Los entrenadores de fútbol que trabajan sus habilidades de comunicación optimizan el rendimiento

01/06/2022



Una investigación de la Universidad de Granada demuestra la importancia de trabajar el autoconocimiento con entrenadores para mejorar sus habilidades comunicativas

Este proyecto se ha centrado en la mejora de las técnicas de comunicación durante los entrenamientos, sesiones de análisis de vídeo y en las charlas de descanso o previas a un partido

La formación en conducta verbal y habilidades comunicativas de los entrenadores repercute positivamente en su capacidad para llegar al jugador e, indirectamente, mejorar el rendimiento de los equipos de fútbol. Así lo señala un estudio realizado por el investigador de la Universidad de Granada Pablo Raya-Castellano, en el marco de una tesis doctoral dirigida por los profesores del Departamento de Educación Física y Deportiva de la UGR Luis Fradua Uriondo y David Cárdenas Vélez.

Raya-Castellano ha desarrollado este proyecto en el seno de la cantera de un club español de La Liga. Como formador de entrenadores, su objetivo ha sido desarrollar las habilidades de comunicación de los técnicos de cantera para que pudieran influir más adecuadamente en los jugadores.

“Hoy en día, en este tipo de clubes, la mayoría de los técnicos tienen un conocimiento del juego muy alto. Además, el dominio metodológico a nivel de diseño e implementación de tareas de entrenamiento suele ser bastante elevado. Los cursos de entrenadores, de hecho, principalmente se centran en estos contenidos.

Copyright© 2026 Universidad de Granada

Sin embargo, poco se dedica a enseñar a comunicar o gestionar grupos", explica Pablo Raya.

La tesis subraya cómo la conducta verbal y las habilidades comunicativas son el medio que un entrenador tiene para trasladar su pensamiento y sus ideas a los jugadores, pudiendo utilizar estrategias muy variadas. Por ejemplo, a través del cuestionamiento un entrenador puede promover la reflexión de los futbolistas sobre sus acciones en el terreno de juego, así como identificar su estado anímico o el nivel de conocimiento del juego que estos poseen. Otra capacidad relevante es la persuasión. Es decir, cuando un entrenador transmite un mensaje de corrección: qué efecto tiene este a nivel de cambio de actitudes o comportamientos sobre el jugador.

Raya-Castellano puntualiza que existen teorías del aprendizaje o de la motivación, aún sin contrastar en el ámbito del deporte profesional. Por ejemplo, la teoría del constructivismo y los estudios en el área de aprendizaje de habilidades motoras sugieren beneficios del aprendizaje cuando se involucra al aprendiz como miembro activo y/o se le guía para solucionar problemas emergentes en una tarea. Por otra parte, la teoría de la autodeterminación propone que la motivación de las personas se consigue cuando existe un buen clima social alrededor, el aprendiz se siente competente en la tarea a realizar y se le proporciona autonomía.



Además, comunicar de manera efectiva puede conllevar adaptar esta habilidad social y personal al individuo con el que se produce la interacción, teniendo en cuenta el contexto en el que ocurre y el estado de alta o baja elaboración del jugador (cantidad de pensamiento). "Lo que es efectivo para un jugador quizás no lo sea en otro momento o para otro jugador, y modular ese apartado es fundamental", detalla el investigador.

Método de trabajo

El investigador ha realizado grabaciones a entrenadores (sub-9 y sub-19) dentro de un club de La Liga durante sus sesiones y charlas. La comunicación se ha analizado empleando varias herramientas validadas (Coach Analysis & Intervention

Copyright© 2026 Universidad de Granada

System y Coach Interpersonal Style Observational System) que monitorizan el tipo de conducta verbal utilizado o el clima motivacional generado. Además, se han efectuado entrevistas individuales para conocer los objetivos de cada entrenador y sus razones para comunicar de cierta manera. De esta forma, se ha relacionado el tipo de conducta utilizado con la filosofía del entrenador, de forma inicial. A continuación, la investigación diseñó un plan de intervención específico que trabaja la comunicación de los entrenadores en sesiones de vídeo posteriores al partido, entrenamientos y charlas de descanso.

“Primero llevamos a cabo una charla informativa inicial sobre el uso de determinadas conductas verbales y su posible beneficio sobre el jugador, sin dar ‘recetas mágicas’. Posteriormente, se facilitó un visionado de secuencias en las que los entrenadores estaban entrenando en esos contextos, creadas por el equipo de investigación, para generar la reflexión del entrenador acerca de la idoneidad de sus conductas. Seguidamente, cada entrenador contó con un periodo de tiempo en el que experimentar y probar por su cuenta cómo utilizar e integrar cada estrategia de comunicación en sus sesiones y charlas”, explica Pablo Raya.

