



# **Coaching Deportivo aplicado al Fútbol**

Módulo 2. *Coaching*  
general y deportivo.  
Parte 2

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

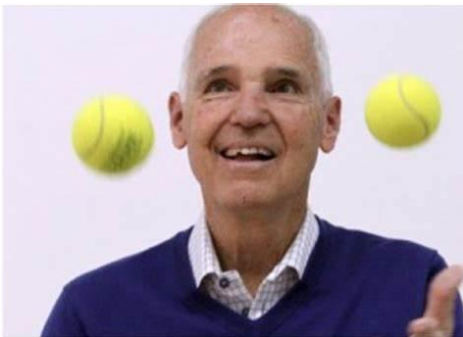
### Unidad 2.1 Juego de interior

"Todo juego se compone de dos partes: la exterior y la interior" (Gallwey, 1974, p.2).

En el deporte de alto rendimiento, es común pensar que una preparación física, táctica y técnica adecuada es suficiente para garantizar el éxito. Sin embargo, cada vez más, los aspectos psicológicos, emocionales y conductuales se han convertido en factores determinantes para la victoria.

Tim Gallwey, en su libro *The Inner Game of Tennis*, desarrolla esta idea con precisión. Durante la década de 1970, trabajó como entrenador de tenis para adolescentes y jugadores amateurs y observó un patrón en los torneos: sus jugadores lograban la victoria con frecuencia, a pesar de que, en muchos casos, no eran los más talentosos, los más fuertes o los más rápidos. Lo que realmente los diferenciaba era su capacidad de concentración y su fortaleza mental.

Figura 1: Tim Gallwey



Fuente: Cinco Días, 2015, <https://bit.ly/3DpuwjE>

Los atletas deben mantener una actitud positiva para afrontar las dificultades que surgen en los partidos y campeonatos. Todo depende de la perspectiva con la que se enfrenten a estos obstáculos. Más allá de la preparación técnica, táctica y física, el aspecto mental del juego es determinante.

La mente debe estar enfocada, con objetivos claros, sin interferencias, confusiones ni dudas. La certeza de que el entrenamiento y las estrategias han sido las adecuadas fortalece la confianza y la autoestima.

Según Tim Gallwey (1972), todo juego se compone de dos partes: una contienda interna y una competencia externa. La parte externa del juego incluye al oponente, las condiciones del campo, el viento, la lluvia y otros factores externos. Sin embargo, la parte más importante es el juego interior, el duelo que se libra dentro de cada atleta. En muchos casos, el mayor desafío no está en el rival, sino en la propia mente.

Ambos juegos se desarrollan simultáneamente; no es posible elegir entre uno u otro. Sin embargo, sí se puede decidir cuál de ellos tendrá mayor prioridad.

Evitar el juicio, crear imágenes y permitir que las cosas sucedan son tres habilidades esenciales dentro del juego interior. Sin embargo, lo más importante es la concentración.

El mejor rendimiento se alcanza cuando la mente está libre y tranquila, sin bloqueos ni temores, en un ritmo adecuado, con confianza, sin autocrítica, ansiedad o incertidumbre, y con un control total de la situación.

Para llegar a este nivel de madurez, una de las estrategias más utilizadas por los deportistas de alto rendimiento es la repetición. La práctica constante y disciplinada proporciona al atleta y a su entrenador las bases necesarias para mantener la confianza y fortalecer el desempeño. Es a través de esta seguridad que se logra mejorar la concentración y el rendimiento, sin importar las interferencias externas.

Las presiones externas siempre existirán y, en muchos casos, tienden a intensificarse según el nivel de exigencia de la competencia. Deshacerse de ellas no significa rendirse, ignorarlas o minimizar su importancia, sino más bien aprender a utilizarlas a favor, permitiendo que fluyan de manera natural mientras se mantiene el equilibrio para superar los desafíos.

Los atletas experimentan una profunda satisfacción cuando actúan en coherencia con sus creencias, valores y naturaleza. En este estado de armonía, los resultados y las victorias llegan de forma natural.

Cuando hay confianza y seguridad en que se está haciendo lo correcto, en que se avanza por el camino adecuado y en que los desafíos están siendo superados, se toma el control de la situación. En ese estado, el atleta se convierte en dueño de su destino, del próximo golpe, del siguiente salto, del siguiente servicio; en definitiva, de la siguiente jugada, con la certeza de que logrará el éxito.

Confiar en uno mismo no significa simplemente pensar en positivo ni creer que solo con la mente se puede ganar un partido o cambiar una situación. No se trata de imaginar un unicornio rosa ni de aferrarse a ideas irreales. La verdadera confianza proviene de la preparación y del reconocimiento de las propias capacidades. Es saber que se está listo para el desafío y que se poseen las habilidades necesarias para enfrentarlo con determinación.

Cada jugador tiene un ritmo natural y una manera propia de afrontar y superar dificultades. Cuando un atleta logra concentrarse y conectar con ese ritmo, las acciones fluyen de forma natural y resultan mucho más efectivas. Se trata de disfrutar del juego y permitir que suceda. La expresión en inglés "*Enjoy the game*" describe perfectamente este estado de ánimo.

Confiar en el cuerpo para jugar, permitir que el aprendizaje ocurra de manera orgánica, dejar fluir el movimiento y escuchar la intuición son elementos esenciales para el rendimiento

óptimo. Cada deportista tiene la oportunidad de experimentar y descubrir su propio estilo, su forma de jugar y su identidad dentro del deporte. Encontrar el equilibrio entre la seriedad y la relajación, entre la concentración y la fluidez, permite transformar la presión en un impulso positivo que mantiene la mente clara y segura, favoreciendo el máximo desempeño.

