



Universidad de San Andrés

Departamento de Humanidades

Licenciado/a en Diseño

Companion:

Diseñar una nueva visión sobre el fútbol profesional conectada a la salud mental.

Autor: Tomás Nieto

Legajo: 31090

Mentor: Federico De Rosso

Buenos Aires, 11 de Julio, 2023

Resumen

En el presente trabajo se investigó, desde la disciplina del Diseño, la situación actual en la que se encuentran la gestión del rendimiento físico y mental de los jugadores de fútbol en instituciones deportivas profesionales, para mejorar la experiencia entre la figura del entrenador y los futbolistas. El objetivo fue desarrollar una aplicación que describa su productividad individual y colectiva con mayor efectividad. La investigación partió de las metodologías Desk research, entrevistas y elaboración de herramientas de diseño de experiencias, para poder comprender la situación actual de los factores que intervienen en la gestión emocional de los deportistas de alto rendimiento. Este tema resulta relevante debido a que busca generar un impacto positivo en la visión que se tiene sobre salud mental dentro del deporte. Por diferentes motivos -generalmente por sesgos-, se produce un quiebre entre el trabajo deportivo que realizan los jugadores dentro del club y el trabajo mental que también deben afrontar, afectándolos tanto a ellos como a la organización que hay detrás debido a la cultura resultadista que existe en el deporte. Más específicamente, se propone mejorar y optimizar el sistema actual de entrenamiento y obtención de datos que necesitan, de manera recurrente, los entrenadores de equipos de fútbol, para contemplar el impacto en el desarrollo del jugador. La solución planteada es una aplicación llamada Companion, desarrollada para entrenadores y futbolistas, que contempla la visualización del rendimiento físico y aporta un contexto en términos de personalidad para entender el rendimiento, conectando todas las áreas del cuerpo técnico como son las físicas, psicológicas y de dirección técnica. De este modo, la solución propone un abordaje integral y busca acompañar al usuario -entrenadores y jugadores- a lo largo de su proceso de entrenamiento brindándoles diferentes herramientas de evaluación individual y crecimiento colectivo en el contexto de la psicología.

Palabras clave: Fútbol, Mentalidad, Personalidad, Rendimiento, Diseño, Companion, Clubes, Tecnología.

Abstract

The present study researched the current state of physical and mental performance management among professional soccer players within sports institutions from a Design perspective. The aim was to enhance the interaction between coaches and players by developing an application that effectively describes individual and collective player productivity. Methodologies such as desk research, interviews, and experience design tool creations were employed to comprehend the existing landscape of factors influencing the emotional management of high-performance athletes. This subject is of significance as it seeks to foster a positive impact on the perception of mental health within the realm of sports. Due to various reasons, often involving biases, a disconnect emerges between the physical training undertaken by players within the club and the mental challenges they must also face. This disconnect affects both players and the organization, primarily due to the prevalent results-driven culture in soccer. Specifically, the study proposes a solution that enhances and optimizes the current system of training and data acquisition frequently required by soccer team coaches to evaluate player development. The proposed solution takes the form of an app named Companion designed for coaches and players. It not only visualizes physical performance but also provides psychological context by considering personality traits, thus enabling an understanding of why a player performs in a particular manner. The application aims to bridge various dimensions of the coaching staff, including physical performance, psychological aspects, and technical leadership. This comprehensive approach is intended to accompany users, i.e., coaches and players, throughout their training journey by offering diverse tools for individual assessment and collective growth within the psychological context.

Keywords: Football, Mindset, Personality, Performance, Design, Companion, Clubs, Technology.

Índice

Introducción	5
El fútbol actual	6
La trayectoria del futbolista argentino	6
El desarrollo del rendimiento físico	7
Evolución de los métodos de entrenamiento	7
Avances en la tecnología y la ciencia del rendimiento	8
Cambios en el estilo de juego	8
La edad no es más un número	8
Nuevas Tecnologías	10
El rol de la psicología	12
Las Instituciones	14
Los clubes	14
La cultura	15
El Cuerpo Técnico y la figura del entrenador	18
Formación Individual	19
La familia	19
Mentalidad	21
Determinantes psicológicos para alcanzar el máximo rendimiento	22
El Resultadismo	24
Enfoque	25
Oportunidad	27
Sistema Solución	27
Companion	28
Indicadores de Personalidad	28
Coach by Companion	30
Players by Companion	32
Tracking with Companion	32
Benchmark	33
Caso de estudio	36
Conclusiones	39
Bibliografía	42
Anexo	49

Introducción

El fútbol es por excelencia el deporte más jugado y disfrutado mundialmente. Según los reportes de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) juegan y participan alrededor de 265 millones de personas en actividades en torno al fútbol (FIFA Communications Division, 2007, 1-12). Centrándose en las masculinidades, prácticamente todo niño soñó por lo menos una vez con ser profesional, pero pocos son los que llegan a debutar en primera y menos los que se mantienen y logran construir una carrera. Ser deportista es un arma de doble filo, nada está garantizado (Bartelt, 2022), las aspiraciones juveniles de profesionalizarse no siempre cumplen con las expectativas. En Argentina, entre 1 y 3% de los jugadores de inferiores llegan a ser profesionales, sabiendo que desde los 13 años compiten en divisiones inferiores (Bajo, TyC sports, 2021), y en España la probabilidad de que un niño llegue a ser profesional es de 1 entre 2600 (Aragó, La Vanguardia, 2020). Para el fútbol, no es profesional solo quien juega este deporte en un plantel de primera división con un contrato, también es profesional el niño/adolescente que juega en inferiores, el cual dedica su tiempo al entrenamiento en primera instancia además de cumplir con sus ocupaciones académicas. Actualmente los deportistas que logran mantenerse en carrera deben contemplar el cuidado y desarrollo de la salud mental y prestarle atención al entorno para definir si es un auténtico deportista de élite.

El fútbol es un deporte donde la performance de los jugadores, sea buena -hacer goles, atajar un penal, o salvar un gol, entre otros- o mala -cometer una falta innecesaria, meter un gol en contra, hacer un mal pase, entre otros-, lleva a los distintos actores a repudiar o celebrar cada actitud, todo se reduce a ganar o perder (Orozco, 2021), lo cual genera que las y los deportistas construyan una mentalidad alrededor de la victoria. La lógica argentina en el fútbol, desde la concepción y desarrollo del deporte en Inglaterra a la manifestación del mismo en el mundo, tiene que ver con una asociación al triunfo a toda costa: ganar significa tener honor (Branz, y otros, 2020).

