREENCIAS RELIGIOSAS**

Los que abrazan otra religión convencidos que ese es el camino para su salvación.

### **CATASTROFES NATURALES**

Quienes deciden cambiar de hábitos de vida a partir de estar cerca de la muerte, por presenciar una inundación, terremoto, erupción volcánica, etc.

### **ENAMORAMIENTO**

Quienes por una amor son capaces de cambiar en su interior.

Curioso resulta saber que los norteamericanos ¿Y los mexicanos? cambiaron más al enamorarse, que al ir con el terapeuta. O que las catastrofes naturales nos hacen arrepentirnos de nuestras conductas con más frecuencia de lo que parece.

Por cierto, en el III Congreso Internacional de Análisis Transaccional, un expositor norteamericano -Dr. en Filosofía especialista en hebreo- nos afirmó que la palabra "arrepentíos" que usaban los Judíos en el tiempo del Gran Maestro Jesús, significaba "cambien". Interesante, ¿No cree usted?.

### **Los Estados de Conciencia**

Que no nos resulte extraño oír hablar de diferentes Estados de Conciencia, por que en la materia existen claramente electrones, protones, iones, gases, líquidos y sólidos. La Conciencia puede estar en diversas situaciones que nos hablan del grado de control o descontrol que el individuo (o la sociedad) tienen sobre el hacer, pensar sentir o expresar, ellos son los Estados de Conciencia, en los cuales podemos estar en varios durante un día o durante toda la vida.

Para nosotros lo opuesto a Conciencia es No Conciencia, que tiene diversas modalidades:

el Inconciente, el Subconciente, el Preconciente y Supraconciente.

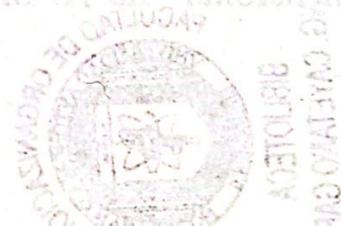
El Inconciente es cuando estamos desconectados, dormidos, desmayados. El cerebro del cerebro mejor conocido como Hipotálamo, toma control de mantener en funcionamiento la máquina mientras la energía que la anima recarga suficiente batería para continuar la jornada. No hacemos, ni movemos nada; sentimos y procesamos información en función de mantener ese estado, hasta estar en opción de volver a estar despierto; Y expresamos nuestra desconexión de la realidad.

El Preconciente corresponde a cuando nos estamos despertando, o a cuando somos niños pequeños y no podemos sobrevivir solos. Todos los días por la mañana, después de descansar estamos listos para continuar nuestra jornada en el planeta.

El Subconciente es cuando hacemos, pensamos, sentimos o expresamos, sin tener control de ello. Situaciones tan comunes en nuestro interior que no diferenciamos fácilmente cuándo estamos en control y cuándo sin control. **No nos damos cuenta que la corriente de nuestras secuencias de pensamiento está actuando sin control.**

En estado de Subconciencia se está actuando cuando la pila está baja por exceso de trabajo, por obedecer los mandatos parentales que nos impulsan a reaccionar -sin darnos cuenta- casi igualito que papá o mamá (esto lo analizaremos con detenimiento en la Parte III), y cuando nos ponemos emociones disfraz para ocultar las nuestras (también lo analizaremos en la misma Parte). O sea no somos nosotros, es la programación aprendida desde la infancia. Así, en este Estado de Conciencia hacemos y expresamos cosas que no corresponden a la realidad: mentimos, fanfarroneamos, hablamos de los demás, etc. como si quisiéramos negar que las cosas sean como son, hasta que la verdad y el tiempo se encargan de poner a cada quien en su lugar, o vamos a terapia clínica.

Una variante de este estado es el que se vive bajo el consumo de algunos medicamentos que alteran el funcionamiento del cuerpo. Los anestésicos, los esteroides anabólicos (usados prohibidamente para aumentar la masa muscular por algunos deportistas) los antistamínicos y otros que interfieren en el funcionamiento de los sentidos. No se diga de las alteraciones producidas por alcohol, tabaco, marihuana y otras drogas.



La mejor forma de que el estado Conciente tome control en nosotros, se ha obtenido por la práctica sistemática de ejercicios de relajación corporal y entrenamiento mental (vea la Parte quinta), que semeja el estado preconciente cuando uno acaba de despertarse en la mañana y su cerebro está fresco como lechuga, con capacidad para planificar (acostado todavía) las actividades del día y resolver los problemas cotidianos en el ejercicio de sus facultades de Pensar y de ser Conciente.

Quienes están en un estado Supraconciente, son aquellos que se han “hecho uno con el Padre”, y pueden utilizar leyes superiores sobre leyes inferiores y dominar la naturaleza, con el nombre popular de milagros. La historia de la Iglesia Católica narra cientos de casos. Lo mismo existe entre las corrientes de Yoga de la India y el Tibet, y si quiere saber más, lo invito a conocer a Paramahansa Yogananda en “Autobiografía de un Yogi”.

No nos extrañe encontrarnos con variados niveles de Conciencia, puesto que este planeta está habitado por conciencias que creen que son capaces de matar vidas -porque no saben todavía que el Alma es inmortal- en un extremo de la escala, conjuntamente por conciencias que son capaces de cumplir el mandamiento “Amense unos con otros, como yo los amo a ustedes. No hay amor más grande que éste: Dar la vida por sus amigos” (Juan 15,12), en el otro extremo.

En algún nivel intermedio estamos nosotros que deseamos ser cada día mejores, funcionando en nuestro Estado de Conciencia Alerta, -de ahora en adelante le llamaremos solo Conciencia- que nos permite recibir las sensaciones, procesarlas rápidamente, darles seguimiento y controlar las situaciones de tal forma que garanticen el cumplimiento de nuestros propósitos.

Este estado nos permite pasar a otro -el de Vigilia- en el cual somos capaces de imponer control sobre nuestro propio cuerpo para desarrollar tareas prolongadas superando el desgaste en servicio de los demás. Algo que hemos hecho todos alguna vez en la vida y de lo cual aprendemos. Cuidamos a nuestros hijos y enfermos en la noche o en el hospital, o pasamos la noche en vela estudiando, a pesar de nuestra salud. De acuerdo a las estadísticas -claro que en Norteamérica- las personas que dedican su tiempo libre a servir a enfermos en los hospitales tienen una expectativa de vida mayor que los demás.

Otro cantar es la enajenación de Conciencias. Concepto que comenzó a tomar forma con “El Hombre Unidimensional” de H. Marcuse, hace ya décadas, y continuó sonando con M.



McLuhan y muchos más. Se trata de que un individuo acepta los Valores y Principios de lo que él cree es la parte dominante de la sociedad, por encima de los propios, formando una corriente cultural que impone condiciones a otros sectores sociales. En un extremo, tenemos a los de la “Bolsa de Valores” para quienes lo único que importa es la lana, y en el otro la lumpencultura, para quienes lo más importante es “el negocio de la familia”. En la actividad deportiva, Gracias a Dios, ninguno de estos grupos tiene influencia determinante, aunque subsistan pequeños grupos de “porros” en alguna institución universitaria.

Nuestra facultad de ser Conciente es tan potente, que nos permite hacer cambios en nuestra Personalidad, y en nuestras creencias, así como minimizar prejuicios, fantasías y mandatos recibidos en la infancia, de tal forma que en casi todas las actividades humanas incluida el Deporte es el común denominador de las personas que obtienen lo que se proponen.

Por ello ¡La práctica deportiva nos permite formar nuestro Cuerpo y educar nuestra Conciencia con más facilidad y potencia que ninguna otra actividad!

La capacidad de aprendizaje de nuestra Conciencia nos puede transformar de ser reactivos a activos y de activos a proactivos. En lugar de oponernos a todo sistemáticamente, podemos ser seguidores de propuestas, sin oposición alguna, o efectuar propuestas y comprometernos con ellas para su cumplimiento.

Estamos de acuerdo en la afirmación de que las Leyes son nuestra Conciencia escrita. ¿Será entonces que las lagunas en las Leyes que han aprovechado muchos políticos para incrementar sus cuentas bancarias y propiedades, son lagunas en nuestra Conciencia? Y la Ley de Estímulo y Fomento al Deporte y/o la Ley Estatal de Deporte, ¿Sabe usted cuándo se van a aplicar?

Al ubicarnos en la definición de Conciencia del Dr. A. Guyton, “**Corriente continua de conocimiento o de nuestras secuencias de pensamiento**” nos damos cuenta que tales corrientes o secuencias pueden ser influenciadas desde fuera por acontecimientos o por la acción de otra Personalidad. Este es el punto final de esta parte: **Una Personalidad puede intervenir en otra, Conciente o No Concientemente, para elevar su productividad o convertirla en un fracaso.**

El Entrenador (instructor) puede hacer uso de su facultad de ser Conciente para elevar el rendimiento deportivo de su(s) atleta(s), por medio de la misma facultad. No se trata -como lo veremos más en detalle en las Técnicas de Liderazgo- de dar indicaciones técnico-tácticas a los atletas, sino de **intervenciones dirigidas a la Conciencia de la Persona**. Aquí está el detalle.

Aunque subsistan a su alrededor fanáticos enajenados, medios de comunicación que distorcionan información, o políticos oportunistas que manipulan el desarrollo de nuestra sociedad.

Por ello nos hacemos eco de la afirmación del maestro Kutumi que dice:

*“La sabiduría que importa, es aquella que permite al Hombre convertirse primero en dueño de su propia Conciencia y después, en dueño de su mundo”.*

## Parte II

---

# Los Puntos de vista teóricos en Cultura Física

¿Qué es Deporte?

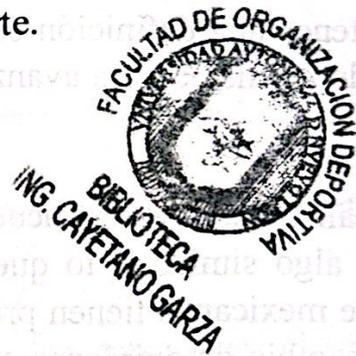
Nuestra definición de Deporte.

¿Qué no es Deporte?

El nacimiento de las Ciencias aplicadas al Deporte.

Deporte como proceso productivo.

Sicología del Deporte.



En el presente siglo -como parte de esta manifestación cultural mundial- algunos científicos han creado el concepto Cultura Física, que engloba la Recreación Deportiva, la Educación Física, y el Deporte. Cada uno de ellos corresponde a una forma de la actividad física de los individuos para mejorar su funcionamiento. El Deporte es quien lo lleva a su máxima expresión.

Estas tres actividades, similares en tanto que tienen al Hombre como sujeto central, difieren en objetivos, contenido, métodos, medios, y resultados en su realización, emergiendo el Deporte como la dominante de las tres.

Cabe hacer notar, que estas manifestaciones de investigación y definición del Deporte, provienen de otras culturas, ya que aquí existen enfoques oficiales que hablan por ejemplo en la Secretaría de Educación, de la Dirección de Servicios Sociales, Culturales y Deportivos, como si Deporte fuera una expresión humana No cultural. ¿Ud. cree que se darán cuenta algún día o seguirá la confusión? Deporte es cultura, no es natura, por ello retomamos el concepto Cultura física.

La variedad de definiciones de Deporte y de Educación Física, que la humanidad ha desarrollado en los últimos años es amplia y variada. No obstante esta limitación es necesario tener una definición sobre la cual nos podamos entender, saber que estamos hablando de lo mismo para avanzar, de lo contrario se puede convertir en un diálogo de sordos.

Si usted realiza ahorita una encuesta entre sus amigos preguntándoles ¿Qué es Deporte? encontrará algo similar a lo que nosotros encontramos, es decir, que a pesar de que millones de mexicanos tienen prácticas deportivas semanales y gastan recursos en ello, en el intercambio de opiniones entre quienes participan en esta actividad, no existe un consenso preciso acerca de los conceptos que le atañen. Citaremos ahora algunas.

### **¿Qué es Deporte?**

Diversas definiciones de Deporte de pensadores de todo el mundo.

*“Es un culto voluntario y habitual del ejercicio muscular intensivo, apoyado en el deseo de progreso y que puede llegar hasta el riesgo”*

Pierre de Coubertin

El gran Barón de Coubertin, sin cuya aportación como principal promotor de las olimpiadas de la era moderna, nada de esto podríamos escribir, resume en su definición lo que en un principio -allá por 1896- fue esta actividad: un culto, casi religión que había que cumplir por voluntad propia, no por obligación, y habitualmente, es decir, todos los días o casi, que significaba un esfuerzo muscular pesado que podía llevar al riesgo, por lo que el deseo de progreso era imprescindible. Estoy seguro de que muchísima gente de entonces entendió y compartió estos puntos de vista, y participó en la promoción de esta actividad enormemente. Mas ahora los tiempos exigen rendimientos cada vez mayores y esta definición ya no nos sirve para explicar lo que hacemos.

*“Toda función desinteresada, noble, e higiénica, cuyos fines consisten en dar esparcimiento al espíritu, a la vez que energía a la voluntad y belleza pujante del cuerpo”*

Valserra.

Este señor nos quiere convencer de que las medallas tienen como fin dar esparcimiento al espíritu (¡!), que dan energía a la voluntad, y no se cómo, pero también dan belleza pujante al cuerpo (¡!) y de pilón en forma desinteresada, noble e higiénica ¿Usted lo entiende?

*“Es una actividad libre ejercitada por sí misma y opuesta al trabajo”*

Carl Diem

Según esto, el baile, el noviazgo, hacer el amor, y la recreación serían deporte. ¿Está de acuerdo?

*“Todo genero de ejercicio o de actividad física que tenga como meta la realización de una marca o cuya ejecución se base sobre la idea de lucha contra un elemento definido: una distancia, una duración, un obstáculo, un peligro, un animal, un adversario, y por extensión uno mismo”.*

Haber.

Para el señor Haber lo importante es tener enfrente la superación de una marca, una distancia, un peligro, un adversario, igual que el personal de una maquiladora supera sus marcas año con año, igual que los vendedores de otras empresas luchan contra la

competencia, o igual que los galgos en un galgódromo quieren alcanzar la liebre mecánica. La verdad no se para qué o a quién le sirvió esta definición.

*“Práctica metódica de los ejercicios físicos con vistas al perfeccionamiento del cuerpo humano, sino también del espíritu y de ciertas cualidades como la lealtad, la energía, la perseverancia y la decisión”.*

Larousse

Esta definición ubica algo moderno y medible: perfeccionar el cuerpo y ciertas cualidades.

Como que oyó cantar el gallo, pero no investigó dónde, el señor de apellido de diccionarios.

*“Es una actividad específica de competición en la que se valora intensamente la práctica de ejercicios con vistas a la obtención, por parte del individuo, del perfeccionamiento de las posibilidades morfofuncionales y síquicas, conectadas con un record, en la superación de sí mismo o en la de su adversario”.*

UNESCO

Elaborada por un Comité específico, para ello sintetizó en el perfeccionamiento de las posibilidades morfofuncionales y síquicas el punto central de hacer deporte, solo que lo condicionó a la competencia.

*“Actividad específica de emulación en la cual se valoran intensamente las formas de practicar los ejercicios físicos para que el individuo o el colectivo llegue al perfeccionamiento de las posibilidades morfofuncionales y síquicas, concretadas en un record, una superación de sí mismo o del contrincante”.*

A. Lanier

Palabras más, palabras menos, es la misma que la anterior.

De todas las mencionadas -y existen muchas más- solo las tres últimas enumeran el elemento central de hacer Deporte, **perfeccionar el cuerpo y la mente**, pero es necesario ponerla en orden, porque lo que queremos es una que nos permita entender, para medir y administrar con precisión si mejoramos, retrocedemos o estamos estancados en el mismo lugar.

Y que nos disculpen los renombrados autores, pero perfeccionar el cuerpo y la mente no se hace solo en la competencia, en ésta, se valora lo que hemos alcanzado nada más. Perfeccionar el cuerpo y la mente se realiza en cada sesión de entrenamiento.

Al hablar de posibilidades morfofuncionales y síquicas, el Comité de la UNESCO que desarrolló esta idea, puso el dedo en la llaga, porque contempla al individuo integralmente, no dividido, cuerpo por aquí y mente por allá, y además porque especifica el contenido fundamental de la actividad. En México, según El Reglamento de la Ley de Fomento y Estímulo al Deporte, se define como: *“Actividad y ejercicios físicos, individuales o de conjunto, que con fines competitivos o recreativos se sujetan a reglas previamente establecidas y coadyuvan a la formación integral del individuo y al desarrollo y conservación de sus facultades físicas y mentales”*.

El trabajo de las maquiladoras y otras actividades humanas caen en esta **política definición**.

Lo importante ahora es definir correctamente las posibilidades morfofuncionales y las posibilidades síquicas. Y para ello le presentamos

### **Nuestra definición.**

Para nosotros, Deporte es **“EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO DE LAS POSIBILIDADES MORFOFUNCIONALES Y SIQUICAS DEL INDIVIDUO, QUE SE VALORAN DE ACUERDO A UNA ACTUACION DETERMINADA, POR ESPECIALIDAD, CATEGORIA Y RAMA, EN LA SUPERACION DE SI MISMO O EN LA DEL CONTRINCANTE”**.

El perfeccionamiento de las posibilidades morfofuncionales (**aparato cardiovascular, sistema cardio pulmonar, esqueleto, masa muscular etc.**) y síquicas (**sistema nervioso, y personalidad**), es el punto central de hacer Deporte, no la competencia, ni el ganarla. Empieza desde edades tempranas (5 o 6 años para algunas especialidades) y se realiza hasta la tercera edad.

El perfeccionamiento de estas posibilidades se mide en fuerza, elasticidad, flexibilidad, rapidez, resistencia, armonía, ritmo, equilibrio, toma de decisiones, concentración, etc., y los encargados de proporcionarlo son los profesionales del entrenamiento deportivo.

Deporte es un objeto que no se da en la naturaleza por sí solo, es escaso, individual, e intransferible, los consumidores obtienen múltiples beneficios de él (mejor calidad de vida, vida sana y prolongada, aumento de la productividad, posibilidad de ascenso en la escala social, mayores ingresos, y otros). Se caracteriza por el énfasis en la superación progresiva.

Este enfoque conceptual -que para los mexicanos parece que nos resulta innecesario- descansa en las aportaciones de investigadores cubanos, alemanes, polacos, y norteamericanos, fundamentalmente. Naciones que destacan en el escenario deportivo mundial actual.

En Economía, de acuerdo al Teorema de Harry Johnson sobre la Teoría del Valor, un Bien es un objeto o servicio de los cuales el consumidor desearía tener más de ellos. O sea, las posibilidades morfofuncionales (aparato cardiovascular, sistema cardio pulmonar, esqueleto, masa muscular, etc.) y síquicas (sistema nervioso, personalidad), son **objetos intransferibles** que se presentan en una unidad indisoluble llamada cuerpo humano. Los niveles que estas posibilidades alcanzan tienden a ser mantenidos, y se pierden por inactividad prolongada o enfermedad.

Deporte es un Bien Privado porque en su consumo posee rivalidad y exclusividad. Esto quiere decir que un individuo puede mantener o mejorar su cuerpo por medio de la Recreación Deportiva y la Educación Física, (El Deporte la maximiza). Quien practica Deporte no puede traspasar sus sistemas y aparatos a ningún individuo, esto es exclusivo. Por otra parte, su práctica costosa -en algunos casos- y fomentada y promovida por el gobierno, no le da el carácter de Bien Público. Algunas Asociaciones Deportivas le extienden la mano a papá gobierno para "hacer deporte" dicen, y éste se los da por tenerlos contentos, mas éste es política, no Deporte.

La Promoción, Fomento y Organización Deportivas los consideramos servicios en tanto que se agotan al momento de proporcionarse y aparecen como una extensión de la actividad deportiva. Los responsables o administradores de las instalaciones y los dirigentes de Asociaciones deportivas y las Autoridades deportivas son los encargados de proporcionar estos servicios.

**¿Qué No es Deporte?**

No son Deporte, la Recreación Deportiva y la Educación Física. No los confunda, por favor.

La primera se define como toda actividad física dirigida a disfrutar el movimiento, la convivencia humana, y el mantenimiento de la Salud, por medio de juegos deportivos, sin que aparezca en ello el objetivo de maximizarlas.

La segunda, como una “disciplina pedagógica con caracter eminentemente formativo que contribuye al desarrollo armónico del individuo mediante la práctica de la actividad física, que tiende a generar actitudes, habilidades, hábitos y conocimientos con lo que se pretende coadyuvar a elevar la calidad de la educación”.

Es pertinente señalar que esta última, es la definición de la Secretaría de Educación.

Pero ya que estamos hablando de definiciones y de confusión conceptual veamos algunas denominaciones de Educación Física:

Gimnología.

Cultura Física.

Cultura corporal.

Fisiografía.

Ciencia de la actividad motora.

Kinantropología.

Ciencias del Deporte.

Ciencias de los ejercicios físicos y corporales.

Fisiopedagogía.

¿Cuál le gusta?

La Información deportiva tampoco lo es. Cuando los Medios de Comunicación nos dicen que hablan de Deporte, en realidad dan información, opiniones, especulaciones, promociones y comentarios sobre hechos y situaciones alrededor del Espectáculo deportivo profesional, más que del Deporte mismo, contribuyendo así a una confusión conceptual histórica en Cultura Física en nuestro país.

Con la definición de Deporte enunciada, nos encontramos que en México se le llama Deporte a muchas cosas que no lo son. Se habla de Deporte Popular cuando en realidad es Fomento Deportivo Popular. Lo mismo sucede con Deporte Escolar, cuyo concepto

adecuado es Fomento Deportivo Escolar. Que me disculpen quienes diseñaron la estructura de CONADE y quienes la siguen manteniendo.

De hecho quienes hacen Deporte en nuestro País, son los jóvenes adscritos al Programa Nacional de Talentos Deportivos de la Comisión Nacional de Deporte, los atletas miembros de Selecciones Nacionales integrados al Comité Olímpico Mexicano y la Confederación Deportiva Mexicana, miles de atletas destacados no avalados, miles de deportistas que siguen los principios del entrenamiento deportivo sin plena conciencia, y pequeños grupos de atletas (llamados de Fuerzas Básicas) en formación a ser atleta que participe en un espectáculo deportivo profesional.

Lo que se llama deporte profesional en realidad es Espectáculo Deportivo Profesional. Resulta algo más que un sueño intentar llamar la atención de los medios masivos de comunicación a este respecto, porque sus dirigentes están limitados unos, cegados otros, por los intereses económicos con los que sobreviven como empresa. Yo creo que la fuerza de los hechos terminará por imponer un sentido correcto a la información deportiva, y a la imagen.

### **El nacimiento de las Ciencias aplicadas al Deporte.**

Hubiera sido imposible el crecimiento del Deporte sin contar con el apoyo de algunas ciencias, acontecimiento que evidencia su compleja conformación histórica y nos previene para el análisis.

**La Metodología y la Planificación del Entrenamiento Deportivo** emergen ante la urgencia de obtener mejores resultados que los demás Países, y han elevado paulatinamente los rendimientos de los atletas, hasta ver romper marcas y tiempos, en períodos de tiempo cada vez más cortos.

**La Medicina** ha aportado nuevas y mejores técnicas de tratamiento y prevención de lesiones.

**La Nutrición** aparece de la mano con la salud y el rendimiento.

La **Fisiología** define los límites de la carga de trabajo.

La descripción de los tipos de cuerpos y la especialidad deportiva provienen de la **Morfología**.

La dosificación y asimilación de la carga de trabajo se mide hoy **Bioquímicamente**.

Los tradicionales métodos de relajación y concentración mental de algunas concepciones religiosas Indúes y Tibetanas, son la base del **entrenamiento mental moderno**.

Así los Deportistas de competencia, son desplazados por los Atletas de competencia. La práctica del Deporte ha derivado en el descubrimiento de medios y métodos de entrenamiento que ofrecen a los Deportistas y la Población en general la facilidad de ser más altos, más rápidos, más flexibles, más precisos, más fuertes y armónicos, elementos que miden con mayor exactitud el amplio concepto de "Mejorar la Calidad de Vida" difundido por los propulsores del Olimpismo Moderno.

Desde una perspectiva de la Ciencia Económica el siguiente cuadro presenta la relación de Bienes que inciden en el Deporte y su correlación.

TIPO DE BIENES	CARACTER		DEMANDA ¿Quién quiere?	OFERTA ¿Quién produce?
Objeto	DEPORTE	Básico	Atletas y Deportistas	Entrenadores Profesionales, Gobierno (alto rendimiento). Asociaciones Deportivas.
Objeto	Educación Física	Complemento	Niños y adolescentes en edad escolar	Licenciados y Profesores en Educación Física
Objeto	Recreación Deportiva	Sustituto	Todo Público	Recursos Humanos Empíricos y Profesionales.
Objeto	Instalaciones Deportivas	Complemento	Atletas, Deportistas y Público en general.	Gobierno e Iniciativa Privada

Objeto	Educación (Formación y Capacitación)	Complemento	Entrenadores empíricos, Autodidactas y profesionales.	Instituciones Públicas y Privadas.
Objeto	Artículos y aparatos Deportivos	Complemento	Público en general, Atletas y Deportistas.	Iniciativa Privada.
Servicio	Apoyo científico y económico.	Complemento	Atletas y Deportistas.	Instituciones Públicas y Privadas.
Servicio	Fomento y Organización Deportiva.	Complemento	Sectores Estudiantil y Popular, Público en general.	Particulares y Gobierno.
Servicio	Información Deportiva	Complemento	Público en general, Atletas y Deportistas.	Medios de Comunicación Públicos o Privados.

Cuadro 1

Relación de Bienes: Objetos y Servicios con la Demanda y Oferta del Deporte.

La Demanda del Deporte -o los porqué de la gente para pagar por ello- engloba múltiples factores, entre los más importantes están:

- El Clima (de invierno o de verano);
  - Las características morfofuncionales y síquicas de los individuos (de fuerza rápida, de resistencia, de juegos con pelota, de coordinación y arte competitivo, de combate);
  - Los Gustos y Preferencias individuales (mejor forma física, mejor imagen);
  - La Edad (niños, jóvenes, adultos, tercera edad);
  - Los niveles de competencia (estatal, nacional, internacional);
  - Beneficios Sociales (convivencia, amistad, sociabilidad);
  - Aspectos Sicológicos (preparación para el éxito, afirmación de la Personalidad);
  - Niveles de Ingreso (costo de material deportivo, costo de instalaciones deportivas);
  - Fines Proselitistas (ideológicos, políticos);
  - Beneficios personales (vida sana y prolongada, mejor calidad de vida)
- ¿Y usted por qué lo practica?

Por cierto, practicar Deporte implica un costo que se relaciona con la cantidad de horas de entrenamiento.

Practicar Recreación Deportiva implica un costo que se relaciona con cantidad de horas de entretenimiento.

Quiero hacer notar la diferencia entre la última palabra de los dos renglones anteriores que son muy parecidas en su escritura mas no en su significado (Por allá se oyó decir a Don Criticón, ¡Cuanta lógica mamucas!) Entrenamiento requiere un Plan general de trabajo y programas de apoyo, superación progresiva y científicamente desarrollada (¡Que si requiere lógica!). Entretenimiento no lo requiere.

La principal diferencia entre ser Entrenador Profesional y ser entrenador empírico radica en que el primero elabora científicamente sus Programas de Entrenamiento, el segundo ni sabe que son necesarios. Por ello, muchos entrenadores empíricos actúan como entrenadores.

La demanda de Deporte no sabemos si se encontrará influenciada más por factores secundarios de la actividad deportiva, -dada nuestra confusión conceptual histórica- que por el elemento central de ella, que es el perfeccionamiento sistemático del cuerpo y mente humanas. El conocimiento de los Gustos y Preferencias de los consumidores nos darán la respuesta a ello, y queda a los investigadores economistas retomar el tema.

Si la demanda se puede medir como la relación de precios y cantidades demandadas de un Bien, el elemento que nos permitirá medirla es la cantidad de horas de entrenamiento y el costo (precio) de practicarlo. Este elemento, es inherente a los conceptos metodológicos del Deporte, ya que los profesionales del entrenamiento deportivo calculan su carga de trabajo diario precisamente en horas de entrenamiento.

La cantidad mínima de horas por semana -sin tomar en cuenta la calidad del entrenamiento- para hacer Deporte es de seis y los deportistas de alto rendimiento realizan hasta cuarenta. Si se toma en cuenta la calidad del trabajo, el rendimiento se puede elevar al porcentaje que lo desees (Más allá del 100% están las lesiones y el sobreentrenamiento).

De acuerdo a la Fisiología del ejercicio, son necesarios cuarenta minutos de actividad física, continua para que el organismo empiece a consumir los carbohidratos y grasas almacenados por la alimentación, y si a estos le agregamos diez minutos para el calentamiento y otros diez para la relajación obligatorios en un entrenamiento correcto, se suman los sesenta mínimos, que durante la semana pueden ser repartidos una hora diaria de sesión de entrenamiento o dos horas en días terciados incluyendo la competencia semanal si la hay. Tres horas continuas por sesión de entrenamiento son para quienes tienen como mínimo el nivel de seleccionado estatal en algunas especialidades. Es lógico que a mayor nivel de competencia mayor será la cantidad de horas de entrenamiento y viceversa.

Añadimos de paso que la Recreación Deportiva se determina por menos de seis horas de actividad física por semana, para aquellos casos que al hacer "cascaritas" creen perfeccionarse.

Es preciso resaltar que esta relación de costos y cantidades de horas de entrenamiento es imprescindible establecerla por especialidad, categoría, rama, nivel, y localidad, pues la Demanda y Oferta de Tae Kwon Do para niños de ocho a doce años, no serán las mismas que para niñas de la misma edad, ni tampoco igual a la de adultos mayores de veinte años, aún y cuando sea la misma especialidad, aunque diferente nivel y localidad, y nada hay que garantice que será igual a la de natación de las mismas edades, nivel o localidad.

Así, es posible contabilizar la demanda de Deporte separada de la demanda de Recreación Deportiva, de la de Educación Física, de la de instalaciones, de la de aparatos e instrumentos, de la de formación y capacitación de especialistas, de la de información deportiva, de la de fomento y organización, de la de apoyo científico o económico, que son del Deporte Bien Sustituto el primero, y Bienes Complementarios los demás (vea Cuadro 1), aclarando el carácter derivado de las demandas que se generan alrededor de la de Deporte.

La Oferta del Deporte por otro lado, se establece por la producción de programas (empíricos o profesionales) de entrenamiento deportivo, que también es necesario separarla de la oferta de los otros Bienes que intervienen en este proceso.

Cada equipo o atleta en una competencia deportiva presuponen un entrenador, ellos ofrecen sus programas para lograr el perfeccionamiento físico y mental de sus atletas. Al existir una única escuela de Licenciatura en Entrenamiento Deportivo en nuestro país, el lugar es ocupado por Licenciados en Educación Física, Licenciados en Organización Deportiva, Profesores en Educación Física, ex-profesionales de la especialidad y autodidactas.

Por otra parte, el gobierno como representante social, recibe la demanda de instalaciones adecuadas por parte de la sociedad, e invierte recursos y tiempo en ellas esperando que los ciudadanos que las utilicen sean más productivos más tarde, y porque -por otra parte- en la mayoría de los casos, el alto costo de construcción y mantenimiento les impide -a los particulares- dedicar sus propios recursos a ello.

Las instalaciones y aparatos deportivos no son indispensables en los niveles masivos de la práctica deportiva, mas en la medida en que el proceso de perfeccionamiento alcanza niveles estatales, nacionales e internacionales su construcción y adquisición es obligada, y es el estado -en algunos casos- quien puede ofrecer soluciones a esa carencia, porque espera que quienes los usen sean después mejores.

En México el Estado subsidia los servicios de organización y fomento deportivo entre los estudiantes, obreros, trabajadores del campo, talentos deportivos, asociaciones deportivas, y discapacitados, como gestor de las demandas sociales de ellos.

El Estado subsidia también -con nuestros impuestos, aunque nunca escuché que se nos diera el mérito- la Producción de Deporte como objeto, en el programa de Talentos Deportivos de la Comisión Nacional del Deporte, los apoyos al Comité Olímpico Mexicano y la Confederación Deportiva Mexicana. Sin embargo, para incrementar los niveles de bienestar en este renglón es necesario que la iniciativa privada empiece a tomar cartas en este asunto.

### **Deporte como Proceso Productivo**

Deporte es -desde el punto de vista económico- un Proceso Productivo para elevar el rendimiento en el cual intervienen como materia prima las capacidades (condicionales,

coordinativas y cognocitivas -según el modelo cubano- y que para nosotros son Capacidades, Habilidades y Facultades, y tome usted el enfoque que le convenga) de los individuos, el uso de instalaciones y aparatos deportivos, el apoyo de autoridades y particulares, el fomento y la organización, la información deportiva y fundamentalmente, la Tecnología del Entrenamiento deportivo.