Dentro del juego, en muchas ocasiones, es necesario actuar antes de pensar, confiar en el instinto y dejar que las acciones fluyan de manera natural. Este enfoque no solo mejora el rendimiento, sino que también ayuda a calmar la mente y a fortalecer el juego interior.

Silenciar la mente significa evitar cálculos excesivos, juicios, preocupaciones, miedos, deseos incontrolables, dudas, arrepentimientos o distracciones. Es vivir plenamente en el momento presente.

Cuando se deja de lado la autocrítica constante, la ansiedad y el exceso de juicio, y se aprende a priorizar las propias fortalezas, se abre el camino hacia el mejor desempeño posible. Enfocarse únicamente en la ejecución y evitar que cualquier reacción emocional, ya sea positiva o negativa, interfiera con la concentración, permite alcanzar un estado mental óptimo para obtener resultados.

Centrarse en el momento presente, en el aquí y el ahora, implica priorizar lo que realmente importa. Evitar distracciones irrelevantes y silenciar la mente significa prestar atención solo a lo esencial. Sin embargo, silenciar la mente no consiste en ignorarla, reprimirla o luchar contra ella. Se ha demostrado que combatir los propios pensamientos no es efectivo. Lo que realmente funciona es educarlos, redirigirlos y sustituir aquellos que no resultan beneficiosos por nuevas ideas y desafíos.

Cuando los pensamientos parecen adquirir vida propia, es fundamental tomar conciencia de ellos y redirigir la mente hacia el lugar donde se desea estar. Cada vez que se perciba que la mente comienza a divagar, es necesario traerla de vuelta y recuperar el control.

Este proceso es similar al fenómeno de tener una canción pegada en la cabeza: cuanto más se intenta olvidarla, más persiste. En estos casos, la mejor estrategia es sustituirla por otra canción. Del mismo modo, cuando se busca superar una adicción o un hábito perjudicial, el objetivo no debe ser simplemente eliminarlo, sino reemplazarlo por una conducta más saludable.

Un bebé no necesita "deshacerse" del hábito de gatear; simplemente descubre que caminar es una mejor alternativa. Luego, al caminar, se da cuenta de que también puede correr y saltar. No es necesario luchar contra viejos hábitos, sino enfocarse en la evolución y la mejora continua. El cambio y la innovación requieren coraje y confianza. Probar nuevos entrenamientos y adoptar comportamientos diferentes puede ser un desafío, pero con cada confirmación de progreso, se fortalece la motivación, como si se estuviera llenando un tanque de energía para continuar avanzando.

Confiar en el proceso de aprendizaje fortalece la capacidad de afrontar futuros desafíos. La experiencia es una herramienta invaluable en este proceso y debe aprovecharse para acumular sabiduría y conocimientos.

Uno de los grandes retos de entrenadores, profesores y tutores es proporcionar a sus deportistas y alumnos las herramientas necesarias para que descubran sus propias soluciones. Cada persona debe encontrar su camino en función de sus creencias, valores y convicciones.

Quienes han pasado por experiencias similares pueden servir de guía. Un futbolista que ha aprendido a golpear el balón con precisión o que ha experimentado la presión de lanzar un penalti en una final de campeonato puede compartir su conocimiento para ayudar a otros a prepararse. Sin embargo, el aprendizaje auténtico surge de adentro hacia afuera, no de afuera hacia adentro.

Cuando un deportista comprende este mecanismo y aprende a aprender, todo se aclara y puede enfocarse en lo realmente importante. Aprender no se trata solo de acumular información, sino de adaptar las enseñanzas al propio estilo, modificar comportamientos y desarrollar una forma de pensar y actuar que sea coherente con los principios y valores personales.

No se debe juzgar ni aferrarse a ideas preconcebidas, ya que los juicios tienden a debilitar la confianza y desviar la atención de lo realmente importante. Observar y aprender de la experiencia es diferente a juzgar. Es esencial reconocer las propias cualidades, valorar los dones, los esfuerzos y las habilidades, ya que esto contribuye a mejorar el desempeño. La sabiduría no radica en encontrar nuevas respuestas, sino en reconocer aquellas que resultan convincentes y significativas.

El primer paso es aprender a manejar las interferencias negativas, ya que pueden desenfocar, interrumpir el proceso natural y afectar la autoestima. Los mayores lapsos de concentración ocurren cuando se proyecta el futuro en función de experiencias pasadas. Es común pensar en el resultado de un partido cuando aún se está en la primera mitad, el primer set o la ronda inicial. La mente también tiende a desviarse hacia errores pasados, como una derrota reciente, un gol fallado en la jornada anterior o una doble falta en el último partido. Este tipo de pensamientos pueden volverse tóxicos y generar inseguridad con frases como: "Voy a perder otra vez, estoy en una mala racha. No sirve de nada, en este campo nunca gano. Entreno mucho, pero no rindo en los partidos".

Los errores forman parte del proceso de desarrollo y contribuyen a mejorar las habilidades. Cuanto mayor es el reto, mayor es la satisfacción de superarlo. Las crisis obligan a adaptarse y fortalecerse. Comprender que los eventos negativos pueden ser oportunidades de mejora, permite diferenciar entre lo que está bajo control y lo que no. Aceptar que hay factores incontrolables aligera la carga emocional y permite concentrarse en lo que realmente importa.