El objetivo de este trabajo reside en plantear un sistema de solución para cambiar el foco del deporte en los equipos de primera división, donde el bienestar mental del deportista tenga la misma prioridad que el resultado que obtiene en su rendimiento. ¿Por qué en equipos de primera división? Son la cúspide de visualización del deporte por los fans, y al demostrar un cambio dentro del escenario más grande, se estimaría una reacción en cadena para que las generaciones futuras se desarrollen en el bienestar, desde la crianza familiar en el deporte y la formación en los clubes. Para ello se realizó una investigación macro sobre la situación actual del deporte y cómo los factores de rendimiento y psicología afectan al jugador y a los equipos. Estos puntos se desarrollaron para comprender al futbolista no solo como deportista que logra altos niveles de rendimiento, sino como persona que se desenvuelve en un equipo profesional.

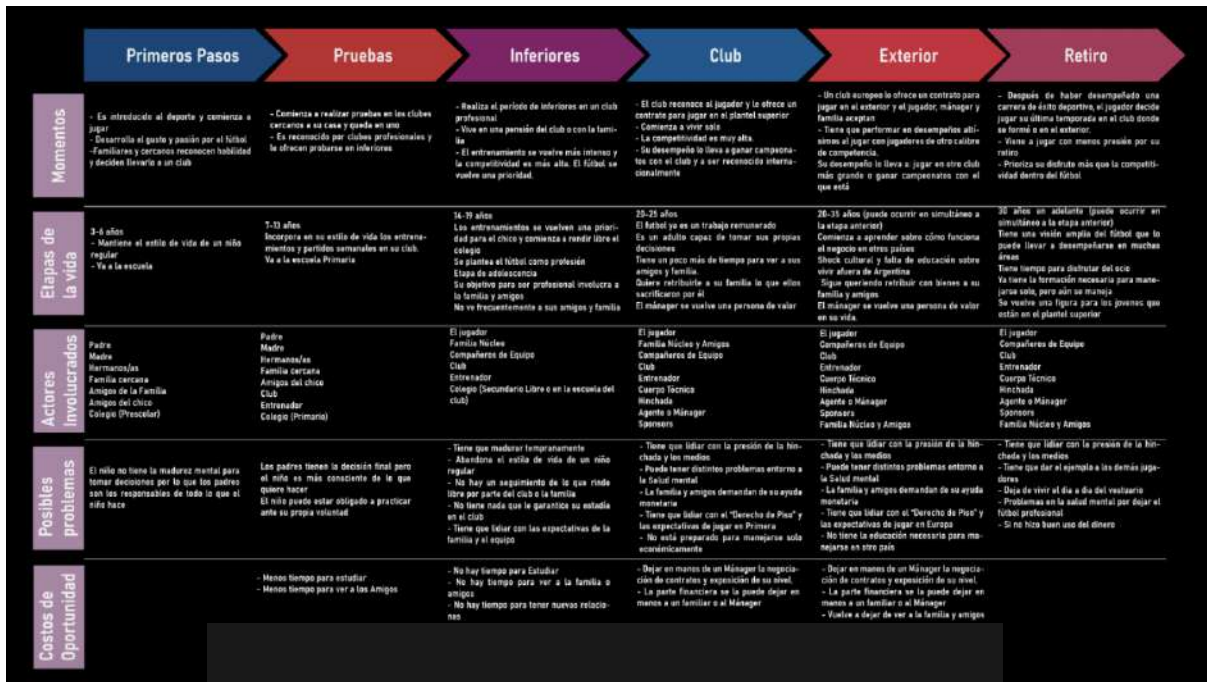
El fútbol actual

La trayectoria del futbolista argentino

El fútbol en Argentina está en un constante auge, debido a la idolatría por los jugadores que provienen de las hazañas que logran en sus clubes y en la selección nacional, permitiendo a los jóvenes soñar con obtener lo mismo. Murzi, Herbella y Sustas (2020) explican que el fútbol es *“una de las manifestaciones sociales y culturales centrales para los argentinos y la concreción de ser futbolista profesional es el sueño de muchos jóvenes”* ya que se diferenció y se estableció como símbolo de identidad nacional cuando uno habla de Argentina. La aspiración a ser futbolista no es nueva. Argentina es considerada semillero de jugadores gracias a los innumerables profesionales que se destacan dentro y fuera del país. Podemos decir que estos futbolistas son de élite ya que *“reúnen su talento y características mentales y físicas para competir en los niveles más altos del fútbol, y esto lo demuestra con los títulos y copas que obtiene.”* (Bartelt, Oviato, Virasoro, Definición de jugador de élite, 2022).

Evaluando las carreras de varios argentinos, como Lionel Messi (Transfermarkt, 2022), Ángel Di María (Transfermarkt, 2022), Diego Maradona (Transfermarkt, 2022), Juan Román Riquelme (Transfermarkt, 2022) o Carlos Tévez (Transfermarkt, 2022)- se repite un patrón, donde la clave para llegar a la “élite” siempre es la misma: jugar en Europa. En este continente se encuentran las ligas y copas de mayor nivel competitivo del mundo. La Premier League, La Liga, la Bundesliga, la Ligue 1, y la Serie A son las ligas más importantes del viejo continente (Iglesias, 2022).

Por supuesto el término puede ser ambiguo si sólo marcamos que Europa es la puerta del éxito deportivo. Ganar copas en las ligas y torneos de Argentina y el continente sudamericano es muy importante: si vemos el ranking de Ligas en Sudamérica, según la IFFHS, la liga de Brasil es la primera y la Argentina quedó segunda (International Federation of Football History and Statistics, 2022).



1 Journey map del trayecto del futbolista profesional. Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo del rendimiento físico

Para poder rendir en el nivel más alto, un futbolista debe reunir un conjunto de condiciones físicas que le permitan cumplir con los estándares de eficiencia en cada partido y entrenamiento. La productividad física de los jugadores ha experimentado cambios significativos en los últimos años debido a varios factores que generaron una evolución en los métodos de entrenamiento, los avances en la tecnología y la ciencia del rendimiento, así como los cambios en el estilo de juego. Estos cambios han llevado a un enfoque más individualizado, tecnológicamente avanzado y específico para desarrollar las capacidades físicas requeridas en el fútbol de alto nivel.