Por último, se volvió a realizar un análisis de observación sistemática y entrevistas cualitativas post-test con cada entrenador, con la idea de radiografiar cómo su conocimiento y la aplicación de este habían evolucionado.

“Los resultados demuestran que este método de formación de entrenadores es beneficioso para ampliar el conocimiento de los mismos en los tres escenarios. Únicamente medimos el cambio de conducta (pre-post) durante los entrenamientos y charlas de descanso. De manera interesante, la mayoría de los entrenadores modificaron su conducta en ambos contextos”, especifica el investigador de este proyecto.

No se observaron cambios de conducta, sin embargo, en aquellos entrenadores cuya involucración en la reflexión guiada mediante vídeo había sido menor. Curiosamente, este grupo reducido de profesionales también contaba con presiones por mantener la categoría y/o calendarios de competición muy apretados. Por tanto, se puede concluir que esta metodología de formación de entrenadores puede ser efectiva para lograr una mayor autoconsciencia conductual y aceptación o cambios en la manera de comunicar, motivados intrínsecamente por el entrenador, aunque hay condicionantes externos que la hacen menos efectiva.

Copyright© 2026 Universidad de Granada



El fútbol inglés, ejemplo en la formación de entrenadores

La investigación considera a Inglaterra un ejemplo muy interesante. Allá por el año 2011, dado el poco éxito en torneos internacionales de su selección de fútbol (Mundial o Eurocopa) o el bajo número de jugadores que alcanzaban el nivel para disputar la primera o segunda división inglesa, la Premier League (máxima categoría del sistema de ligas del fútbol inglés) decidió instaurar la EPPP (Elite Player Performance Plan).

La EPPP es un plan de desarrollo del talento que pretende aumentar la cantidad y calidad de jugadores de canteras que consiguen contratos en primeros equipos. Su objetivo final es que la selección de fútbol de Inglaterra gane el Mundial de 2022 en Qatar contando con jugadores ingleses formados en las academias de Inglaterra. Para ello, realizan auditorías cada tres años en las academias de los clubes, aportando ‘feedback’ sobre aspectos de mejora, y las categorizan en función de la cantidad del ‘staff’, así como de la calidad de los servicios que proveen a los jugadores. Según la posición que ocupen dentro de esta categorización, cada cantera recibe mayor o menor financiación por parte de la Premier League, aumentando así su capacidad de autofinanciarse.

Una de las estrategias empleadas para la producción de mejores futbolistas ha sido la formación de los entrenadores, cuyas competencias son de la Football Association (FA). De hecho, la FA ha desarrollado cursos de entrenador para fútbol base (Advanced Youth Awards), específicos para las diferentes etapas de los jugadores (sub 9-11, sub 12-16, y sub 17-23). Estos cursos consisten en fines de semana con formaciones principalmente teóricas sobre diseño de tareas o estilos de comunicación que parecen ser más beneficiosos para el aprendizaje o el desarrollo de jóvenes futbolistas.

Sin embargo, puesto que la literatura científica ha evidenciado un impacto muy reducido de estas formaciones sobre la manera de entrenar de los profesionales en sus clubes, la FA también incluye un seguimiento de formadores a entrenadores

Copyright© 2026 Universidad de Granada

dentro de los equipos. El objetivo es que los entrenadores sean capaces de aplicar y adaptar esos conocimientos pedagógicos a su contexto particular de entrenamiento. No obstante, las diferencias contextuales y culturales de cada club han propiciado que algunos equipos, como el Leicester City o el Wolverhampton Wanderers, entre otros, hayan contratado especialistas encargados específicamente de la formación de entrenadores dentro del club.

Referencias bibliográficas:

Raya-Castellano, P.E., McRobert, A.P., Cárdenas, D., Fradua, L. (2022). Exploring the 'teachable moments' of questioning during training: A work-based coach development programme affecting behaviour change. Physical Education & Sport Pedagogy.

Raya-Castellano, P.E., Reeves, M., Fradua, L., & McRobert, A. (2021). Post-match video-based feedback: A longitudinal work-based coach development program stimulating changes in coaches' knowledge and understanding. International Journal of Sports Science & Coaching, 16(6), 1259-1270. https://doi.org/10.1177/17479541211017276

Contacto:

Pablo Raya Castellano

Departamento de Educación Física y Deportiva

Facultad de Ciencias del Deporte

Universidad de Granada

Correo electrónico: @email

Copyright© 2026 Universidad de Granada