Es similar a intentar controlar la lluvia: no es posible detenerla ni hacer que aumente o disminuya su intensidad. Sin embargo, sí es posible prepararse para afrontarla, utilizando un paraguas, un impermeable o calzado adecuado. La clave no es resistirse a lo inevitable, sino aprender a convivir con ello de la mejor manera posible.

A menudo, los deportistas poseen habilidades latentes que solo emergen bajo presión. Existen jugadores que rinden mejor en situaciones difíciles, y uno de los secretos de los grandes atletas es su capacidad para manejar la presión, la intensidad de la competencia, la ansiedad, el deseo de ganar y el miedo a perder. Por ello, en muchas ocasiones, la victoria es menos importante que el camino que el atleta recorre para alcanzarla.

El equilibrio es un factor clave en la preparación para una competencia. No se trata solo de saber qué hacer, sino de lograr ejecutarlo en el momento adecuado. Muchos atletas expresan que, cuando se enfocan demasiado en una acción específica, descuidan otros aspectos del juego. Frases como “sé lo que está mal, pero no puedo corregirlo o cuando intento hacer un movimiento perfecto, siempre cometo errores, reflejan este desafío”. También es común escuchar: “Lo hago bien en los entrenamientos, pero en la competencia no me sale nada o entrenar es más fácil que jugar”.

Cuántas veces se ha visto a atletas rompiendo raquetas, maldiciendo, pateando señales, gritando, golpeando palos, saltando sobre adversarios o trepando vallas como expresión de sus emociones, ya sea por enojo o alegría. Estas manifestaciones reflejan orgullo, rabia, vergüenza, éxtasis, felicidad o desesperación, sin límites definidos. En algunos casos, durante un partido, estas emociones pueden llegar a los extremos. Estas reacciones evidencian la dimensión emocional de cada individuo y la capacidad de gestionarlas es un factor clave para mantener el control.

Jugar cada punto con intensidad, sin obsesionarse con el resultado final, sino enfocándose en dar el máximo esfuerzo en cada momento, permite explotar al máximo las capacidades físicas, mentales y técnicas. Los grandes logros son el resultado de grandes esfuerzos.

La presión por los resultados y los juicios que se generan a partir de ellos convierten a los atletas en el centro de atención de la sociedad. En un entorno donde el reconocimiento y el respeto suelen estar estrechamente vinculados al rendimiento y a los resultados obtenidos, es natural que exista preocupación por las victorias y las derrotas. Por esta razón, los deportistas entrenan con rigor y se esfuerzan por alcanzar el éxito en cada competición.

Sin embargo, el valor de un deportista no puede medirse únicamente por su desempeño. Es fundamental evaluar todo el proceso y el camino recorrido para llegar a determinado nivel. Desde el rol de entrenadores y profesores, es esencial reconocer el esfuerzo detrás de cada logro y proporcionar una retroalimentación que valore cada meta alcanzada y cada desafío superado.

En el deporte y en la vida, uno de los mayores obstáculos a superar es la ansiedad. Esta surge del miedo a lo que pueda suceder en el futuro y se manifiesta cuando la mente está constantemente enfocada en el mañana y en los posibles problemas que podrían surgir.

Cuando los pensamientos se centran principalmente en el pasado, pueden generar sentimientos de depresión. Por otro lado, cuando la atención está excesivamente dirigida hacia el futuro, aparece la ansiedad. Por ello, es fundamental enfocarse en el presente. Cuando la mente está completamente ocupada en el aquí y el ahora, no deja espacio para divagar entre recuerdos del pasado o preocupaciones futuras. El presente es el único momento en el que es posible actuar, lograr grandes hazañas y alcanzar objetivos.

Gran parte del sufrimiento mental ocurre cuando se permite que la mente imagine escenarios futuros o se quede atrapada en experiencias pasadas. Educar la mente y redirigir los pensamientos al momento presente es una herramienta clave para mejorar el rendimiento y optimizar el aprendizaje.

La memoria juega un papel crucial en este proceso. Recordar sonidos, imágenes, experiencias y referencias ayuda a activar la mente y facilita la adquisición de conocimientos. Los atletas absorben la información de diferentes maneras: algunos son predominantemente visuales, otros aprenden mejor a través del sonido, del olfato o del movimiento. En la mayoría de los casos, el aprendizaje combina múltiples sentidos.

Para algunos deportistas, una demostración práctica es más efectiva que una explicación verbal, mientras que para otros, un exceso de información puede resultar contraproducente. En ciertos casos, recordar un sonido específico puede ser una herramienta poderosa para activar la memoria. En otras situaciones, un aroma particular puede desencadenar una serie de recuerdos y reacciones instintivas.

El sonido del balón, el murmullo del público, las voces de los compañeros o el ambiente del estadio durante los entrenamientos pueden ayudar al atleta a familiarizarse con su entorno y mejorar su capacidad de concentración. Al integrar estos estímulos en su preparación, el deportista llega a la competencia mejor adaptado a las condiciones del juego, lo que le permite concentrarse plenamente en su desempeño.

Cuando un atleta logra acceder a este estado de enfoque total, su mente se alinea con su objetivo y entra en sintonía con su misión dentro del juego.