Este proceso genera una nueva mercancía llamada Forma Deportiva que se define como el “estado máximo de rendimiento en que se encuentra un deportista en un período de tiempo determinado”, de acuerdo a A. Lanier, (contiene tres fases: desarrollo, obtención-estabilización, y pérdida). Esta mercancía posee un Valor de Uso y un Valor de Cambio. El Valor de Uso lo disfruta el individuo al ser más capaz, más concentrado, más productivo; y el Valor de Cambio le permite contratarse como profesional en una disciplina deportiva.

Los entrenadores deportivos profesionales producen programas científicos que aumentan temporada tras temporada la forma deportiva de sus atletas. Los entrenadores empíricos no saben como aumentarla, mas bien la mantienen constante durante años, y la fundamentan en el crecimiento natural del individuo, por ello, también producen lesiones que disminuyen la forma y vida deportiva de los jóvenes y les cuesta a las empresas y al Instituto Mexicano del Seguro Social, -o sea, a cargo de impuestos- miles de millones de pesos al año en incapacidades laborales. Investigue en el hospital más cercano cuántas operaciones se hacen a la semana a pacientes mayores de 40 años, que no la hubieran necesitado en caso de haber hecho ejercicio sistemáticamente.

El carácter profesional de los deportistas va más allá de lo que contempla la Ley Federal del Trabajo como profesional, ya que los sistemas de apoyo a los deportistas actualmente son muy variados y puestos en práctica desde edades tempranas. Así, las becas económicas o académicas y los apoyos en efectivo o en especie, por ganar una competencia, son las formas por medio de las cuales los deportistas obtienen beneficios económicos a cambio de sus servicios sin ser considerados profesionales por la Ley mexicana. ¡Al cabo que a nosotros no nos importa!

Esta visión de Deporte, me refiero a la nuestra, nos permite entenderlo en términos en que lo podemos medir, saber científicamente si avanzamos, retrocedemos, nos

estancamos, o solo dependemos de los dones naturales de nuestros jóvenes para alcanzar niveles superiores de rendimiento.

Mayor información sobre el tema de cómo elevar las capacidades físicas de los atletas la encuentra en todo libro serio de Teoría y Metodología del Entrenamiento.

Sírvanos ahora esta presentación para resumir los propósitos de este capítulo.

**¡No se puede MEJORAR,**

**Lo que no se puede ADMINISTRAR!**

No se puede mejorar en Deporte si no se establecen en un Plan, objetivos, metas, procedimientos y evaluaciones para cumplir.

**¡No se puede ADMINISTRAR,**

**Lo que no se puede MEDIR!**

No se puede cumplir objetivos y metas, si no se establecen parámetros que permitan saber si avanzamos o retrocedemos.

**¡No se puede MEDIR,**

**Lo que no se puede ENTENDER!**

Nunca sabremos si avanzamos o retrocedemos si no tenemos una idea clara, precisa y concisa de lo que somos, queremos y a donde vamos.

**¡No se puede ENTENDER,**

**Lo que no se puede DEFINIR!**

No podemos saber si avanzamos o retrocedemos, si no explicamos los caracteres esenciales de lo que es y no es Deporte.

**¡PARA MEJORAR en Deporte**

**ES NECESARIO DEFINIR Deporte!**

**“El Proceso de Perfeccionamiento de las Posibilidades Morfofuncionales y Síquicas del Individuo, que se valoran de acuerdo a una actuación determinada, por especialidad, categoría y rama, en la superación de sí mismo o en la del contrincante”.**

No adoptar ya una definición de Deporte como la que le hemos presentado, lo dejará a usted y a sus atletas dentro del marco de los entrenadores que nunca saben si avanzan, retroceden o están en el mismo nivel en cuanto al rendimiento deportivo. Tanto en el desarrollo de posibilidades morfofuncionales como síquicas presentándose ambas como las dos caras de una moneda. Tan importante es la una como la otra.

Los autores de Metodología del Entrenamiento establecen que la Preparación del deportista para alcanzar el óptimo rendimiento se construye sobre la Preparación Física, que permite lograr superiores niveles técnico-tácticos, y desarrollar sus potencias mentales (intelectuales, psicológicas, educativas). Digamos así:



Entendemos ésto como que no puede haber niveles superiores de éxito, si no existen niveles superiores de expresión técnico-táctica, si no existen niveles superiores de capacidades físicas. Saber la combinación precisa de los porcentajes entre estas preparaciones, es labor de entrenadores profesionales, y necesitamos unos cuantos miles en el país.

En cuanto a la preparación del Entrenador, ésta es a la inversa.

**Si Entrenador es la persona capacitada para dirigir la sesión de entrenamiento, la estructura de su preparación se invierte:**



Lo cual establece que quien desarrolla primero sus potencialidades mentales es el entrenador para incrementar sus niveles de rendimiento y así, el de sus atletas, dejando en segundo término su Preparación técnico-táctica y su Preparación Física. Casi parece la regla entre entrenadores jóvenes, la tendencia hacia no descuidar en su persona, estos dos últimos aspectos para mantener el balance adecuado entre teoría y práctica, mientras que no parece lo mismo con entrenadores mayores.

**La Preparación Mental de un entrenador (instructor) de éxito, se fundamenta por una parte en su dominio de la Metodología del Entrenamiento científico, y por la otra, en el conocimiento, manejo y dominio de su propia personalidad, sus métodos para influir en sus atletas, y sus procedimientos para retroalimentarse y corregir sus fallas. A ello nos dedicaremos en este libro en las siguientes Partes.**

**El manejo Conciente de su Personalidad le permitirá realizar Intervenciones en la Personalidad de su(s) atleta(s), para elevar el Rendimiento Deportivo, implicando en ello el control, seguimiento y supervisión de los programas de entrenamiento. Esto es perfeccionar las posibilidades síquicas de los individuos.**

Visto desde este punto de vista, volvemos a afirmar que la práctica del Deporte nos permite formar nuestro cuerpo y educar nuestra Conciencia con más facilidad y potencia que ninguna otra actividad.

El trabajo y otras actividades, pueden educar nuestra Conciencia, pero es el ejercicio sistemático y científicamente planificado, el que forma y perfecciona nuestro cuerpo y nuestra mente. Quienes disfrutan su actividad profesional como atletas rentables en la actualidad saben de esto.

Una reflexión necesaria acerca de Deporte: Una cosa es hacer Deporte correctamente y otra es hacer mal Deporte. Si el entrenador planifica mal su Programa anual el atleta no alcanzará niveles óptimos de rendimiento, mas bien, lo que sucederá es sobreentrenamiento o lesiones a causa de una mala base de Preparación Física, particularmente en el Período de Preparación General. Lo mismo se observará con hostigamiento, pasividad, negatividad o imposiciones del entrenador.

### **Sicología del Deporte.**

Con todo respeto por las diversas teorías que existen en esta moderna disciplina, nuestro enfoque consiste en establecer que lo determinante en el rendimiento deportivo es el manejo adecuado y conciente de la Personalidad del entrenador para ejercer Liderazgo en la Personalidad de los atletas.

De todas las relaciones humanas que se dan en este campo (atletas-directivos; atletas-padres de familia; atletas-sociedad, etc.) la determinante es la relación Entrenador-Atleta. **Es el Entrenador quien puede influir más que nadie en la Personalidad de los Atletas y Equipos. Es el Entrenador quien necesita ejercer su Liderazgo adecuado, conciente, potente, positivo y sano.**

Nuestra experiencia nos permite demostrarle aquí cómo hacerlo científicamente, basados en una Definición de Deporte y una Teoría de la Personalidad, que permiten planificación, control, supervisión y predicción de resultados. Y respetamos los puntos de vista de todo profesional en este campo que por nuevo, está por construirse.

## Parte III

---

### Los Puntos de vista teóricos en Liderazgo

Definición.

Ejercicio del Liderazgo y Personalidad.

Estados del Yo.

Representación de la Estructura de la Personalidad.

¿Cómo funciona la Personalidad?

Las Funciones de los Estados del Yo en un Entrenador Deportivo.

Un Modelo de Comunicación.

Comunicación de la Personalidad.

100% de Comunicación en cantidad.

Lenguaje Verbal y Lenguaje No Verbal en los Estados del Yo.

La Calidad de la Comunicación Entrenador-Athleta; Instructor-Alumno.

Ruido en el ejercicio de Liderazgo.

Descalificación.

Deporte y Liderazgo.



# LIDERAZGO

## Definición

### LIDERAZGO = INFLUIR

Definimos el concepto de Liderazgo como el hecho de influir en la personalidad de los demás.

Esto es una capacidad que se puede adquirir en el transcurso de la Vida o entrenar bajo la supervisión de personal especializado. No hablamos de la influencia que el ejercicio del poder otorga proveniente de la autoridad política o económica -aunque lo que aquí se aborda servirá también para mejorarlo- sino del influir en las personalidades para que obtengan lo que se proponen y esto es el pan de cada día en el proceso de elevar las capacidades físicas y mentales de los atletas.

El Liderazgo de que nos ocupamos es el realizado por medio del lenguaje Verbal y No Verbal.

Lo que el Entrenador le diga y cómo se lo diga tiene mucho que ver con lo que el atleta obtiene en su competencia. Más adelante hablaremos sobre otros modos de ejercer Liderazgo.

El Liderazgo es un todo desde que empieza el proceso de entrenamiento (enseñanza-aprendizaje) hasta que concluye el Período de Tránsito (ciclo escolar). Incluye a todas las partes que participan en ese proceso: Entrenador (instructor) como parte determinante, Atletas, Cuerpo Técnico, Padres de Familia, Directivos, Medios de Comunicación, etc. y es un proceso que va de lo simple a lo complejo, de lo poco potente a lo potente, concatenando las sesiones de trabajo, con los ciclos, con los períodos, con las competencias y los descansos.

En Deporte la obtención del éxito -no necesariamente es ganar y ganar- tiene mil y un objetivos y metas. Saber definirlos está en función del desarrollo de nuestros niveles de

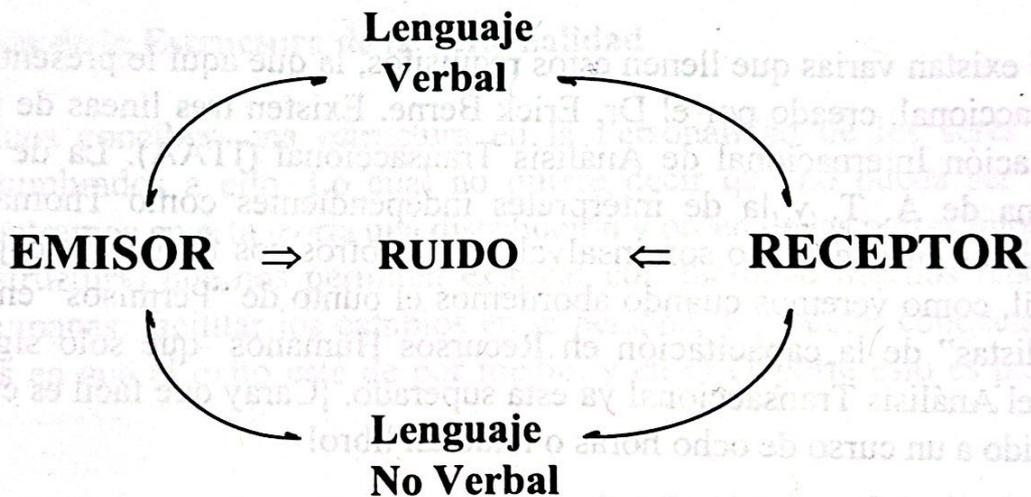
Conciencia como entrenadores. Algunos de ellos son de carácter permanente, como el dar el máximo esfuerzo, otras son temporales como el probarnos estar libres de lesiones.

Nuestro enfoque sobre Liderazgo es similar a:

## PROCESO DE LIDERAZGO = PROCESO DE COMUNICACION

La Comunicación entre el Entrenador y los atletas es según este modelo:

### PROCESO DE COMUNICACION



El Lenguaje Verbal (palabras, conceptos, categorías, razonamientos, tecnicismos) forma una parte, y la otra el Lenguaje No Verbal (mirada, tono de voz, expresión facial, ademanes, posición corporal). La correspondencia entre ambos mensajes puede maximizar el resultado, la incongruencia lo minimiza. Más adelante profundizaremos en ello.

## Ejercicio de Liderazgo y Personalidad

El Liderazgo del que hablamos corresponde entonces al poder influir en la Personalidad de un atleta, de varios o de un equipo. Esto está en función de el o los mensajes que les enviemos y la recepción de ellos por la estructura de la Personalidad de los atletas.

Varios autores, Por ejemplo Pila Teleña y Cía. hablan de la “necesidad de desarrollar la Personalidad del Deportista”, Arístides Lanier, por su parte, señala que es tarea de la Psicología del Deporte “desarrollar la Personalidad Atlética”, pero no dicen cómo hacerlo. Nosotros nos dedicamos en este libro y en los cursos que impartimos, a desarrollar la Personalidad del Entrenador (instructor) para que el desarrolle la de sus atletas (alumnos).

Si hablamos de Personalidad, necesitamos una Teoría sencilla y práctica, que posea una estructura que ejemplifique la comunicación entre las Personas y sobre todo permita control (definición de objetivos y metas), seguimiento (retroalimentación inmediata), supervisión (revisión de lenguajes verbal y no verbal), y predicción de resultados.

Es posible que existan varias que llenen estos requisitos, la que aquí le presentamos se llama Análisis Transaccional, creado por el Dr. Erick Berne. Existen tres líneas de interpretación, la de la Asociación Internacional de Análisis Transaccional (ITAA). La de la Asociación Latinoamericana de A. T. y la de intérpretes independientes como Thomas Harris. Las diferencias teóricas entre ellas no son insalvables. Nosotros nos formamos bajo ITAA y nos resulta muy útil, como veremos cuando abordemos el punto de “Permisos” en este capítulo. Algunos “modistas” de la capacitación en Recursos Humanos -que solo siguen la moda- hablan de que el Análisis Transaccional ya está superado. ¡Caray que fácil es creer que saben por haber asistido a un curso de ocho horas o leído un libro!

### Los Estados del Yo.

Basado en múltiples investigaciones acerca de cómo funciona el cerebro, el Dr. Berne definió los Estados del Yo como **“sistemas coherentes de pensamiento y sentimiento manifestados por los correspondientes patrones de conducta”**. Le llamó PADRE, ADULTO y NIÑO a cada uno de ellos y los definió así:

En el Estado del Yo PADRE una persona **“siente, piensa, actúa, habla y responde como lo hacía su padre o su madre cuando él era pequeño”**

En el Estado del Yo ADULTO una persona **“aprecia objetivamente lo que le rodea y calcula sus posibilidades y probabilidades (de éxito) sobre la base de la experiencia pasada”**

En el Estado del Yo NIÑO una persona **“siente, piensa, actúa, habla y responde igual que lo hacía él o ella cuando eran niños de cierta edad”**.

Estos tres elementos que integran cada estructura de la Personalidad se encuentran tanto en un individuo, como en grupo de atletas, equipo deportivo, o grupo social. En algunos, débiles, en otros potentes, en unos rígidos, en otros flexibles, en unos positivos, en otros negativos, pero todos los tenemos, y al descubrirlos -al tomar Conciencia ¿Se acuerda de esta Facultad?- me puedo permitir cambiar mis patrones de comportamiento, mi forma de ejercer mi Liderazgo, para ser más adecuado, potente y positivo y ser más eficiente en el desempeño de mis funciones.

### **Representación de la Estructura de la Personalidad**

Pocas individuos conciben una estructura en la Personalidad de los seres humanos. No estamos acostumbrados a ello. Lo cual no quiere decir que no pueda ser real el hecho. Nosotros encontramos en esta teoría una distribución y orden de las partes importantes que la componen (estructura) que nos permiten explicar con facilidad muchos fenómenos de las Relaciones Humanas, facilitar los cambios en la persona, y predecir conductas y resultados en los campos en que el éxito esté de por medio, y en el Deporte esto es pan de todos los días.

Al conocer usted como entrenador, cómo están distribuidas y ordenadas las partes de la Personalidad de su(s) atleta(s), grupo, equipo, personal directivo, padres de familia, etc. está en camino de poder influir en ella, independientemente de la especialidad deportiva que se practique.

El Dr. Berne la concibió como círculos que se tocan tangencialmente.

La energía del Hacer; Pensar, Sentir, o Decir en el mejor de los casos circula libremente por los tres, en el peor, manifiesta limitaciones o bloqueos sencillos o graves para la eficacia y eficiencia de los individuos.

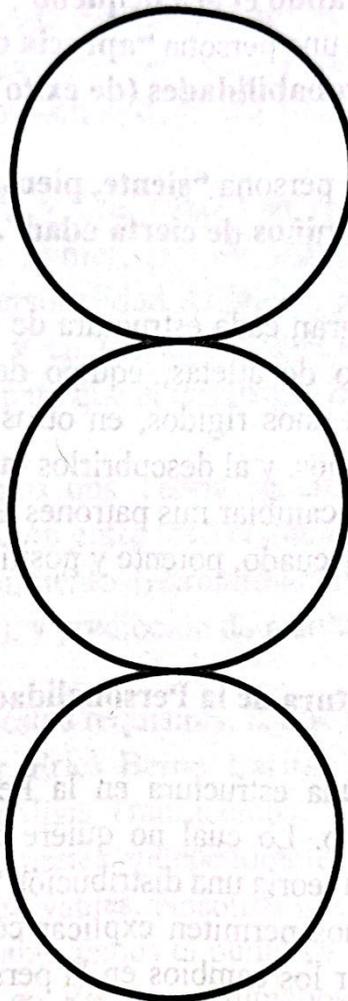
Graficamente así aparece:

Estado del YO

PADRE

ADULTO

NIÑO



conceptos

APRENDIDOS

DEBES O TIENES que  
Hacer, Pensar, Sentir o  
Decir.

PENSADOS

NECESITO O  
ME CONVIENE  
Hacer, Pensar, Sentir o  
Decir.

SENTIDOS

ME GUSTA O  
DISGUSTA  
Hacer, Pensar, Sentir o  
Decir.

Quiere hacer un ejercicio?

Dibuje la estructura de su propia Personalidad.

Ubique primero: ¿Cuál es su Estado del Yo más grande?, después el más pequeño, y así sabrá el tamaño del tercero.



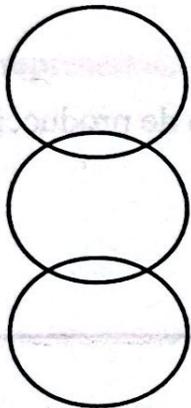
¿Qué encontró?

La utilidad práctica de utilizar esta estructura se ejemplifica en otros casos en el Deporte:

Un aficionado fanático  
a su equipo local.

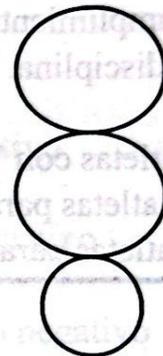
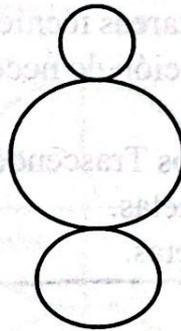
Un ajedrecista

Un Arbitro o Juez



prejuicios

fantasías



Observe las diferencias entre las estructuras, especialmente la de la izquierda, en la que los prejuicios y fantasías (que todos tenemos) aparecen como el traslape o invasión de dos Estados del Yo sobre el Adulto. O sea, no lo dejan funcionar bien. Los prejuicios son creencias de que las cosas deben ser como yo pienso; las fantasías son creencias de que las cosas son como quiero que sean.

Un ejemplo de prejuicio es: Hace cuarenta años, las mamás les decían a sus hijas, “hijita, una mujer decente llega a su casa a más tardar a las ocho de la noche”. Hace veinte años les decían, “hijita, una mujer decente llega a más tardar a las diez de la noche”: Hoy les dicen, “hijita, por favor llega”. Vaya transformación ¿Verdad?.

Un ejemplo de fantasía es “me voy a sacar la lotería”, “le voy a pegar al melate”, “somos los mejores, nadie nos puede ganar”, etc.

En el campo de la actividad deportiva también existen muchísimos prejuicios y fantasías, y solo el autoanálisis y el control conciente del entrenador le eliminará éstos de su cabeza, con la consecuente elevación de su rendimiento y el de sus atletas.

## Las Funciones de los Estados del Yo en un Entrenador deportivo.

### PADRE

Dirigir las sesiones entrenamiento (enseñanza).  
 Juzgar situaciones conflictivas entre sus atletas.  
 Sancionar faltas.  
 Señalar comportamientos que no se apeguen a las normas.  
 Señalar normas y reglamentos.  
 Delegar responsabilidad para el cumplimiento de funciones y tareas técnico-tácticas.  
 Ejercer como autoridad.  
 Reclamar incumplimientos de funciones y tareas técnico-tácticas.  
 Reprimir la indisciplina. Proveer la satisfacción de necesidades en el proceso de producción de Deporte.  
 Educar a sus atletas con Valores y Principios Trascendentes.  
 Orientar a sus atletas para el logro de sus metas.  
 Apoyar a sus atletas para el logro de sus metas.

### ADULTO

Diseñar los programas de entrenamiento para una temporada (macro ciclo).  
 Diseñar el contenido de las sesiones de entrenamiento (enseñanza).  
 Percibir objetivamente hechos, acciones, movimientos y fenómenos físicos, químicos, fisiológicos y psicológicos que inciden en el desempeño deportivo.  
 Proyectar investigaciones para mejorar el desempeño deportivo.  
 Realizar los reportes que permiten control, supervisión y predicción de resultados deportivos.  
 Dar permiso a sus atletas para el logro de sus metas.  
 Intervenir en la Personalidad para elevar el rendimiento.

### NIÑO

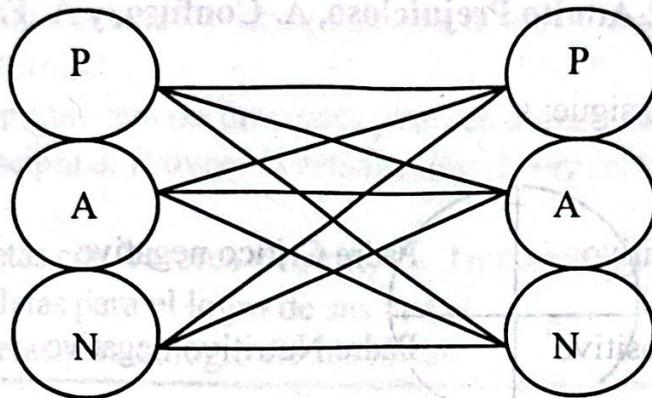
Expresión de las Emociones auténticas y disfraz



## Un Modelo de Comunicación.

Aparte de Comunicarse consigo mismo, una Personalidad necesita comunicarse con otras, y lo hace precisamente por medio de sus Estados del Yo.

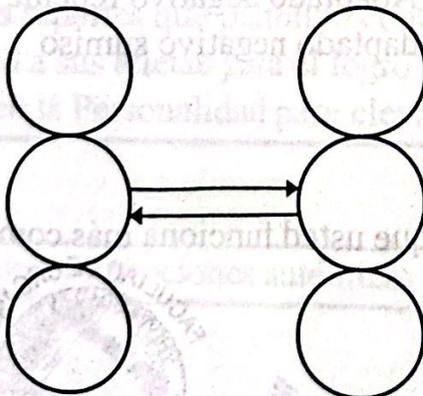
En abstracto, el modelo de comunicación de dos personalidades puede ser así:



En la práctica, se distinguen tres tipos de Comunicación:

- (a) Complementaria (b) Cruzada (c) Ulterior

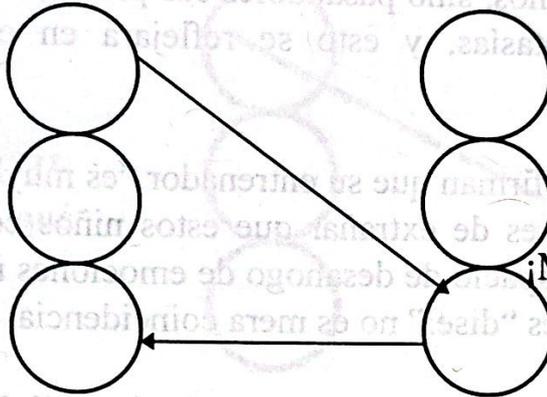
**Complementarias son aquellas que permiten continuidad en la comunicación. Esto se realiza porque el Estado del Yo al que se dirigió el mensaje, regresa la respuesta al mismo Estado del Yo que se lo envió.**



¿cuánto falta?  
¡cinco minutos!

**Cruzadas son aquellas que cortan la comunicación.** Esto sucede porque el Estado de Yo al que se dirigió el mensaje, regresa la respuesta a otro Estado del Yo diferente del que se lo envió.

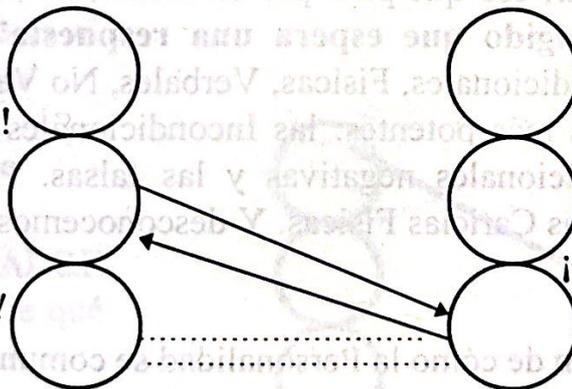
¡Hazle como te dije!



¡Métase usted, a ver si l'hace!

**Ulteriores son aquellas que establecen dos mensajes, uno oculto y otro evidente.** Esto sucede porque el Lenguaje Verbal se da entre dos Estados del Yo y el No Verbal entre otros Estados del Yo diferentes.

¡Pedro juega muy bien!



¡Gracias, señor!

¡me gusta como juega!

¡nunca iré a la banca!

## Comunicación de la Personalidad.

Por increíble que parezca si Ud. está repetidamente enviando mensajes desde su PADRE Crítico y espera que funcione el ADULTO de sus deportistas está muy equivocado. Quien le responderá es el NIÑO, y más exactamente, si Ud. es una Personalidad gritona, biliosa y sin control (Padre Crítico negativo), quien le responderá será el NIÑO Rebelde o el NIÑO Sumiso. Ud. no está educando niños, sino pasándoles sus problemas, sus emociones falsas y negativas, sus prejuicios y fantasías, y esto se reflejará en el rendimiento deportivo inevitablemente.

Conozco Padres de Familia que afirman que su entrenador "es muy bueno porque siempre es muy estricto con los niños", no es de extrañar que estos niños confundan -en situaciones críticas- la competencia con un espacio de desahogo de emociones no controladas. Cualquier parecido con algunos entrenadores "disel" no es mera coincidencia.

El entrenador (Instructor) necesita darse cuenta ya, desde cuál Estado del Yo ha estado enviando mensajes a sus atletas, pues mientras no lo haga, ninguna garantía tendrá de que lo correcto es lo que ha estado haciendo para elevar el rendimiento de sus atletas, y lo que aquí queremos demostrar es precisamente que la comunicación entre dos individuos puede ser proyectada, controlada, supervisada y predecible.

Y como esto es parte de adonde los quiero llevar, vienen ahora otros casos de mensajes (Caricias), pero para profundizar en nuestra explicación, definimos el concepto de **Caricias**, Y no suelte sus prejuicios a volar, eso que pasa por su mente, no es lo que queremos decir **Caricias**: "Es un estímulo dirigido que espera una respuesta".. Las hay positivas o negativas, Condicionales o Incondicionales, Físicas, Verbales, No Verbales y Falsas. Las que menos sabemos manejar son las más potentes: las Incondicionales positivas. Las que más sabemos manejar son las condicionales negativas y las falsas. Por lo general, tenemos muchos prejuicios para aceptar las Caricias Físicas. Y desconocemos cuáles y cuándo darlas, las caricias por supuesto.

Continuemos con la demostración de cómo la Personalidad se comunica con ejemplos.

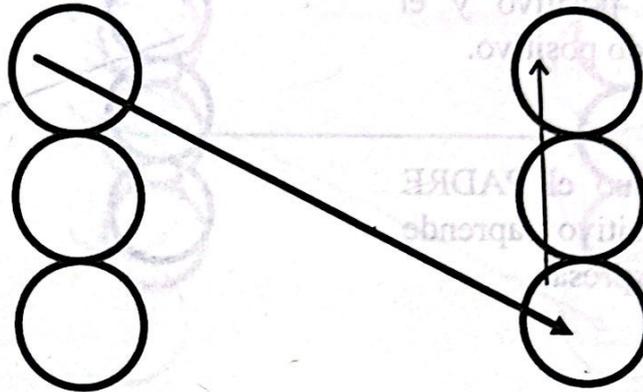
Caricias desde el Padre Crítico Positivo.

“Debes entrenar así...”, “este es el único camino para el éxito”, “debes conocer las reglas de juego”, “Dale con todo”, “¿no oyes lo que te estoy diciendo?”, “salgan a partírsela”, “méntanse al juego”, “así son las reglas”.

Quien toma el mensaje es el NIÑO Adaptado positivo.

Entrenador

Atleta

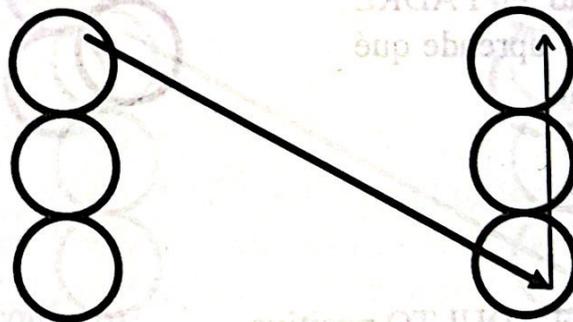


En el individuo el PADRE Crítico positivo aprende qué y cómo expresar.

Caricias desde el PADRE Crítico negativo.

“Cuando aprendas ha hacerlo bien, regresa”, “en casa del herrero, azadón de palo”, “aquí se hace lo que yo digo”, “¿Veniste a jugar o payasear?”, “parecen señoritas”, “¿En qué estas pensando, bobo?”, “Hazlo como te dije”, “no ganamos por tu culpa”, “no te dejes, quíbrele la pata”, “si no te gusta, chíspale”, “estas robando a la institución”, “Ahora si jugaste bien”, “sácate, cuando aprendas ha hacerlo bien regresa”, “el único mandamiento es: el que manda es el entrenador”.

Quien toma el mensaje es el NIÑO adaptado negativo



En el individuo el PADRE Crítico negativo aprende qué y cómo expresar.

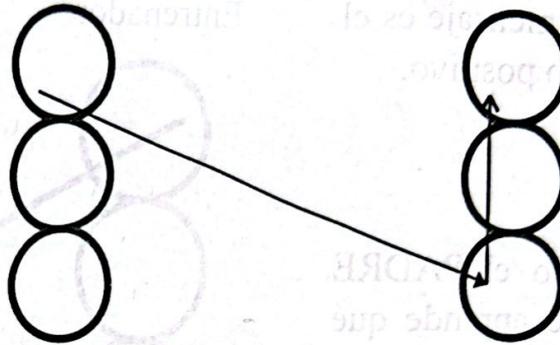


### Caricias desde el PADRE Nutritivo positivo

“tú puedes”, “te apoyo”, “cuenta conmigo”, “ánimo”, “no pasa nada”, “confío en ustedes”, “a la otra sale”, “tranquilo”, “hagan lo que saben hacer”, “estoy orgulloso de ustedes”, “inténtenla de nuevo”.

Quien toma el mensaje es el NIÑO Libre positivo y el NIÑO adaptado positivo.

En el individuo el PADRE Nutritivo positivo aprende qué y cómo expresar.

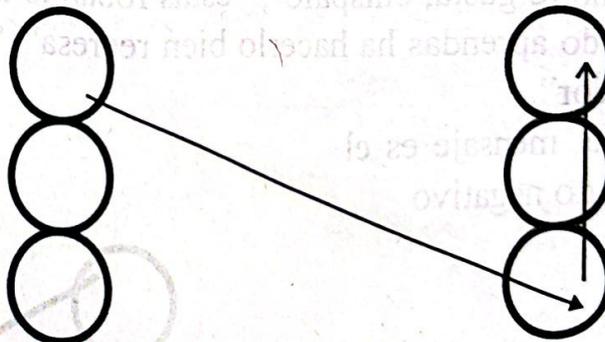


### Caricias desde el PADRE Nutritivo negativo

“vas a jugar hasta que yo quiera”, “eres lo máximo, sin tí el equipo no vale”, “ahorita voy a la casa por tu amuleto”, “no te preocupes por eso, aquí yo mando”.