Evolución de los métodos de entrenamiento

En el libro "Science and Soccer: Developing Elite Performers" (Williams, M., Rees, T. 2008), los avances en la ciencia del entrenamiento profundizaron la comprensión de las demandas físicas del fútbol. Los métodos de entrenamiento evolucionaron para enfocarse en el desarrollo de capacidades específicas, como la velocidad, la resistencia, la fuerza y la agilidad. Por otro lado, Bangsbo y Krustup (2018), autores del paper "Physiological demands of football", destacan que el entrenamiento de resistencia aeróbica ha avanzado hacia enfoques más individualizados, teniendo en cuenta las diferentes posiciones y las demandas específicas del juego.

Avances en la tecnología y la ciencia del rendimiento

Mark Jarvis (2018), autor del libro "Strength and Conditioning for Football", señala que el acceso a tecnologías avanzadas, como dispositivos de seguimiento y monitoreo, ha permitido un análisis más preciso del rendimiento físico de los jugadores. Esto ha facilitado el diseño de programas de entrenamiento personalizados y la optimización del rendimiento.

Peter Krustup y Jens Bangsbo (2001), mencionan que la aplicación de la ciencia del rendimiento en el fútbol ha permitido un mejor entendimiento de los sistemas energéticos utilizados durante el juego y la importancia de la recuperación adecuada para optimizar el rendimiento físico.

Tomando en cuenta los datos medidos por la antropóloga Patricia Muñoz Darnelly (2021) se realizó una búsqueda de otras investigaciones sobre mediciones antropométricas para establecer un promedio de la altura y peso medio del jugador actual. Además, se investigaron los trabajos de Zubeldía y Mazza (2003), Matic y otros (Popovic, Akpinar, Matic, Jaksic, & Bjelika, 2013) y Smith (Smith, n/d), los cuales evalúan altura y peso de distintos jugadores en clubes y competiciones sudamericanas como la Copa América de 1995 y los jugadores juveniles de Racing Club y River Plate, los jugadores de Envigado de la categoría sub 17 y los de la Premier League. A partir de este recuento se da a entender que los jugadores, sin importar la posición, tienen una altura promedio de 1.80 metros y un peso corporal de 76 kg. Esto también indica que para lograr estándares de competitividad, un entrenador es más propenso a elegir a jugadores más altos o más fuertes que puedan rendir al nivel que se exige en la actualidad.

Cambios en el estilo de juego

Según el libro "The Soccer Fitness Guide: How to Become a Faster, Stronger, and More Skillful Soccer Player" de Matthew Whitehead (2017), el fútbol ha evolucionado hacia un estilo de juego más rápido y dinámico. Esto ha llevado a una mayor demanda física en términos de velocidad, agilidad y resistencia.

En el paper "Strength and power characteristics in elite football players" de Anthony Turner y col. (Turner, A., Bishop, C., Cree, J., Edwards, M., Chavda, S., Read, P., Kirby, D., Brazier, J. 2011), se destaca que la mayor intensidad y ritmo del juego moderno requieren jugadores más fuertes y explosivos, lo que ha llevado a los entrenadores a desarrollar la fuerza y la potencia muscular con mayor especialidad en sus equipos.

La edad no es más un número

Un dato importante dentro del fútbol es la prevalencia de jugadores jóvenes en las altas competiciones. Cada vez hay más jóvenes profesionales con niveles de rendimiento altos que son

incorporados en los equipos nacionales y locales. Analizando la edad promedio de los seleccionados convocados para los últimos tres mundiales de fútbol, podemos observar que el promedio de edad bajó 1,4 años entre 2018 (Statista; Transfermarkt, 2020) y 2022 (Statista; Transfermarkt, 2022), lo cual parece ser poco pero se debe tener en cuenta que la lista de convocados para el mundial es de 23 jugadores, 11 titulares y 12 suplentes (FIFA, 2022). Sabiendo que las selecciones nacionales convocan a los deportistas con el mejor rendimiento vigente, se da a entender el recambio que hacen los equipos con sus jugadores, entre más adulto, menor es el rendimiento, y mayores son las opciones para que jugadores más jóvenes lo reemplacen.

Mundiales	Brasil 2014	Rusia 2018	Qatar 2022
Edad promedio	27,340625	27,8625	26,453125

Tabla 1: Tabla 1: Edad promedio de los jugadores que forman parte de las Selecciones Nacionales. Elaboración propia a partir de datos en Statista.

La edad promedio en los clubes de fútbol también bajó considerablemente con el paso de las temporadas, pero esto no significa explícitamente que el rendimiento de los equipos mejore. Al tomar en cuenta el promedio de distintos clubes como el Arsenal FC y el Manchester City FC de la Premier League (ver Tablas 2 y 3), la edad promedio del primer club en la temporada 2018/2019 era de 26.3 años, habiendo quedado en el sexto puesto de la liga con 66 puntos. En la temporada 2022/2023, la edad promedio del Arsenal disminuyó a 23.7 años y, hasta la fecha de investigación -Octubre 2022-, se mantienen primeros con 21 puntos en la tabla. Este no es el caso del Manchester City, que en la temporada 2018/2019 salió campeón con 98 puntos, utilizando un equipo de 24 años en promedio, a diferencia de la temporada 2022/2023, en la cual el equipo está segundo en la tabla con 21 puntos, utilizando un equipo de 27 años en promedio.

Club	Squad †	Players used †	Average age squad †	Average age Starting XI †	Average age †
Arsenal FC	23	21	24.4	24.0	23.7
Southampton FC	24	25	24.9	23.9	24.1
Leeds United	27	22	24.9	24.7	25.1
Brentford FC	24	22	25.8	25.7	25.2
Nottingham Forest	32	25	26.3	25.1	25.3
Everton FC	27	23	27.4	25.4	25.5
Wolverhampton Wanderers	24	21	25.6	25.7	25.6
AFC Bournemouth	27	23	26.0	25.9	26.0
Brighton & Hove Albion	24	19	24.9	27.2	26.4
Aston Villa	26	21	27.2	26.4	26.4
Manchester City	23	21	27.2	27.1	26.5
Manchester United	31	22	25.7	25.9	26.5
Leicester City	26	20	27.2	26.6	26.5
Crystal Palace	24	19	26.8	27.0	26.6
Chelsea FC	25	22	26.6	27.3	26.6
Newcastle United	28	22	27.5	27.1	27.0
Tottenham Hotspur	25	20	26.2	27.2	27.0
Liverpool FC	27	21	26.7	27.5	27.0
West Ham United	24	22	27.8	27.9	27.6
Fulham FC	24	24	27.5	27.7	27.7

Tabla 2: Edad promedio de los jugadores en equipos de la Premier League, temporada 2022/2023. Fuente: Transfermarkt.