La concentración es mucho más fácil de mantener durante el entrenamiento que durante la competencia. En un partido, existen múltiples factores que pueden distraer al deportista y afectar su enfoque, como la presencia del público, la presión del rival, la exigencia del rendimiento, las indicaciones de los entrenadores y otros elementos externos que pueden desviar la atención y generar pensamientos no deseados.

Mantener la mente enfocada durante los 90 minutos de un partido, entre un descanso y otro, de un tiro a otro, durante una pausa solicitada o a lo largo de 42 kilómetros en una maratón no es tarea sencilla. En esos momentos, la mente tiende a divagar, generando pensamientos sobre el marcador, el desempeño personal, la estrategia del rival, la efectividad de la táctica utilizada o incluso detalles irrelevantes, como la comida ingerida antes de la competencia.

Para regresar al momento presente y recuperar el control de la situación, la respiración juega un papel fundamental. No hay nada más vinculado al presente que la propia respiración; si dejáramos de respirar, simplemente no estaríamos vivos. Al tomarnos un instante para enfocarnos en la inhalación y exhalación, enviamos un mensaje claro al cerebro, lo que permite restablecer un ritmo natural y controlado, favoreciendo la concentración y la continuidad del desempeño.

La atención enfocada puede compararse con el haz de luz de una linterna en una habitación oscura. Cuanto más cerca se dirige la luz hacia un objeto, más detalles se perciben; en cambio, si la luz se aleja, la percepción disminuye. Sin embargo, si la lente de la linterna está sucia o mal ajustada, su eficiencia se verá comprometida.

El enfoque amplio permite visualizar un panorama general, una visión macro de la situación, útil para trazar estrategias y planes. Sin embargo, el enfoque estrecho y la atención al detalle es lo que marca la diferencia en la ejecución, permitiendo un desempeño preciso y efectivo que conduzca al éxito.

## Unidad 2.2 Herramientas de coaching deportivo

Las preguntas son una de las herramientas más poderosas en el *coaching*, y el *coaching* deportivo no es la excepción. La curiosidad, el cuestionamiento y la escucha activa permiten comprender mejor a los compañeros, conocer su perfil de comportamiento y entender su forma de actuar.

En el *coaching*, las preguntas desempeñan un papel tan fundamental como el balón en el fútbol: sin ellas, el proceso simplemente no ocurre. Del mismo modo que un partido no puede desarrollarse sin un balón, una sesión de *coaching* no puede existir sin preguntas que fomenten la reflexión y el crecimiento.

Dentro del *coaching* deportivo, además de formular preguntas inteligentes, directas y profundas que fomenten la reflexión, el *coach* dispone de diversas herramientas diseñadas para impulsar la evolución del *coachee*.

A continuación, se presentan algunas de estas herramientas. No todas serán aplicables a cada situación o contexto, pero muchas de ellas pueden generar un impacto significativo y contribuir al crecimiento personal y profesional, permitiendo alcanzar nuevos niveles de desempeño.

### Unidad 2.3 Autofeedback

La herramienta de *autofeedback* es un ejercicio poderoso que permite al atleta explorar en profundidad sus creencias, valores, metas y legado. Se trata de una conversación interna reveladora que, en muchas ocasiones, resulta sorprendente y contribuye a una mayor comprensión de sí mismo, fortaleciendo la confianza personal.

El proceso de *autofeedback* es sencillo y se basa en preguntas estratégicas que invitan al *coachee* a sumergirse en sus pensamientos, ofreciéndole una nueva perspectiva sobre su vida y acciones. El objetivo es identificar comportamientos y principios personales, brindando claridad sobre el camino elegido y reforzando la convicción de que se avanza en la dirección correcta.

A continuación, se presentan algunas preguntas que pueden servir como base para este ejercicio. Es importante señalar que estas son solo sugerencias y que el *coach* puede adaptarlas o complementarlas según las necesidades específicas del atleta. Aunque este ejercicio puede requerir tiempo para completarse, su aplicación al inicio del proceso de *coaching* es fundamental para establecer un punto de partida sólido en la relación con el *coachee*.

¿Cómo te gusta que te llamen?

¿Cuál es una frase que te identifica en el mundo?

¿Qué libro y qué película han sido significativos en tu vida?

¿Cuáles son tus creencias empoderadoras?

¿Cuáles son tus creencias limitantes?

¿Qué piensan y sienten las personas cuando te ven por primera vez?

¿Cómo te gustaría que te vieran?

¿Qué te motiva a despertar cada mañana?

¿Cuál es la guía principal en tu vida?

¿Qué significa para ti recibir *feedback*?

En una escala de 0 a 10, ¿cómo calificarías tu capacidad para expresar sentimientos y percepciones hacia los demás? ¿Y tu habilidad para dar *feedback*?