Quien toma el mensaje es el NIÑO adaptado negativo

En el individuo el PADRE Crítico negativo aprende qué y cómo expresar.

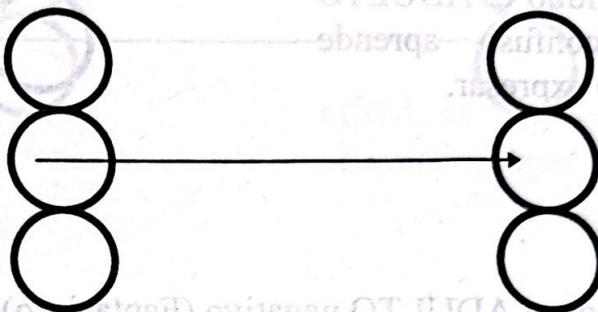


### Caricias desde el ADULTO positivo

“¿Ya analizaste por qué te pasa esto?”, “¿Qué aprendiste hoy?, Muy bien”, “¿nos hemos preparado para llegar hasta aquí?”, “atentos a la jugada”, “sí se puede”, “ya saben qué hacer, “podemos superarnos”, “todos a defender”, ¿qué te pasa?, “concéntrate”.

Quien toma el mensaje es el ADULTO

En el individuo el ADULTO positivo aprende qué y cómo expresar.

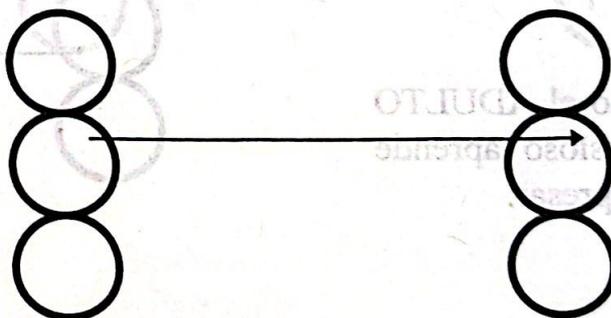


Caricias desde el ADULTO negativo (Prejuicioso)

“a estos les ganamos fácil”, “me voy a meter para demostrarles”, “no hay quien te supere”, “somos los mejores, nadie nos puede ganar”, “si no fuera por la lluvia”.

Quien toma el mensaje es el ADULTO negativo prejuicioso

En el individuo el ADULTO positivo prejuicioso aprende qué y cómo expresar.

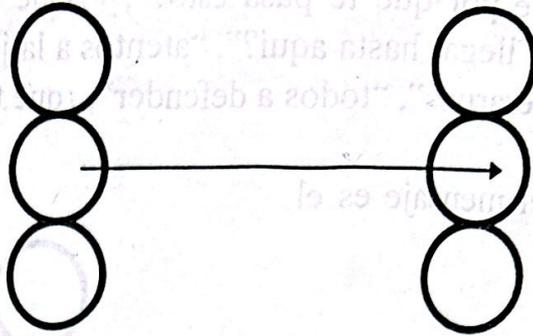


Caricias desde el ADULTO negativo (confuso)

“¿no te he enseñado cómo?”, “la tenemos perdida”, “como ven, lo importante es jugar”, “nadie va a tener miedo”, ¿por qué juegan tan mal?”.

Quien toma el mensaje es el ADULTO negativo confuso

En el individuo el ADULTO negativo confuso aprende qué y cómo expresar.

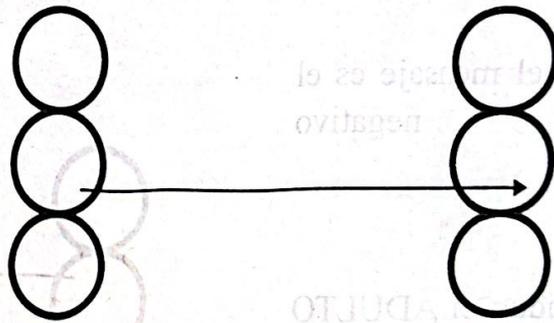


Caricias desde el ADULTO negativo (Fantasioso).

“te la dan redonda y la regresas cuadrada”, “hazla como Ronaldo”, “esas las hago con los ojos cerrados”, “ése no nos va a ganar”, “contigo adelante les ganaremos”, “somos el número uno”, “hoy es uno de esos días en que todo sale mal”, “abróchate los zapatos como la última vez para que ganes” “soy mejor que ese entrenador”

Quien toma el mensaje es el ADULTO negativo fantasioso.

En el individuo el ADULTO negativo fantasioso aprende qué y cómo expresar.

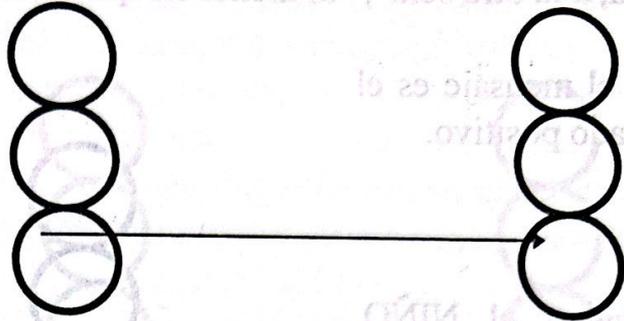


Caricias desde el NIÑO LIBRE positivo

“Muy bien”, “bravo”, “me gustó eso, otra vez”, “vamos, tú puedes”, “pase lo que pase, los quiero”, “vivo, vivo, otra vez”, “buena, buenísima”, “ajúa”, “me encantó”

Quien toma el mensaje es el NIÑO LIBRE positivo.

En el individuo el NIÑO LIBRE positivo aprende qué y cómo expresar.

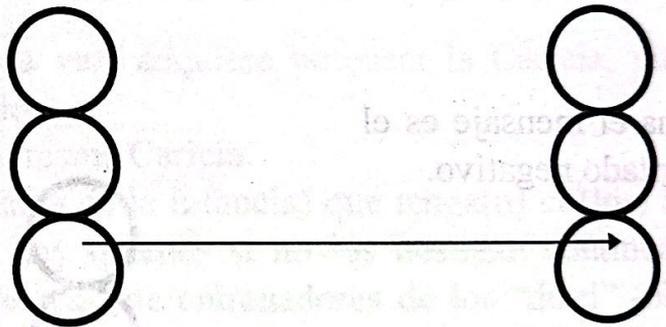


Caricias desde el NIÑO Libre negativo

“hijo de tu p...”, “pinches pen.. no sirven para nada”, “mi abuelita la hace mejor”, “si no haces lo que te digo eres maricón”.

Quien toma el mensaje es el NIÑO libre negativo.

En el individuo el NIÑO Libre negativo aprende qué y cómo expresar.

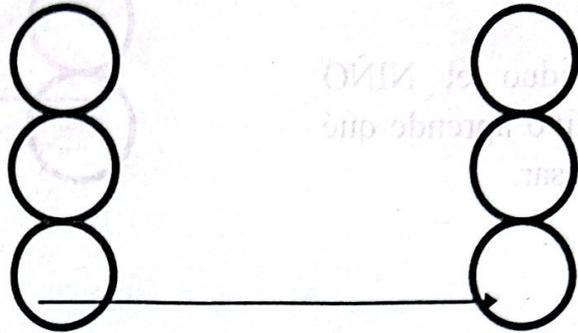


**Caricias desde el NIÑO Adaptado positivo**

“Que lástima, a la otra será”, “al menos no quedamos en último”, “perdimos con honor”.

Quien toma el mensaje es el NIÑO adaptado positivo.

En el individuo el NIÑO Adaptado positivo aprende qué y cómo expresar.

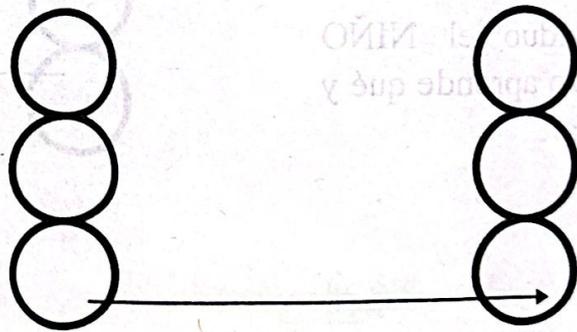


**Caricias desde el NIÑO Adaptado negativo (Rebelde).**

“si no hubiera venido no lo logran”, “aquí nos los fregamos”, “ya verán esos de lo que somos capaces”.

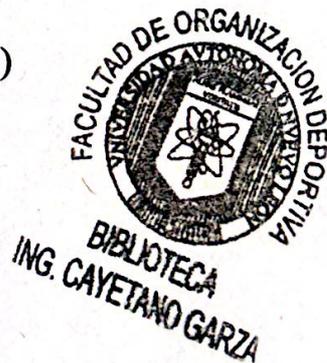
Quien toma el mensaje es el NIÑO adaptado negativo.

En el individuo el NIÑO Adaptado negativo rebelde aprende qué y cómo expresar.



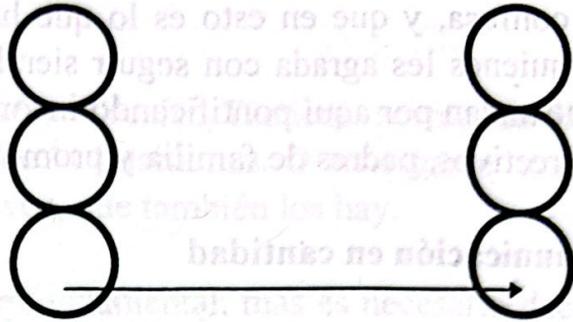
**Caricias desde el NIÑO Adaptado negativo (sumiso)**

“vamos ha hacer lo que quieren los directivos”,



Quien toma el mensaje es el  
 NIÑO adaptado negativo

En el individuo el NIÑO  
 Adaptado negativo sumiso  
 aprende qué y cómo  
 expresar.



Un punto es quién lo envía, el otro quién lo recibe. De poco sirve ser como las llamadas a misa, llaman y llaman y va el que quiere y el que no, pues no va.. Así, por lo pronto nos interesa que se de cuenta del tipo de Caricias que envía a sus atletas y del efecto que hasta hoy ha obtenido.

Tome en cuenta que no por decirlo una vez, adquiere potencia la Caricia, pues existen diversos factores que intervienen para ello.

- La cantidad de veces que se repite la misma Caricia.
- La costumbre (y la necesidad aprendida en la infancia) que tenga(n) el (los) atleta(s) de recibir esas Caricias. Por ejemplo, hay quienes si no los hostigan continuamente, no elevan su rendimiento y conozco decenas de entrenadores de los “disel” -obviamente- que es su único método de trabajo, porque no se necesita ninguna preparación para hacerlo, solo siguiendo la personalidad del mexicano gritón, con eso tiene.
- El rechazo que tenga el individuo para no aceptar Caricias que no desea. O se hace como el que la habló la virgen.
- La potencia que tenga el que recibe la Caricia para responder “no me digas eso, no acepto eso”. “déjame en paz”, o te manda por un tubo.

Pretender que todos los individuos somos iguales en personalidad, es una gran pentontada. Establecer que Usted es CH.P.T. y que no necesita cambiar es otra peor. Afirmar que ya lo sabe y que cuando quiera lo pone en práctica es una fanfarronada. ¿Tiene idea de lo común que son reales estas afirmaciones en el medio deportivo en México?

El entrenador (instructor), trabaje para la competencia o para la enseñanza, necesita darse cuenta (ser conciente) que cuando habla con sus atletas, les está transmitiendo su Personalidad, positiva o negativa, adecuada o inadecuada, potente o débil, emproblemada o sana, clara o confusa, y que en esto es lo que hace falta trabajar, crecer en lo personal, ¿Usted es de quienes les agrada con seguir siendo superados por merolicos -como algunos extranjeros que andan por aquí pontificando incongruencias- ó parlanchines que con su laviavuelven a directivos, padres de familia y promotores deportivos?

### **100% de Comunicación en cantidad**

La Comunicación -como lo expresamos en nuestro modelo de inicio de este capítulo- se da en términos de Lenguaje Verbal y Lenguaje No Verbal. **Es lo que decimos y cómo lo decimos lo que facilita o imposibilita el logro de las metas propuestas.** El Lenguaje Verbal está compuesto de palabras, conceptos, categorías, razonamientos, tecnicismos, teorías. El Lenguaje No Verbal está compuesto por la Mirada, el Tono de voz, la Expresión Facial, los Ademanos y la Posición Corporal.

La congruencia entre el Lenguaje Verbal y el No Verbal da el 100% de potencia a las Caricias.

La incongruencia se la resta inevitablemente. **Por ello es necesario aprender a controlar lo que expresamos, y entrar en un proceso de retroalimentación constante para corregir las lagunas de incongruencia.**

En cuanto al Lenguaje Verbal:

Si usted es Entrenador profesional necesita conocer y tener un mínimo de definiciones precisas acerca de: - Carga de trabajo - Dosificación de la carga - Pausa de recuperación - Volumen e intensidad de la carga - Caracter ondulatorio de la carga - Entrenador - Planificación del entrenamiento - Períodos del entrenamiento - Capacidades Condicionales Coordinativas y Cognocitivas - Métodos de Desarrollo de Capacidades - Sesión de entrenamiento - Aspectos fisiológicos del ejercicio - Evaluaciones Físicas, Técnico-Tácticas Médicas y Sicológicas. O, arriesgarse a ser considerado dentro del grupo de los entrenadores "disel", (porque dice él que es entrenador), aún y cuando tenga título de Profesor de Educación Física, Lic. en Organización Deportiva, o Técnico en Deporte, y que me disculpen estos profesionistas, pero en su carga académica no existe la materia de Metodología del Entrenamiento Deportivo, mientras que en las escuelas cubanas por ejemplo, en los

programas académicos de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo, lleva mínimo dos años su estudio.

**Si usted es Instructor profesional:**

Necesita conocer y dominar los elementos Técnico-Tácticos acerca de la especialidad deportiva que imparte, y la Metodología de la Enseñanza. O arriesgarse a ser considerado dentro del grupo de entrenadores deportivos, que también los hay.

La experiencia es un factor de aprendizaje fundamental, mas es necesario decir que no todo aquel que trabajó como profesional en una especialidad deportiva, está capacitado como entrenador. Frank Beckenvauer, capitán del Equipo Alemán Campeón de Copa del Mundo, quizo ser entrenador de su selección, para lo cual fue dos años a la escuela correspondiente. Si entrenador es "la persona capacitada para dirigir la sesión de entrenamiento" ¿Por qué no hacerlo bien?

Por otra parte, la experiencia necesita ponerse por escrito, para sacarle provecho, para sentar las bases de una visión científica. ¿Por qué los zurdos tienden a ser más precisos que los derechos?, ¿Cuál es el consumo de oxígeno de talentos deportivos en las especialidades de marcha o futbol?, ¿Cuál es el mínimo de carga de trabajo en pesas en pierna o brazo que los jugadores de futbol americano necesitan para aspirar a la liga de ONEFA? Y muchas interrogantes más que duermen el sueño de los justos.

**En cuanto al Lenguaje No Verbal**

Sea usted entrenador o instructor, igualmente necesita conocer y controlar los elementos que lo componen, para lo cual le proporcionamos la siguiente información. Léala, estúdiela y comience su proceso de retroalimentación y crecimiento, de preferencia en grupo, es muy enriquecedor.

## Lenguaje Verbal y Lenguaje No Verbal en los Estados del Yo.

Lenguaje Verbal		Lenguaje No Verbal					
Edo. del Yo	Palabras	Tono de voz	Expresión facial	Ademanos	Posición corporal	Actitud general	Mirada
PC + AR DI RT EI C O	Debes Tienes	Crítico Cortante	Ceño fruncido.	Puños en caderas. Brazos cruzados.	Tronco ergido. Rígido	Moralista Pontificia	Penetrante Impositiva
PC - AR DI RT EI C O	Eres ridículo. Debes Tienes	Burlón Humillante	Irritable Gruñon	Truenas dedos.	Firme Rígido de piernas.	Abusivo	Intimidadora
PN + AU DT RR EI T I V O	Tú puedes. Eres capaz	Cariñoso Cordial Cálido	Sonriente Comprensiva	Brazos abiertos.	Tronco arqueado hacia otros.	Presto a comprender.	Afectuosa
PN - AU DT RR EI T I V O	Lo hago por tí	Alarga sílabas finales.	Displicente	Apapachadores	Posesivo	Presto a salvar.	Cierra ojos al momento de hablar.
A + D U L T	Correcto ¿Por qué?	Uniforme Modulado	Serena Concentrada	Mano sostiene el mentón.	Natural	Atenta Activa	Tranquila

O							
	L. Verbal	Lenguaje No Verbal					

Edo. Yo	Palabras	Tono de voz	Expresión facial	Ademanos	Posición corporal	Actitud general	Mirada
NL + II ÑB OR E	Ajúa Bravo Yo quiero	Fuerte Inocente Enérgico	Espon- tánea	Deshinibi- dos	Firme con- tacto al piso	Curiosa	Cambia rápido de posición
NL - II ÑB OR E	Pégale  No quiero	Con venganza.	Rencoroso	Agresivos	Inquieto	Provoca- dora	Retadora
NS - IU ÑM OI S O	Espérate  Al ratito	Vacilante	Sonrisa finjida.	Lentos	Apoyado en un pié. Pies cruzados.	Sumisión	Mira hacia abajo.
NR - IE ÑB O	¿Por qué yo?	Desafiante Golpeado	Gritón Rabioso	Endurece las manos.	Sacando el pecho.	Retadora	Directa
AP - DR UE LJ. T O	¿Qué les cuesta hacerla siempre?	Exclama- tivo.	Imploran- do al cielo.	Manos abiertas hacia arriba.	Parado sin moverse hasta que...	Se los dije.	Pontifican- do
AC - DO UN LF. T O	¿Por qué no hacen lo que les dije?	Como de sorpresa.	Cara de preocupa- ción.	Pulgares en las bolsas del pantalón.	Parado caminando inquieto.	Supervisor negativo.	momentos hacia abajo, y otros hacia arriba
AF - DA UN LT. T O	¿Se esforzarán lo mas posible?	Plañidero	Sonriente, despreocu- pado.	manos cruzadas o tronando dedos.	Parado como despreocu- pado	Ahorita se resuelve todo.	Arquendo las cejas de incre- duldad

NA + ID Ñ A OP.	Por favor	Débil.	Pide apoyo	Inseguros	Encorvado	Retraída	Suplicante
-----------------------------	-----------	--------	------------	-----------	-----------	----------	------------

¿Para qué le sirve el Lenguaje No Verbal a un Entrenador?

Aprender a manejar esta información en la práctica le permitirá anticipar el verdadero comportamiento de la Personalidad con la que se enfrenta y **predecir el rumbo que tomarán sus intervenciones en el ejercicio de liderazgo**, saber si la comunicación que está teniendo en ese instante está siendo recibida y aceptada por sus atletas o no.

El entrenador (instructor) puede estar hablando y hablando y sus alumnos viendo para la luna, pensando "cuándo te vas a callar", viéndote con ganas de decirte que "eso ya se lo repetiste muchas veces", etc. Y nunca se dará cuenta de la pobreza e intrascendencia de sus indicaciones. y termina preguntándose a sí mismo ¿Por qué no hacen los que les digo? Este es el caso del Adulto confuso, llamado entre la raza ¡pend...!

El punto es: con la retroalimentación constante del Lenguaje No Verbal paralela a la del Lenguaje Verbal, el entrenador sabrá por la atención o descuento que le pongan a sus palabras, si la Personalidad de enfrente -sea uno o varios individuos- entiende y acepta lo que usted les está diciendo. Por lo tanto, **del primer Lenguaje No Verbal sobre el que necesitamos tener control, es sobre el propio y entonces podré entender el de los demás.**

De lo que debemos estar Concientes es del manejo de nuestra Personalidad frente a los alumnos. No se trata de ser siempre el mismo. Al contrario, en la medida que seamos capaces de movernos con rapidez de un Estado del Yo a otro, en esa medida responderemos adecuadamente a cada una de las Personalidades y las circunstancias que lo rodean.

El desplazamiento de nuestra energía entre los Estados del Yo es tan sutil y tan rápida que necesitamos entrenamiento y supervisión -obviamente desde fuera, por personal capacitado- para darnos cuenta de cuando estamos actuando en forma adecuada, potente y positiva, cuando no y por qué. No recibir entrenamiento, ni supervisión dejará su Personalidad sin cambios suficientes para eliminar o minimizar sus propios mandatos aprendidos en la infancia que le impiden elevar el rendimiento de sus atletas.



Esta es una tarea para los que tienen hue..., si no tiene vaya y compre los pantalones que le faltan.

### La Calidad de la Comunicación.

Una Personalidad se forma sobre las base de nuestras características recibidas por herencia de papá y mamá (físicas y mentales, de donde la voz popular dice “igualito que tu padre”), más nuestras propias características (físicas y mentales desde antes de nacer), más lo que aprendemos y reafirmamos en esta vida (de la familia y la sociedad).

Toda Personalidad necesita para sobrevivir y moverse hacia lo mejor, una autoridad que le cuide; le enseñe, le de permisos de hacer, pensar, sentir y decir; de ser conciente; que le autorice a ..., y le asigne responsabilidades para el cumplimiento de sus propósitos. **El punto clave para obtener el éxito (alcanzar lo que nos proponemos) es la necesidad de obtener Permisos.**

Desgraciadamente, las escuelas para padres son tan escasas que cada quien ha educado a sus hijos “como Dios le da ha entender”, más como él nada tiene que ver en esto, hemos estado enviando a nuestros hijos mensajes que incluyen Castigos, Mandatos, o Maldiciones y también Permisos (que son los menos).

Los **mandatos, castigos o maldiciones** son parte de la programación paterna constantemente reforzada, aniquilante de la Personalidad positiva, adecuada, potente, clara y sana convirtiéndola en una negativa, inadecuada, débil, confusa y no sana, cuyo final puede llegar a ser Hamártico o inútil, Digamos que nacemos príncipes o princesas y aprendemos transformarnos en ranas.

Los Mandatos más comunes con su Permiso correspondiente son:

Mandato	Forma	Permiso	Forma
No existas, no vivas.	No me trata igual que a todos los demás jugadores, porque no soy de los mejores.	¡vive!	Me trata igual que a todos los demás jugadores, aunque no soy de los mejores.

No sientas	Cállate, Aguántate.	<b>¡Siente!</b>	Sóbate, yo se que duele. Dime lo que sientes.
No pienses	Tus ideas no sirven para nada, mejor que opine otro.	<b>¡piensa!</b>	Muy bien hecho. Tú sabes cómo.
No decidas	Baboso, nunca aprendiste a escoger.	<b>¡nada pasa si te equivocas!</b>	A la otra sale. Esa ya pasó. Siempre tenemos otra oportunidad.
No hagas	Si la riegas te vas. ¿Quieres arriesgarte?	<b>¡hazlo!</b>	Dale, es la tuya
No disfrutes	Has lo que debes hacer. No salgas con payasadas.	<b>¡puedes disfrutar!</b>	Buena ocurrencia. Que buen humor tienes.
No te defiendas	No reclames. Nada ganas si te le enfrentas.	<b>¡defiéndete!</b>	Tienes derecho a defenderte.
No me superes	Nunca lograras hacerlo. Yo a tu edad ...	<b>¡puedes ser mejor que yo!</b>	Vas muy bien. Algún día harás grandes cosas.
No me abandones	Te necesito conmigo. No te vayas.	<b>¡vive tu vida!</b>	Vas a jugar en muchos equipos. Ellos te enseñarán también.

El Permiso es uno de los secretos de quienes aprenden a eliminar o minimizar las influencias parentales negativas aprendidas en nuestra infancia para lograr lo que nos proponemos. Curioso que los mandatos empiecen con NO, ¿verdad? ¿Y usted cuáles envía? Y ahora, como dice Javier Alatorre “y cuando regresemos no se pierda la explicación del Permiso, pero antes”

### Ruido en la Comunicación

Definición: Distorsión o Distracción de la Influencia.

El Ruido en la Comunicación es tan importante como la comunicación misma, de igual forma que la pausa de recuperación es tan importante como la carga de trabajo en el entrenamiento deportivo.

Estamos poco acostumbrados a conocer las :

### FORMAS DEL RUIDO

LENGUAJE VERBAL		LENGUAJE NO VERBAL	
casos	ejemplos	casos	ejemplos
1	EXPRESIONES		
	Tartamudeo, Seseo, Patinaje.		Carraspeo, Tos.
2	MULETILLAS:		
	verdá..., este..., oh, oh...	Risas	Sanas: Ja, ja. Ji, ji. Jo, jo. No sanas: Ja, ja. Je, je. Jo, jo
3	PALABRAS TRAMPA		
	Si ...pero, Es que.. trato de... nunca, siempre,		
4	DOBLE SENTIDO		
	bailó berta... y miles mas.		
5		Senti- mientos	Intranquilidad, Desesperación.
6		Emo- ciones disfraz	Resentimiento, Celos, Envidia, Sadismo, Ansiedad, Culpa,

## FORMAS DEL RUIDO

LENGUAJE VERBAL		LENGUAJE NO VERBAL	
casos	ejemplos	casos	ejemplos
			Confusión, Saña, Fobias ...y más

Como ya se dió cuenta el “ruido” es tanto Lenguaje Verbal como No Verbal.

Las expresiones y muletillas del Lenguaje Verbal son casi siempre signo de nerviosismo más o menos controlable. Son propias de Personalidades débiles o no claras, que en la mayoría de los casos se tolera sin interrupción para no molestar o poner en evidencia al emisor. El caso es, para un entrenador que quiere ejercer influencia, que necesita minimizar o erradicar estas formas de “ruido” por la poca potencia que evidencian, y que los atletas lo perciben sepan como del “ruido” como concepto, porque “lo sienten”.

**Las palabras trampa** son una forma de ruido muy sutil. Aparecen dentro de los razonamientos ligados al argumento central para hacer o no hacer, pensar o no pensar, sentir, o no sentir, y expresar o no hacerlo, y **todas niegan lo que supuestamente quieren afirmar.**

Razonamiento	Significado
Si quiero llegar primero, pero necesito que me ayuden.	No lo obtendré.
Es que, no pude lograrlo.	No quize lograrlo.
Voy a tratar de llegar en primer lugar.	Al cabo que si no lo logro, ya traté.
Nunca hagan esto.	háganlo una vez.
Siempre cometen el mismo error.	Síganlo cometiendo.

Aquí se requiere una Conciencia alerta y un oído atento del entrenador, para saber detectar estas palabras dentro del contexto del diálogo con el atleta, y no caer en la provocación de querer contestar con otras trampas iguales. Por ejemplo: “Es que lo vas ha hacer”.

Usted necesita aprender a intervenir, cortando la comunicación inmediatamente, y volviendo a interrogar directamente a el(los) atleta(s) sobre el asunto en cuestión, en los tres primeros casos, y corrigiendo su propia afirmación en los últimos.

De nueva cuenta aparece el Adulto potente del Entrenador que está atento a los pequeños detalles de la comunicación para elevar el rendimiento de sus atletas. Esta detección del “ruido” y la intervención requieren entrenamiento y supervisión, ya que a menudo actuamos con debilidad frente a estas situaciones. **Si usted deja pasar la manifestación del ruido sin ponerle atención los atletas terminan por tomarle la medida y arrebatarle su Liderazgo.**

Razonamiento	Intervención conciente del entrenador.
Si quiero llegar primero, pero necesito que me ayuden.	¿Quieres o no quieres?
Es que, no pude lograrlo.	No pude es no quize.
Voy a tratar de llegar en primer lugar.	No trates, solo hazlo.
Nunca hagan esto.	Dense cuenta lo que trae hacerlo.
Siempre cometen el mismo error.	Tienen permiso de equivocarse.

En cuanto al doble sentido, es necesario que usted aprenda a identificar si es el NIÑO Libre positivo o el NIÑO Libre negativo quien está actuando, porque el primero le ayudará -bien dosificado- a mantener la atención del atleta o equipo, mientras que el segundo es un saboteador que no cesará en su esfuerzo de demostrarle que él tiene la iniciativa y el liderazgo.

El “ruido” cobra otra importancia cuando aparece como risas no sanas, y como emociones disfraz. Esto es trabajo para terapeutas profesionales, ya que evidencian problemas no resueltos en la Personalidad que requieren conocimiento y manejo especial para solucionarlo.

## Descalificación

También llamada descuenta, consiste en ignorar a una persona, su posición o sus razonamientos al ejercer un liderazgo. La puede efectuar el entrenador o el atleta (los Directivos, los Padres de Familia, los Medios de Comunicación), y en todos los casos la persona ignorada se queda con un sentimiento de rechazo o rabia.

La descalificación corta inmediatamente el proceso de Liderazgo.

Se descalifica a:	por el entrenador	por los atletas
La persona	“Tú no puedes jugar aquí”,	“Usted no puede dirigir al equipo”.
El problema:	“Aquí no necesitamos otro jugador”.	“Nosotros no necesitamos un entrenador”.
La solución	“Tú tienes poco que aportar”.	“Usted no es nuestra solución”.
Uno mismo.	“nada puedo hacer”.	“nada puedo hacer”.
Los razonamientos.	“eso no es cierto”.	“usted está equivocado”.

Sea cual fuere el caso, si a usted lo descalifican de cualquier forma más le vale salirle al toro en ese momento y hablar de ello de frente, que cargar con su pena en su interior corroyendo su Potencia, y solo usted sabe hasta cuando aguantará, ó cómo lo tirará al bote de la basura.

## Deporte y Liderazgo.

Una vez que presentamos la necesidad de hablar el mismo lenguaje en cuanto a la definición de Deporte, y la importancia de dominar los conceptos de la Metodología del Entrenamiento, para el desarrollo y perfeccionamiento de las posibilidades morfofuncionales y síquicas de los atletas, entremos brevemente al enunciado de los aspectos en que se unen el ejercicio de Liderazgo y el Deporte, como actividades indisolubles.

¿Sería tan amable de llenar los espacios vacíos?

Forma para el Atleta	Aspecto	Forma para el Entrenador
	Cumplir Objetivos.	
	Logro Metas.	
	Alcanzo el Exito.	
	Realizo lo que me propongo.	
	Optimizo el Rendimiento.	
	Establezco procesos medibles, controlables y predecibles para optimizar el rendimiento	
	Actúa el factor de autoeducación masivo de los niños y jóvenes: el éxito y el fracaso.	
	Desarrollo y perfecciono mis facultades, especialmente la Conciencia.	

Es bueno reflexionar de vez en cuando.

Puede usted agregar otro elemento si lo considera necesario, mas con esto es suficiente para considerarlos unidos para elevar el rendimiento deportivo

Enseguida hablaremos acerca del Manejo de la Personalidad del Entrenador.

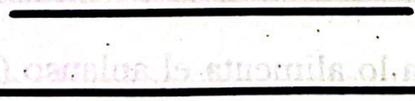
# Parte IV

## Manejo de la Personalidad del Entrenador

- Misión del Entrenador.
- Modos de ejercer Liderazgo.
- Medios para ejercer Liderazgo.
- Herramientas del Entrenador-Instructor para ejercer su Liderazgo

- Permisos
- Protección
- Potencia

- Estrategias del Líder.
- Momentos del Líder.
- Valores.
- Principios.
- Emociones en el Liderazgo.
- La Personalidad de Liderazgo



## La Misión del Entrenador.

El Entrenador (instructor) influirá en la Personalidad de los atletas-alumnos para elevar su rendimiento, utilizando su Lenguaje Verbal y No Verbal, durante todas las intervenciones que tenga, dentro y fuera de la cancha (pista, instalación), desde el inicio hasta el final de las actividades deportivas, junto con el cuerpo técnico, para beneficio de todos. Esta será su misión de ahora en adelante. Si desea aceptarla, es bajo su propia responsabilidad.

Para ello necesita tener control sobre su propia Personalidad. **Nadie da el Poder que no tiene.**

## Modos Del Liderazgo

Cuatro son los modos que tiene una Personalidad para ejercer una influencia, aquí se los presentamos con algunos ejemplos.

Modo	Area de influencia (Profesional, Pareja, Espiritual, Familiar, Social, Cultural, Económica, Física)	Actividad Profesional en que predomina un modo
<b>SENTIR</b>	Pareja, Profesional, Espiritual, Familiar	Artistas, Mujeres.
<b>PENSAR</b>	Profesional, Espiritual. Social, Cultural	Filósofos, Científicos, Técnicos.
<b>HACER</b>	Profesional, Social, Física, Económica Cultural.	Deportistas, Constructores, Aventureros, Artesanos.
<b>EXPRESAR</b>	Profesional, Social, Cultural	Políticos, Religiosos.