Club	Squad ↓	Players used ↓	Average age squad ↓	Average age Starting XI ↓	Average age ±
Wolverhampton Wanderers	40	21	24.1	26.1	25.4
Southampton FC	40	30	24.9	25.3	25.4
Everton FC	40	23	26.0	25.7	25.5
Fulham FC	33	28	25.7	25.9	25.8
Leicester City	37	25	26.4	25.7	25.9
Huddersfield Town	33	31	25.3	26.2	25.9
Manchester United	36	28	25.3	26.2	26.0
Liverpool FC	39	23	24.7	26.0	26.2
AFC Bournemouth	37	28	25.7	26.5	26.2
Arsenal FC	42	28	24.9	26.7	26.4
Manchester City	46	21	24.3	26.7	26.4
Tottenham Hotspur	34	28	25.4	26.7	26.6
Newcastle United	37	24	26.0	26.8	26.6
Chelsea FC	54	24	25.6	27.3	27.1
Crystal Palace	36	26	26.4	27.4	27.2
Brighton & Hove Albion	41	21	25.8	27.4	27.2
Cardiff City	36	26	27.3	27.7	27.3
West Ham United	37	26	26.6	27.5	27.7
Watford FC	39	25	26.2	28.4	27.9
Bursley FC	33	23	28.1	27.9	27.9

Tabla 3: Edad promedio de los jugadores en equipos de la Premier League, temporada 2018/2019. Fuente: Transfermarkt

El fútbol de hoy requiere un juego explosivo, demanda un mayor rendimiento en términos físicos, tanto que estas exigencias se reflejan en la elección de los técnicos a la hora de formar un equipo. Esto significa que la “frescura” de los jóvenes prevalece ante la experiencia de los jugadores más grandes.

Nuevas Tecnologías

Anteriormente se mencionó la utilización de nuevas tecnologías y la aplicación de ciencia dentro del deporte. Durante esta sección del trabajo se investigó de forma amplia su implementación. Para evaluar el rendimiento físico del jugador, la FIFA (2021) avala ciertos tipos de tecnologías conocidas como Electronic Performance Tracking Systems, un sistema que permite monitorear al jugador y a la pelota, y puede ser utilizado con una combinación de dispositivos para medir la carga física durante los partidos y entrenamientos. Optical Based Camera Systems, Local Positioning Systems y Global Positioning Systems son los sistemas aprobados por FIFA que miden de diferente manera el rendimiento de los jugadores y analizan la posición táctica del individuo o del equipo. Esta tecnología funciona a partir de un rastreo del jugador con un dispositivo portátil o con cámaras: un receptor capta la señal y envía esta información a una app que visibiliza los datos recuperados para que el entrenador tome decisiones. El LPS es un dispositivo similar al GPS pero utiliza más receptores, tiene poca interferencia y es más preciso, pero también es más costoso y funciona en espacios cerrados. El GPS permite grandes cantidades de mediciones, y no necesita de una persona que lo opere mientras se utiliza, pero puede tener interferencia satelital lo cual condiciona su capacidad de precisión. Al

rastrear a los jugadores con cámaras el OBCS no resulta invasivo en comparación a los otros dos sistemas, pero pierde precisión cuando los jugadores se acercan mucho entre ellos. Además, tiene pocos tipos de mediciones (FIFA, 2021). Kinexon (2022), una empresa alemana de tecnología fundada en 2012, tiene licencia FIFA para sus sistemas de GPS y LPS, los cuales aseguran que, a partir de la toma de datos de los jugadores el cuerpo técnico puede evaluar el rendimiento del plantel. Clubes como el Liverpool (Williams, 2020) contratan a un equipo de analistas deportivos, en su caso a Ian Graham y su equipo para evaluar y dar una respuesta clara para la interpretación de Jürgen Klopp, entrenador del Liverpool. En palabras de Ian Graham:

“They’re aware that we can help out with stuff and give an opinion on it, which is great. Jürgen is really open to it and understands it. He doesn’t work too much with it day-to-day or week-to-week, but that’s not a bad thing at all.” (Williams, 2020).

“Nosotros en el proceso bajamos la info con el GPS para decirle al Profe si tiene que ir reemplazando a algún jugador que podría lesionarse.” (Virasoro, 2022). La importancia de la medición del rendimiento físico de los jugadores tiene relevancia en las distintas ligas, la diferencia más alta reside en el presupuesto de los clubes y las prioridades de las personas involucradas dentro de ellos. Estos sistemas ayudan, como explica Vision Sports Analysis (2021), a evaluar tácticas, prevenir lesiones, elegir los equipos, distribuir rutinas de entrenamiento y realizar scouting de jugadores.

Por otro lado, existen varios campos fuera del deporte que recurren a las nuevas técnicas y metodologías que transforman sus industrias tal como las conocemos. Una de las tecnologías que resultó un boom a lo largo de estos últimos años es la Inteligencia Artificial, que si bien el desarrollo del concepto empieza en la universidad de Dartmouth (McCarthy & Otros, 1955), siempre fue llevada a un campo distópico en el cine y la literatura, provocando que el público común tenga miedo de implementarla. Algunos ejemplos pueden ser “Yo, Robot”, “Terminator”, o incluso “2001: una Odisea en el espacio” (Aman, The Learness, 2023). La IA, en pocas palabras, es una herramienta que a partir de la recolección de información, que puede ser de internet o de una investigación propia, utiliza algoritmos de aprendizaje para generar una respuesta determinada o puede tomar decisiones imitando el pensamiento humano (Amalla, 2021). Es importante destacar que IA no es exactamente lo mismo que Machine Learning, puesto que la primera habla de un ecosistema de tecnologías que analiza información y da respuesta humana, y el segundo es un subsistema de la IA que usa un algoritmo que aprende de información estructurada y semi, y da una respuesta precisa según la experiencia que tiene (Google, n.d.), es decir, que entre más datos recolecta mejor es el output.