- ¿Para qué has iniciado este proceso de *coaching*?
  - ¿Qué significa para ti la frase "Haz que tu vida valga la pena mientras aún hay tiempo"?
  - Si fallecieras hoy y tu funeral fuera mañana, ¿cómo sería tu velatorio?
  - ¿Quiénes serían las seis personas que cargarían tu ataúd? (Dibuja el ataúd con sus seis asas).
  - ¿Cuáles crees que serían los últimos pensamientos de las personas en tu velatorio sobre ti?
  - ¿Cuántas personas asistirían a tu funeral?
  - ¿Quiénes serían las tres personas que permanecerían hasta el final?
  - ¿Por qué crees que mereces entrar en el paraíso?
  - ¿Quién te estaría esperando al otro lado?
  - ¿Alguien moriría en tu lugar?
  - ¿Quiénes han sido las personas que más te han querido? ¿Sientes que te ha faltado amor en algún momento?
  - ¿Tus recuerdos de infancia son los de un niño amado y valorado, o sientes que no lo eras?
  - ¿Qué pequeñas mentiras te has dicho a lo largo de tu vida?
  - ¿Qué pequeñas mentiras sigues diciéndote hoy?
  - ¿Qué pequeñas mentiras desearías no haber dicho?
  - Si pudieras retroceder en el tiempo, ¿qué mentira nunca habrías dicho?
  - ¿Te consideras una persona de alto, medio o bajo potencial?
  - ¿Crees que has aprovechado todo tu potencial en el último año? ¿Qué podrías mejorar?
  - ¿Hay alguna pregunta abierta que te gustaría responder?
  - ¿Tienes algún asunto pendiente por resolver?
  - ¿Tienes una deuda pendiente por pagar?
  - ¿Tienes una cuenta por cobrar?
  - ¿Hay alguien a quien debas perdonar o de quien debas pedir perdón?
  - Si pudieras dejar un mensaje para todas las personas del mundo, ¿cuál sería?
  - ¿Qué frase escribirías en tu tumba si murieras hoy?
  - ¿Qué discurso darías en tu fiesta de 80 años?
  - ¿Cómo sería esa celebración?
  - ¿Quiénes crees que estarían presentes?
  - ¿Crees que llegarás a esa fiesta?
  - ¿Cómo te gustaría ser recordado por tus nietos y bisnietos después de tu muerte?
- Después de este proceso de reflexión, ¿cuáles son tus aprendizajes más importantes?
- ¿Qué pregunta faltó en este *autofeedback* y quisieras agregar ahora?
  - ¿Qué acciones concretas realizarás en los próximos tres días?
- Sabiendo que los resultados son consecuencia de nuestras acciones, que cosechamos lo que sembramos, ¿qué crees que necesitas hacer hoy para alinear tus pensamientos, creencias y valores con el legado que deseas dejar?

### Unidad 2.4 Examen DAFO

Identificar objetivos y establecer un plan con metas claras para alcanzarlos es esencial para minimizar errores y acercarse al éxito. Existen diversas formas de trazar este camino y planificar la dirección a seguir. Algunos optan por un plan detallado, con información estructurada, fundamentos sólidos y estudios previos.

Sin embargo, tanto entrenadores como atletas requieren dinamismo, ya que están en constante evaluación, ya sea semanalmente o incluso a diario. Por ello, es fundamental mantener una planificación flexible que permita ajustes continuos. La carrera de un entrenador es incierta y está llena de altibajos, con momentos tanto positivos como desafiantes. No estar preparado para afrontar las dificultades de la profesión reduce significativamente las posibilidades de éxito. Mantenerse alineado con los propios objetivos y seguir el camino trazado es crucial para evitar desviaciones del plan.

Una herramienta particularmente útil para este propósito es el análisis DAFO personal (SWOT analysis, por sus siglas en inglés).

En el ámbito empresarial, al iniciar un nuevo negocio o emprendimiento, los expertos recomiendan elaborar un plan de negocios detallado. Este documento reúne estudios de mercado, información clave, análisis de tendencias y evaluación de escenarios que influyen directamente en el éxito del proyecto.

La misma lógica se aplica a la vida personal y profesional: desarrollar un plan estratégico permite tomar mejores decisiones y optimizar el crecimiento. Entre las herramientas más efectivas para este propósito, el análisis DAFO personal se destaca por su capacidad de proporcionar una visión clara sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, facilitando el proceso de toma de decisiones.

Figura 2: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia.

El análisis DAFO es una herramienta que permite evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Al mapear la situación y el contexto actual a través de este método, es posible identificar con claridad los puntos fuertes en los que se puede invertir, las áreas de mejora, las estrategias a seguir y los riesgos a considerar.

Este análisis también permite reconocer a los competidores, evaluar desafíos legislativos, identificar posibles apoyos gubernamentales y explorar oportunidades de financiamiento a través de instituciones financieras. Además, ayuda a distinguir quiénes estarán presentes como aliados en el camino y quiénes podrían representar obstáculos.

Al plasmar estos elementos en un DAFO personal, se obtiene una visión más clara de la trayectoria a seguir y de las decisiones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos.

Tabla 1: SWOT

<b>S</b>	Strengths	Forças
<b>W</b>	Weaknesses	Fraquezas
<b>O</b>	Opportunities	Oportunidades
<b>T</b>	Threats	Ameaças

Fuente: elaboración propia.

Al completar los cuadrantes del análisis DAFO, la cantidad y calidad de la información son factores clave, ya que facilitan la construcción de una "radiografía" precisa de la situación personal o profesional. No existe un número ideal de elementos para cada componente del análisis, pero es importante considerar el equilibrio entre ellos.

Si el análisis muestra significativamente más fortalezas que debilidades, esto sugiere mayores probabilidades de éxito. Del mismo modo, si las oportunidades superan en número a las amenazas, es una señal alentadora de que se avanza en la dirección correcta.

Por el contrario, si la situación es inversa, es recomendable revisar cuidadosamente las decisiones tomadas y evaluar si el camino elegido es el más adecuado. Por ejemplo, si se identifican diez amenazas y solo una oportunidad, o si hay quince debilidades y solo cinco fortalezas, el análisis sugiere la necesidad de tomar medidas correctivas.