Lo cual quiere decir que al artista lo alimenta el aplauso ( a los Acuarianos también, el 80% de los miembros del Salón de la Fama en Estados Unidos de Norteamérica, lo son), a las mujeres la naturaleza las dotó con la debilidad de dejarse seducir al escuchar cosas agradables para ellas, a los hombres nos gusta ver y decirles cosas agradables. Y a su servidor le parece un excelente complemento de la naturaleza para garantizar la especie.

Los Filósofos (que en este siglo no han brillado como en otros), y los científicos y técnicos procesando la información que reciben llegan a conclusiones que, mejoran la calidad de vida, incrementan la cantidad y calidad de los satisfactores, que permiten una vida más prolongada que en otros tiempos.

Las hazañas de deportistas, constructores, aventureros y artesanos nos facinan. Mientras que la labia de políticos nos harta, y algunos religiosos con sus creencias, han llevado a cientos de sus seguidores a la muerte. Por cierto, algo anticipado por Juan -el discípulo del Gran Maestro Jesús- en el Apocalipsis, y por Marcos, el que acompañó a Pedro y a Pablo en Roma, no el de Chiapas .

La compleja realidad del Proceso de Producción de Deporte permite que un Entrenador o Instructor deportivo ejerza un Liderazgo en los cuatro modos en diferentes situaciones. Cuando planifica su Programa anual o la sesión de entrenamiento necesita Pensar. Cuando la competencia está en marcha necesita Sentir, Cuando está en la charla previa o en los descansos necesita Expresar. Y cuando está demostrando cómo se hacen las cosas, Hacer. Lo importante es que usted sea conciente de tales situaciones y sus necesidades diferentes.

Entrenadores hay que son muy buenos planificadores del rendimiento y en eso basan su Liderazgo. Otros prefieren hacerlo como “motivadores” durante la competencia. Permítanme comentar sobre este concepto. Motivación, viene de afuera hacia adentro, es cierto, la dá el líder, pero como tal es pasajera, temporal, se agota pronto. Por ello, para que tenga un carácter inagotable, lo que nosotros afirmamos, es que el entrenador desarrolle su Conciencia y la de sus atletas, porque una vez que lo estas, no se te olvida, no lo pierdes, ni tienen que estártelo repitiendo, como pasa con las “motivaciones”. En los últimos años se han puesto de moda, dan charlas por aquí y por allá, el individuo habla, se deshace en transmitir su “mensaje”, la gente sale bien contenta, y a los pocos días se les acabó el avión y vuelven a buscar otro motivador. Esto no pasa con la Conciencia porque esta produce cambios que son definitivos, no solo mejoramientos temporales.

Como nadie da lo que no tiene, es el entrenador (instructor) que necesita elevar primero sus niveles de Conciencia -su area Espiritual- para facilitar su misión de elevar los niveles de Conciencia de sus atletas (alumnos). De lo contrario, no sabrá qué decirles porque su espíritu es débil. O intente convencerlos de que hay que entregarse con todo en la competencia -y usted llegando tarde todos los días a entrenar- ¡Lo van a mandar por un tubo!

Volviendo al punto, dada su Personalidad, el modo que más usa un entrenador, puede ser el que está basado en dar información para elevar el rendimiento (Sentir), otros usarán más el Pensar para solucionar problemas, mientras que otros se basarán más en las características propias de su especialidad deportiva. (Vea la Parte siguiente).

### Medios en el ejercicio de Liderazgo.

Para comunicarnos con LENGUAJE VERBAL (articulado) en la práctica deportiva usamos:

Forma y sinónimos	Uso común y ejemplos	Necesita Decodificador
<b>PALABRAS</b> (voz, vocablo, término)	Cotidiano. (silla, máquina, pista, cancha, cronómetro).	No
<b>CONCEPTOS</b> (noción, idea, conocimiento)	Generalizado (Personalidad, meta, ganar,).	No
<b>MODISMOS</b> (galisismo )	Local (‘ontá, épale, ponle).	Si
<b>TECNISISMOS</b> (técnica, táctica, reglas)	Sectorial por disciplina deportiva. (penalty, anotación, hit, canasta, 10.5 segs., pateo, golpe, split, etc.).	Si
<b>RAZONAMIENTOS</b> (argumento, discurso)	Educativo-Formativo (El deporte es el factor de convivencia social mas importante actualmente).	No
<b>MODELOS</b> (muestra, ejemplo, patrón)	Específico (método de modelaje, método de repetición, etc.)	Si
<b>CATEGORIAS</b> (clase, jerarquía, esfera)	Aplicable a diversos tiempos y lugares. (atletas, deporte, competencia.)	Si

Para comunicarnos en LENGUAJE NO VERBAL usamos y necesitamos aprender a decodificarlo:

Elemento	Ejemplos
<b>Mirada</b>	Penetrante; impositiva; cariñosa; fija; vaga; evasiva; concentrada.
<b>Tono de voz</b>	Crítico; burlón; cortante; cariñoso; cordial; cálido; uniforme; modulado; fuerte; inocente; enérgico; plañidero; sumiso; lloroso; desafiante.
<b>Expresión facial</b>	Ceño fruncido; comisuras hacia abajo; sonriente; comprensiva; serena; alerta; expresiva; espontánea; temerosa; huidiza; rabiosa.
<b>Ademanes</b>	Dedo acusador o hacia arriba; brazos cruzados, abiertos o que rodean; puños en caderas; mano sostiene mentón; desinhibidos; piernas separadas o cruzadas; retuerce las manos; aprieta las manos.
<b>Posición Corporal</b>	Tronco erecto o arqueado hacia otros; erguido natural; inclinado sobre objetos; libre; relajado; contraído; encorvado; sacando pecho.

### Herramientas del Entrenador-Instructor para ejercer su Liderazgo.

Permítame recordarle que las principales herramientas con que cuenta el entrenador para influir en sus atletas son su Lenguaje Verbal y su Lenguaje No Verbal. En ellos se expresa la potencia de su Personalidad (y sus niveles de Conciencia), su experiencia para el manejo de situaciones y su capacidad para desarrollar (mover hacia lo mejor) su propia Personalidad y la de sus deportistas. Si no sabe cómo hacerlo después de estudiar este libro, llámenos le vamos a entrenar para ello.

Anímese para empezar a tomar control sobre lo que Hace, Piensa, Siente y Expresa. Y lo felicito por no dejarse llevar por la pereza, decidia o por uno de los Factores por los que las personas no son Triunfadoras, Sanas, Productivas, y Líderes. Los entrenadores no influyen por:

#### A) Ignorancia:

- falta de instrucción: Con un curso de ocho horas nos creemos expertos.
- falta de conocimiento acerca de un asunto determinado: poco saben de metodología del entrenamiento o metodología de la enseñanza.

#### INSTRUCCION:

- Caudal de conocimientos adquiridos.

#### B) No Conciencia: o Ignorancia de la Conciencia

## CONCIENCIA:

- “la relación del hombre interior o espiritual, por la cual se puede conocer de modo inmediato y privilegiado y, por lo tanto, se puede juzgar a sí mismo de manera segura e infalible”.
- **“corriente continua de conocimiento o de nuestras secuencias del pensamiento”**

### C) Resistencia al cambio:

1. por miedo a conocerse a sí mismo
2. por miedo a conocer a los demás.
3. por ambos miedos.



## CAMBIO:

- Paso de un estado (físico, de Personalidad, de Conciencia, etc.) a otro.
  - ¿Ha cambiado usted, alguna vez en la vida o es de los machos mexicanos CHPT?
  - ¿Ha vivido el sufrimiento o ha hecho como que no siente el sufrimiento?
  - ¿Le gusta aprender de los fracasos o sigue igual que hace veinte años.

Estos factores resumen la realidad de muchos quienes trabajamos en el Deporte, nos resistimos a aprender, a ir a cursos, a discutir, a tener una visión completa porque la parcial nuestra es “mejor”, porque parece que tenemos pánico al tener una visión científica y tener fundamento de lo que afirmamos. No sabemos y aprendamos que sabemos.

Existe una fuerte corriente en nuestra sociedad que nos facilita ser incapaces de distinguir entre lo bueno de lo malo, lo útil de lo inútil, lo principal de lo secundario, la esencia de la forma, tomamos el camino de la apariencia, de lo relativo, de lo que cualquiera puede opinar, de nadie sabe a ciencia cierta, del “son cosas de los de arriba”. Y la Verdad nos queda deformada y velada entre mentiras y verdades a medias. Pues desgraciadamente, para que exista una mentira son necesarias dos cosas: “un listillo que la diga, y un tonto que se la crea”.

Y en esta actividad los “listillos” se cuelan muy fácilmente.

Programas diarios y de Horario estelar los domingos en la televisión local, se ha mantenido años y años, con el criterio “si usted no le va a Tigres o Rayados, es un payaso”. La ciencia

no sirve, lo que importa es el fanatismo ignorante, parcialista y emotivo. ¿Pasa lo mismo en su localidad?

No se hable de partidismo, o pertenencia a grupos tan cerrados como el de los promotores deportivos de la Secretaría de Educación, porque entre ellos mismos en broma y en serio, le dicen al que si trabaja: “bájale al ritmo, porque si no, se va a notar que nosotros no trabajamos” y así les transcurre la vida participando en la promoción de los Torneos oficiales sin que se haya notado un avance cualitativo en el desarrollo de las capacidades físicas de los niños y jóvenes neoloneses, que cuando se ha dado es por las leyes de crecimiento natural, y al mérito de maestros como Guadalupe Lartigue, Aurora Delgado y otros más que se me escapan, que están muy lejos de ser mayoría, y que no se conforman con subsistir en el presupuesto.

Añádale el miedo que tenemos a aceptar que otro mexicano sepa más que yo. Eso jamás, y si vienen los cubanos o búlgaros “nada tenemos que aprenderles”, a menos de que vengan por un ratito a dar un conferencia magistral, a decirnos lo que ya sabemos, entonces les aplaudimos.

Volviendo a nuestro asunto de las herramientas, **la más importante para influir en las personas es la potencia que un individuo puede desarrollar para mover hacia lo mejor su propia Personalidad y la de sus deportistas**, mas conviene tomar en cuenta algunos otros aspectos, porque algunos entrenadores babosos quieren todo mecánico, automático y simplista.

Desean que así como le cambias de canal a la televisión también cambien las personas. Todos menos él.

Mas el cambio necesita tres ingredientes: Permiso, Protección y Potencia. Se refieren a las condiciones para que cambie usted y también en quienes quiere influir.

### **Permiso.**

Esta es una de las diferencias fundamentales entre quienes saben de Análisis Transaccional y los que dicen que saben porque solo lo oyeron en un cursito de unas horas. Así que Póngale duro, pero allí no, no sea goloso, mejor póngale mucha atención a lo que sigue.

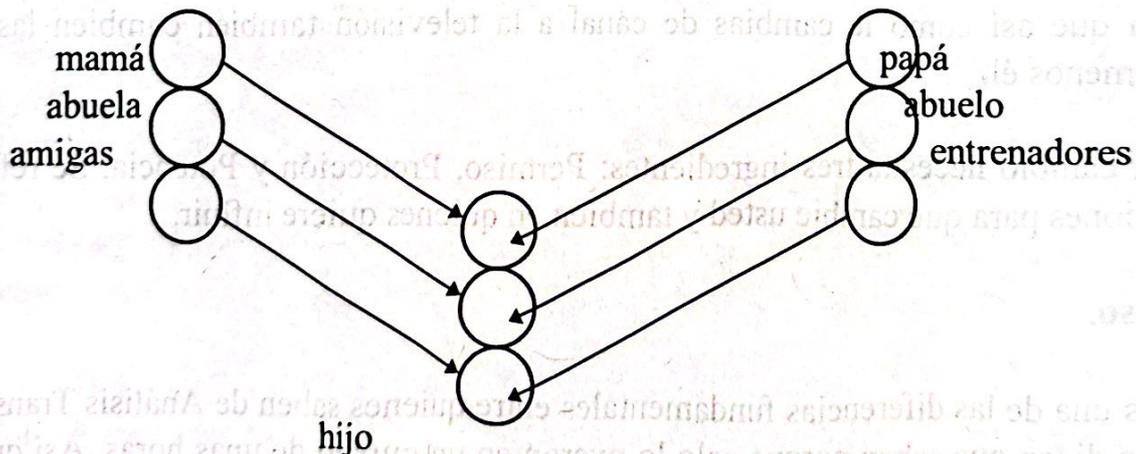
Toda Personalidad necesita tomar decisiones sobre. ¿Qué Hacer, qué Pensar, qué Sentir, qué Expresar?

En una empresa (y cada empresa tiene su Personalidad) es bien claro que los jefes deciden. Son los responsables y rendirán cuentas del destino de la lana. Los subordinados piden Autorización, aunque hoy está de moda mejor pedir disculpas que pedir autorización. Los jefes usan su Padre Crítico o su Adulto para decidir, los empleados reciben la orden en el Niño Adaptado para ejecutar.

Con la Personalidad de los seres humanos no es así, porque la información para decidir se fue formando en los primeros años de la infancia. Los Papás, abuelos, tíos, maestros, y hasta la vecina (también llamadas figuras parentales), nos dieron sus patrones acerca de ¿Qué Hacer, qué Pensar, qué Sentir, qué Expresar? Sutil o abiertamente, a través de sus Lenguajes Verbal y No Verbal.

Nosotros los aceptamos cuando niños, porque nuestra facultad de Pensar por nosotros mismos, aún no ha adquirido la potencia y experiencia suficientes para tener idea propia de las cosas, y porque tenemos miedo de perder nuestra dependencia para sobrevivir. Los mensajes son procesados en nuestro interior hasta tomar una decisión, que generalmente se olvida, hasta que pasamos por un proceso terapéutico que nos permite redecidir lo que ahora nos conviene o necesitamos, o sea, quitar de nuestra personalidad, esas decisiones tempranas que nos hacen daño, nos limitan o nos impiden alcanzar el éxito.

Graficamente esto se describe como sigue:



Aguas, esto no quiere decir que lo negativo viene de lo masculino y lo positivo de lo femenino.

La fuerza de los mensajes, en unos casos provenía de mamá, en otros de papá, o de la abuela, el abuelo, la maestra, etc. Si usted se da cuenta que carga alguno que le parece muy pesado, que no lo deja ser usted mismo o negativo, **tome en cuenta que nuestros padres lo hicieron porque querían lo mejor para nosotros, si se equivocaron -nadie es perfecto- estemos seguros que en la inmensa mayoría de los casos no fue adrede o con intención de lastimar, igual que lo hacemos ahora nosotros con nuestros hijos.** La Ignorancia, la No conciencia y los miedos de la resistencia al cambio jugaron y siguen jugando, un papel determinante en esos procesos.

Lo importante es que esos mensajes los llevamos dentro de nuestra base de datos (corteza cerebral) y desde allí reaccionamos controladamente (concientemente) una veces, o sin control (no concientemente) otras, reaccionando con miedos, resentimientos, celos, etc. ante situaciones críticas, como una respuesta aprendida. Y nos conviene controlarlas todas.

Porque aparte de los mensajes, nos dieron una posición frente a la vida (Posición Existencial Básica) en la que nos enseñaron ¿O reafirmaron?:

P.E.B.	Mensajes recibidos
Yo estoy bien, Tú estas bien	No pasa nada, todo es bueno, la vida es maravillosa; No votes, al fin y al cabo siempre gana el PRI; Más vale un mal arreglo que un buen pleito; De política, religión y futbol, mejor no hablar.
Yo estoy bien, Tú estas mal	No sientas; No demuestres lo que sientes, guárdatelo; ¿No estoy aquí para ayudarte? Cállate, ni digas nada.
Yo estoy mal, Tú estas bien	Dame; Sin tí nada puedo hacer; Nosotros los pobres y ustedes los ricos; Que hagan otros, yo no puedo.
Yo estoy mal, Tú estas mal	No Seas tú; No Existas; Vuélvete loco; No Pienses.

Todas ellas No son Sanas. Están fuera de la Realidad, a pesar de los mensajes que también nos repitieron “Pon los pies en la tierra”, “conserva la cabeza en los hombros”, “conecta el cerebro”, etc., no dejamos estas posiciones. Los mexicanos copiamos programas de entrenamiento de todos lados, según la especialidad que practicamos, no sabemos producirlos. Tenemos muy metido el mandato NO Pienses. ¿Se dió ya cuenta lo que estas Posiciones le restan de Potencia?

Mientras que la Posición Existencial realista es:

Yo estoy bien en ... y Yo estoy mal, débil o limitado en ...

Tú estas bien en ... y Tú estas mal, débil o limitado en ...

Ejercicio: describa su Posición Existencial realista en cinco puntos.

Yo estoy bien en ...	Yo estoy mal, débil o limitado en ...

Lo felicito eso es Conciencia de sí mismo.

Ojo, de las posiciones No sanas, nos sale como en automático el hacerle al **Perseguidor** (necesitamos que nos tengan miedo, aunque así nunca obtendré lo que necesito), a la **Víctima** (necesitamos que nos pelen, aunque nos duela), Y al **Salvador** (necesitamos sentirnos queridos, aunque después me crucifiquen).

De esto mejor solo le menciono cómo salir de allí, porque ejemplos hay miles cada día. Cuando se dé cuenta (sea conciente) que está en una de esas posiciones, ponga a funcionar su Estado del Yo Adulto, preguntándose ¿Necesito esto?, ¿Me conviene hacerlo?, o su Estado del Yo Niño afirmando, ¡No me agrada esto y no lo volveré ha hacer!, y saldrá de ese terrible juego de nunca acabar, que lo puede llevar a la pérdida de autoridad, o de chamba, de Salud, o de Liderazgo. Si le interesa más, léalo en “Juegos en que participamos” de Erick Berne.

El entrenador o instructor -sin hacerle al terapeuta- puede minimizar una gran cantidad de esos mensajes condicionales negativos y/o su potencia, enviando él repetidamente mensajes (Caricias) incondicionales positivos a sus atletas, permitiéndole superar sus propias creencias que le impedian alcanzar el éxito. Aquí está el secreto básico de las Relaciones humanas: El Permiso.

El Permiso técnicamente hablando es una licencia paterna para Hacer, Pensar, Sentir, o Expresar con autonomía. O también una intervención -del entrenador en este caso- que da a la Personalidad del atleta, licencia para desobedecer un mandato paterno de no lograr su éxito, si él está dispuesto, quiere y puede hacerlo. Si no quiere, nada se logra.

El Estado del Yo ADULTO (necesito o me conviene) del entrenador-instructor, es la única fuerza que puede intervenir entre el PADRE y el NIÑO (del equipo-atleta), porque es capaz de tomar un Permiso desde fuera y anteponerlo a la acción del PADRE negativo, dejando al NIÑO en libertad de tomar la opción de ser independiente de los mandatos aprendidos en la infancia. Así el entrenador explica, demuestra, ejecuta y corrige para elevar el rendimiento de sus atletas o equipos, cuando lo considera necesario.

Sinónimos de Permiso:

Autorización - Licencia - Venia - Consenso - Consentimiento - Aprobación - Anuencia

Expresado por el entrenador (instructor) en Lenguajes Verbal y no Verbal, en las situaciones de que sea captado por quien desea tomar la opción de mejorar-cambiar, ya sea individual o colectivamente. Estas situaciones -charla previa, saludo, cotidiano, conversaciones informales, directrices técnico-tácticas durante el entrenamiento, serán retomadas más adelante.

#### Listado de ejemplos de Permisos

Piensa	Sé tú	Diviértete
Crece	Ve tu espíritu	Puedes ser conciente
Vive	Disfruta	Ten éxito
Puedes tener miedo	Puedes equivocarte	Se como tú eres
Expresa lo que piensas	Expresa lo que sientes	Conócete

Conoce tus aspectos fuertes	Programa tu actividad	Puedes amar
Conoce tus aspectos débiles	Sé espontáneo	Puedes ser amigo
Siente	Sé de tu sexo	Aprende a ganar
Protégete	Respetar a los demás	Ten dignidad
Ve los valores	Puedes ser líder	Respétate a ti mismo
Integra lo positivo	Discierne	Planea a largo plazo
Trabaja en equipo	Trabaja	Comunícate
Etc., etc.		

Aprender a dar Permisos es una tarea ineludible entre quienes desean maximizar su propio rendimiento y el de sus atletas. Así que ha practicar. De hecho la práctica deportiva se ha convertido en una clase en donde se aprenden diversos Permisos “disfruta la vida”, “puedes tener éxito”, etc. Algunos entrenadores con bastante intuición lo hacen con excelentes resultados.

### **Potencia.**

Para romper los mandatos parentales, el NIÑO necesita sentirse potente, lo bastante potente para vérselas con el PADRE interno (y a veces el de carne y hueso que grita y mete miedo). La potencia proviene del ADULTO del entrenador, que le demuestra al ADULTO del atleta que la opción de éxito es ahora su mejor opción. “Si se puede”, “Esto ya lo hicimos antes”, etc. Recuerde que los mensajes deben ser incondicionales, de allí que las palabras trampa “si pero..., nunca, siempre, trato de ...”, etc. ¿Se acuerda del Ruido? deben ser eliminadas del vocabulario, porque confunden al NIÑO y boicotean la Potencia.

### **Protección.**

El entrenador con sus intervenciones protege al NIÑO del atleta, al tranquilizarlo, apoyarlo y dándole permisos, para que controle sus emociones y que no le boicoteen en su desempeño. Y el atleta contará que en caso de necesidad el entrenador está allí para protegerlo.

### **Autoestima**

En la práctica el desarrollo de la Autoestima de los atletas, es para el entrenador una tarea cotidiana.

¿Qué es Autoestima?

¡Es lo que yo pienso que valgo por lo que he logrado!

Los logros los podemos separar en las Ocho Areas, enfoque que es creación de mis principales instructores en Análisis Transaccional, Gloria Noriega y Emilio Said, que las definen así:

**Física:** tu cuerpo, tu nivel de salud, el trato que le das, tus permisos de sentir, tus logros.

**Económica:** tus formas de ingreso, tus formas de gasto, tus criterios de administración de tus bienes.

**Profesional:** tus logros alcanzados, tu tipo de servicio dado.

**Pareja:** tus relaciones, tus logros, tu nivel de comunicación.

**Cultural:** tus niveles de información y conocimiento, tu dominio de un tema.

**Social:** tu capacidad de tener amigos, tu tipo de amigos, tu definición de amigo.

**Familiar:** tus relaciones con tus hijos y tus padres, tus logros familiares, tus niveles de comunicación.

**Espiritual:** tus sentimientos y pensamientos, tu nivel de Conciencia, tus Valores y Principios, tu crecimiento personal.

Para conocer sus niveles de Autoestima realice los ejercicios siguientes:

Ejercicio: Escriba 3 logros personales en cada una de las siguientes areas.

Area	logro 1	2	3
física			
económica			
profesional			
pareja			
cultural			

social			
familiar			
espiritual			

Otro ejercicio: sombree el campo que considere llena su autoestima en cada una de las ocho areas.

Por ejemplo: en el area Física: si Ud. es un atleta, sombree el 100% del rectángulo, si es un deportista de fin de semana sombree hasta 50%, si es no deportista, no sombree.

100								
50								
0								
%	física	económica	profesional	pareja	cultural	social	familiar	espiritual

¿De que se dió cuenta?

El último ejercicio de Autoestima: Escriba 25 aspectos positivos suyos.

Por ejemplo: yo soy limpio

1	Yo soy ...
2	
3	
4	
5	
6	

Pudo terminarlo todos? No? No se preocupe eso solo significa que no los tiene

7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

¿Pudo terminarlos todos?, ¿No? No se preocupe eso solo significa que no los tiene concientes, no que no los tenga, dese tiempo después para completarlos, puede enumerar hasta doscientos.

Y es importante que los tenga concientes para ejercer su Liderazgo.

Ya que terminó estos ejercicios comprenderá más fácilmente que la **Llave Maestra del Liderazgo Interpersonal** se llama:

**RECONOCIMIENTO** con letras grandotas para que no se olvide.

Que se puede definir como:

“Distinguir de las demas personas a una, por sus razgos o logros”

“Afirmar la gratitud que se debe a alguien por sus acciones beneficas o logros.”

“Aceptar un nuevo estado de cosas.”

“Afirmar la relación de dependencia de uno frente a otro.”

Vivir la Ley Abundancia de Caricias es para el entrenador adecuado, potente y positivo una forma de vida en la que el Reconocimiento juega un papel determinante.

**Dar** Caricias Incondicionales positivas a: jefes, alumnos, amigos, padres de familia, contrincantes, compañeros, y a tí mismo.

**Pedir** Caricias Incondicionales positivas a: jefes, alumnos, amigos, padres de familia, contrincantes, compañeros, y para tí mismo.

**Aceptar de:** jefes, alumnos, amigos, padres de familia, contrincantes, compañeros, y de tí mismo, Caricias Incondicionales positivas.

**El Reconocimiento reúne en sí mismo las Técnicas de Liderazgo básico (que son explicadas en la Parte V): porque Tranquiliza, Apoya, Da permiso, y Exhorta a la Personalidad, y potencializa las tres facultades del ser humano: Hace sentir bien, confirma información relevante, nos permite pasar de un estado negativo a uno positivo, de uno débil a uno potente.**

**Estrategias del Liderazgo**

### Estrategias: Habilidades para dirigir un asunto.

- La Dirección de un asunto es una Función en la cual la Conciencia Alerta juega un papel Determinante.

Pueden clasificarse como sigue o haga usted su propia clasificación:

#### I. Previas:

A. Definición de Objetivos.

B. Lenguaje Verbal: planea tu liderazgo.

a) Prepara los conceptos y razonamientos que permitirán la comunicación complementaria.

(1) Padre  $\Leftrightarrow$  Padre

(2) Adulto  $\Leftrightarrow$  Adulto

(3) Niño  $\Leftrightarrow$  Niño

b) Mantén bajo control las transacciones ulteriores.

c) Cuida de no cruzar tus transacciones.

C. Lenguaje No Verbal:

a) Maneja tu Personalidad

b) Ensayar el manejo de los Estados del Yo que permitan la espontaneidad durante el proceso de comunicación.

c) De ser posible recibe asesoría y supervisión de un profesional para los casos que consideres difíciles.

d) Reviza en cuál etapa del proceso de aprendizaje del manejo de las técnicas básicas o avanzadas estas

(1) ¿Conoces las técnicas? (Parte V)

*(familiarizándose)*

(2) ¿Cuáles has utilizado ultimamente? *(habituándose)*

(3) ¿Cuántos casos has resuelto favorablemente con ellas? *(dominio)*

(4) ¿Te sientes capaz de enseñarlas? *(estilo propio)*

#### II. Durante el proceso :



En la dirección del proceso

1. Lenguaje No Verbal y Ruido:
  - a) Control sobre el propio
  - b) Retroalimentación (decodificación) del no propio.
2. Lenguaje Verbal:
  - a) Mantén la iniciativa cuando te corresponde.
  - b) Escucha lo que te quieren decir.
  - c) Expón tus razonamientos en su momento.
  - d) No insistas si no tienes el mando.

### **Momentos del Liderazgo**

**Momento: Mínimo espacio en que se divide el tiempo al ejecutar una acción.**

- Los momentos en el proceso de liderazgo implican una Conciencia Alerta constante.

En el Proceso de Comunicación los Momentos son divididos por:

- La Fuerza del Lenguaje Verbal (palabras, conceptos, razonamientos)
- La Fuerza del Lenguaje No Verbal (mirada, tono de voz, expresión facial, ademanes, posición corporal).

Tipos de Momento: (más comunes)

**PRESENTACION:** acto de estar una Personalidad delante de otra.

**INTRODUCCION:** inicio de la relación interpersonal.

**PREPARACION:** disponer la Personalidad para que surta determinado efecto.

**INICIATIVA:** acción de adelantarse a...

**ATAQUE:** acciones específicas para lograr ejercer liderazgo.

**DEFENSA:** razonamiento que se alega para desvirtuar el contrario.

**CONTRATAQUE:** reacción a un acción de liderazgo opuesto.

**DUDA:** vacilación entre las opciones a tomar.

**ESPERA:** aguardar antes de ejecutar una acción.

**FAVORABLE:** acciones bajo protección.

**DESFAVORABLE:** acciones bajo desprotección.



**ENPANTANADO:** ni avance ni retroceso en el liderazgo  
**DEFINICION:** solución de una duda por deslinde de razonamientos.  
**CRISTALIZACION:** acción de consolidar el liderazgo.  
**POSTERGACION:** dejar para después la decisión.  
**DETERMINANTE:** el de mayor importancia.

**EL CONTROL DE TU POTENCIA (de tus Lenguajes Verbal y No Verbal) PUEDE PONER LOS MOMENTOS DE LIDERAZGO A TU FAVOR.**

**Ejercicio:** Realice un intento de ejercer liderazgo con su compañero, identificando los Momentos por los que pasó.

1.-	2.-
3.-	4.-
5.-	6.-
7.-	8.-
9.-	10.-
11.-	12.-
13.-	14.-
15.-	16.-

**Ejercicio:** Identifique y defina otros momentos en el ejercicio del Liderazgo que no están definidos aquí.

Momento	Definición



BIBLIOTECA  
ING. CAYETANO GARZA

**Valores del Liderazgo**

¿Qué es un Valor?

“grado de utilidad o aptitud de los bienes”

¿Por qué paga la gente hoy?: **POR LO QUE TIENE VALOR**, por lo que agrega en su beneficio.

Sinónimos más comunes: provecho, utilidad, conveniencia, eficacia, fuerza, virtud, cambio.

**Tipos de Valor: Trascendentes:** su carácter es intemporal, eterno, imperecedero, perdurable

**No trascendentes :** su carácter es temporal, perecedero.

¿Cuáles son los Valores trascendentes más comunes en la actualidad?

**EFICACIA:** “hacer lo que se necesita hacer”.

**EFICIENCIA:** “hacerlo bien”.

**RAPIDEZ:** “menor costo y menor tiempo”.

**INFORMACION:** “noticias que uno necesita saber”.

**AFECTO:** “señal interna de que nuestro cuerpo está movilizandoo energía para compartir”.

**RECONOCIMIENTO:** “distinguir de las demás personas a una por sus méritos propios”.

**CONVIVENCIA:** “vivir con otra u otras personas”.

Clasificación arbitraria en la actividad deportiva:

- Los que el Entrenador vive.
- Los que el entrenador paga por ellos.
- Los que los Clubs o equipos deportivos producen.
- Los que las autoridades deportivas manejan.

Dado que esto es poco manejado en nuestro medio, de mucha ayuda le servirá estos ejercicios para que incremente sus niveles de Conciencia.

Ejercicio: Enliste los Valores Trascendentes según corresponda.

Usted como entrenador vive.	Entrenador paga por ellos.	Clubs o equipos producen.	Autoridades deportivas manejan.


**Ejercicio: Enliste otros Valores de los ya mencionados y definalos.**

Valor	Definición

**Lo felicito, son los Valores que usted lleva dentro.**

**Ejercicio: Enliste los Valores más comunes en cada una de sus ocho areas**

**Un ejercicio con alto grado de dificultad.**

física	económica	profesional	pareja	cultural	social	familiar	espiritual


**Los Valores No Trascendentes.**

¿Qué es un valor no trascendente? un valor pasajero. Temporal, Vale por mientras que ...

¿Por qué paga la gente hoy por valores no trascendentes?: PORQUE CREE QUE TIENE MAS VALOR QUE LOS VALORES TRASCENDENTES, O PORQUE LE PERMITEN SOBREVIVIR.

Su caracter es momentáneo: fugaz, breve, efímero, de paso.  
Necesitan ser adquiridos continuamente y allí está su limitación.

¿Cuáles son los Valores no trascendentes más comunes en la actualidad?

Moda: “uso o costumbre que está en boga durante algún tiempo”.

Prestigio: “autoridad, realce, renombre”.

Privilegio: “ventaja o exención especial que se concede a alguno y de la cual no gozan los demás”.

Imagen: “representación y apariencia de una cosa”.

Hechizo: “cualidad de una persona o cosa que atrae sobremanera”

Clasificación arbitraria en la actividad deportiva:

- Los que el Entrenador vive.
- Los que el entrenador paga por ellos.
- Los que los Clubs o equipos deportivos producen.
- Los que las autoridades deportivas manejan.

Ejercicio: Enliste los Valores NO trascendentes según corresponda.

Usted como entrenador vive.	Entrenador paga por ellos.	Clubs o equipos producen.	Autoridades deportivas manejan.

¿Se dió cuenta de algo importante?

**Principios del Liderazgo.**

¿Qué es un Principio?. “el punto de partida y el fundamento de un proceso cualquiera”  
**“norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta”**

¿Qué es necesario para ser mejor hoy? Tener Valores y Principios Trascendentes.