Actualmente existen un sinnúmero de aplicaciones de IA para distintas industrias, pero la clave tiene que ver con una simplificación de datos complejos para que el usuario pueda encontrar Insights rápidamente, logrando objetivos acordes a la demanda del mercado en el que está posicionado. En

los campos que competen a esta investigación, es decir, la psicología y el deporte, no se encuentra exactamente un producto o tecnología que analice cómo afecta la personalidad del jugador en el juego, pero existen distintas tecnologías impulsadas por IA dentro del fútbol que buscan mejorar la performance de los jugadores prediciendo el riesgo de lesión como lo es Zone7 (n.d.) y el mencionado anteriormente Kinexon.

Fuera del fútbol existen distintos productos de evaluación de personalidad más conectados al campo de Machine Learning, destacando IBM Watson Personality Insights, y Nawaiam. Watson Personality Insights era una IA que se encargaba de recolectar información en base al comportamiento digital de un usuario e identificar patrones de personalidad en base a los Big 5 (McCrae, Costa, 1987), un conjunto de características ampliamente conocidas. A partir de 2021 dejó de funcionar, y en 2023, IBM Watson IoT platform dejará de funcionar (IBM Cloud, n.d.) para abrirle paso a otros tipos de Cloud Services, siendo IBM Maximo la siguiente mejor solución para usuarios de IBM Watson. Nawaiam (Nawaiam, n.d.) es una empresa que a partir de un algoritmo basado en el modelo DiSC de William Marston (1928), provee una experiencia gamificada implementada en el proceso de reclutamiento de empresas para identificar aspectos de personalidad, con el fin de mejorar el match del empleador con potenciales empleados.

El rol de la psicología

"Psychology provides athletes and coaches with the tools to understand, manage, and enhance various mental factors critical to optimal performance in football and other team sports" (Weinberg & Gould, 2014, p. 1). El campo de la psicología fue introducido en el deporte en los años 60', y es un área que sigue en desarrollo y constante crecimiento al día de hoy.

"Preparing players mentally is as important as preparing them physically. Psychological strategies can help them cope with pressure, stay focused, and perform at their best during matches" (Abrahams, 2019).

La implementación de la psicología deportiva en clubes es un recurso que puede traer beneficios al ser utilizado en las instituciones, teniendo casos de equipos profesionales como el Liverpool de Inglaterra (Lusby, 2019) que incorporó un terapeuta en 2019 para lidiar con las críticas online que recibían los jugadores. O River Plate (Mazzocco et al., 2018) de Argentina que es conocido por implementar en las divisiones inferiores un equipo de psicólogos para que los chicos se desarrollen mental y físicamente. Siguiendo con el club argentino, podemos apreciar una superioridad en la mentalidad de los deportistas convocados para el mundial de Qatar 2023, donde River tuvo la mayor cantidad de jugadores elegidos por Lionel Scaloni (TyC Sports, 2022). Muchos de ellos fueron

acompañados por Marcelo Gallardo, que gracias a su enseñanza en lo deportivo y en lo mental (Adami, 2022), se puede llegar a la conclusión de que el club River Plate genera jugadores más preparados.

Fuera de la aplicación institucional, vale destacar que cuando mencionamos a los mejores jugadores del fútbol, así como en otros deportes, lo que los distingue de los demás es la motivación, la resiliencia y la confianza en sí mismos (Ince & Ercan, 2016, p. 205). Si todos los clubes utilizaran herramientas de la psicología con la misma relevancia que los entrenamientos físicos los jugadores podrían explotar mucho mejor su potencial.

La implementación en clubes es compleja, puesto que el acto de ‘confesar’ emociones puede poner en jaque, según los deportistas, sus habilidades y su rol dentro del equipo. Marcelo Vieira, lateral condecorado para la selección de Brasil y para el Real Madrid, contó en una entrevista que sufrió ataques de ansiedad en la noche previa y antes de la final de Champions League de 2018 (Diario Olé, 2019), y tenía miedo de que por “contarle al médico del equipo”, la ansiedad que sufría hiciera que el cuerpo técnico no lo tome en cuenta en la final, la cual era un partido importante para Marcelo. Teresa Romairone, profesional en vela y ganadora del Oro olímpico de su categoría en los Juegos Olímpicos de la juventud de 2018, señala que no le gustaba compartir sus problemas al psicólogo del ENARD -Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo- por miedo a que comparta la información con el entrenador y pueda decidir que ella no compita en el más alto nivel (Romairone, 2023). Rodolfo Oviato, psicólogo deportivo del ENARD, explica que existe un código ético donde no se revela la información sobre las entrevistas con sus pacientes, el deportista tiene el prejuicio de que todo lo que relata puede ser usado en su contra cuando se trata de hablar con profesionales de la institución de la cual forma parte (Oviato, 2022). Un dato crucial ofrecido por un estudio de la Federación Internacional de Futbolistas Profesionales (FIFPRO, 2015) muestra que el 38% de los jugadores activos sufrieron síntomas de depresión, con una particular falta de apoyo por la industria del deporte.

Sin embargo, el uso de la psicología es cada vez más utilizado por los jugadores de manera personal, donde el que necesita contratar personalmente a un profesional en terapia lo puede hacer, pero tiene que nacerle tomar esa decisión. Un ejemplo ficcional ocurre en la serie Ted Lasso (Sudeikis, J., 2020-2023) el equipo incorpora a la psicóloga Sharon Fieldstone, para ayudar a resolver asuntos personales de los jugadores, en la segunda temporada. Ante esta situación, el equipo se divide en dos, los que están a favor -todos los jugadores y el board del club- y los que no -Ted-. El que Ted no estuviera a favor se debía, por un lado, a que él veía su figura de entrenador atacada, puesto que era un símbolo de autoridad y persona a la cual se acude ante cualquier problema deportivo, que podía ser resuelto con una metáfora a la vida dada por Ted, y ahora ya no pasaba porque los jugadores

resolvieran esto con Sharon, haciendo creer a Ted que perdía autoridad, y por otro lado, porque Ted no confiaba en las prácticas de los psicólogos y porque sufrió un trauma de niño. Si bien este ejemplo proviene de una serie de ficción, las situaciones mencionadas son producto de cuestiones que pueden ocurrir en el mundo real. La figura del psicólogo deportivo en clubes depende totalmente de si el entrenador está de acuerdo o no con esa dirección. Entrenadores como Louis Van Gaal o Jose Mourinho mostraron su escepticismo ante la psicología y siempre buscaron demostrar sus conocimientos y enseñanzas sobre fútbol desde el lado técnico y táctico.