Ante este escenario, puede ser conveniente ajustar los objetivos, profundizar en la investigación de mercado o reevaluar las tendencias actuales, entre otras estrategias, para mejorar las posibilidades de éxito.

Figura 3: Análisis DAFO

<b>1. S</b> (Strengths/Forças)	<b>W</b> (Weaknesses/Fraquezas)
<b>2. O</b> (Opportunities/Oportunidades)	<b>3. T</b> (Threats/Ameaças)

<b>Quais são seus pontos fortes?</b>	<b>Quais são seus pontos de melhoria?</b>
<b>Crenças Fortalecedoras</b>	<b>Crenças Limitadoras</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Dificuldades/Limitadores</b>

Fuente: elaboración propia.

## Unidad 2.5 5W2H, plan de acción

El plan de acción 5W2H es una herramienta que, aunque pueda parecer inicialmente compleja o desalentadora, es una de las formas más completas para poner en práctica ideas y hacerlas realidad. José Roberto Marques enfatiza la importancia de "pasar a la acción" para alcanzar objetivos de manera efectiva.

El acrónimo 5W2H proviene del inglés y se compone de:  
Las 5W (*What, Who, When, Where, Why*)

- ¿Qué? (*What*) – ¿Qué se hará?
- ¿Quién? (*Who*) – ¿Quién lo hará?
- ¿Cuándo? (*When*) – ¿Cuándo se realizará?
- ¿Dónde? (*Where*) – ¿Dónde se llevará a cabo?
- ¿Por qué? (*Why*) – ¿Por qué se hará?

### Las 2H (*How, How much*)

- ¿Cómo? (*How*) – ¿Cómo se hará?
- ¿Cuánto? (*How much*) – ¿Cuánto costará?

### ¿Qué? (*What*)

En el ámbito personal, el qué representa la definición clara de metas y sueños. Es necesario identificar qué se desea lograr en áreas como la vida profesional, las relaciones, la salud, el bienestar o el crecimiento personal. Este paso implica una descripción detallada de las aspiraciones y de las acciones específicas necesarias para convertirlas en realidad.

#### Preguntas clave:

- ¿Qué acciones concretas debes tomar para alcanzar el estado deseado?
- ¿Qué pasos específicos te acercarán a tus metas y sueños?

### ¿Quién? (*Who*)

Es esencial identificar a las personas involucradas en la consecución de los objetivos. Se debe reconocer quién puede brindar apoyo (familiares, amigos, mentores o colegas) y qué papel desempeñarán en el proceso. También es importante reflexionar sobre la responsabilidad personal y la motivación para alcanzar las metas.

#### Preguntas clave:

- ¿Quiénes te ayudarán a lograr este objetivo?
- ¿Quién será el principal responsable del éxito de este proceso?

### ¿Cuándo? (*When*)

Definir plazos es crucial para mantener el enfoque y la disciplina. Se deben establecer fechas específicas para cada acción, determinando cuándo iniciar y cuándo se espera completar cada etapa. Esto ayuda a evitar la procrastinación y refuerza el compromiso con los objetivos.

#### Preguntas clave:

- ¿Cuándo esperas lograr tu objetivo?
- ¿Cuál es la fecha límite para alcanzarlo?

Ejemplo: *Para el último día del año, habré hecho un viaje al extranjero con mi familia.*

### ¿Dónde? (*Where*)

Es importante definir el entorno donde se desarrollarán las acciones. Dependiendo del objetivo, puede ser necesario elegir un espacio adecuado para estudiar, entrenar, trabajar o desarrollar nuevas habilidades. También se debe considerar si el plan implica cambios de residencia o viajes.

#### Preguntas clave:

- ¿Dónde se llevarán a cabo las acciones necesarias?
- ¿En qué áreas de tu vida o lugares específicos actuarás para alcanzar el estado deseado?

### ¿Por qué? (*Why*)

Comprender el propósito detrás de los objetivos es esencial para mantener la motivación. Reflexionar sobre el impacto y la importancia de cada meta ayuda a identificar los beneficios personales y el valor que estos logros aportarán.

Preguntas clave:

- ¿Por qué este resultado es importante para ti?
- ¿Qué emociones y sentimientos están involucrados en este logro?

¿Cómo? (*How*)

El cómo se refiere a la estrategia y al plan de acción necesarios para alcanzar los objetivos. Es fundamental detallar los pasos a seguir, los recursos y habilidades requeridos, y definir objetivos intermedios para medir el progreso.

Preguntas clave:

- ¿Cómo lograrás tu meta dentro del tiempo establecido?
- ¿Qué métodos o estrategias emplearás en cada etapa del proceso?

¿Cuánto? (*How much*)

En esta etapa, se deben evaluar los costos asociados a la meta. Esto incluye no solo el aspecto financiero, como inversiones en formación, viajes o materiales, sino también el costo en términos de tiempo y esfuerzo personal.

Preguntas clave:

- ¿Cuánto te costará en términos de dedicación y concentración alcanzar este resultado?
- ¿Cuánto necesitarás ahorrar o invertir para que este proyecto sea viable?

Figura 4: 5W2H

O QUÉ	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO	QUANTO CUSTARÁ	ELEMENTOS LIMITANTES	RECURSOS NECESARIOS
Descreva todas as ações para alcançar o objetivo principal	Defina um responsável (você mesmo, ou outra pessoa que possa lhe ajudar)	Estabeleça uma data limite para cada ação estabelecida	Defina onde as ações serão/deverão ser realizadas	Descreva quais os benefícios que cada ação lhe trará	Detalhe a maneira como cada ação deve ser executada	Defina os custos de cada ação, para verificar a sua viabilidade	Descreva tudo o que pode dificultar o cumprimento da tarefa	Descreva quais os recursos (materiais ou emocionais) necessários para cada ação

Fuente: elaboración propia.