Sinónimos más comunes: Fundamento, base, origen, precepto , regla, norma.

**Tipos de Principios: Trascendentes:** su caracter es intemporal, eterno, imperecedero.

**No trascendentes:** su caracter es temporal, percedero.

¿Cuáles son los Principios trascendentes más comunes en la actualidad?

**DECENCIA:** “decoro en los actos y en las palabras”.

**HONESTIDAD:** “congruencia entre acciones y palabras”.

**HONRADEZ :** “calidad de íntegro”.

**RESPONSABILIDAD:** “obligación de velar por el cumplimiento de una tarea”.

**SERVICIO:** “obsequio que se hace en beneficio de otro”.

**TRABAJO:** “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”.

Clasificación arbitraria en la actividad deportiva:

- Los que el Entrenador vive.
- Los que el entrenador paga por ellos.
- Los que los Clubs o equipos deportivos producen.
- Los que las autoridades deportivas manejan.

Ejercicio: enliste los Principios Trascendentes según corresponda.

Usted como entrenador vive.	Entrenador paga por ellos.	Clubs o equipos producen.	Autoridades deportivas manejan.

### Los Principios No Trascendentes

¿Qué es un **Principio no trascendente**? una norma pasajera, temporal, vale por mientras que ... se hace justicia, se acaba el proceso, o la verdad llega.

¿Por qué paga la gente hoy por Principios no trascendentes?: **PORQUE CREE QUE TIENE MAS VALOR QUE LOS PRINCIPIOS TRASCENDENTES, O PORQUE LE PERMITEN SOBREVIVIR.**

Su carácter es valor momentáneo: fugaz, breve, efímero, de paso.

¿Cuáles son los Principios no trascendentes más comunes en la actualidad en la actividad deportiva?

- Ganar; a como de lugar.
- Pasión; antes que razonamiento.
- Manipulación; de información.
- Sectarismo; en lugar de unidad.
- Servilismo; ante el poderoso.

A Continuación otros ejercicios con alto grado de dificultad:

Ejercicio: enliste los Principios No trascendentes según corresponda.

Usted como entrenador vive.	Entrenador paga por ellos.	Clubs o equipos producen.	Autoridades deportivas manejan.

¿Difícil verdad?

La práctica deportiva es muy valiosa en sí misma. Frank Ryan (olímpico y sicólogo de Estados Unidos), mencionaba que el departamento menos visitado por los deportistas en las universidades norteamericanas es el de Orientación Vocacional (sicología), porque la necesidad de elevar el rendimiento deportivo, produce orden, disciplina, trabajo, trabajo de equipo, compañerismo, etc. etc. Valores unos, Principios otros. Si digo que en México sucede lo mismo, me dirían mentiroso.

Como “caballo ensillado antoja viaje”, decían los abuelos, digamos de paso que algunos de estos Valores y Principios, la Recreación deportiva y la Educación Física, los proporcionan en diversa forma e intensidad, y desarrolla otros diferentes.

### Emociones en el Liderazgo

Las emociones están presentes en el desarrollo de la actividad deportiva, como actividad humana, de variadas formas y situaciones. No hablar de ellas es creer que en nada

intervienen en el ejercicio de Liderazgo y ello sería un tremendo error. Para su conocimiento, le proporcionamos la siguiente información, no para que se convierta en experto en la materia y quiera hacerle al sicólogo.

Como ya habíamos visto, las emociones están en el Estado del Yo NIÑO.

Todos los seres humanos percibimos esas señales internas, -sí señales internas que procesamos rápidamente y que nos llevan a reaccionar dentro de cinco patrones:

**Alegría:** es nuestra señal interna de que estamos obteniendo aquello que nosotros queremos. Es información congruente con la satisfacción de deseos y necesidades. Las formas más comunes son: risa, sonrisa, celebración, júbilo, festejo, euforia.

**Afecto:** es nuestra señal interna de que nuestro cuerpo está movilizando energía para compartir. Es información congruente con sentirnos queridos. Las formas más comunes son: presencia, calor, caricias verbales (gritos, porras), no verbales (aplausos, trompetas y tambores, ruido ensordecedor) y físicas (espaldarazo, levantar en hombros, abrazo).

**Tristeza:** es nuestra señal interna de que nuestro cuerpo está movilizando energía para elevarnos o separarnos de una cosa o pensamiento al cual estábamos previamente unidos. Es información congruente con pérdida actual o imaginaria. Las formas más comunes son: silencio sollozos, melancolía, llanto.

**Miedo:** es nuestra señal interna de que nuestro cuerpo está movilizando energía para proteger nuestra sobrevivencia. es información congruente con amenaza actual e imaginaria, relativo a la situación de la cual pensamos que no tenemos control. Las formas más comunes son: paralización, temblor de manos, temblor de piernas, tartamudeo, silencio.

**Coraje:** es nuestra señal interna de que nuestro cuerpo está movilizando energía para cambiar el medio ambiente, cuando no obtenemos lo que queremos u obtenemos lo que no queremos. Es información congruente con nuestro intento de controlar el medio ambiente. Las formas más comunes son: Rechazo, protesta, grito desmesurado, irritación, agresión, violencia generalizada.

El tratamiento correcto de las emociones negativas y las experiencias que le llevaron a eso, corresponde a terapeutas profesionales, no al entrenador. Si usted le quiere hacer al terapeuta con sus atletas, se meterá en problemas con ellos y hasta con sus papás. Es mejor canalizarlo a quien está capacitado. Lo que necesitamos es que usted se de cuenta cuáles son las que está más acostumbrado a expresar con sus atletas. ¿Ya las subrayó?

Las emociones que exprese hacia su(s) atleta(s) son clara manifestación de sus niveles de salud síquica.

Por otra parte, el Dr. Berne, utilizó el concepto **Emociones disfraz para enmarcar aquellas que usamos cuando nos faltó en la infancia Afecto**. Nos ponemos ese disfraz para aparentar que si la tenemos. Culpa, inadaptación, fobias, angustia, ansiedad, vergüenza, resentimiento, vanidad, celos, envidia, rivalidad, sadismo, saña, burla, pasividad, impotencia y desesperación son las más comunes, aunque existen otras más. ¿Ya subrayó sus disfraces?

**Su característica es que quien las está sintiendo no permite que lo toquen**, como si el mismo disfraz fuera suficiente carga como para impedir admitir una Caricia positiva. Pruébelo.

Un ejemplo de ello corresponde a cuando se arma la bronca entre dos jugadores en una competencia, e inmediatamente sus compañeros intervienen separándolos. El mas gritón, dice “¡déjenme partírsela a este %&<sup>a</sup>, suéltlenme!, y cuando por fin lo sueltan, dice “¡para la próxima, te la parto!”. En otras palabras, se puso el disfraz de resentimiento, rivalidad o impotencia y quiere demostrar que es capaz de partírsela a alguien cuando en realidad no lo es.

Otro ejemplo corresponde a cuando un entrenador le echa la culpa al árbitro o juez de lo que sucede con sus atletas, sin aceptar que el principal responsable es él mismo. Así, invade la cancha, hace teatro, quiere pelarse con otros que ni vela tienen en el entierro. El disfraz lo va a mantener aparentando que es capaz. Cualquiera parecido con algunos entrenadores “disel” no es mera coincidencia, incluyendo esos que cobran por fingir que la saben hacer dentro del espectáculo deportivo profesional.

A pesar del carácter de las emociones disfraz, algunas de ellas pueden ser utilizadas en el ejercicio de Liderazgo del Entrenador-Instructor, pues al igual que los economistas dicen que pequeñas inflaciones favorecen la economía, porque la gente quiere invertir más, así

pequeñas cantidades de rivalidad, culpa, o vergüenza, permite obtener mejores rendimientos. Mas no se olvide que esto es temporal, pasajero, que no puede ser un criterio a seguir a largo plazo.

Otras emociones bloquean el Liderazgo del Entrenador-Instructor por la Potencia que minan y/o su caracter negativo como: - miedo - celos - envidia - resentimiento -saña - depresión.

Los Prejuicios y Fantasías, la grandiosidad, las caricias falsas, y la manipulación tienen el mismo efecto negativo sobre su Liderazgo. (Vea el Apéndice).

### **La Personalidad del liderazgo.**

Su Personalidad es unas veces positiva, otras negativa, unas veces potente, otras no. Unas veces clara, otra confusa. De lo que se trata es que se prepare para ejercer su Liderazgo continuamente, no discontinuamente. ¡Conocete a tí mismo y conoceras la Verdad!, dice la frase.

El ADULTO positivo es claro y muy potente. Lo mismo que el PADRE Crítico positivo, El PADRE Nutritivo positivo y el NIÑO Libre. El PADRE Crítico negativo tiene potencia solo cuando actúa como imperativo para salvar la vida ¡Cuidado! grita con enojo y asombro cuando ve a un niño que se baja de la banqueta.

Los Estados del Yo negativos, envían Caricias que restan potencia al NIÑO, y en Deporte el Estado del Yo NIÑO es muy importante para elevar el rendimiento.

Necesitamos aprender a ser adecuados en el manejo de nuestra Personalidad, saber qué Estado de Yo conviene usar, cuándo y hasta cuándo, dadas las cambiantes circunstancias y Personalidades con las que tenemos contacto. No es fácil conocerse, ya lo se, pero empiece o continúe haciéndolo por medio de la estructura que el Análisis Transaccional nos facilita.

**Las diferentes Personalidades de un Líder en base al Analisis Transaccional**

Identifique, apunte y dese cuenta las que usted maneja.

**Positivos**

**Negativos**

CONCEPTOS APRENDIDOS  
COMO PADRE CRITICO

Debes...  
Tienes que...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS APRENDIDOS  
COMO PADRE NUTRITIVO

Debes...  
Tienes que...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS RAZONADOS  
COMO ADULTO

Conviene...  
Necesito...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS SENTIDOS  
COMO NIÑO LIBRE

Me gusta...  
Disgusta...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS SENTIDOS  
COMO NIÑO ADAPTADO

Me gusta...  
Disgusta...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS APRENDIDOS  
COMO PADRE CRITICO

Debes...  
Tienes que...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS APRENDIDOS  
COMO PADRE NUTRITIVO

Debes...  
Tienes que...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS CONTAMINADOS  
POR PREJUICIOS

Conviene...  
Necesito...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS CONTAMINADOS  
POR CONFUSION

Conviene...  
Necesito...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS CONTAMINADOS  
POR FANTASIAS

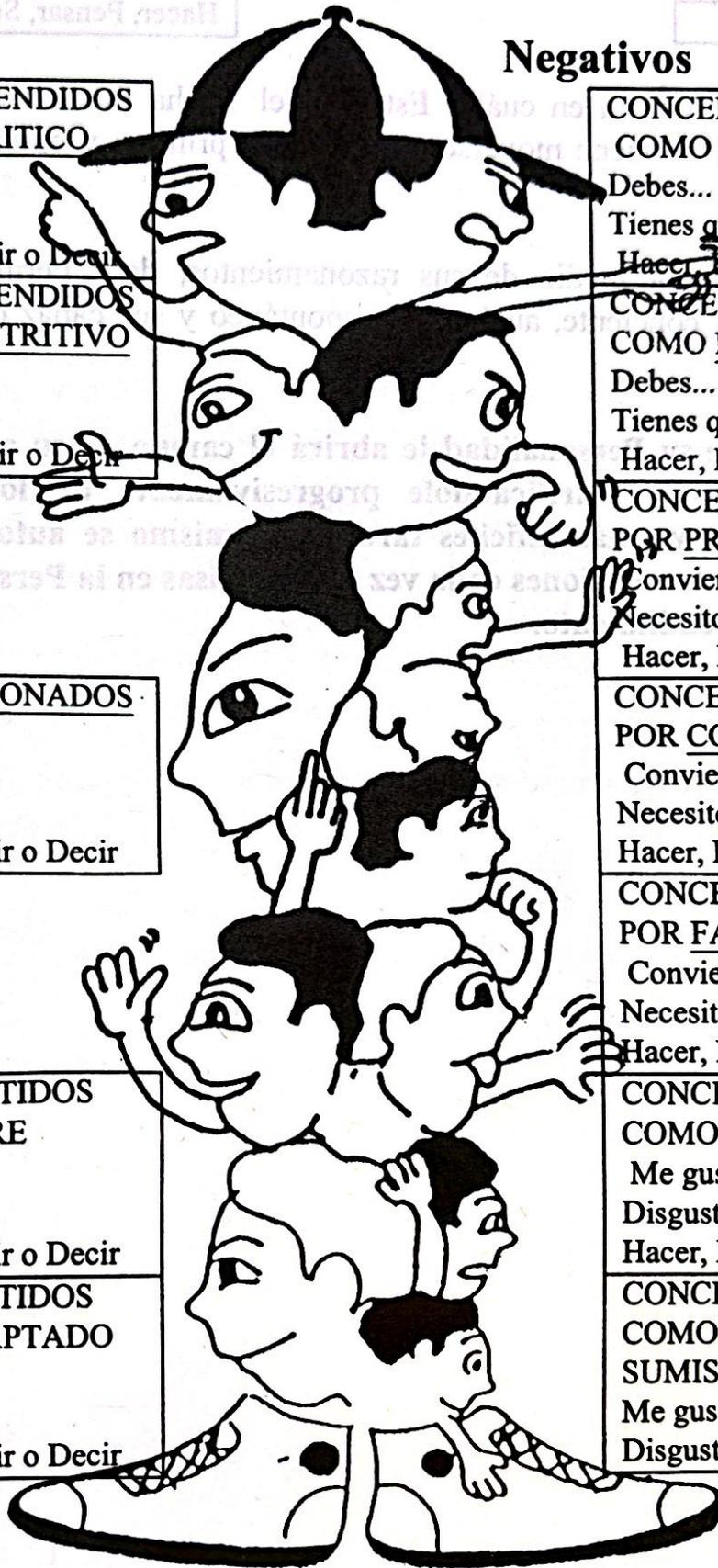
Conviene...  
Necesito...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS SENTIDOS  
COMO NIÑO LIBRE

Me gusta...  
Disgusta...  
Hacer, Pensar, Sentir o Decir

CONCEPTOS SENTIDOS  
COMO NIÑO REBELDE O

SUMISO  
Me gusta...  
Disgusta...



Una vez que usted se da cuenta en cuáles Estados del Yo ha funcionado, también se da cuenta de hacia dónde le conviene moverse para mejorar primero y optimizar su liderazgo después.

Protéjase, tome potencia por medio de sus razonamientos, dese Permisos para pensar, decidir, ser usted mismo, conciente, autónomo, espontáneo y sea capaz de tener intimidad con usted mismo.

El Manejo Conciente de su Personalidad le abrirá el campo de su autoconocimiento, elevando su Autoestima y clarificándole progresivamente de lo que es capaz, encomendándose nuevas y más difíciles tareas. Así mismo se autocapacitará en la práctica, para realizar intervenciones cada vez más precisas en la Personalidad de su(s) atleta(s) para elevar su rendimiento.



## PARTE V

---

# El manejo de la Personalidad de los atletas

## Las Técnicas de Liderazgo en Deporte

Etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los Grupos de Especialidades y el Liderazgo.

La Llave maestra del Liderazgo Interpersonal.

La función básica del Liderazgo Organizacional.

El proceso de Delegar Responsabilidad.

La Intervención.

Las Técnicas básicas de Liderazgo interpersonal.

Aplicación.

Casos.

Las Técnicas avanzadas de Liderazgo interpersonal..

Casos.

El Contrato.

El Proceso de Liderazgo.

Rendimiento máximo a través del Entrenamiento Mental del entrenador y del atleta.

Primero que nada sitúese usted dentro del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje por el que tiene que pasar para llegar a ser un Líder adecuado, potente, positivo, sano y claro. Ha saber:

### **Las Etapas del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.**

Veamos las definiciones de estos conceptos:

**ETAPA:** “Avance parcial en el movimiento hacia lo mejor de una acción”.

**PROCESO:** “Conjunto de pasos (etapas, fases, o procedimientos) que llevan hacia adelante (o hacia atrás) de un fenómeno”.

**ENSEÑANZA:** “Sistema y método de dar instrucción”.

**APRENDIZAJE:** “Acción en que se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación”.

Son dos caras del mismo proceso quien aprende, enseña; Quien enseña, aprende.

Todo proceso tiene estas cuatro etapas:

#### **FAMILIARIZANDOSE**

“Tener conocimiento de ciertos actos, conceptos o procedimientos”.

#### **HABITUANDOSE**

“Tendencia a repetir constantemente ciertos actos, o aplicar los mismos conceptos o procedimientos”.

#### **CONTROL O DOMINIO**

“Poseer a fondo una cosa, concepto o procedimiento”

#### **ESTILO PROPIO**

“Modo o carácter personal ejercido sobre actos, conceptos o procedimientos”.

Si usted leyó el libro “Manual del Entrenador Triunfador” o estuvo en un Curso de Análisis Transaccional, ya está familiarizado con sus conceptos básicos: Estados del Yo, Estructura de la Personalidad, Caricias, etc., de lo contrario aún no lo está y ello lo va a limitar en lo adecuado y potente de su liderazgo. Le recomiendo que lea bien la Parte III, antes de querer continuar con las Técnicas de Liderazgo.

Si usted ha participado en alguno de los cursos o grupos de su servidor, o de otro Analista Transaccional, ya se ha habituado a estos conceptos y procedimientos, de tal forma que empieza a tener o tiene ya, control o dominio sobre ellos, así que le será mas fácil asimilarlas y ponerlas en práctica, que es lo que queremos, para acercarnos a tener nuestro estilo propio de ser Líder.

Para lograr su cumplimiento le diremos que ya cuenta con el concepto fundamental que se llama Permiso, y con el conocimiento de la Llave maestra del Liderazgo entre las personas que se llama Reconocimiento.

### Grupos de Especialidades y Liderazgo.

La especialidad deportiva misma impone condiciones al ejercicio de Liderazgo del entrenador.

Grupo de especialidades deportivas (desde el punto de vista metodológico)	Condiciones sobresalientes
<b>Combate</b> (Boxeo, Esgrima, Judo, Karate, Lucha, Tae Kwon Do)	Agresividad, disposición y control del dolor.
<b>Coordinación y Arte competitivo</b> (Arquería, Clavados, Equitación, Gimnasia Olímpica y Rítmica, Motociclismo, Nado sincronizado, Tiro, Velas)	Equilibrio físico y emocional, flexibilidad, elegancia.
<b>Juegos con pelota</b> (Basketbol, Beisbol, Balón Mano, Futbol Soccer y Americano, Hockey sobre césped y sobre hielo, Tenis, Tenis de Mesa, Voleibol)	Armonía, trabajo de equipo, directrices tácticas, toma de decisiones.
<b>Resistencia</b> (Atletismo 800 mts. y mas, Ciclismo 100 km., Kayak, Marcha, Maratón, Natación)	Esfuerzo máximo, control de esfuerzo, Constancia.
<b>Fuerza Rápida</b> (Carrera 100 y 200 mts., Ciclismo velocidad, Lanzamientos,	Reacción, Intensidad, Explosión.

**Levantamiento de pesas, Saltos)**

Un entrenador (instructor) no puede abstraerse de estos condicionantes, sino ser conciente de ellas para ser adecuado en su liderazgo.

De lo que se trata, es de desarrollar las características de la Personalidad propias de la especialidad durante los entrenamientos para que se manifiesten en la competencia, no de desarrollar esas características como parte dominante de la Personalidad de los atletas en todo momento. Los atletas de Combate no tienen porque ser violentos sin control, y las mujeres deportistas no serán lesbianas por desarrollar su fuerza.

**La Llave maestra del Liderazgo Interpersonal.**

Se llama **Reconocimiento**.

Son los mensajes (Caricias, ¿se acuerda?) Verbales, No Verbales, y Físicas que tienen como objetivo hacer sentir bien al atleta, apoyarlo para que cumpla tareas, darle Permiso de alcanzar el éxito, y darle energía para que lo logre.

Con todo respeto, usted necesita ejercitarse en otorgarlo. Veamos unos ejemplos muy comunes de Caricias Verbales:

¡Muy bien!	¡Eres de los míos!
¡Eso es bueno!	¡Te felicito!

Y le pedimos realice el siguiente ejercicio practicando los mensajes que usted acostumbrará de ahora en adelante:

Sus Caricias Verbales:


Sus Caricias No Verbales:


<b>Sus Caricias Físicas:</b>	

¿Batalló?, ¿En cuáles?, Hágase el favor de aprender lo mas rápido posible y acostúmbrese a darlas, ¡Las Caricias!, ello le va a dar a usted mismo y a su trabajo otra dimensión, y a sus atletas mejor desempeño. Si cree que no necesita ejercitarse en esto, pues no lo haga, mas no venga con que no sabía.

**La función básica del Liderazgo organizacional.**

Si usted es entrenador (instructor) forma parte de una organización. En ella existen directivos que le señalarán las políticas a seguir y su responsabilidad. Si la acepta, usted hará lo mismo con su(s) atleta(s) o equipo(s), de tal forma que esto se convierte en una función básica de Liderazgo.

Se expresa (comunica) verbal y no verbalmente, la propuesta de dar y aceptar responsabilidad, y a ello se le llama: **Delegar Responsabilidad.**

<b>El entrenador da:</b>	<b>El atleta acepta:</b>
Propuesta para que el atleta acepte responder a una situación o tarea.	Se obliga a responder a una situación o tarea.

<b>Delegar implica que el entrenador sabe:</b>	<b>Aceptar implica que el atleta sabe:</b>
Que el atleta es capaz de ejecutarla.	Cómo ejecutarla correctamente.
Que el atleta es capaz de obligarse.	Que puede obligarse.

Que inicia un proceso de control y seguimiento.	Que acepta control y seguimiento del entrenador.
Que su función es ahora supervizar y corregir.	Que será supervizado y corregido.

Es fácil perderse en este sencillo laberinto, por tantos factores que no se tiene bajo control, porque metiches y sabiondos habemos muchos, que metemos nuestra cuchara sin que nadie nos pida opinión, mas el camino está marcado, acostúmbrese a caminarlo y a prever la influencia de esos factores.

Delegar responsabilidad se realiza en base a definir:

**Objetivos:** inalcanzables y permanentes. **Se cumplen.**

**Metas:** alcanzables, definidas y temporales. **Se logran.**

**Funciones:** responsabilidad delimitada de actuar.

**Tareas:** acciones de trabajo para lograr la meta y cumplir el objetivo

Ejercicio: Escriba sus Objetivos con su(s) Atleta(s), Institución, etc.


Ejercicio: Escriba sus Metas con su(s) Atleta(s), Institución, etc.


--

Ejercicio: Escriba sus Funciones con su(s) Atleta(s), su institución, etc.


Ejercicio: Escriba sus tareas para con su(s) Atleta(s), su Institución, etc.


**Funciones Secundarias en el Ejercicio del Liderazgo Organizacional, congruentes con Deporte**

**Control:** mecanismos y procedimientos que garantizan el cumplimiento y el logro.

**Supervisión:** Asesoría directa para asegurar el cumplimiento y el logro.

**Seguimiento:** Observar atentamente el curso de los atletas durante un macrociclo.

**Informes:** de cumplimiento o incumplimiento para conocer cuánto de lo programado se ha cumplido y tomar medidas correctivas si es necesario.

¿Cuáles son sus mecanismos y procedimientos de control de su(s) atleta(s)?:


¿Cómo realiza su asesoría directa con sus atletas?

¿Qué hace para observar atentamente el curso de los atletas?

¿Cuáles informes realiza y a quién se los dirige?

Esto parece tan sencillo -y lo es cuando vences la resistencia a la pereza- que se nos hace fácil no hacerlo. Desgraciadamente, también dejamos nuestro trabajo sin base sólida sobre la cual construir, y recuerde que Deporte es perfeccionar y no se hace al "ai se va"

No tener nada escrito al respecto es no tener memoria como entrenador o instructor, y seguir cometiendo los mismos errores, sin mecanismos de corrección, ah, pero eso si, nos creemos

muy fregones como tales. Disculpe usted, por ello le insistimos en que escriba y le facilitamos el formato.

Si la responsabilidad la acepta el Estado del Yo PADRE, se convierte en un deber, que corre el riesgo de ser No Conciente y desgastante a largo plazo.

Si la responsabilidad la acepta el Estado del Yo ADULTO, se convierte en una necesidad o convencimiento conciente altamente potente.

Si la responsabilidad la acepta el Estado del Yo NIÑO, se convierte en una fuerza altamente potente que disfruta lo que hace.

Delegar responsabilidad puede hacerse en grupo o individual, lo que usted necesita aprender -para saber cuál Estado del Yo está aceptándola o rechazándola- es a leer (y retroalimentarse) el Lenguaje Verbal y No Verbal de su(s) atleta(s). Si aparecen las palabras "debo o tengo" es el PADRE, Si aparecen las palabras "conviene o necesito" es el ADULTO, si aparecen las "quiero o me agrada" es el NIÑO. Al contrario, si aparecen los "sí, pero ..., es que ..., trato de ", le están picando los ojos por más que parezca que le digan que sí.

Ensaye ha hacerlo en sus intervenciones con su(s) atleta(s). Tome nota de lo que pasa y obtenga sus conclusiones.

Roberto Matosas, entrenador del equipo de futbol "Veracruz" de Primera División Profesional en Febrero de 1992, como parte importante de su Charla previa, cuatro horas antes del partido contra "Monterrey", realizada en un salón del Gran Hotel Ancira en esta ciudad, preguntó a sus jugadores:

**"Muchachos, ¿A qué nos comprometemos en este partido?"**

Y lejos de reuir la responsabilidad, jugadores como Comas, Carlos Barra, Becerril y todos, fueron expresando su compromiso para lograr diversas tareas en aquel partido.

¿Garantizó esto el ganar el partido? No. Lo que se obtuvo es un compromiso de todos para acercarse a ello. Una buena ilustración.

Saber delegar responsabilidad conlleva manejar la Personalidad de un individuo, de un equipo y la suya propia para elevar el rendimiento. No le saque, es cosa de entrenarse en ello y aquí tiene suficiente información para comenzar.

## El proceso de Delegar Responsabilidad

Estudie -por favor- las dos páginas siguientes.

Primer intento de Delegar	Condiciones de la aceptación	Efecto de la intervención.
<p>Quiere</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p>Duda</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p>No quiere</p>	<p>libremente</p> <p>condicionado</p> <p>no sabe cómo</p> <p>no puede solo</p>	<p>se descontamina</p> <p>no se descontamina</p> <p>recibe información</p> <p>minimiza miedos</p> <p>no minimiza miedos</p>
		→

Cuando el entrenador (instructor) ofrece una propuesta de responsabilidad, su(s) atleta(s) dicen sí, no, o déjame pensar. La piensan por que están acostumbrados a ser condicionados, o porque no saben cómo hacerlo o no pueden solos, para lo cual se puede intervenir razonando para eliminar prejuicios y fantasías, dando información o poniendo ejemplos para mostrar cómo hacerlo que se pide, o apoyándolo para minimizar sus temores. La decisión

Segunda opción	Conclusión negativa.	Conclusión positiva
<p>→</p>	<p>→</p>	<p>lo expresa</p>
<p>→ acepta</p>	<p>→</p>	<p>lo expresa</p>
<p>→ no acepta</p>	<p>no lo expresa por confusión (se le aclara)</p>	<p>lo expresa</p>
<p>→</p>	<p>no quiere</p>	
<p>→ acepta</p>	<p>→</p>	<p>lo expresa</p>
<p>→ no acepta</p>	<p>no quiere</p>	
<p>→ acepta</p>	<p>→</p>	<p>lo expresa</p>
<p>→ no acepta</p>	<p>no quiere</p>	<p>Verbal (acepta responsabilidad)</p>
<p>→</p>	<p>no quiere</p>	<p>y No verbalmente</p>
<p>→</p>	<p>no quiere</p>	<p>(la sonrisa del decubrimiento)</p>
<p>→</p>	<p>no quiere</p>	<p>Expresan la aceptación de su nueva responsabilidad.</p>

Cuando el entrenador (instructor) ofrece una propuesta de responsabilidad, su(s) atleta(s) dirán si, no, o déjame pensar. La piensan por que están acostumbrados a ser condicionados, o porque no saben cómo hacerlo o no pueden solos, para lo cual usted puede o no intervenir, razonando para eliminar prejuicios y fantasías, dando información o poniendo ejemplos para mostrar cómo hacer lo que se pide, o apoyándolo para minimizar sus temores. **La decisión de intervenir o no, será tomada en unos cuantos segundos**, así como las palabras, el tono de voz, etc, que usará para determinar si la estructura de la Personalidad que tiene enfrente cambia -acepta su nueva responsabilidad- o quiere seguir como está.

La lectura, de su parte, del lenguaje verbal y no verbal del atleta (equipo) le permitirá seguir el camino correcto, hacia su propósito de ejercer liderazgo. Expandá su Conciencia, deje sus miedos y empiece a entrenarse en ello, así crecerá.

### **La Intervención del Entrenador.**

Al dirigir una sesión de entrenamiento, Usted puede intervenir preferentemente para realizar algunas de estas operaciones:

- Señalar la dirección del entrenamiento.
- Tomar parte del entrenamiento.
- Inponer su autoridad
- Interceder por alguien.
- Mediar en una disputa.
- Supervizar una ejecución.

Y principalmente para:

- **Desarrollar (mover hacia lo mejor) la Personalidad de su(s) atleta(s).**

Mas no confunda esto con solo dar indicaciones técnico-tácticas.

Es necesario aprender a distinguir cuando usar los diferentes Estados del Yo -y ello lo da la vida misma- porque se de cuenta o no, estará influyendo en la Personalidad de ellos.

Ahora que si quiere hacerlo en forma Conciente haga uso de las cuatro técnicas que a continuación le explicamos en detalle, estúdielas y póngalas en práctica, y verá cómo elevar sus niveles de rendimiento, superando situaciones aparentemente sutiles e incontrolables.

### **Las Técnicas básicas de Liderazgo.**

Lo que necesitamos es disponer la Personalidad -de un individuo o de un equipo- hacia niveles superiores de rendimiento, y para conseguirlo contamos con cuatro intervenciones específicas.

Hablamos de:

**Tranquilizar** la Personalidad, si está inquieta, nerviosa, con miedo, hablando con prejuicios o fantasías, tembándole las manos o la voz, sudándole las manos, tartamudeando, parada con las piernas cruzadas, moviéndose para allá y para acá, etc, etc. Va dirigida al NIÑO y al ADULTO negativo.

**Apoyar** la Personalidad con una baja Autoestima, que pregunta si está bien lo que hace casi siempre, o que se cree superior y duda de lo que los demás pueden hacer, de los que le hacen a la Víctima teniendo condiciones para alcanzar el éxito por ellos mismos. Va dirigida al ADULTO positivo.

**Dar Permiso** a toda Personalidad que quiere alcanzar el éxito. Independientemente de si es débil, confusa, inadecuada, negativa o no sana, porque esto puede ser transformado por su capacidad de Redecidir lo que le conviene en unos cuantos segundos y dejar atrás las programaciones que lo limitaban. Va dirigida al ADULTO positivo.

**Exhortar** a toda Personalidad que quiere alcanzar el éxito, para imbuirle mayor energía para el cumplimiento de sus tareas. La presentación de

Valores y Principios son el medio idóneo por el cual se expresa. Va dirigida al NIÑO.

No son etapas, ni tienen que seguirse en este orden, dado lo cambiante de las condiciones en el desempeño de la actividad y competencia deportivas.

Nos hemos basado en la estructura básica del pensamiento para facilitar su presentación que se la mostramos previamente en el siguiente cuadro que si no lo quiere leer, sáltese hasta la página siguiente:

Estructura Básica del Pensamiento

RECEPCION DE INFORMACION (PERCEPCION)	MANEJO DE INFORMACION (PROCESAMIENTO)	UBICACION DE INFORMACION PARA USO POSTERIOR
¿Qué?	sustancia, esencia.	clasificación.
¿Para qué?	función de justificación.	asociación.
¿Por qué?	función de éxito.	integración personal.
¿Cómo?	función de acción o procedimiento	depuración.
¿Cuándo?	temporalidad	inicio.
¿Dónde?	circunstancia	selección.
¿Quién?	sujeto, personaje	diferenciación.
¿Hasta cuándo?	temporalidad final	finalización
¿Con quién?	sujeto secundario	asociación grupal.
¿Para quién?	justificación de sujeto	integración grupal.

secundario

Ahora presentamos las dos primeras por motivos de espacio. Atención a las negritas.