Las Instituciones

A lo largo de la trayectoria deportiva el joven pasa por distintas instituciones que ayudan a formarlo tanto en lo profesional como en lo personal. Entre ellas, los colegios y los clubes deportivos componen el foco de ésta investigación, pero cabe mencionar que también existen dentro del mundo futbolístico centros médicos, organizaciones de alta competencia, gimnasios, entre otras, que potencian el tiempo de juego y cuidado del jugador.

La educación es un tópico importante en la investigación de la tesis, puesto que el jugador es educado dentro de distintas instituciones además de lo que le enseñan sus padres. Los padres ponen la educación primero y el ocio (fútbol) en un segundo plano en las tempranas edades (Orozco, 2021), aunque el profesor plantea este deporte como una arista educacional para el periodo formativo dentro de las escuelas, pero cuando un joven busca dedicarse al fútbol profesionalmente debe realizarlo en un club deportivo.

Los clubes

Un club es una sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes y dedicada a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales (Real Academia Española, s.f.). Según Gómez y Opazo, autores del paper “Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite” (2007), un club se profesionaliza cuando las actividades dirigidas por los socios requieren de una directiva formalizada, incluyendo áreas del carácter de una entidad empresarial, manteniendo el estado de organización sin fines de lucro. Además del área de gestión deportiva, que es donde se dirige el equipo de fútbol, se incorporan áreas de comunicación, comerciales y administrativas y se desarrollan nuevos puestos como el del Director Ejecutivo, el Director de Operaciones y el Secretario General. Los clubes de fútbol utilizan al equipo deportivo para generar valor, construyendo una identidad que atrae a una población que se siente identificada por el club. A partir de las victorias y logros deportivos, el club consolida el vínculo con los fans, también entabla relación con empresas y medios de comunicación para ampliar su reputación e

ingresos. A más ingresos, mejores son las instalaciones, los profesionales dentro de la organización, y más grande es el club (Gómez & Opazo, 2007).

Con respecto a la educación en Argentina existen clubes como River Plate o Racing que cuentan con iniciativas académicas, es decir, que dentro de su estructura organizacional se incorpora el carácter educativo. El colegio River Plate es emblema de una institución escolar dentro de un club en Argentina (Instituto River Plate, 2022), que cuenta con niveles inicial, primario y secundario. En septiembre de 2022, este instituto junto con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA, 2022) lanzó un plan de estudios para los jóvenes atletas de alto rendimiento que les otorga un Bachiller con Orientación en Educación Física con certificación en Deporte de Alto Rendimiento. Cuando se realizaron encuestas en Argentinos Juniors (Murzi, Herbella, Sustas, 2020), se dio a entender la importancia de los estudios para los jugadores y los proyectos personales (Ver anexo), donde la prioridad de muchos es practicar el deporte mientras estudian. Algunos jugadores, para mantener el sueño deportivo mientras realizan sus estudios secundarios, deben someterse a sacrificios para lograr un equilibrio entre Deporte-Escuela. Marcelo Marchese relata desde su punto de vista como padre los sacrificios de su hijo, quien transita inferiores en el club Tigre: "No es fácil lo que hace Ángel, él se tiene que levantar a la 5 de la mañana para llegar a las 7 al predio de Tigre a entrenar y después ir al colegio, todo en colectivo." (Marchese & Marchese, 2022).

En Argentina, clubes como Argentinos Juniors, Boca, River, Lanús, Racing, Independiente y otras instituciones céntricas de la ciudad de Buenos Aires ofrecen un sistema de alojamiento conocido como pensiones donde se alojan jugadores de las categorías inferiores provenientes de distintos barrios o ciudades de Argentina y el mundo. Los jóvenes pueden alojarse desde la novena hasta la cuarta división (13 a 21 años). Siguiendo el estudio sobre las inferiores de Argentinos Juniors (Murzi, Herbella, Sustas, 2020), el club tiene 3 pensiones, que, a diferencia de otras instituciones, están a cargo de una persona externa y se ubican fuera del predio. Sabiendo que el 45% de los juveniles provienen del interior o de otro país, 25% del total de los jugadores vive en pensiones, y de estos el 35% presenta desarraigo de su familia y zona. Además, según el club los jugadores de la pensión son considerados proyectos promisorios debido al sacrificio que hacen por el fútbol ya que abandonan a sus familias durante gran parte del año. Añadiendo a lo último, 3 de los jugadores pensionados provienen de barrios de emergencia cercanos al club, los cuales son conocidos como 'villas' en Argentina, por el cual la institución decidió acoger a los chicos para que no vivan en situaciones riesgosas.

La cultura

"Tenemos el orgullo de saber que cuando se van, extrañan. Nos encanta escuchar eso porque la pasaron bien, y no pasa sólo cuando ganás...Cuando perdemos, salimos fortalecidos, y si ganás es

porque hiciste las cosas bien" dijo Marcelo Gallardo, director técnico de River Plate en una entrevista televisada por ESPN (Adami, 2022). Que alguien se asocie a un club habla de un sentido de pertenencia hacia la organización. Formar parte significa integrar un grupo de personas que tienen un objetivo en común. Los autores Santamaría y Ruiz Martínez (2018) presentan lo que significa pertenecer a una comunidad a partir del cruce de distintos autores del campo de filosofía para comprender que la persona se desarrolla en prácticas sociales que la hacen formar parte de la misma, donde se aplica la noción de intersubjetividad "I-Thou" –yo, tú– y se piensa en las reglas y dinámicas dentro de una comunidad/institución, entendiendo qué significa y qué implica integrarse en ella y qué consecuencias tiene seguir reglas de tal o de cuál manera. A grandes rasgos, un niño pertenece primero al deporte mismo y luego cuando simpatiza por un club o selección y se identifica con su equipo. En el fútbol y en la carrera futbolística, la persona primero forma parte del deporte y luego de un club. *"El fútbol ¿nos une? y nos separa."* (Jorge Alberto Meneses, 2008). Esta frase explica en simples palabras lo que significa integrarse en la comunidad del fútbol. El fútbol une a personas en distintas comunidades que son los clubes, a partir de la concepción de uno, por el fanatismo que tiene por éste o por el equipo, o bien trabaja dentro de este –esto incluye a los puestos organizacionales, así como los del plantel deportivo–. Esto da a entender que, si uno forma parte de un club, no va a integrar otro, por lo tanto, se comprende que existe una lógica amigo-enemigo:

"La cultura, vista como un proceso complejo de prácticas y representaciones colectivas, tiene en el fútbol la posibilidad de explorar el carácter simbólico y por tanto cultural de los sentimientos en torno al equipo del barrio o de la ciudad. Es posible explorar la construcción de emociones y valores en función de la apropiación y defensa de ciertos colores. La comunión con el equipo marca la separación y el antagonismo con el otro." (Meneses, 2008)

Meneses (2008) destaca a distintos autores para comprender la relación y afianzamiento de las personas con identidades del fútbol y evalúa la percepción de las personas sobre dichas identidades, dando a entender que el foco de autoimagen y heteroimagen, el ritual y la identidad, hacen al significado de pertenecer a una identidad futbolística según el territorio local, regional y nacional.

"The essence of the Barcelona Way is that the culture is built around the idea that the team comes before the individual." (Hughes, 2018). Clubes como el Barcelona son ejemplos de cómo su cultura e identidad van más allá de las fronteras de España. Uno de los focos de creación de valor por parte de los clubes está prioritariamente en "entretener" al hincha, lo cual promueve que distintos actores como jugadores, empresas, el barrio, propietarios del club y medios de comunicación se beneficien (Gómez & Opazo, 2007). Cuando un club busca crear una cultura deportiva que el mundo asocie a su nombre, es importante pensar en una visión y un propósito por el cual las personas quieren ligarse

(Hughes, 2018). El simpatizar de las personas con un club se debe prioritariamente a los resultados deportivos, así como también a la identidad que genera el club dentro del barrio. Francisco Virasoro (2022), kinesiólogo del Club Atlético Tigre hace 11 años habla sobre lo que genera el club en torno a la identificación, *"Formás parte de una familia, es bien de barrio, tiene sus logros que también genera que la gente se fije, tenemos cierta simpatía más allá de la gente del barrio y de la zona norte, tenemos simpatía últimamente y principalmente sobre cómo jugamos."* Por el lado de Marcelo Marchese (2022), cuenta, desde su figura de padre, que Estrellas de Maldonado quería fichar a su hijo Ángelo para FEFI, una liga de fútbol sala, pero a él con tal de que juegue para Estrellas, que es un club cercano a su casa y familia le bastaba.

"Cualquier chico juega a la pelota, desde los 3, 4 o 5 años. La pasión la tienen todos, yo sé que hay otros que practican otro deporte, vos podés ser tenista, pero si a la noche juegan River o Boca, el partido lo ves." (Bartelt, 2022). Gustavo Bartelt da pie a entender que el fútbol es un símbolo de identidad para los argentinos, sin importar a lo que se dediquen. El antropólogo Eduardo Archetti (2008) explica el significado del potrero en Argentina como una identidad nacional y lo asocia con el fútbol.

La cultura y la pertenencia, desde el lugar de los jugadores, tiene que ver con el liderazgo del entrenador, donde se proyecta que el individuo, si bien se lo reconoce como tal, debe formar parte de un todo. *"Great teams are not about individuals. They are about unity."* (Kerr, 2013, p. 47). Para lograr construir una cultura identitaria de un equipo, en pocas palabras, hay que poner un objetivo común entre los jugadores y la organización para que, al estar todos en la misma página, la persona tienda a pensar como grupo y no como individuo. Siendo los clubes organizaciones que sentaron sus bases a partir de que un grupo de personas que estuvo de acuerdo con una visión, quienes en un futuro se unan a la organización deben compartir esa misma visión. En estas instituciones existen dos personas que cumplen con el objetivo de intercambiar esas ideas y generar unión en el equipo: el entrenador (de quien se hablará en breve) y el capitán. De acuerdo con Zhang, Li y Ferrand (2017), *"los capitanes de fútbol desempeñan un papel crucial en la cohesión del equipo y la comunicación efectiva con el entrenador y otros miembros del equipo"* (p. 2). El capitán es la representación formal de lo que los jugadores necesitan (O'Boyle & Hardman 2010). Como líder del grupo, el capitán debe actuar por el equipo y, a su vez, comunicar lo que el entrenador necesita de ellos cuando su figura no es la que debe liderar. Un jugador puede ser elegido como capitán por el entrenador o por el equipo mismo, debido a que, quien asuma el rol demuestra que pone el bienestar del equipo por encima del individual, su capacidad de comunicación y motivación hacia sus compañeros (Walker, 2017). El entrenador y el capitán son claves para comunicar la filosofía del club y del juego que se quiere

implementar, por lo que, cuando lo logra efectivamente dentro de la cancha, la afición cree y simpatiza con el equipo y, por consiguiente, con el club.

El Cuerpo Técnico y la figura del entrenador

Dentro del área deportiva de la organización, el cuerpo técnico se ocupa de entrenar, evaluar, cuidar y formar a los jugadores. Está compuesto por el director técnico, auxiliar del técnico, preparador físico, psicólogo deportivo, médicos, nutricionista, kinesiólogo o fisioterapeuta, masajista y utilero (Valenzuela, 2008). Cada puesto tiene un rol fundamental en la formación de jugadores, pero dentro de esta investigación se hará foco en el rol del entrenador como figura en relación a los jugadores y como principal decisor. Saure Morales (2014) escribe sobre el rol del entrenador en los equipos:

“Los entrenadores deben estar capacitados en diferentes tareas, deben ser capaces de manejar diversas características directivas, de liderazgo o carismáticas, pero más allá de esto y siendo más importante, deben poder enfocar claramente la dirección de su trabajo y los objetivos planteados junto con la finalidad de los mismos, ya que el motivo por el cual se moviliza un equipo debe ser el mismo para todos si se quieren conseguir resultados positivos.” (Saure Morales, 2014).