## Unidad 2.6 El arte de la guerra en el deporte

Hace 2500 años, en China, Sun Tzu escribió *El arte de la guerra*, una obra que expone la importancia de la estrategia en los conflictos. En su enseñanza, Sun Tzu afirma que la mayor

gloria no está en ganar batallas, sino en alcanzar la victoria sin necesidad de luchar, debilitando la resistencia del enemigo antes del enfrentamiento.

El autor sostiene que el conocimiento es clave para el éxito en cualquier confrontación. Si una persona se conoce a sí misma, comprende al enemigo y domina el terreno en el que se desarrollará la batalla, sus posibilidades de victoria aumentan exponencialmente.

- Si no se conoce ni a sí mismo ni al enemigo, perderá todas las batallas.
- Si se conoce a sí mismo, pero no al enemigo, ganará una batalla por cada una perdida.
- Si se conoce tanto a sí mismo como al enemigo, ganará cien batallas por cada una perdida.

Analizar la situación de antemano, identificar fortalezas y debilidades tanto propias como del adversario, trazar un plan de acción y tener la humildad de reconocer errores y virtudes son elementos esenciales en la preparación para cualquier desafío. Además, aprender a valorar los obstáculos y las adversidades encontradas en el camino fortalece el carácter y la estrategia para futuras batallas.

El enemigo brinda la oportunidad de alcanzar la victoria; aprovechar esas oportunidades depende de nosotros. La garantía de no ser derrotados está en nuestras manos. Asegurar la victoria es parte de las estrategias ofensivas, pero protegerse contra la derrota implica tácticas defensivas.

Evitar errores es lo que da certeza en la victoria. Seguir fielmente el plan y tener la disciplina para ejecutarlo son pasos esenciales hacia el éxito.

El líder hábil y competente logra la victoria sin necesidad de luchar, derrota al enemigo sin recurrir a enfrentamientos prolongados y costosos. El comandante sabio tiene en cuenta cinco factores para alcanzar la victoria:

1. Saber cuándo luchar y cuándo evitar el combate.
2. Motivar a los soldados en todos los puestos de batalla.
3. Manejar con inteligencia tanto a las fuerzas superiores como a las inferiores.
4. Aprovechar el factor sorpresa y atacar al enemigo desprevenido.
5. Conocer su propia capacidad y no interferir con sus superiores.

El comandante sabio sabe utilizar los distintos perfiles de comportamiento de sus soldados. El audaz, el prudente, el valiente y el codicioso aportan cualidades específicas que pueden ser determinantes en diferentes situaciones de la batalla.

Los soldados deben ser tratados con respeto, sinceridad, humanidad y lealtad, sin descuidar la disciplina, la jerarquía y el control. Solo así el comandante podrá conducirlos a la victoria.

La motivación y el espíritu de los soldados son fundamentales para el triunfo. Cuando los esfuerzos son grandes, la tarea es difícil y las armas se vuelven pesadas, el entusiasmo puede debilitarse. En estos momentos, el líder debe saber inspirar y fortalecer la moral de sus tropas. Los puntos débiles del enemigo deben ser atacados, pues ahí radica su mayor vulnerabilidad. Un ejército unido es más difícil de derrotar, por lo que dividirlo es una de las mejores estrategias para alcanzar la victoria. Separar los frentes impide que los cobardes huyan y que los valientes avancen solos. Causar desorden y falta de comunicación en el ejército rival es una táctica inteligente. La confusión simulada requiere gran coordinación y disciplina: hacer que el enemigo perciba un punto débil y atraerlo hacia allí es una estrategia clave.

Cuando el enemigo refuerza su vanguardia, su retaguardia se vuelve vulnerable. Si fortalece un flanco, otro se debilita. Un comandante inteligente debe identificar estos desequilibrios y aprovecharlos. Si un ejército intenta fortalecer todos sus frentes al mismo tiempo, terminará debilitando su estructura general.

Valorar al enemigo y reconocer sus fortalezas es una actitud sabia. No subestimar sus capacidades es una estrategia inteligente que evita la derrota.

Para definir las tácticas de combate, el comandante debe evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada movimiento. Estas deben ser calculadas con precisión antes de ejecutar la estrategia.

El comandante debe ser consciente de algunas acciones que pueden conducir a la derrota:

1. Descuidar la fuerza del enemigo.
2. Falta de control y autoridad.
3. Entrenamiento deficiente.
4. Ira injustificada y decisiones impulsivas.
5. Indisciplina.
6. Selección inadecuada de los hombres para misiones específicas.

Tratar a los soldados con respeto y como si fueran miembros de una familia, hará que luchen con lealtad y determinación hasta el final.

La sorpresa y la velocidad son elementos esenciales para la victoria en la guerra. Aprovechar la falta de preparación del enemigo, atacar sus puntos desprotegidos y avanzar por rutas inesperadas permite obtener un triunfo indiscutible. Saber elegir el momento adecuado para atacar es clave. La energía del ejército debe compararse con una flecha lista para ser disparada: debe mantenerse en tensión hasta el instante preciso en que debe ser lanzada.