	<b>TRANQUILIZAR</b>	<b>APOYAR</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>La Personalidad desequilibrada emocionalmente, o por una estructura mental basada en prejuicios y fantasías.</b>	<b>La Personalidad que no cree en sí misma ó que duda de los demás.</b>
<b>¿Quién?</b>	<b>Entrenador, Instructor, Líder de grupo.</b>	<b>Entrenador, Instructor, Líder de grupo.</b>
<b>¿A quién?</b>	<b>Entrenador a sí mismo. a Deportistas de iniciación, consolidación, perfeccionamiento o maestría deportiva, a Padres de familia, a Directivos.</b>	<b>Entrenador a sí mismo. a Deportistas de iniciación, consolidación, perfeccionamiento o maestría deportiva.</b>
<b>¿A cuántos?</b>	Uno, Varios, Todo el Equipo.	Uno, Varios, Todo el Equipo.
<b>¿Cómo?</b>	Lenguaje Verbal Lenguaje No Verbal	Lenguaje Verbal <b>Lenguaje No Verbal</b>
<b>¿Dónde?</b>	En el sitio Fuera del sitio	En el sitio Fuera del sitio
<b>¿Cuánto?</b>	Leve o Intenso	Preciso
<b>¿Cuándo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteriormente</li> <li>- En la sesión de Entre.</li> <li>- Fuera de la sesión.</li> <li>• <b>Previo a la competencia.</b></li> <li>• <b>Durante la competencia.</b></li> <li>• <b>En los momentos críticos de la Competencia.</b></li> <li>• <b>Posterior.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteriormente</li> <li>- En la sesión de En.</li> <li>- Fuera de la sesión.</li> <li>• Previo a la competencia.</li> <li>• <b>Durante la competencia.</b></li> <li>• <b>En los momentos críticos de la Competencia.</b></li> <li>• Posterior</li> </ul>
<b>¿Hasta cuándo?</b>	Pasajero Permanente	Pasajero Permanente
<b>¿Por qué?</b>	<b>Es la mejor forma de prepararse para obtener el éxito.</b>	<b>Es la forma de seguir adelante para acercarse al éxito.</b>



<b>¿Para qué?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar Prejuicios y Fantasías.</li> <li>• Llevar al equilibrio emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la personalidad.</li> <li>• Esclarecer el Liderazgo.</li> <li>• Eliminar trabas.</li> <li>• Elevar Autoestima</li> <li>• Elevar rendimiento</li> </ul>
<b>¿Con quién?</b>	Auxiliado en...	Auxiliado en...

Y ahora las dos segundas:

	<b>PERSUADIR (DAR PERMISO)</b>	<b>EXHORTAR (MOTIVAR)</b>
<b>¿Qué?</b>	La Personalidad que no se ha dado cuenta de lo que es capaz.	La Personalidad que tiene bajos niveles de energía para realizar las más pesadas tareas.
<b>¿Quién?</b>	Entrenador, Instructor.	Entrenador, Instructor.
<b>¿A quién?</b>	Entrenador a sí mismo. a Deportistas de iniciación, consolidación, perfeccionamiento o maestría deportiva.	a Deportistas de iniciación, consolidación, perfeccionamiento o maestría deportiva.
<b>¿A cuántos?</b>	Uno, Varios, Todo el Equipo.	Uno, Varios, Todo el Equipo.
<b>¿Cómo?</b>	Lenguaje Verbal Lenguaje No Verbal	Lenguaje Verbal
<b>¿Dónde?</b>	En el sitio Fuera del sitio	En el sitio Fuera del sitio
<b>¿Cuánto?</b>	Leve (sutil)	Intenso
<b>¿Cuándo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteriormente</li> <li>- En la sesión de E.</li> <li>- Fuera de la sesión.</li> <li>• Previo a la competencia.</li> <li>• Durante la competencia.</li> <li>• En los momentos críticos de la Competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteriormente</li> <li>- En la sesión de En.</li> <li>- Fuera de la sesión.</li> <li>• Previo a la competencia.</li> <li>• Durante la competencia.</li> <li>• En los momentos críticos de la Competencia.</li> </ul>

	• Posterior	• Posteriormente
¿Hasta cuándo?	Permanente	Pasajero
¿Por qué?	Es la única forma de obtener el éxito.	Es una forma de agregar energía extra al esfuerzo humano que asegure el éxito.
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar consentimiento para arriesgar, equivocarse, dar el máximo, obtener el éxito, etc.</li> <li>• Minimizar mandatos parentales que conllevan el fracaso implícito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar energía que permita enfrentar nuevas tareas con mayor potencia.</li> </ul>
¿Con quién?	Solo	Solo

Se Tranquiliza lo que está intranquilo, se Apoya sistemáticamente (acuérdesse de Reconocimiento) de acuerdo a las situaciones, se dan los Permisos que se necesitan, y se Exhorta de acuerdo a las circunstancias.

**Usted ha ejecutado más de una vez estas técnicas solo que no se ha dado cuenta de que lo puede sistematizar con mucho mayor beneficio.** Más de una vez, la ha dicho a algún acelerado, “cálmate”, o “tranquilo”, o se ha quedado sorprendido cuando le entró de redentor y terminó crucificado en un pleito. También le ha dicho a su gente “no te preocupes, ya lo has hecho antes”, o “vamos ha hacer lo que sabemos hacer”, buscando apoyarlos. Lo que ha hecho menos concientemente es darles permiso, porque este concepto se maneja muy poco incluso entre terapeutas, mas le han salido los “sí se puede”, o “tienes con qué lograrlo”. Lo que más ha puesto en práctica es la exhortación llamada por muchos motivación y unas veces lo hace con “la novia te está viendo”, o “tienes que hacerlo por todos”, etc.

Una vez que le ha visto la utilidad a estas cuatro intervenciones, póngalas en práctica hasta que llegue a dominarlas. El momento de su uso es de sentido común, recuerde que si quiere tranquilizar una Personalidad que expresa emociones, el criterio que le permitirá saber si son auténticas (Alegria, Afecto, Tristeza, Coraje o Miedo) o falsas (Culpa, Ansiedad, Sadismo, Rivalidad, Angustia, Fobias, etc.) es: al tocar a la persona y ésta rechaza la Caricia, estamos ante una disfraz, y su tratamiento necesita ser por terapeutas profesionales.

Las formas de apoyar a una Personalidad son variadas. Desde la mirada aprobatoria, el asentimiento con la cabeza, el aplauso, las porras, el espaldarazo, el abrazo sincero, la frases repetitivas como “vamos”, “así, dale”, etc. cada una en su momento. Todos necesitamos apoyo, especialmente cuando vamos a ejecutar tareas difíciles como una competencia deportiva.

Algunas Personalidades necesitan más apoyo que otras, lo cual el entrenador tiene como tarea diferenciarlos, y darle a cada quien lo que necesita. Incluso mientras mayor sea el número de atletas en su(s) equipo(s), más necesaria se hace esta tarea, para aprovechar al máximo su tiempo de intervención. En caso de que un atleta necesite apoyo continuo, esta herramienta se transforma en un “cran para arrancarlo” sistemáticamente.

**El secreto de secretos para elevar el rendimiento síquico es Dar Permiso. Es una intervención mental del entrenador que necesita conocer -por la práctica repetitiva- el sentido de facilitar el cumplimiento del éxito deportivo.** Dar Permiso no es una garantía de ganar siempre, sino de poner la disposición para hacerlo minimizando mensajes recibidos hace mucho tiempo y que aún permanecen en nuestro interior como “clics” escondidos, que arrancan una acción o serie de acciones, sin que nos demos cuenta.

Cuando usted se encuentre con situaciones de no éxito de su(s) atleta(s), inmediatamente tome nota de las circunstancias en que sucede, para acercarse a conocer las Caricias (mandatos, castigos, maldiciones paternas) que lo acostumbraron a no obtenerlo u obtenerlo en forma condicionada sin la cual no lo logra. Las fallas técnicas en la ejecución, obedecen a este condicionante. Las fallas tácticas corresponden a los mandatos de No Pienses, No Sientas o No Disfrutes, etc.

En cuanto a la Exhortación -que muchos le llaman motivación- necesita ser corta y concisa. El Sr. Gordunov -creo que así se escribe, porque me llevaron el libro- llamado el padre de la sicopedagogía rusa (Sicopedagogía en el Deporte), les retacaba a sus atletas, pláticas en las que hablaba de los Valores de la Sociedad Socialista, sus compromisos socialistas, etc. durante 30 minutos. ¡Hágame usted el favor que traigo las manos ocupadas!. Póngase en el lugar de los atletas y se dará cuenta de lo aburrido que resulta tal duración de charla. Es imprescindible aprender a exhortar brevemente, o corra el riesgo de perder su Liderazgo.

Los Valores y Principios juegan aquí su papel vuelva a darles otra repasada, ubique los que usted vive para que la salgan con fluidez, sentidos, no como rollo aprendido.

A continuación le exponemos una explicación más amplia de las Técnicas Básicas de Liderazgo para que usted profundice en su aprendizaje.

Se explica qué objetivos va a lograr con cada una de ellas. A qué actividad práctica cotidiana se parecen en la vida, para que usted la identifique con mayor facilidad, y el camino que se necesita seguir una vez que se ha llegado hasta allí. En término de los Estados del Yo se enmarca cuándo es correcto y cuándo no es correcto usarlas, lo mismo que las condiciones favorables para que lo use.

Además, se aclaran los peligros que se corren al usarlas, los Estados del Yo que están involucrados al efectuar la técnica, los que interfieren, y algunos mensajes o caricias verbales.

Por ejemplo, al Tranquilizar a una persona parece que la estas sobreprotegiendo, porque usas tu lenguaje no verbal (caricias físicas) que son las que tienen mucha potencia para estos casos. Digamos que vas a dar el pésame a alguien a quien tu aprecias porque perdió un familiar, lo correcto es que lo abrases, despacio, para que sienta que sus amigos están con él en esas situaciones dolorosas. Por cierto, No se si se ha dado cuenta alguna ocasión, pero hay babosos que llegan diciendo "muchos dias de estos" al momento de abrazar en dichas situaciones, ¡Increible!. Cheque sus actitudes de tranquilizar para que sea adecuado, potente y positivo su liderazgo. No inadecuado y negativo.

Otro ejemplo es el de no apoyar a un atleta que está resentido o lastimado porque así le dará permiso de tomar venganza o de realizar acciones destructivas. Digamos el caso de un jugador que recién recibió una falta fuerte de un competidor contrario, y revira con la mirada hacia usted para ver su actitud. Si lo Apoya usted diciendole ¡al rato va la tuya!, o algo parecido, tenga la certeza que así lo hará, y en lugar de solucionar un problema, habrá creado otro.

Explicamos un ejemplo más. Cuando usted está dando Permisos, puede observar que el Lenguaje No Verbal de su(s) atletas dice que no está seguro de aceptarlo (evade la mirada, carraspea, se queda callado en vez de responder: Ruido) su mejor opción es no insistir ya que

desea esperar un poco más de tiempo antes de convencerse de que puede lograr lo que se le pide y preparar con él una plática en la que se diluyan o minimicen sus prejuicios y fantasías al respecto.

Estudie, si quiere aprender, o simplemente lea si quiere seguir siendo mediocre.

Técnica	Use para	Parecen	Señalan	Use cuando	No use
<b>Tranquiliza</b>	Suavizar con lenguaje no verbal las emociones manifiestas si estas son auténticas.	sobreprotección "mariconería", política barata.	Es necesario proteger al NIÑO para que el ADULTO tome el control de nuevo.	Existe un NIÑO desvalido o desprotegido.	Cuando detecte que los padres reales eran hipócritas.
<b>Apoya</b>	Sostener o respaldar una acción concreta a que se repita o mantenga.	Soporte.	Protección, Afirmar potencia.	Exista duda para la nueva ejecución.	Cuando detecte resentimientos o lastimadura.
<b>Dar permiso</b>	Persuadir con lenguaje verbal y no verbal para hacer, pensar, sentir o decir...	Seducción.	Demostrar que es bueno para, O facilitar el logro. Demostrar que se tiene energía para alcanzarlo.	Líder está seguro de que se tomará responsabilidad.	Cuando ADULTO no está preparado.
<b>Exhorta</b>	Producir resultados gratificadores dada la obediencia del NIÑO.	Motivación.	Añadir a la fuerza del ADULTO la fuerza ejecutiva del NIÑO.	NIÑO del ejecutante puede disfrutar el nuevo reto.	Cuando ejecutante tiene NIÑO adaptado potente.

Recuerde que cada vez que aparecen las palabras PADRE, ADULTO y NIÑO, nos referimos a los Estados del YO que conforman la estructura de toda Personalidad según el Análisis

Transaccional, y no a nuestro papá, ni a cuando las personas son mayores de edad, o niños pequeños.

Use si...	Peligro	E. del Yo	Interfieren	Permisos
Quiere saber si está frente a NIÑO negativo (adaptado, rebelde o sumiso).	Si hostigas cierras toda opción libre para que tome responsabilidad	Niño	Niño del "líder"	"expresa lo que sientes". "puedes protegerte". "Puedo ayudarte".
Quiere saber si reacciona.	No use indiscriminadamente.	ADULTO y NIÑO.	PADRE Crítico, NIÑO rebelde.	"cuenta conmigo". "te acepto como eres".
Como posibilidad de mejoramiento que puede ser tomada mas adelante.	La responsabilidad puede llevar implícita una recompensa o una sanción.	ADULTO	NINO no resuelto.	"adelante". "hazlo" "está bien que lo hagas".
Con ejecutante de primera vez para obtener mayor energía.	Invitas a la libertad y la autonomía y no todo mundo la quiere.	NINO	NINO Adaptado.	"viene lo mejor".

Su experiencia en la vida le ha permitido utilizar esporádicamente y no sistemáticamente estas técnicas. A partir de ahora, usted tiene a la mano un conjunto de técnicas básicas para ejercer Liderazgo, en su actividad como entrenador, que le facilitará elevar los niveles de

rendimiento de su(s) atleta(s), independientemente de la especialidad deportiva que maneje, porque en cada una de ellas está el ser humano, con la misma estructura de Personalidad, y respondiendo a las mismas caricias en la misma forma. Necesita Apoyo tanto el basketballista, como el fondista o el karateca.

Una última mirada a **Aplicación** de las técnicas básicas con la descripción de Tipos, Formas, Ejemplos y Riesgos en su uso.

Técnica	Tipos	Formas
<b>Tranquilizamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verbal</li> <li>● No verbal</li> <li>● Físico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Información.</li> <li>● Caricias incondicionales y condicionales (+)</li> <li>● Tiempo.</li> <li>● Caricias físicas.</li> </ul>
<b>Apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No Verbal</li> <li>● Físico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Información.</li> <li>● Caricias incondicionales y condicionales (+)</li> <li>● Tiempo.</li> <li>● Caricias físicas.</li> <li>● Bienes.</li> </ul>
<b>Permiso (persuasión)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verbal</li> <li>● No Verbal</li> <li>● Físico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Información.</li> <li>● Caricias incondicionales y condicionales (+)</li> <li>● Tiempo.</li> <li>● Caricias físicas.</li> <li>● Bienes.</li> </ul>
<b>Exhortación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verbal</li> <li>● No Verbal</li> <li>● Físico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Información.</li> <li>● Caricias incondicionales y condicionales (+)</li> <li>● Tiempo.</li> <li>● Caricias físicas.</li> <li>● Bienes.</li> </ul>

(+) = positivas

Ejemplos	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Tranquilo (s)!, ¡Calma!.</li> <li>• Ademanos (bájale al acelere)</li> <li>• Presencia, (negativa si se duerme).</li> <li>• Abrazo, palmear espalda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacerle al terapeuta.</li> <li>• Querer cambiar emociones falsas.</li> <li>• Fatiga, cansancio (por exceso).</li> <li>• Sobreprotección, inutilidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Tú puedes, estoy contigo, continúa!.</li> <li>• Mirada de aprobación.</li> <li>• Citas, asistencia, colaboración.</li> <li>• Saludo, aplauso, Trofeo, premios, contratos, cooperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandiosidad (solo ganamos contigo).</li> <li>• No ser oportuno.</li> <li>• No definir límites (exigen mas y mas).</li> <li>• Formar ídolos (medios de comunic.).</li> <li>• Manipulación de ambas partes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Ya lo hiciste antes, date cuenta!</li> <li>• (Signos de conducta dirigidos concientemente a dar aprobación).</li> <li>• Dirección, asesoría.</li> <li>• Respaldo.</li> <li>• Derechos de propiedad.(*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seducción a los(las) atletas.</li> <li>• Transferencia de emociones.</li> <li>• Confundir con Debe ser.</li> <li>• Invasión de espacio vital.</li> <li>• Abuso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuérzate por tus hijos, por tu patria, por tí mismo.</li> <li>• Reconocimiento a los valores individuales.</li> <li>• Para sacar mas energía.</li> <li>• Porras de equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exaltar valores no reales o pasajeros.</li> <li>• Exaltación del ego.</li> <li>• Hablar mas de tres minutos.</li> <li>• Diluirse en el grupo.</li> <li>• Fetichismo (se lo debemos a...).</li> </ul>

Esperamos le proporcione mayor claridad en el tema.

(\*) En cuanto a los Derechos de Propiedad, vaya por mayor información al Apéndice.

### **Caso # 1**

En 1992, J. Rangel, entonces entrenador del equipo "Barcelona" de la categoría más alta de la Liga Petrolera de Fútbol Soccer, en Monterrey, me invitó a hablar con sus jugadores en un partido que disputaban el pase a la final frente al equipo "Escuadrón Rojo", que anteriormente los había eliminado en situaciones similares, y existía temor de no lograrlo esta vez.

La intervención de su servidor fue -palabras más palabras menos- como sigue, después de la presentación de rigor:

J.C.- *Buenos días.*

Jugadores.- *Buenos días. (con cierto descontrol).*

J.C.- *El Profe Rangel me ha explicado que hoy juegan su pase a la final de este torneo.*

*¿Cierto?*

Js.- *Si.*

J.C.- *¡Muy bien, levante la mano el que no tiene miedo para este partido!*

Js.- *(Todos levantaron la mano inmediatamente).*

J.C.- *¡No ma...!, Ni que fueran Supermanes, todos tenemos miedo y tenemos derecho a sentirlo y decirlo. Lo que no es correcto es negarlo, porque entonces lo dejamos dentro de nosotros y nos limita. O que ¿Creen que los del otro equipo no tienen miedo?*

Js.- *Si tienen.*

J.C.- *Perfecto, entonces lo que necesitamos hacer es concentrarnos en las indicaciones del profe, para ganar este partido. ¿Estamos bien?*

Js.- *Si.*

J.C.- *Muy bien, a dar su mejor esfuerzo.*

Js.- *Gracias.*

La Explicación es como sigue:

La Personalidad del equipo estaba intranquila por los antecedentes, y allí había que intervenir para tranquilizarla. La primera pregunta se convirtió en un choque inevitable, que puso de manifiesto que los seres humanos preferimos descontar (evadir) lo que no conocemos, en este caso el miedo, porque nunca nos enseñaron como tratarlo. El NIÑO necesitaba protección y se le dió, por una parte, mientras por la otra se reforzó al ADULTO al darse cuenta que el contrario también tiene miedo.

Lo importante es que en ese juego la timidez, la temblorina, las equivocaciones y otras manifestaciones del miedo no aparecieron -ese era el objetivo de la intervención- ello permitió que la potencia del NIÑO si apareciera para meter más goles que el contrario disfrutando el partido.

El primer mensaje fue para Tranquilizar, el segundo para Apoyar, el tercero para Dar Permiso de jugar como quería su entrenador. No hubo Exhortación. Note usted que la Interrogación se repite en los mensajes y cuando abordemos el siguiente tema lo entenderá.

No me interesa si alguien le da una explicación técnico-táctica a esa victoria, como hacen muchos merolicos en los medios de comunicación del espectáculo deportivo profesional en futbol soccer: *"se ganó porque el carrilero centró con precisión a la cabeza del rematador"*, o *"no pudimos resolver el planteamiento táctico defensivo y perdimos"*, **lo que me interesa es que puedo realizar intervenciones con mi(s) atleta(s) para liberarlos de aquellos mensajes aprendidos que les impiden alcanzar el éxito, y que ello les permite ser más eficaces y eficientes en su desempeño. O sea, elevar su rendimiento.**

Es cosa de su entrenamiento, de que se decida -no que se dé sida- a poner en práctica estos conceptos, que aprenda y corrija inevitablemente sus desaciertos, para alcanzar las etapas de Dominio y Estilo Propio, que el Proceso de Enseñanza Aprendizaje impone.

Manejar la Personalidad de aquellos atletas, requirió manejar la mía, y preparar concientemente la intervención. No fué de casualidad que se dijo eso, ni se dejó al azar el resultado. La retroalimentación necesaria en todo proceso de Liderazgo estuvo funcionando detrás de las cámaras -en mi interior- checando su Lenguaje No Verbal, para darme cuenta

de que estaban escuchando mis palabras y no que me estaban aguantando hasta que me callara. Usted leerá otro caso en el Apéndice.

### Las Técnicas Avanzadas de Liderazgo.

Aprovechando que se familiarizó con este ilustrativo esquema, primero se las mostramos y luego las explicamos.

Técnica	Use para	Parecen	Señalan	Use cuando	No use
<b>Interroga</b>	¿Puede y quiere tomar una responsabilidad en ...?	Enfrentamiento, es intervención.	Dirección a seguir.	Seguro responderá el Adulto	Cuando el PADRE y el NIÑO pueden contestar.
<b>Especifica</b>	Clasificar información sobre si quiere o no quiere responsabilidad.	Es Intervención.	Información como referencia posterior. Desea responsabilidad si ...	Desea preparar Explicación o prevención de un rechazo	Cuando puede asustarse al NIÑO.
<b>Confronta</b>	Saber si quiere responsabilidad ahora o posponerla.	Hostigamiento, es intervención.	Si quiere usar ADULTO no contaminado para decidir.	Crees o esperas que te estén retando.	Cuando se crea mas listo que los demás.
<b>Explica</b>	Apoyar y reforzar su deseo de responsabilidad.	Sabelotodo, es aportación.	Si existe posibilidad de recibir información.	Está preparado para decidir lo que le conviene o necesita.	Cuando la dirección va hacia juegos psicológicos.
<b>Ilustra</b>	Dar ejemplos o anécdotas para respaldar decisión.	Sabelotodo, es descontaminación.	Da impulso adicional a la dirección del cambio.	Esté seguro que el NIÑO no interferirá en el ejemplo dado.	Cuando hay burla, ironía o fuerte contaminación interna.
<b>Confirma</b>	Estar seguro que no es pose ni drama la determinación de tener responsabilidad.	Que No pasa nada, que no hay intervención.	Si se sigue en la dirección del cambio o ya no tiene caso continuar.	Lo que conviene o necesita sea tan fuerte para impedir que sus mensajes internos lo traicionen.	Cuando se dicen Si pero... y otras palabras trampa.
<b>Interpreta</b>	Acepta la nueva responsabilidad, espera otras condiciones o no	Que no hay intervención.	Hacia decodificar y desintoxicar información que bloquee la toma	Percibas que no se le exige demasiado al NIÑO.	Cuando el ADULTO no tiene energía ejecutiva.

	quiere resp.		de responsabilidad.		
<b>Cristaliza</b>	Hacer enunciados de haber aceptado su responsabilidad (conviene o necesita).	Es Intervención del atleta.	Si es necesario apoyar para que los enunciados sean claros y concisos (contrato).	PADRE, ADULTO y NIÑO estén preparados o en equilibrio.	Cuando se insiste en fallar o no arriesgar.

Ya se dió cuenta que son **Interrogación, Especificación, Confrontación, Explicación, Ilustración, Confirmación, Interpretación y Cristalización.**

Use si	Peligro	Edo. del Yo	Interfieren	Juegos Sic.
--------	---------	-------------	-------------	-------------

Quiere saber que Estado responderá.	Obtener información que no se necesita.	ADULTO	PADRE prejuicioso, NIÑO sumiso.	"historia clínica"
Quiere saber hasta dónde llegar sin asustar al NIÑO.	No especificar aquello que es útil y necesario para saber si está en opción de aceptar.	ADULTO	NIÑO lastimado.	"siquiatría"
Para descubrir si están jugando a "estúpido".	Se puede jugar "crítica" (muy común) y olvidarse del Liderazgo.	ADULTO (sonrisa de entendimiento)	Emociones disfraz, juegos psicológicos, palabras trampa.	"si ... pero", "es que..."
Para discernir si quieren seguir "juegos" o to mar responsabilidad.	Se puede caer en intelectualismos y explicaciones largas inútiles.	ADULTO	NIÑO adaptado.	"siquiatría"
Para poner a prueba si hay burla o ironía.	Usar chistes y humor con propiedad.	ADULTO, si hay sonrisa de entendimiento = permiso creatividad.	Resentimientos	"schlemiel" (pendejo, creo que en hebreo).
Para poner a prueba la reacción.	Existen oportunismos y máscaras que es necesario deslindar.	ADULTO reforzado	Sentimientos de desconfianza, resentimiento o frustración.	"siquiatría"
Para probar si se juega a "siquiatría" todos estamos locos.	Tener cuidado de si se intelectualiza o usa inteligencia.	ADULTO	Todas las formas de defenderse para no tomar	"siquiatría"

Al inicio del proceso para detectar reacciones	Que no le gane la risa a usted, que sonría primero el atleta.	ADULTO. NIÑO no interfiere a PADRE para intentar algo nuevo.	Los prejuicios del PADRE porque ve como el NIÑO se le escapa de su control hacia la salud.
--	---	---	--

Durante el proceso general de entrenamiento, usted se para frente a su(s) atleta(s) en charlas técnico-tácticas, en charlas previas a la competencia, o al final de la sesión de entrenamiento y expresa sus propósitos de proporcionar u obtener el máximo rendimiento de ellos. Es el momento de usar las Técnicas avanzadas de Liderazgo.

Estas intervenciones -al igual que las anteriores explicadas- no tienen que aplicarse cada una de ellas en cada proceso. Usted irá aprendiendo cuáles utilizar y cuáles no, siguiendo el proceso lógico de cumplir un objetivo: elevar el rendimiento de sus atletas.

El punto de partida es **Interrogar**, para obtener información. ¿Cómo se sienten?, ¿A qué hemos venido?, ¿Qué nos queda por hacer?, ¿Quién va a dar su máximo esfuerzo hoy?, ¿Qué hace falta para ganar hoy?, ¿Quién está dispuesto a hacerlo?, etc. etc.

Ello le permitirá a usted **Especificar** si está(n) o no concentrado(s) su(s) atleta(s), si está(n) dispuesto(s) a dar su máximo esfuerzo, etc. ¿Cómo lo sabrá?. Retroalimentándose del Lenguaje Verbal y No Verbal de ellos, que le dirán si quiere, no quiere o duda de lograr el objetivo. Cuando los Lenguajes son potentes e inmediatos usted **Interpreta** que ya **Cristalizó** en su mente el objetivo a cumplir, (le cayó el veinte, como cotidianamente se dice) y no necesita utilizar el resto de las intervenciones.

Por el contrario, cuando los Lenguajes, son débiles, y/o con ruido, usted sabrá que no están convencidos, para lo cual utilizará la **Confrontación** como potente intervención para despejar dudas de si está dispuesto o no a aceptar el cumplimiento. ¿Cómo confrontar? Interrogando de nuevo, pero acerca de la manifestación dudosa de sus Lenguajes, no de cumplir el objetivo. Por ejemplo, "A ver, a ver, no entendí, ¿Están dispuestos a dar su máximo esfuerzo?", lo cual le permitirá tener mayor información sobre si realmente desea(n) aceptar el compromiso o lo dicen de dientes para afuera, o lo dicen para que su imagen no se vea lastimada.

Si ellos no expresan espontanea, clara, potente y positivamente su determinación, usted intervendrá **Explicando** para apoyar y reforzar su deseo de tener responsabilidad, o **Ilustrando** con ejemplo y/o anécdotas que respalden su deseo de cumplir su objetivo.

Llegado este punto, usted **Confirma** que no es pose ni drama la determinación de cumplir, e interpreta su determinación de aceptar su nueva responsabilidad o esperar otra situación para hacerse cargo. (Algo a lo cual todos tenemos derecho y si se nos obliga traerá consecuencias negativas inevitablemente, y si no pregúntele a esos entrenadores hostigosos ¿Por qué pierden así las competencias clave?, claro que no lo saben, pero usted ahora si).

Cuando logró usted despejar dudas, y/o poner ejemplos que les permitieron aceptar su responsabilidad, entonces ellos lo enunciarán espontanea, clara, potente y positivamente. Es decir, **Cristalizó**.

El ejercicio de estas intervenciones es mental. requiere control sobre lo que se dice con la boca y con el resto del cuerpo, requiere retroalimentación constante para determinar constantemente si se avanza o se estanca, y no hay mejor manera que dominarlo que practicarlos.

Quienes fueron atletas que destacaron en un espectáculo deportivo profesional, tienen una gran limitación para ejercer un Liderazgo que no sea el de hostigar (sacar el látigo), ya que están acostumbrados a usar las areas sensorial y motriz principalmente en sus cerebros; y solo unos pocos de ellos utilizan sus areas de formación del pensamiento, que son las necesarias para procesar información. Por ello F. Beckenvauer tuvo que pasar dos años estudiando para entrenador antes de ocupar el cargo de Entrenador de la Selección Alemana y hacerla Campeona del Mundo.

Esto no quiere decir que no pueda y necesiten aprender, claro que pueden. Y confirma que lo que se necesita es estudiar para elevar el rendimiento de los atletas. Mire usted, Mike Shanahan, entrenador en jefe de los Broncos de Denver, reciente Campeón de la NFL 1997, no jugó en dicha liga, según información aparecida en el periódico EL NORTE de circulación nacional y con ello desbarató la creencia de que la experiencia está por encima del saber.

La experiencia son conocimientos acumulados en la práctica, mientras que el saber es la metodología de producir más y mejor, En este caso, elevar el rendimiento se ha hecho más por la vía del saber, que basados en la experiencia. Incluso en el partido del Supertazón, el Sr. Shanahan se atrevió a jugar contra el librito (la experiencia) y retó al equipo contrario enviando un pase -que resultó interceptado- en lugar de acabarse el tiempo corriendo. Felicidades a quienes quieren aprender.

Vamos ahora a Presentarle el **Caso # 2**

Diciembre 17 de 1997. Campo de la Liga Petrolera en Guadalupe N.L. (ya debo cobrarle promoción).

Partido Monterrey vs UDEM, categoría 1982. (quince años)

De nuestra grabación en audio cassette:

Personaje	Estímulo y respuesta	Técnica usada	Objetivo
E. C. T.-	<i>Bueno, ¿Cómo... (con duda) cómo andan?</i>	Interrogación	Obtener información.
Jugadores-	<i>Bien.</i>		respuesta
E.C.-	<i>¿Cómo vienen?</i>	Interrogación	Reafirmación de la información.
Js.	<i>Bien</i>		respuesta.
E. C.-	<i>Ahorita está con nosotros Juan Carlos Flores, un amigo mío y un personaje conocido de todos ustedes y que va ha estar aquí con nosotros en esta plática.</i>		Dar información.
J.C.-	<i>Hola, chavos ¿Qué onda?</i>	Interrogación	Obtener información.
Js.-	<i>Silencio</i>		no respuesta
E.C. -	<i>Bueno, eh ...</i>		continuar la charla.
J.C.-	<i>Espera, espera ¿Qué onda? (pregunta hecha con energía)</i>	Confrontación	Reafirmar información.

Js.-	<i>Qué onda. (respondieron con energía)</i>		respuesta.
J.C.-	<i>Eso, contesten cab...es, o ¿Qué están sordos, o son una pared o qué? Si siempre la pelota va, que regrese, y tengo d'estos para decir que si. ¿Qué es lo que pasa? No pasa nada.</i>	Interrogación. Ilustración. Ilustración.	Obtener información. Aclarar dudas.
Js.-	<i>No, no.</i>		respuesta.
J.C.-	<i>Porque si eso es aquí, también allá (señalando la cancha) se les arruga el ...</i>	Explicación	
Js.	Risas generalizadas		respuesta.
E.C.	<i>Bueno y hablando de yoyo ¿Cómo vienen?</i>	Interrogación	Obtener información.
	<i>Bien. (con energía)</i>		respuesta.
	<i>¿Cómo se sienten?</i>	Interrogación	
Js.-	<i>Bien. (con energía)</i>		respuesta.
E.C.-	<i>¿Qué piensan de estar aquí?</i>	Interrogación	
Js.	<i>Que vamos a ganar el partido. (contestó solo Manuel)</i>		respuesta.
E.C.-	<i>¿Nomas Manuel?</i>	Confrontación	
Js.-	<i>Todos (con energía)</i>		respuesta.
E.C.-	<i>Nada más él dijo lo que pensaba.</i>	Confirmación	
Js.-	<i>Lo vamos a ganar. (afirma otro en voz alta)</i>		respuesta.
E.C.-	<i>Hay que pasar sobre estos tipos, antes de ganarlo. (y continuan cinco minutos mas de indicaciones tácticas ... hasta que retoma el manejo de la Personalidad) Ofensivamente hacer lo mas importante, que nos demos cuenta, y sabemos que este equipo tiene capacidad para eso...</i>	Interpretación	
Js.-	<i>Meter gol (contesta un jugador)</i>		<b>Cristalización en atletas.</b>
E.C.	<i>Meter gol, definir, meter la pelotita.</i>		Dar permiso de

	<i>entonces hoy dense cuenta que hay permiso de buscar e intentar hacer la jugada grande o que tengamos la posibilidad de marcar frente al arco. Ya hemos jugado frente a este equipo algunas veces y según ustedes ¿Se puede o no se puede?...</i>	<b>Permiso</b>  <b>Confrontación</b>	meter gol, de equivocarse, de hacer la jugada grande.
Js.	<i>Sí se puede.</i>		<b>Respuesta</b>
E.C.	<i>Entonces ha hacerlo.</i>		<b>Cristalización en Entrenador.</b>

Hemos recortado los mensajes de carácter técnico-táctico excepto cuando se utilizan como intervención para desarrollar la Personalidad. Para clarificar su uso destacamos las intervenciones en las que se observa su aparición repetitiva, es decir, que no pertenecen a un proceso único a seguir, que empieza con la Interrogación y acaba necesariamente en la Cristalización, sino al proceso en el cual el Entrenador Concientemente va retroalimentándose del Lenguaje Verbal y No Verbal de los jugadores, para determinar si acepta o no su responsabilidad durante ese partido (competencia).

Cada competencia es diferente. Así, cada una de ellas exige preparar las intervenciones del Entrenador. No hacerlo lo coloca entre los entrenadores de pensamiento mágico, cuyos deseos simplistas es que si se dió permiso una vez, ya no se necesita más. Deje su flojera, póngase a trabajar sistemáticamente.

El partido se ganó porque se metió más veces que ellos la pelotita, y nuestra participación estuvo encaminada a apoyar las intervenciones del entrenador, que las implementó correctamente.

Eluid Contreras, no jugó futbol soccer profesional, y aprendió cómo desarrollar las posibilidades morfofuncionales en el Diplomado de CONADE en 1992 -el único que ha valido la pena de los cuatro programas que han implementado y deshecho ellos mismos por anteponer criterios políticos a científicos- y ha aprendido a desarrollar su Personalidad (posibilidades síquicas) y las de sus atletas aplicando estos conceptos sistemáticamente, habiendo obtenido campeonatos nacionales e internacionales, frente a equipos de Fuerzas Básicas de Guadalajara, el D.F. y extranjeros.

Hasta aquí el caso #2, por favor dirijase al Apéndice para conocer otro caso.

### **El Contrato**

En las relaciones humanas los individuos se reúnen para pasar el tiempo, efectuar ritos o para hacer negocios. Estos últimos, siempre terminan en una situación comprometedor y benéfica para las partes involucradas, este paso se define como El Contrato. Como en el Proceso de Producción llamado Deporte las relaciones entre individuos son el pan de cada día, las intervenciones del entrenador (instructor) pueden expresarse también en términos de Contratos, que comprometan la acción de las partes y los beneficios que obtendrán.

En los niveles del Espectáculo Deportivo Profesional -que son negocios- los contratos se realizan por escrito, en los niveles no profesionales son verbales. La diferencia radica en la forma no en el fondo.

En los niveles del desempeño atlético El Contrato juega un papel determinante en el cumplimiento de los objetivos y el logro de las metas diseñadas. Hablamos del compromiso del Entrenador para elevar el rendimiento de las posibilidades morfofuncionales y síquicas de sus Atletas, y el de éstos para seguir fielmente las indicaciones de aquel. En nuestro tema nos importa el desarrollo de la Personalidad del Entrenador para que sea él quien desarrolle la de su(s) atleta(s).

Esta herramienta permite al entrenador establecer lazos de unión con su(s) atleta(s) que se desprenden de la acción de Delegar Responsabilidad. Estos al aceptar cumplir una tarea necesitan expresar concientemente su deseo de cumplirla y los beneficios que conlleva. Es el resultado final de la Cristalización efectuada en la Personalidad del atleta.

La expresión puede ser realizada en términos de Lenguaje Verbal y No Verbal en unos casos, o solo en Lenguaje No Verbal en otros. En la Charla previa usted esperará que hablen expresando sus intenciones. En el momento de la competencia -por la premura del tiempo- un ¡Ajá! del atleta puede ser suficiente indicador de que "le cayó el veinte".

Técnicamente El Contrato se define como un compromiso bilateral explícito de seguir una línea de acción bien definida. En este caso elevar el rendimiento deportivo alcanzando nuevas metas

Analice las dos páginas siguientes del esquema de Delegar Responsabilidad, incorporadas ahora las Técnicas Avanzadas y el Contrato Entrenador-Atleta.

### **Elevar el Rendimiento a través del Entrenamiento Mental.**

Basados en concepciones religiosas Indués y Tibetanas, investigadores como G. Lozanov (Búlgaro) y L. A. Caycedo (Colombiano radicado en España), encabezando a cientos más, desarrollaron técnicas para balancear el funcionamiento de los dos cerebros (el ritmo, la respiración, la música, los estados de meditación) y retroalimentarlo con Caricias positivas en situación de reposo. Ello les permitió utilizar la característica de la mente para evocar situaciones, trayendo al presente aquellas no resueltas o resueltas incorrectamente en el desempeño atlético, reprogramando soluciones positivas por medio de la imaginación, y anticipando -en situación de reposo- las posibles soluciones mentales a casos hipotéticos (visualización). Esto es lo que se conoce como Entrenamiento Mental en Deporte. El uso sistemático de esta técnica ha permitido a algunos atletas de rendimiento máximo obtener los primeros lugares en competencias internacionales.

De hecho el entrenamiento es mental siempre. Los programas de Preparación Física, Técnico-Táctica y de la Personalidad, son diseñados y corregidos por la mente humana y ejecutados por el cuerpo. La Torre de control manda y el cuerpo ejecuta. Sin embargo, a la situación de aislar al individuo de percepciones externas y retroalimentarlo se le conoce como entrenamiento mental.

La experiencia nos dice, después de haberlo practicado con niños, jóvenes y adultos, por espacio de veinte años, que no toda Personalidad es susceptible de aceptar este proceso. Encontré que no todas aceptan con igual rapidéz los procesos de relajación, y otras no aceptan los mensajes que se les presentan. Somos muy diferentes los seres humanos y parece ser que se necesitan diferentes intervenciones para diferentes Personalidades.

Si usted requiere mayor información búsquela en la bibliografía descrita anteriormente o en **Entrenamiento Mental**, de Jorge Ramírez Mota. Nosotros le sugerimos que la ponga en práctica en usted mismo y verá sus alcances.

Si desea conocer un caso de Entrenamiento Mental aplicado con la Selección Estatal de Fútbol Soccer, Campeona en 1992 en Morelia, Mich. Lea por favor el Apéndice.

El Proceso de Liderazgo se transforma de acuerdo al uso de la Técnicas Avanzadas en

Interroga	Especifica y confirma	Explica e Ilustra
<p>Quiere</p>	<p>libremente</p> <p>condicionado</p>	<p>se descontamina</p> <p>no se descontamina</p>
<p>Duda</p>	<p>no sabe cómo</p> <p>no puede solo</p>	<p>recibe información</p> <p>minimiza miedos</p> <p>no minimiza miedos</p>
<p>No quiere</p>		

El modelo expuesto anteriormente para delegar responsabilidad, está ahora mejor explicado como un proceso dirigido a perfeccionar las posibilidades síquicas de los atletas por el entrenador.

Confirma	Interpreta	Cristaliza
	→	lo expresa
→	→	lo expresa
acepta →	→	lo expresa
no acepta →	no lo expresa por confusión (se le aclara)	lo expresa
	no quiere	
→	→	lo expresa
acepta →	←	
no acepta →	no quiere	
	→	lo expresa
acepta		
no acepta	no quiere	<b>Verbal</b> <b>(acepta responsabilidad)</b> y <b>No verbalmente</b> (la sonrisa del descubrimiento) <b>Expresan la aceptación de su nueva responsabilidad.</b> <b>El Contrato</b>
→	no quiere	

A continuación le presentamos un formato de Control de Liderazgo en competencias, que le servirá hasta que usted diseñe el suyo propio.

### Formato de Control post Competencia del Ejercicio de Liderazgo con Atletas.

Fecha:

Lugar:

Hora:

Permisos otorgados

Puedes pensar		Puede alcanzar lo que te propones	
Puedes tener miedo		Aprender a ganar la competencia	
Expresa lo que piensas		Trabaja en equipo	
Expresa lo que sientes		Puedes equivocarte	
Conócete a tí mismo		Disfruta	
Sé tú		Ten dignidad	

### Reconocimiento dado antes y durante la competencia:

a:	por acción, pensamiento, expresión:

### Emociones manifestadas por Entrenador o atleta(s):

Auténticas	Ent.	Atl.	Disfraz	Atl.	Ent.
Alegría			Culpa		
Afecto			Angustia		
Tristeza			Rivalidad		
Coraje			Pasividad		
Miedo			Vergüenza		
			Resentimiento		

### Palabras trampa detectadas

Si, pero... ( ); es que... ( ); Trato de... ( ); Intento ... ( ); siempre... ( )

Mensajes enviados antes de la competencia para:

Tranquilizar	Apoyar
Dar Permiso	Exhortar

Mensajes enviados durante la competencia para:

Tranquilizar	Apoyar
Dar Permiso	Exhortar

Posición Existencial Básica Realista expresada en los mensajes enviados:

--	--

Ruido detectado al enviar mensajes en la charla previa:

Verbal	
No Verbal	

Descalificación:

Al entrenador		A la capacidad del (los) atleta (s)	
A las técnicas o tácticas señaladas		Autodescalificación de atleta(s)	

Resultado de la competencia debido a:

	Explicación
Preparación Física	
Preparación Técnico-Táctica	
Preparación Mental	
Factores externos	

## PARTE VI

### Proceso de Deporte y Liderazgo

El Entrenador-Instructor Triunfador  
Metodología del Liderazgo.

La Base del ejercicio de Liderazgo en las etapas de Entrenamiento con Principiantes e intermedios.

La Base del ejercicio de Liderazgo en la etapa de Rendimiento máximo.

Liderazgo acorde a la Metodología del Entrenamiento Deportivo Moderno

Objetivos en el Período Preparatorio.

Objetivos en el Período Competitivo.

Objetivos en el Período Transitorio.

#### Situaciones mas comunes de Liderazgo en Deporte

El primer contacto entrenador-atleta; Instructor-alumno.

Atletas nuevos entre atletas viejos.

En la Sesión de Entrenamiento.

Fuera de la Sesión de Entrenamiento.

Intervenciones en la Charla previa a la Competencia.

Intervenciones durante la Competencia.

Intervenciones al final de una Competencia.

Liderazgo a distancia.



## El Entrenador-Instructor Triunfador

El Entrenador o Instructor, que trabaje para la Competencia o la Enseñanza, necesita ser Triunfador.

**“Triunfador: Es aquel que analiza la realidad, planifica algo, se compromete ha hacerlo, y a la larga lo logra”.** (E. Berne)

No triunfador es aquel que por una o varias causas aprendidas en la infancia no alcanza lo que puede lograr. Esto es, No analiza la realidad, porque cree que lo sabe todo, porque no sabe cómo hacerlo, o porque nunca le enseñaron a buscar la verdad. No planifica porque nunca lo corrigieron, porque no sabe cómo hacerlo, o porque tiene el mandato aprendido de No Pienses. No se compromete ha alcanzar nada -o alcanzar muy poco- porque está lleno de miedos, porque su mente trabaja con fantasías, o porque nunca aprendió la importancia del Poder de su Palabra.

Una variante de ello es el Ganador que aprendió que lo único bueno es ganar, incluso haciendo trampa, y otra es el Oportunista trepador, politiquillo apegado a cualquiera de las miles de chiches que la promoción deportiva conlleva, que utiliza hábilmente las metas de los demás para su propio beneficio.

Perdedor es aquel que aprendió a que él no es capaz, no sabe, no puede y no debe aspirar a alcanzar el éxito.

Si usted se da cuenta de que aprendió algo que lo limita para alcanzar lo que se propone, la única opción que le queda es decidir ahora que aquellas creencias le sirvieron en su momento, y a partir de este día su reaprendizaje empieza para lograrlo.

Su maestría como entrenador la obtendrá una vez que empiece a deshacerse de sus limitaciones, porque entonces podrá facilitar deshacerlas o minimizarlas en su(s) atleta(s). No es que estemos locos y necesitamos ir a un sicólogo. Estamos limitados y un terapeuta o facilitador nos ayudaría a ponerlas en el bote de la basura. La búsqueda del éxito es una confrontación permanente y algunas Personalidades intuitivas potentes se enfrentan a sus limitaciones solos, y no siempre lo logran, como el Sr. Salah -de triste memoria- decía “muérete con la tuya” y terminó corriendo cuando ya no pudo y no quiso recibir ayuda.

## Metodología del Liderazgo.

En la misma definición de Triunfador está el método:

**Analiza la realidad recibe información, la procesa y decide concientemente:**

- ¿Quiere influir?
- ¿En qué y en quién quiere influir?
- ¿Cómo y cuándo quiere influir?
- ¿Para qué, por qué y hasta cuándo?

**Planifica su Liderazgo Concientemente:**

- ¿Qué Objetivos y Metas tiene?
- ¿Los Modos y Medios para ejercerlo?
- ¿Sus Técnicas de Liderazgo apropiadas?
- ¿Su Estrategia a seguir?

**Se compromete para lograrlo:**

- Preveé las situaciones que impedirán o dificultarán su influencia.
- Predispone su Personalidad para ejercer liderazgo.
- Analiza y controla su Lenguaje Verbal y no verbal.
- Y el de las demás partes involucradas.
- Así como el “ruido” generado en el proceso de comunicación.
- Los Permisos que otorgará.

**A la larga lo logra.**

- Aprende a ejecutarlo.
- Pone en juego sus Valores y Principios para Trascender.
- Retroalimentándose continuamente (aprender sobre la marcha).
- Hasta cumplir sus objetivos y lograr sus metas.

El Método requiere aplicación para su efectividad, no lo siga y continúe sin saber si viene, va o está de paso. Errores y equivocaciones va a tener, no se detenga por ello, porque eso es parte del aprendizaje, transformar las debilidades del movimiento en potencia de acción, y vale la pena ser otro.

## **La Base del ejercicio de Liderazgo en la etapa de Entrenamiento con principiantes e intermedios.**

La actividad deportiva delimita los objetivos en sus diferentes etapas, así, con principiantes e intermedios, en estas etapas que se caracterizan por la importancia del aprendizaje de los elementos técnico-tácticos de la especialidad deportiva, la Metodología de la Enseñanza juega un papel determinante.

El Método de Enseñanza es muy sencillo, su importancia radica en que quien lo use se apegue a él para avanzar sin vicios técnico-tácticos en la formación del deportista.

El Método consiste en cuatro etapas:

- 1.- **Explicación** del elemento técnico-táctico y de los ejercicios a trabajar para su asimilación en la sesión.
- 2.- **Demostración** práctica de los ejercicios que se explicaron.  
Cuando el entrenador no pueda realizar la ejecución del elemento correctamente, podrá pedirle a su auxiliar o uno de los alumnos que sirva de monitor para la demostración.
- 3.- **Ejecución** de los ejercicios explicados.  
Cuantas veces sea necesario para su asimilación.
- 4.- **Corrección** de la incorrecta aplicación de los ejercicios debido a:
  - una defectuosa explicación,
  - una insuficiente aplicación de parte de los alumnos,
  - una inadecuada preparación de los materiales e instalaciones necesarios para su ejecución.

El punto clave para ejercer liderazgo estriba en que usted le demostrará a sus alumnos la forma más económica, eficaz y eficiente de realizar los movimientos (**técnica**), y los modos más adecuados de aplicarlos a diferentes situaciones para su máximo aprovechamiento (**táctica**), elevando así su rendimiento, elevando también su Autoestima y desarrollando la confianza necesaria para asumir nuevas tareas.

Elevar la Autoestima de los jóvenes y niños no necesita estar en función de ganar o perder un partido, sino del grado de control que el atleta obtenga sobre sí mismo. Mas independientemente de las edades, después de los siete años, la Personalidad ya está formada, tiene la misma estructura y obedece en la misma forma a los mismos estímulos. Una niña necesita tanto elevar su Autoestima (reconocimiento) como un joven o un adulto, y el entrenador es la persona ideal para otorgárselo sistemáticamente.

Desgraciadamente, a menudo esta función es ejecutada por los elementos menos capaces de la oferta de trabajo profesional, puesto que, quienes saben más, desean ganar mayores ingresos, y ofrecen sus servicios a quienes pueden pagarlos: los de rendimiento máximo y/o los de mayores ingresos. Quienes menos saben se quedan entonces ofreciendo sus servicios a los niveles masivos de las etapas de principiantes e intermedios, traspasando sus puntos de vista débiles o viciados de la técnica y táctica de su especialidad, y las frustraciones y limitaciones de su Personalidad, que no puede crecer como quisieran, porque no tiene los recursos para ello, diluyéndose entre sus manos la tarea histórica de coadyuvar a sentar las bases del rendimiento óptimo que podríamos obtener como nación. Es por ello que siendo nuestro deseo que la información de este libro les ayude a clarificar sus funciones y tareas, y mejorar su capacidad de elevar el rendimiento en su Personalidad y en la de sus atletas, hemos recurrido al patrocinio de instituciones serias que permitieron ofrecerlo a menor costo. Gracias por la oportunidad de servir.

Volviendo al punto, en cada categoría de cada especialidad, existe un pequeño grupo de atletas que tienen sus niveles de desempeño en Alto rendimiento -lo mejor para su edad, y rama- en comparación con los de su misma condición, en vías de elevar progresivamente sus niveles de rendimiento hasta obtener su máximo rendimiento y ganarse un boleto a las Fiestas Deportivas Internacionales. El Rendimiento máximo -de su especialidad- lo obtendrá al paso de los años en diferentes edades según la edad de maduración de las capacidades condicionales y/o coordinativas determinantes.

**¿Qué necesita tomar en cuenta el entrenador para desarrollar la Personalidad de sus alumnos desde pequeño?**

**En las etapa de edad Presecolar:**

- Establecer las bases de la atención y concentración mental.
- Propiciar el equilibrio emocional en el goce y disfrute de sus actividades.

- Favorecer la actitud mental intuitiva (conocimiento que se da en una fracción de segundo).
- Desarrollar actividades de comunicación y convivencia, en vez de competencia.
- Introducirlo a los conceptos y procedimientos inherentes de la actividad deportiva

En la etapa de edad Escolar Básica:

- Ampliar el marco de referencia deportivo (multilateralidad).
- Incrementar sus procesos analíticos y su retención de datos (memoria).
- Depurar los procesos de percepción.
- Favorecer los procesos para procesar la información. (memorización por razonamientos).

En la etapa Escolar Media:

- Desarrollo e integración del conocimiento (aprendizaje intelectual).
- Favorecer el trabajo de equipo.
- Propiciar la autonomía e independencia personal.
- Preparar la Personalidad a los máximos esfuerzos.

En general favorecer permanentemente la formación de los Hábitos siguientes:

- Disposición para trabajar.
- Respeto y conocimiento de su cuerpo, y las leyes que lo mantienen.
- Desarrollo y Consolidación del sentimiento de Orgullo (autoestima) por su avance.
- Aprendizaje de la capacidad de servicio y solidaridad.
- Sentido de pertinencia a un equipo, una institución, una localidad, una nación.
- Incremento de la convicción de superación personal.
- Elevación de la Conciencia y de la Personalidad Integral.
- Desarrollar la firme convicción del esfuerzo máximo.
- Asimilación de los conocimientos inherentes a su especialidad.
- (Los que usted considere).

### **La Base del ejercicio de Liderazgo en Entrenamiento Deportivo.**

En el proceso para obtener un rendimiento mayor en cualquier disciplina deportiva, el desarrollo de las capacidades físicas, y técnico-tácticas están bajo la batuta de la

Metodología del Entrenamiento deportivo moderno. Ya en la Parte II citábamos algunos conceptos básicos acerca de ello. ¿Se dió tiempo de buscar la información completa?

Lo que la Metodología del entrenamiento produce es elevar el rendimiento de los atletas al 100% durante el período en que dure la competencia, ni antes ni después porque no tiene caso. Además ese 100% no puede mantenerse en ese nivel indefinidamente, porque no hay cuerpo que lo aguante. Para ello se fue formando desde 1886 la Teoría del Entrenamiento bajo concepciones científicas.

En cuanto a la especialidad deportiva, usted sabe que su proceso de maduración está en función del desarrollo máximo de sus capacidades determinantes. Así, Clavados, Gimnasia y Natación empiezan desde los seis y siete años, porque la Flexibilidad y Capacidades Coordinativas tienen su máximo desarrollo en edades tempranas, y su rendimiento máximo oscila entre quince y diez y ocho años. En cuanto a las especialidades que tienen a la Fuerza como capacidad determinante, su desarrollo depende de su crecimiento hormonal y como éste empieza -por lo general- después de los trece años, a partir de entonces se trabaja esta capacidad para obtener su rendimiento máximo alrededor de los treinta años. Para mayor información busque a E. Hawn, "Entrenamiento con Niños", o si trabaja en SEP, a la Dirección General de Educación Física "Programa de Educación Física 93-94" de la Secretaría de Educación.

Existen variaciones fundamentales en la preparación del deportista. Especialidades deportivas hay, cuyo período de competencias es de cuatro meses (grupo de Juegos con pelota), o en otras es cada cuatro meses (grupo de Combate), así el ya mencionado 100% de rendimiento se produce de maneras bastante diferentes, determinadas por la duración y distanciamiento de las competencias.

Para ello, en la Tecnología del entrenamiento deportivo moderno, la Preparación del atleta se separa en tres períodos (según la gran mayoría de metodólogos), Preparatorio, Competitivo y Transitorio.

En el Preparatorio se orienta el entrenamiento hacia el desarrollo de las bases determinantes del rendimiento de cada especialidad deportiva. Empieza por el desarrollo de las capacidades físicas (Período Preparatorio General) para continuar con el desarrollo de las técnico-tácticas (Período Preparatorio Especial) sin entrar a competencia.

En el Período Competitivo se orienta el entrenamiento hacia desarrollar y estabilizar al 100% el rendimiento deportivo.

En el Período Transitorio -después de la competencia- se orienta el entrenamiento hacia la completa (física y mental) regeneración del atleta.

### Objetivos de Liderazgo en los Períodos Preparatorio, Competitivo y Transitorio

Período	Objetivos
Preparatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los mecanismos de autoridad que le permiten asignar responsabilidad a los atletas.</li> <li>• Organizar el entrenamiento (y cuando sea concentración, las actividades de los atletas) para desarrollar su Personalidad Triunfadora.</li> <li>• Conocer la Personalidad individual de cada uno de los atletas y su participación en el equipo (si lo hay).</li> <li>• Favorecer los procesos de toma de decisiones de los atletas. (especialmente en el grupo de especialidades de Juegos con pelota).</li> <li>• Establecer un clima de Desarrollo de Habilidades y Creatividad.</li> <li>• Conocer la Personalidad del equipo y la del Cuerpo Técnico, Directivos y Padres de Familia.</li> <li>• Elevar la capacidad de soportar nuevos y mayores esfuerzos en correspondencia con su especialidad.</li> <li>• Utilizar el Reconocimiento como herramienta sistemática, para elevar la autoestima y el rendimiento deportivo de sus atletas.</li> <li>• Establecer el listado de Permisos que dará a sus atletas para que minimicen aquellos mandatos que les impiden alcanzar el éxito.</li> <li>• Controlar Concientemente sus Lenguajes Verbal y No Verbal para enviar los mensajes requeridos por su Personalidad de Líder.</li> <li>• Los que usted guste agregar en su caso.</li> </ul>
Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar por medio de las Técnicas de Liderazgo antes y durante la competencia, a los atletas para que usen toda su energía y recursos para optimizar su rendimiento y obtener el éxito propuesto.</li> <li>• Establecer contratos individuales con los atletas que expresen su</li> </ul>

	<p>determinación de realizar sus tareas con plena Conciencia, especialmente en el autoentrenamiento o entrenamiento invisible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al máximo el control de la atención y concentración de los atletas.</li> <li>• Los que usted aporte.</li> </ul>
Transitorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir las exigencias verbales y no verbales hacia el rendimiento deportivo.</li> <li>• Establecer mecanismos de relajación mental en los atletas.</li> <li>• Revizar los resultados obtenidos en unión de sus atletas.</li> <li>• Concluir directrices que faciliten el ejercicio de Liderazgo en el siguiente programa (temporada) de entrenamiento.</li> <li>• Los que usted aporte.</li> </ul>

### Formación y Rendimiento Deportivo.

En el Deporte actual, casi todo gira alrededor del rendimiento. De tal forma que esta concreción medible en marcas, records y resultados se convierte en factor de formación de Talentos deportivos. A menudo escucho a algunos entrenadores que trabajan con talentos, decir que ellos solo trabajan para la formación del joven, y cuando se les ha preguntado, ¿Formación de qué?, contestan, “de futbolistas”, “de hombre de bien”, “de ciudadanos responsables.” Su servidor, ve este asunto de otra manera. Trabajar con talentos deportivos está encaminado a elevar su rendimiento, y el criterio básico para formar es éste. Por lo tanto, el Entrenador tendrá como parámetro de formación el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas que en forma genérica se expresa como el “perfeccionamiento de las posibilidades morfofuncionales y síquicas de un individuo” y en particular -en cuanto a liderazgo- la formación de la Personalidad del Atleta, con todo lo que significa.

Desconocer una teoría de la Personalidad, no excluye a los entrenadores de su función, aunque como mecanismo de evasión, tengan a la mano una respuesta rápida que ofrecer, que despista al entrevistador. Y hablando de evasión, permítame contarle el caso de los entrenadores de Fuerzas Básicas del Club de Fútbol Monterrey, a quienes les dí una conferencia en Diciembre de 1997, sobre Introducción a la Metodología del Entrenamiento en la que se habló de los Principios del Entrenamiento, la importancia de saber Dosificar

cargas, y la Periodización del entrenamiento, y dadas la preguntas que hicieron al final, deducimos que ni sabían del tema, ni quisieron entender nada. Se limitaron a seguir a su Directivo, (R. Escamilla) que opina que los brasileños no necesitan esto (según él) por lo tanto, ellos tampoco lo necesitan. Observando sus entrenamientos posteriores a esta fecha, apreciamos que no apareció ningún cambio notable en ellos. Por allí tengo mis notas al respecto.

Quienes sí entendieron fueron los médicos presentes, porque ellos llevan esa materia en su especialización académica, de los demás asistentes solo dos mostraron interés. Esto pasa cuando el Directivo nada sabe de aguacates, y deja la dirección, en manos de enemigos de la ciencia que evaden su responsabilidad de cimentar su trabajo en la objetividad y la investigación. Si destacan "Van Bastens" es por el Hambre de Reconocimiento que tienen los jóvenes y sus capacidades innatas, más que por el trabajo de esta dirección.

### **Situaciones de Liderazgo más comunes en Deporte.**

#### **A.-El primer contacto entrenador-atleta; Instructor-alumno.**

Es el punto de partida en el ejercicio de Liderazgo, el primer contacto. En esos instantes se expresa resumida y condensada la información acerca de la Personalidad de ambas partes y queda gravada en memoria como condicionante para posteriores oportunidades de comunicación.

El Entrenador (instructor) puede ¿o necesita? aprovechar esta situación para conocer la Personalidad de quien está enfrente, sus alcances, y limitaciones, los Estados del Yo que utiliza, cómo reacciona ante la presión, qué tan fácil se rompe su equilibrio emocional, las palabras trampa que usa, los pretextos que expone para lograr lo que se propone, o si es un Triunfador, un No Triunfador o un fracasado. Lo que más le hará falta para ello es un formato que le permita dar seguimiento a sus apreciaciones. Diseñelo y póngalo en práctica.

#### **B.- Atletas nuevos entre atletas viejos.**

Si usted está en el caso de enfrentarse a un grupo de atletas que ya estaba integrado y al cual se le suman otros por primera vez, su tarea consiste en lograr que el liderazgo sano de los

atletas viejos predomine y aglutine a los nuevos. Este proceso se llevará un tiempo de tres a cuatro meses, y tendrá como condicionante el hecho de que los nuevos podrán ocupar el lugar de los viejos y ellos se sentirán desplazados, generando una problemática que no es correcto desdeñar. Es usted, el entrenador, quien deberá estar atento a tales situaciones y deslindar con el criterio de rendimiento deportivo.

#### C.- En la Sesión de Entrenamiento

Usted tendrá la alternativa de dar indicaciones técnico-tácticas y de otro tipo, o de intervenir para desarrollar la Personalidad del(los) atleta(s) un sin número de veces. Lo que es necesario considerar es la Protección que toda Personalidad requiere para optimizar el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Ello nos ubica en su labor para crear las condiciones físicas suficientes para asegurar la concentración, la seguridad, el control y la ejecución de los ejercicios, así como los procedimientos que lo garantizan.

En cuanto a su actitud, es conveniente que esté preparada para no caer en la tentación de exhibir a alguien en el transcurso de su intervención. A menudo nos sale fácilmente el PADRE Crítico para hacer señalamientos a los atletas, subimos el tono de voz, movemos los brazos como rehilete, etc. queriendo corregir, y mostramos nuestra incapacidad para comprender a quien tenemos enfrente como Persona y alumno. Dese Permiso de controlarse para ser más eficiente comprendiendo la sentencia de que “el león cree que todos son de su condición”.

#### D.- Fuera de la Sesión de entrenamiento.

Algunos entrenadores tienen la costumbre de convivir con sus atletas fuera de la sesión de entrenamiento, con el propósito de prolongar el ejercicio de su Liderazgo. Disculpen quienes lo hacen, mas lo correcto es no hacerlo. Se capacita el entrenador para dirigir la sesión de entrenamiento, no para dirigir vidas. Es muy factible que detrás de ello se escondan las posiciones de Perseguidor y/o Salvador del entrenador -mencionadas en la Parte III- que terminarán por echar abajo sus “buenas intenciones” y lo llevarán al fracaso.

En caso de que sea necesario hablar con un atleta en particular, de preferencia hágalo al término o al inicio de la sesión de entrenamiento y dentro de las instalaciones deportivas. Para ello tome en cuenta las técnicas enunciadas.

La solución de problemas particulares que requieren la participación de otras instancias, necesita llevar como requisito una forma de reporte escrito que garantice la continuidad y la solución del problema. Nuestro vicio es no dejar huella, ni para bien ni para mal, o sea, no construir.

#### **E.- En la Charla previa a la competencia**

Esta es la más importante de las situaciones de las que usted participa para lograr las metas propuestas. Entiéndase bien que las competencias se ganan durante el entrenamiento, por lo tanto, la Charla previa va determinada por el propósito de dirigir la Personalidad del(los) atleta(s), hacia su máximo rendimiento. Lo que usted exprese y cómo lo exprese, puede facilitar o entorpecer el desempeño atlético.

El uso de las Técnicas Básicas y Avanzadas de Liderazgo son la metodología que guiará su intervención. Le recuerdo que usted lo ha efectuado por intuición, y es tiempo de sistematizarlo. Prepárela concientemente, utilice una hoja de control como la presentada en la Parte V que le permita efectuar un seguimiento constante y percibir los avances efectuados. Es cosa de práctica, no de cerebros genios.

#### **F.- Intervenciones durante la competencia**

Algunas especialidades deportivas poseen en su sistema de competencia, la característica de realizar espacios de tiempo reglamentarios para dar descanso y/o intervenciones del cuerpo técnico.

Quienes NO han entendido que la competencia se gana en el entrenamiento, usan este tiempo, algunos en no intervenir, otros en regañar -como si el haberse equivocado no fuera un regaño autosuficiente- otros en dar indicaciones técnico-tácticas, como si en esto estuviera el resultado en el 100% de los casos (más bien creo que no saben de otra).

Quienes tienen problemas en su Personalidad usan este tiempo en hacerle sentir al(los) atleta(s) que está(n) mal, que solo repitiendo lo que él dice, hace, piensa y/o siente podrá(n) estar bien y ganar la competencia. He visto enciclopedias vivientes de cómo dirigir atletas

incorrectamente, que han impedido elevar su rendimiento a los jóvenes a su cargo. (Y ellos se creen genios del Deporte).