Prever, organizar e idear tácticas permite al líder atacar, ganar y conquistar, pero siempre debe recordar decir la verdad a sus subordinados y exponer con claridad la realidad del combate.

# Unidad 2.7 Construir la mejor versión de uno mismo

Nosotros, atletas y exatletas, somos seres humanos privilegiados y especiales. Al igual que cualquier otra persona, enfrentamos desafíos, barreras y obstáculos diariamente, viéndonos obligados a superar nuestros límites en todo momento. Sin embargo, el deporte nos ha enseñado a trabajar en equipo, a respetar la jerarquía, a desarrollar fuerza de voluntad, ética, respeto y humildad, así como a valorar y agradecer tanto a quienes nos rodean como a quienes compiten contra nosotros.

Sacrificar el tiempo libre, madrugar, dormir pocas horas, soportar el dolor físico, entrenar intensamente, priorizar el grupo sobre el individuo, establecer metas, afrontar tanto el éxito como las frustraciones son factores comunes en la vida de cualquier persona. Sin embargo, para los atletas, estos elementos se amplifican y las emociones se intensifican. En este contexto, el equilibrio, la inteligencia emocional y el autocontrol son fundamentales para el éxito. Siendo conscientes de ello, la "gasolina" que alimentamos dentro de nosotros mismos es clave para una convivencia interna saludable, y lo que pensamos y decimos sobre nosotros mismos juega un papel esencial en este proceso.

Construir y narrar nuestra propia historia es un paso importante para comprender quiénes somos y hacia dónde queremos ir. La percepción que tenemos sobre nuestra infancia, adolescencia y pasado influye en lo que somos en el presente.

Si realmente crees que tu historia es un camino de logros, victorias, actitudes ejemplares, conducta ética y decisiones alineadas con tus valores y creencias, cuando hables de ti con otras personas, la versión que transmitas será una historia de superación y orgullo. Por el contrario, si consideras que tus actos, actitudes y comportamientos pasados no reflejan lo que realmente crees o das por cierto, es posible que la historia que cuentes sobre ti mismo no te haga sentir feliz.

La buena noticia es que siempre estamos a tiempo de reescribir nuestra historia y transformar la percepción que tenemos de ella.

# Unidad 2.8 La respuesta está dentro de cada uno

Todos somos seres únicos y duales, con miedos, cualidades, ansiedad, inseguridad, alegría, autoestima, habilidades e incertidumbres. Tendemos a dar mayor importancia a lo negativo, lo que a menudo convierte las dificultades y los desafíos en problemas. Los pensamientos negativos se vuelven más fuertes y repetitivos, resultando perjudiciales y peligrosos para nuestro bienestar.

La mayoría de las veces, estas preocupaciones y temores ni siquiera llegan a materializarse, pero la energía que invertimos en ellos es enorme, generando un desgaste innecesario y perjudicial para nuestra salud.

Cuanto más intentamos liberarnos de este sufrimiento y de los pensamientos que nos atormentan, más parecen fortalecerse y arraigarse. En lugar de disiparse, se vuelven más persistentes, perturbándonos y alejándonos de una verdadera resolución.

Depende de nosotros cambiar esta situación. Las respuestas están dentro de nosotros, y la manera en que enfrentamos los hechos de la vida cotidiana, tanto negativos como positivos, está en nuestras manos. Tenemos el poder de dirigir nuestros pensamientos y comportamientos en una u otra dirección, solo necesitamos aprender a organizarnos y acceder correctamente a nuestro pensamiento.

Si comprendemos que las respuestas están en nuestro interior, entendemos que nuestra felicidad y bienestar son nuestra responsabilidad, de la misma manera que nuestras dolencias y enfermedades también lo son. Al dirigir correctamente nuestra energía, podemos llevar una vida sana y plena, dejando atrás condiciones físicas, mentales y espirituales desfavorables.

Existen situaciones externas que están fuera de nuestro control, que no podemos revertir por mucho que lo intentemos. Sin embargo, nuestra actitud hacia ellas sí puede cambiar. Un ejemplo claro es un día lluvioso: por más que deseemos que la lluvia se detenga, no tenemos el poder de hacerlo. La lluvia está ahí, más fuerte o más débil, pero fuera de nuestro alcance modificarla.

Nuestra actitud ante la lluvia, en cambio, está en nuestras manos. Podemos quejarnos, maldecir el clima, verlo como una incomodidad que dificulta nuestras actividades diarias, nos entristece o nos obliga a quedarnos en casa sin hacer nada. O bien, podemos reprogramar nuestros pensamientos y afrontar el día lluvioso de otra manera. Podemos verlo como una bendición para la agricultura, un beneficio para los embalses de agua, un factor que purifica el aire y mejora la humedad ambiental, favoreciendo nuestra salud. Podemos recordar que tenemos paraguas y ropa impermeable para protegernos, o incluso apreciar la lluvia como parte del proceso natural de purificación de ríos y manantiales.

La lluvia ocurre, está ahí, es una realidad que no podemos cambiar. Pero nuestros pensamientos sí pueden ser distintos. La respuesta a nuestra actitud está dentro de nosotros. Somos dueños de nuestro destino, y cada acción que llevamos a cabo genera una reacción. Depende de nosotros elegir qué vamos a sembrar, porque la cosecha estará inevitablemente ligada al tipo de semilla que plantemos en nuestro pensamiento.

## Referencias

Cinco Días, 2015, <https://bit.ly/3DpuwjF>