A partir de ahora, usted tiene en sus manos el poder de elevar el rendimiento de su gente, interviniendo para desarrollar (mover hacia lo mejor) su Personalidad y la de sus atletas.

#### G.- Intervenciones al final de una competencia

El resultado positivo en la competencia tiende a encubrir fallas, errores y limitaciones, mientras que los resultados negativos los muestran. Al finalizar la competencia es necesario reconocer lo bueno alcanzado por el(los) atleta(s) sistemáticamente. Caer en la tentación de realizar análisis en caliente es un procedimiento que corre más riesgos que seguridades. Por ello conviene evitarlo lo más posible, y dedicar otro espacio de tiempo en frío para efectuar el análisis.

#### H.- Liderazgo a Distancia.

Si usted recibe la invitación a dirigir un grupo de atletas, tome en cuenta que la aceptación de los atletas hacia usted es parte de un proceso que puede ser dirigido por usted mismo y que el Factor de continuidad se llama Confianza, por lo cual cada una de sus actividades (indicaciones, intervenciones, expresión de Valores y Principios, etc.) está permeada por ello hasta que se consolide el control de su Liderazgo.

La memoria y la conciencia -su memoria y su conciencia - juegan ahora un papel determinante para tener el control de ese proceso, por demás abstracto, que nos permite aprender sobre la marcha. En la medida que usted pierda sus miedos, tire al bote de la basura sus prejuicios y fantasías, controle sus lenguajes, sistematice sus intervenciones, y sea capaz de aprehender de sus experiencias, en esa medida elevará su rendimiento y el de su(s) atleta(s).

Gracias por el favor de su lectura. Si se le atoró en algo la carreta, llámenos, estamos para servirle.

# Apéndice

Liderazgo No Sano.

Derechos de Propiedad en Deporte.

Casos

Técnicas Básicas de Liderazgo.

Técnicas Avanzadas de Liderazgo.

Entrenamiento Mental

Ejemplo de Control de Rendimiento Deportivo con niños.



## Liderazgo No Sano.

A menudo nos encontramos entrenadores (instructores) que obtienen resultados temporales y casi siempre a costa del fuerte sacrificio de otros. No crea usted que me refiero a C. Reinoso, Dios me libre, ¿Quién soy Yo para atreverme a evidenciar al maestro? Nadie, así que cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.

Lo hemos querido presentar en el Apéndice porque en la redacción aparecen como elementos aislados, y ¿Por qué no presentarlo como un todo si a alguien le puede resultar provechoso?

Si se “cacha” en alguno de los mecanismos dese Permiso de dejarlo.

Mecanismo	Ejemplo	Permiso
Manipulación por:		
Temor	<i>¡Esta competencia es para machos, que se vayan los miedosos!</i>	Tienes derecho a tener y expresar tus temores.
Culpa	<i>¡Ven por no haber venido a entrenar, perdimos!</i>	No se logran las metas por muchas razones.
Soborno	<i>¡O lo haces o me rajo!</i>	No te preocupes, no voy a decir nada para no dañarte.
Bienes	<i>¡Si lo logras vamos a CanCún de vacaciones!</i>	Podemos disfrutar la vida en cualquier parte.
Tiempo	<i>¿Para qué vas?</i>	Todos necesitamos de todos.
Caricias	<i>¡Te abarazo porque lo lograste!</i>	Te abrazo porque eres tú.
Información	<i>¡No le digas, para que se chin...!</i>	Dile, eso no nos limita.
Grandiosidad	<i>¡Eres indispensable para ganar!</i>	El éxito es trabajo de todos.
Descalificación		

No existe problema	<i>¡No pasa nada, falsificala!</i>	La verdad, esto es contra el reglamento.
No tiene importancia	<i>¡Al cabo es solo una vez!</i>	¿Quieres cargarlo en tu saco de debilidades?
No tiene solución	<i>¡Como quiera vamos a perder!</i>	¿No es mejor aprender a jugar?
Nadie tiene la solución	<i>¡Este equipo está perdido!</i>	Empecemos a trabajar.
“Varitas mágicas” Falsas.		
Sé Perfecto	<i>¡No te equivoques!</i>	Nada pasa si te equivocas
Compláceme	<i>¡Hazlo por mí!</i>	Hazlo por Tí mismo.
Trata más	<i>¡Vuelve a intentarlo, hasta que de diez metas diez!</i>	Solo hazlo.
Sé Fuerte	<i>¡Cállate, no seas maricón!</i>	Puedes llorar, descarga tu coraje.
Apúrate	<i>¡Están demasiado chicos para entenderlo!</i>	Tómate tu tiempo.
Juegos psicológicos		
Perseguidor	<i>¡Se las van a ver conmigo si no ganan!</i>	¿Necesitas que te tengan miedo?
Salvador	<i>¡Yo pago el hospital si lo quiebras!</i>	¿Necesitas vengarte de alguien?
Víctima	<i>¡Chín, si no hubiera fallado, si ganamos!</i>	¿Necesitas que te recuerden por lo que haces mal?

Por otra parte, algunos atletas no aceptan un liderazgo sano y lo expresan en términos de Lenguaje Verbal y No Verbal porque así aprendieron. Cuando usted detecte estas situaciones utilice sistemáticamente la Interrogación, la Confrontación, la Explicación y la Ilustración para minimizar sus consecuencias, sin hacerle al terapeuta (no quiera cambiar a nadie porque a la única persona que puede cambiar es a usted misma) :

PALABRAS TRAMPA	ECONOMIA DE RECONOCIMIENTO	PASATIEMPOS	RITUALES
<b>Si...pero</b> <b>Es que...</b> <b>nunca...</b> <b>siempre...</b> <b>casi...</b> <b>ahorita...</b>	<b>No acepta</b> reconocimiento. <b>No pide</b> reconocimiento. <b>Transforma el</b> reconocimiento que le dan. <b>No da</b> reconocimiento.	% ^ @ ! ... los demás. La p... que me puse. El carro que compré está ... ¿Qué ... dice el jefe? Chismes de oficina. <b>Payasadas constantes.</b>	Saludo seco. (frío) Rato de café (sabios de café) Ceremonias. <b>Burocracia.</b> <b>Grandiosidad.</b>

Cuando se dé cuenta de alguna de estas formas en algún atleta, simplemente invítelo a ya no hacerlo, si insiste en manifestarlo, no vuelva a tocar el tema.

### **Derechos de Propiedad en Deporte.**

Usted como individuo tiene derechos y obligaciones sobre su Cuerpo y su Conciencia. Si desea, puede mejorarlos, emperorarlos o dejarlos como están. Al ir a a visitar al Terapeuta, Sicólogo, Facilitador, Consejero, Líder o amigo su expectativa es que eso le traerá un elevamiento de sus niveles de Conciencia. Al ponerse en manos de un Médico, Hierbero, Acupunturista, Homeópata o Chamán espera que le restaure los niveles de equilibrio de su Salud perdidos, y al ponerse en manos de un Entrenador Deportivo espera que no necesite ir a visitar a los primeros ni a los segundos. Ello nos habla del importante papel que éste tiene en el proceso de elevar los Derechos de Propiedad de su Cuerpo y su Personalidad hacia su Valor de Uso más alto, y hacerlo más eficiente, incrementando su Bienestar.

Si recuerda usted, el surgimiento histórico del Deporte en este siglo, se debió a las investigaciones y descubrimientos en múltiples ciencias aplicadas, o lo que es lo mismo, trasladado al aquí y ahora, cada día se necesitan más profesionales en el campo del entrenamiento deportivo con enfoques multidisciplinarios para elevar al máximo el rendimiento deportivo de los atletas, para incrementar su Bienestar y desplazar los Derechos de Propiedad de su persona hacia su Valor de Uso más alto. Obtener mejores contratos como profesional de una disciplina deportiva, lograr mantenerse en los primeros lugares por más tiempo, incrementar el número de reconocimientos obtenidos.

¡Incrementar la eficiencia económica, dirían los economistas!. Algo que se parece a un sueño, en este país.

Y ya que hablamos de este tema, considero urgente -pues ya estamos retrazados más de veinte años- la tarea de establecer Licenciaturas en Entrenamiento Deportivo en cinco o seis entidades de la República para sentar las bases de nuestra independencia en esta materia, ya que quienes saben de "estos aguacates" son extranjeros que trabajan con jóvenes talentos deportivos y cuya función de enseñanza no se sistematiza, y se pierden o se adaptan a los vicios de la burocracia mexicana, diluyéndose su trabajo entre unos cuantos que aciertan a aprender de sus sesiones de entrenamiento o está dispuestos a pagar por ello. El superhábit en este renglón y por tanto en el de la cantidad de mexicanos que ganan medallas olímpicas, depende de que las autoridades deportivas sean tan sensibles como para atender esta tarea. Entiéndase bien, bienvenidos los extranjeros que nos vienen a enseñar lo que es bueno para todo ser humano, sea canadiense, europeo, o de tumbuctú.

En lo personal detesto ese "pryismo" (o como lo desee llamar) que llevamos dentro, de dejar que decidan por nosotros, de no hablar, de ser serviles, de solo pedir, que también a dejado sus secuelas en el ámbito deportivo con tal fuerza que por la inercia de los acontecimientos uno no está seguro de que las autoridades nacionales actuales tengan claro lo que se necesita hacer para llegar a niveles superiores de Rendimiento Deportivo Social. Ese SICED creado últimamente por la Dirección de Formación y Capacitación de Recursos Humanos de CONADE, es una muestra de como gastar recursos en ir dos pasos atrás, con el pretexto ahora de Certificar a los Entrenadores, con un texto propio de 1960. Y ello les pasa a los directivos políticos porque cargan con la necesidad de ofrecerle resultados a su jefe y no al pueblo mexicano, que es el que paga.

Cuando usted llegue a ser directivo del Deporte, cuide de que no le vaya a pasar como al Rector de la U.A.N.L, y al Director de F.O.D. de la misma Institución cuando a ambos les afirmé por separado en 1996 (Al primero en los pasillos de la Biblioteca Magna, y al segundo en su oficina), que en la Facultad de Organización Deportiva, tenían todos los recursos humanos disponibles para crear la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo, los dos contestaron con las misma respuesta "Y qué dice El?".

Yo creo que alguien tiene que tomar la tarea de cortar las ataduras que la política ha impuesto al Deporte y nadie se atreve, nada más se pasan la pelotita. Y usted, ¿Qué opina?

### Casos.

Los que a continuación narraremos son sacados de nuestra experiencia personal, o de nuestros alumnos y sus familias. Los hemos seleccionado por breves y precisos, aunque sería de justicia narrar también otras intervenciones, por ejemplo con el "Club Verona" de Juan Guerrero; con "La Trinca" Club Infantil de Irapuato, Gto.; la conferencia con los Entrenadores de la Escuela Nacional de Caminata en 1992, en el D.F.; con el equipo de Voleybol Femenil "Unión", que compuesto por madres de familia (obviamente participaba mi querida esposa Carmen) sin entrenamiento, y con la asesoría de su servidor en las competencias, se convirtieron en repetidas finalistas en diversos torneos locales (F. N. S. I., José Navarro, Ciudad Deportiva, Apodaca, Benjamín Salinas, Sindicato IMSS), hasta que se obligaron a pasar a la categoría superior; o también con el Club de Futbol "Gavilanes", y más de 10 años como Instructor de Natación de los hijos pequeños de las familias Barrera, Sylveira, Cantú, y otras más. Para todos ellos solo tengo palabras de agradecimiento por la oportunidad de haber servido y por los comentarios de apoyo y reconocimiento recibidos de muchos padres de familia.

- Técnicas Básicas.

En Octubre de 1990, un Padre de Familia dirige a su hija en su primer competencia Internacional de Alto Rendimiento, en Karate, en el D. F., esta carta:

*Lety:*

*"Sé buena y contenta para todo y piensa que esta etapa que estás pasando no es nada en comparación con las friegas venideras que tendrás que soportar para solo acercarte a tu ideal el "éxito". (Tranquilizar).*

*Y el éxito solo se obtiene con tres cosas que son friega, friega y refriega.*

*El Hombre es una creación maravillosa distinta de las demás creaturas. Dotado de un torrente espiritual para manejar la materia a su antojo (Exhortación), y no olvides que el dolor físico es solo aflicción de Espíritu. (Apoyo).*

*Lety, adelante hacia tu meta con valor y decisión en donde no encontrarás obstáculos, solo vanos temores asustan poco. (Permisos).*

*Lety, con estas palabras interpreta el cariño de tu padre. (Exhortación)*

*Saludos y hasta pronto”.*

*J. Montoya.*

El Sr. Montoya nada sabe de las Técnicas de Liderazgo, simplemente se dejó llevar por sus percepciones escribió a su manera y Lety todavía se acuerda. Esto nos muestra que no se necesita ser genio para ejercer Liderazgo en Deporte, sino comprender que lo importante es la Persona.

- **Técnicas Avanzadas.**

En Noviembre de 1992, El Sr. Jorge Noceda, entrenador de la Selección Nacional de Karate, me invitó a una sesión de “Concientización” con los atletas de dicha selección que estaban concentrados en el Centro Ceremonial Otomí, cercano a la ciudad de Toluca, con miras a su participación en el Mundial de Karate en fechas próximas.

La participación -tecnicamente hablando- estaba dirigida a que el Padre interno, diera Permiso a los atletas de alcanzar el éxito, para lo cual desarrollamos un ejercicio con enfoque Gestatl de dialogar con los Padres que llevamos dentro de nuestra Personalidad en forma No Conciente.

En aquel entonces no tuve la precaución de llevar control para dejar testimonio de lo sucedido allí, y creí que ya había perdido el antecedente, pero mi sorpresa fue mayúscula, al reconocermelo cinco años después, el atleta José Urista que participó en aquella mencionada sesión, en una reunión familiar a la que fui invitado, y tres meses más tarde tuve la fortuna de entrevistarle y conocer sus impresiones de aquel día, de las que extraigo las siguientes afirmaciones.

*“Ese día nunca lo podré olvidar, para mí fue muy importante en mi vida”.*

*“Yo atravesaba por una situación familiar un poco problemática, ya que me había salido de la casa de Papá, para continuar mis entrenamientos y mis clases de la Prepa. Eso me preocupaba un poco, porque Papá no quería que lo hiciera”.*

*“Cuando usted, durante el ejercicio nos **confrontó**, me di cuenta lo importante que era para mí estar bien con mi Papá, y descubrí por qué estaba haciendo yo todo” (Cristalización).*

*“Me ayudó a conocer esa parte que traía muy en el fondo, me ayudó a sacarla, me ayudó a **confrontarla** y a tomar la decisión de que tenía que resolver esos problemas para poder resolver los problemas de comunicación con mi papá”.(Cristalización y Permisos)*

*“A mí siempre me ha gustado vivir en armonía y aquello era una cosita que no me dejaba”.*

*“No sentí que hubiera repercusiones en el desempeño deportivo, más que nada me ayudó en la vida personal”.*

*“En aquel momento, en toda la concentración nos dejó muy sensibles... muy propensos a muchos sentimientos: escuchábamos música todos juntos, nos entró mucha nostalgia... nos dejó más unidos, no éramos ya los compañeros que íbamos a entrenar nada más, se sintió un poco de amistad”.(Cristalización y Permisos)*

*“En lo personal hubiera sido bueno continuar con esas sesiones, y no se si en lo deportivo me hubiera traído un mejor desempeño. Hubo algunas cositas que fui descubriendo a partir de su intervención, más que nada cómo ir resolviendo el problema, porque tuve que ir ideando maneras de cómo solucionarlo, si no de golpe, poco a poco, cómo ir entendiendo a mí papá, cómo irme comprendiendo también yo, saber los momentos en que se podían hacer los cambios de actitud, cambios en el trato, pero esto fue poco a poco... si hubiera habido continuidad las cosas las captaría con más claridad”.(Cristalización y Permisos)*

*“En cuanto a lo deportivo, esto se presentó en una fase final de mi vida deportiva, a lo mejor con otras sesiones hubiera durado un poco más”.*

*“Lo más importante que me dejó fue solucionar eso que traía muy metido, que me ayudó a sacar y a descubrir cómo solucionarlo”.*

Agradezco a Dios la oportunidad de que me hubiera encontrado José Urista, conocer todas las **redecisiones** positivas (Permisos) que le dejó aquella reunión -que necesitaba continuidad- y su aprobación para incluir su testimonio en la presente obra. Esto no puede ser inventado por nadie cinco años después. Me gustaría saber la opinión del resto de los participantes.

- **Entrenamiento Mental.**

En 1992, su servidor fue invitado por el Sr. Mario Villarreal, entonces Presidente de la Asociación Estatal de Futbol Soccer, a colaborar con la Selección Estatal, Categoría 1981, bajo la Dirección Técnica del Prof. Antonio Olivo, en su participación en el Campeonato Nacional en ese año.

Mi colaboración en un principio, consistió en favorecer los procesos de descanso de los jóvenes, implementando la Técnica de Relajación. Cada noche, cuarto por cuarto, los dejábamos dormidos para que el sueño reparador les permitiera al día siguiente enfrentar sus tareas. **(Tranquilizamiento)**

Más adelante, el día previo a un partido importante, implementamos la Técnica de Relajación, agregando la Visualización del futuro. Después de relajarse bajo el ritmo de música **(Apoyo)** previamente seleccionada, les pedimos a los muchachos que visualizaran los periódicos locales del día siguiente al partido y leyeran -para su interior- los encabezados de las notas relativas al Campeonato **(Permiso)**. Tras la vuelta de la Relajación cada uno explicó lo que leyó en su periódico imaginario **(Exhortación)**.

Al Término del juego en mención, inmediatamente comentamos el resultado obtenido -victoria- con los pronósticos del ejercicio de la tarde anterior, y para nuestra sorpresa, no solo varios coincidían en el marcador, sino uno de ellos relató también los anotadores. Este personaje siguió su trayectoria futbolística -como muchos de ese grupo- y aún participan en los equipos de Fuerzas Básicas de los Clubs profesionales de la localidad.

Si usted se da cuenta, esta experiencia pudo haber sido narrada como un caso de aplicación de las Técnicas Básicas de Liderazgo, que resaltamos entre paréntesis y negrita. La presentamos aquí para ejemplificar la diversidad de elementos que participan en estos procesos y cómo se relacionan unos con otros.

Como ve usted, cada caso tiene sus bemoles que diferenciar. Es necesario aprender el manejo de mi Personalidad y la de los atletas (subordinados, empleados, personal de confianza, etc, porque el Liderazgo es similar) sobre la marcha para solucionar problemas. Ahora tiene en sus manos una herramienta que le permitirá elevar su Rendimiento como Persona.

### **Ejemplo de control y seguimiento deportivo**

Le presentamos éste que fué diseñado para Fútbol con Niños de 5 a 10 años, midiendo Septiembre, Diciembre y Mayo, y le puede servir de base para trasladarlo a su especialidad o actualizarlo como desee.

AREA FISICA	S.	D.	M.		S.	D.	M.
Mts. a donde golpea el balón por tierra.					Mts. a donde golpea el balón por aire.		
Tiempo en el que recorre 40 mts.							
# de veces que aplaude mientras lanza el balón encima de su cabeza.					# de veces que golpea el balón entre sus pies sin interrupción.		
<b>NIVEL DE REFLEJOS</b>							
Lento.					Rápido.		
<b>CONSTITUCION FISICA</b>					Promedio.		
Atlética.					Delgado.		
No Atlética.					Grueso.		
<b>BLOQUEOS DE ENERGIA en:</b>					Cadera.		
Pies.					Rodilla.		
<b>HABILIDAD MOTRIZ</b>					Fuerza.		
Velocidad.					Resistencia.		
Elasticidad.					Presición.		
<b>AREA TECNICA</b>							
<b>POSICION DE RECEPCION</b>							
No Sensibilizado. Piernas rígidas.					Conciencia alerta. Rodillas flexionadas.		
<b>RECEPCION DE BALON</b>					Empeine exterior del pié.		
Planta del pié.					Muslo.		
Parte interna del pié.					Pecho.		
<b>GOLPEO DE BALON parado.</b>					Parte interna del pié.		
Punta del pié.					Empeine exterior del pié.		
Empeine interior del pié.					Empeine total.		
<b>GOLPEO DE BALON en movimiento.</b>					Parte interna del pié.		
Punta del pié.					Empeine exterior del pié.		
Empeine interior del pié.					Balón en el aire.		
<b>CONDUCCION DE BALON.</b>					Empeine interno del pié.		
Parte interna del pié					Empeine exterior del pié.		
<b>CONducir ENTRE CONTRARIOS</b>							
Familiarizándose.					Habituándose.		
Control o Dominio.					Formando Estilo Propio.		
<b>FINTA O ENGAÑO.</b>							
Familiarizándose.					Habituándose.		
Control o Dominio.					Formando Estilo Propio.		
<b>PIERNA INHABIL</b>							
Familiarizándose.					Habituándose.		
Control o Dominio.					Formando Estilo Propio.		

<b>SITUACIONES DE JUEGO QUE DOMINA.</b>									
Saque de meta.						Tiro de esquina.			
Saque de medio campo.						Faltas.			
Saque de banda.						Penalty.			
Fuera de lugar.									
<b>UBICACION EN LA CANCHA.</b>									
Portero.						Medio.			
Defensa.						Goleador.			
<b>AREA MENTAL</b>									
<b>APRENDIZAJE</b>						Capta explicación.			
Ejecuta con facilidad.						Olvida conceptos.			
Ejecuta con dificultad.						Puede explicarlo.			
Capta solo imitando.						Cree que ya sabe todo.			
<b>MOTIVACION</b>						Le agrada que vengan a verlo jugar.			
Rechaza voz fuerte.						Venir a jugar con papá.			
Reacciona a voz fuerte.						Competir para ganar.			
Necesita estímulos frecuentes.						Pide que le hagan caso.			
Lo motiva darse cuenta que puede.									
<b>NIVEL DE CONCENTRACION.</b>						Distrae a otros.			
Distraído en el juego.						Atención pasiva.			
Atento unos días.						Atención activa.			
Se deja distraer.						Controla su atención.			
<b>EMOCIONES MAS FRECUENTES</b>						Tristeza.			
Alegría.						Coraje.			
Afecto.						Miedo.			
<b>CREATIVIDAD.</b>						Eficaz			
Efectivo						Tiende a fantasear.			
<b>INICIATIVA</b>									
Inicia por su cuenta.						Espera que otros empiecen.			
<b>SOCIABILIDAD.</b>						No confía en sus compañeros.			
Se da a querer.						Penoso.			
No sabe cómo ser amigo.						Organizador.			
<b>AUTOESTIMA</b>						No sabe que vale.			
Sabe que vale..						Se autodestuye.			
<b>VOLUNTAD</b>						Adaptado.			
Tenaz.						Indisciplinado.			
Dejado.						Libre.			
<b>CARACTER</b>									
Tímido.						Generoso.			
Decidido.						Sensible.			
Honesto.						Ecuánime.			
Tramposo.						Dependiente.			
Egoísta.						Independiente.			
Tranquilo.						Inquieto.			



- Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía. Fondo de Cultura Económica. págs. 75, 206, 207, 311. 945, 1149. México. 1983.
- Adams, E. Astrología para Todos. pág. 179. EDITORIAL DIANA, S. A. México. 1977.
- Albert, N. y De Gaulejac, Vincent. El Coste de la Excelencia. Quinta Parte. Editorial Paidós. México. 1993.
- Albrecht, K. El Poder de la Inteligencia. Impresos y Tesis. Monterrey, México
- Alonso, Alicia. Antecedentes Históricos Internacionales y Nacionales del Deporte. Diplomado Directivos para el Deporte. pág.1, 28-38, Confederacion Deportiva Mexicana, México. 1992.
- Baker, D. La apertura del Tercer Ojo. Primera Parte. EDAF, Madrid. 1982.
- Baumol, W. J. and W. E. Oates, Externalities : Definition, Significant Types, and Optimal-Pricing Conditions. Chapter 2 y 3. The Theory of Enviromental Policy. 2nd edition, Cambridge, NY : Cambridge University Press. 1988.
- Besant, Annie. El Hombre y sus Cuerpos. Partes 1 y 2. Editora y Distribuidora Mexicana. 1978.
- Berne, Erick. Introducción al Tratamiento de Grupo. Segunda Parte. Ediciones Grijalvo, S.A. Barcelona. 1983.
- Berne, Erick. Juegos en que Participamos. Editorial Diana. México.
- Berne, Erick. 1983. ¿Qué dice Usted después de decir, Hola?. Ediciones Grijalvo, S.A. México.
- Bhaktivedanta Institute. Origins. págs. 17 a 27. The Bhaktivedanta Book Trust. Los Angeles, U. S. A. 1984.
- Brodway and Wildasin. The theory of public goods. Chapt. 4. Public Sector Economics, 2nd ed.
- Cartmel, Gerard and Gloria. A Sistematic aproach to Filing Dysfuntion in the context of Sicosomatic Disesease. Transactional Analysis Journal. Volume 18, Number 3. págs. 191 a 198. San Francisco, U.S.A.
- Castillo A. Ma. Eugenia. Sociedad, Cultura y Política. Diplomado Directivos para el Deporte. págs. 5-27. CODEME. 1992.
- Cajigal, José María. ¡Oh Deporte! (Anatomía de un Gigante) . págs. 25-34. Ed. Minola. Colección Kine. Madrid. 1976.
- Cajigal, José María. Cultura Intelectual y Cultura Física. págs. 71-83 y 111-118. Ed. Kapelusz. México. 1976.
- Carsola Prieto, Luis Ma. Deporte y Estado. págs 167-178 y 211-216. Ed. Labor, Colección Politeia. Barcelona. 1979.
- Ciriacy-Wantrup, S.V. and R.C. Bishop. Common Property as a Concept in natural Resources Policy . Natural Resources Journal 15:713-728. 1975.
- Comisión Nacional del Deporte,. Guía de Escuelas Formadoras de Profesionales en Educación Física, Deporte y Recreación. SEP. México.
- Comisión Nacional del Deporte. Currículo Deportivo y Bases del Ejercicio. SEP. México. 1991.
- Comisión Nacional del Deporte. Programa de Capacitación para entrenadores Deportivos. Antología Curso I. Lecturas 2, 4 y 5. México. 1991.

- Cueli, José y Reidl, Lucy. Teorías de la Personalidad. Pág. 15 Editorial Trillas. México. 1974.
- Desarrollo del Deporte. Programa Recreativo Vacacional. pág. 7. CONADE, México. 1991.
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Doce tomos. Selecciones del Reader's Digest. México. 1978.
- Flores Olivo, Juan Carlos. Manual del Entrenador Triunfador. Capítulo 2. Impresos y Tesis. Monterrey, Nuevo Leon. 1991.
- Furuboton, E. and S. Pejovich, Property rights and economic theory: a survey of recent literature. Journal of Economic Literature. 10: 1137-1162. 1972.
- García Prieto, Jose Luis. Dimensión Social del Deporte. págs. 29-38, 156-172. CODEME. 1966
- Garfield, Ch. A. y Zina Bennett, Hal. Rendimiento Máximo. Ediciones Roca, S. A. México. 1988.
- Grosser, M.; Starischka, Stephan; Zimmermann, Elke. Principios del entrenamiento Deportivo. págs. 9 a 15. Ediciones Martínez Roca, S. A. México. 1988.
- H. Congreso del Estado de Nuevo Leon. Ley Estatal Del Deporte. 1993.
- H. Congreso de la República. Ley de Estímulo y Fomento del Deporte. México. 1989.
- Harre, Dietrich. Teoría del entrenamiento Deportivo. Editorial Científico Técnico. páginas 15 a 172 La Habana, Cuba. 1988.
- IX Curso de Medicina del Deporte y Educación Física. Monterrey, N.L. 23 de Oct.- 1 de Nov. 1993.
- Induni, G. y Kertész R. Manual de Análisis Transaccional. Editorial CONANTAL. 1978.
- Jagot, Paul C. Los Secretos del Exito. Partes IV, V, y VI. A.G.T Editor, S. A. México. 1987.
- James, M. El Jefe O.K. Caps. 2, 4 y 5. EDITORIAL DIANA S.A. 1975.
- Johansson, Per-Olov. Pareto Optimality in a Market Economy. Chaps 2,3 y 9 An introduction to Modern Welfare Economics .New York. N.Y: Cambridge University Press. 1991.
- Jongeward, Dorothy y James, Muriel. Triunfar con Todos. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México. 1977.
- Lanier Soto, Aristides. La Tecnología del Entrenamiento Deportivo. Caps. 2-6, (sin publicar). México. 1993.
- Lanier Soto, Aristides. Fundamentos de la teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo. Glosario. 1993.
- Martínez, C., Pila Teleña, A., Toba, E. La Preparación Física en el Fútbol. Pág. 84. Editorial Augusto Pila Teleña. 1982.
- Mc Millan, J. The Free-Rider Problem: A Survey. Economic Record. 55: 95-107. 1979.
- Murphy, J. Las sorprendentes Leyes de la Fuerza del Pensamiento Cósmico. Págs. 91 a 110. EDITORIAL DIANA, S. A. 1977.
- Olsen, E. O. The Simple Analytics of External Effects. Southern Economic Journal. 1989.
- Ostrander, Sheila; Shroeder, Lina, y Ostrander, Nancy. Super Aprendizaje. Ed. Grijalvo. México. 1983.
- Pearce D. W. and R. K. Turner. The Sustainable Economy. Caps. 1, 3 y 8. Economics of Natural Resurces and Enviroment. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. 1990.

- Piaget, Jean. Psicología y Epistemología. págs. 83 a 111. Editorial Ariel, Barcelona, España. 1975.
- Potrzebowski, Edmundo. Técnica Deportiva. Cap. 1 CODEME. Diplomado "Directivo para el Deporte. México. 1992.
- Pulido V. Angélica. Autoestima, Motivación y Desarrollo. EDITORIAL DIANA S.A. 1988
- Randall, A. Economic Growth, Resources Scarcity, and Environmental Degradation. Chapter 1. Resource Economics. New York, N.Y. John Wiley & Sons, Inc. 1987.
- Ricciardi, Ramón y Hurault, Bernardo. La Nueva Biblia Latinoamericana. E. Paulinas y E. Verbo Divino. Madrid, España. 1972.
- Riera, Joan. Introducción a la Psicología del Deporte. Primera Parte. Ediciones Roca S. A. Barcelona, España. 1991.
- Secretaría de Educación Pública. Programa de Educación Física. México. 1993.
- Silva, José y Miele, Philip. El Método Silva de Control Mental. Ed. Diana. México. 1971.
- Springer, S. P. y Deutsh G. Cerebro Izquierdo Cerebro Derecho. págs. 195 a 220. Ed. Gadisa. Barcelona, España. 1984.
- Steimmer, J.P. Dr. Relajación y Equilibrio Físico y Mental. Editorial Azor. 1976.
- Templo de la Idea, El. Diversos autores. Cuarta Edición. Medina Hnos. México. 1971.
- Villegas M. Roberto. El Tiempo y Yo en un encuentro. Caps. 2, 4, 6, 8, 9 y 10. Galas Editores. México. 1983.
- Vriend, John. Técnicas Efectivas de Asesoramiento Psicológico. Segunda Parte. Ediciones Grijalvo, S. A.. Barcelona España. 1980.
- UNESCO. Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte. París. 1976.
- Wolf, C., Jr. A Theory of Nonmarket Failure. Framework for Implementation Analysis. Journal of Law and Economics. 22 (1) : 107-139. 1979.



# Liderazgo en Deporte

El Primer libro que describe  
Métodos y Técnicas de  
Manejo de Atletas y Equipos  
por Entrenadores e Instructores

“La Preparación Mental de un Entrenador (Instructor) de éxito, se fundamenta por una parte en su dominio de la Metodología del Entrenamiento científico, y por la otra, en el conocimiento y manejo de su propia Personalidad, sus métodos para influir en sus atletas, y sus procedimientos para retroalimentarse y corregir sus fallas“

“El manejo Conciente de su Personalidad le permitirá realizar intervenciones en la Personalidad de su(s) atleta(s) para elevar el Rendimiento Deportivo, implicando con ello el control, seguimiento y supervisión de los programas de entrenamiento. Esto es perfeccionar las posibilidades síquicas de los individuos“

Juan Carlos Flores Olivo es Licenciado en Economía, egresado de la U.A.N.L. (1971). Más de 400 horas en Entrenamiento Para Liderazgo en Análisis Transaccional (1986-1990), Diplomado como “Directivo para el Deporte” en la Confederación Deportiva Mexicana (1992), Creador del Centro Estatal de Formación Profesional de Entrenadores de Deporte en INJUDE (1994), posee más de treinta años como Instructor y Entrenador Deportivo, y seis como Asesor de Entrenadores.



**IMPRESOS EDUCATIVOS OXFORD, S.A. DE C.V.**  
Galeana entre J.I. Ramón y Allende.