El Director técnico es la principal figura de liderazgo dentro del equipo, el primero a quien acuden los jugadores por situaciones futbolísticas y consultas sobre la vida personal. Por eso, suele ser una persona con carácter pedagógico y social (Orozco, 2021). El entrenador debe aplicar una visión futbolística, y métodos de entrenamientos desarrollados específicamente para el grupo que entrena. *“Los grandes entrenadores utilizan el deporte como vehículo para enriquecer las vidas y los futuros de sus atletas.”* (Chapman). Stacey Chapman afirma que los entrenadores enmarcan la experiencia del deportista. El entrenador es el motor del equipo. *“I don't coach football players, I coach football teams. (No dirijo a jugadores de fútbol, dirijo equipos de fútbol)”* Expresa José Mourinho (James, Carter, 2020) en la docuserie The Playbook. Mourinho da a entender que el resultado está por encima del desarrollo social del equipo. Esa respuesta, si la medimos en los mismos términos de Mourinho, no es la más eficiente a largo plazo, ya que José, por más que haya ganado trofeos, lo hizo con equipos estelares, y eventualmente los deja porque su filosofía pierde de vista al jugador. Lasso (Sudeikis, J., 2020-2023), por más que no sea entrenador de fútbol inglés, toma el deporte como enseñanza de vida como dice Chapman. Lasso es un personaje que está construido en base a dos entrenadores de la vida real: Pep Guardiola y Jürgen Klopp, quienes desde un principio han trabajado en enseñar este deporte como un vehículo para ser mejores personas.

La formación en el fútbol no termina una vez que se llega a primera división, si bien las tácticas son similares a lo que el jugador aprendió en su paso por inferiores, la formación del jugador como persona toma mayor peso, ya que el jugador comienza a ser mediatizado por sus acciones dentro y

fuera de la cancha, y allí es donde el entrenador cumple un papel importante. Por más que no parezca verosímil, la forma en que el entrenador instruye es también causante de las actitudes que puede tener un jugador (Orozco, 2021). *"Leadership is not about being loud and brash; it is about building relationships, understanding individuals, and guiding them towards success."* (Ancelotti & Smith, 2016, p. 25). Como segundo formador, el entrenador es una pieza crucial en la trayectoria del joven puesto que, según cómo el jugador se identifica con la mentalidad del entrenador puede determinarse el accionar y conductas que puede tener el jugador a futuro. *"En Tigre cada año tengo un entrenador diferente por cada categoría en la que jugué –Interrumpe Marcelo a Ángelo- A Ánge le han tocado entrenadores más exigentes y autoritarios como también más tranquilos... y eso es bueno porque le han enseñado distintos estilos de juego."* (Marchese & Marchese, 2022). Bartelt, por otro lado, vivió ambas caras, la de jugador y la de entrenador. Como entrenador no quería tener las mismas actitudes que otros entrenadores tuvieron con él cuando era jugador, haciendo alusión a sus experiencias en torno al diálogo y la comprensión de un puesto. *"No es un beneficio solo mío sino que también es un beneficio grupal... tratar de potenciar a un jugador en su puesto o en la posición que quiera jugar, eso capaz que es una de las cosas que yo tenía como meta"* (Bartelt, Entrevista a un ex jugador profesional, 2022). El entrenador es el motor del éxito deportivo, se debe encargar de mover las piezas adecuadas para entender a sus jugadores y potenciar sus habilidades. *"Successful leadership requires managing egos and creating an environment where every player feels valued and motivated to contribute."* (Ancelotti & Smith, 2016, p. 109)

Formación Individual

Para comprender al jugador en su totalidad, debemos analizar el entorno que lo rodea en su etapa formativa y entender cuál termina siendo la motivación y mentalidad que se establece. Por definición propia, el entorno es el conjunto de personas y grupos sociales que rodean al jugador en su trayectoria para ser profesional. *"Hay una etapa en que tiene que haber buenos formadores. Ante todo, tienen que estar los valores de la vida."* Cuenta Lionel Gancedo, ex futbolista profesional, para el diario La Nación (Henaó, 2017). Principalmente, la familia nuclear –padre, madre o tutor y hermanos- los amigos, el equipo y los entrenadores del club son los actores en los que se hace foco dentro de este factor, aunque es importante destacar que, una vez que el jugador está en instancias de obtener un contrato profesional, aparece la figura del manager, el cual reúne un conjunto de características para beneficiar al representado dentro de su carrera futbolística y a sí mismo (EAE Business School, 2019). Dentro del entorno, se hará un enfoque únicamente en la familia.

La familia

Podría decirse que la familia es uno de los actores más importantes en el trayecto del futbolista, ya que el conjunto de decisiones que se deben tomar al elegir este camino, sabiendo que se comienza en el deporte a una temprana edad, la actividad ronda dentro de "la mesa chica". Se considera que "el apoyo incondicional es altamente valorado por los jóvenes en la medida que la carrera que

emprenden es altamente exigente pero a la vez sumamente incierta.” (Murzi, Herbella, Sustas, 2020). Los padres son los promotores educativos del niño desde que nace, lo cual se refleja en el comportamiento social y personal (Orozco, 2021). Como explica Orozco sobre Reschly y Christenson (2009), “el interés reside en la asociación del entorno adulto para que el mensaje que se transmita a los niños sea, como mínimo, congruente, responsable y, consecuentemente, comprometido con los valores educativos.” (Orozco, 2021). En la entrevista realizada a Marcelo Marchese y su hijo Ángel se da a entender cómo el entorno del fútbol dentro del hogar respalda el escrito de Orozco. Marcelo, de 53 años, fue jugador de inferiores de Racing y Ferro Carril Oeste, habiendo fichado luego en Deportivo Español en la 5ta división. También logró ser “sparring” de la selección argentina en el año ‘86, toda su vida vivió y respiró fútbol, pero debido a que estaba en edad de profesional y sin haber llegado a obtener un contrato, Marcelo decidió cerrar su trayectoria como futbolista profesional a los 23 años. De todas maneras se mantuvo dentro del mundo del fútbol: estudió la carrera de periodismo deportivo y hoy trabaja para la agencia Engroup Tv. Ángel, de 18 años, está en la 5ta división de Tigre. Cuenta que por influencia de su padre comenzó a involucrarse en el fútbol, llegando a jugar fútbol sala en Estrellas de Maldonado y fútbol 11 en River hasta llegar a Tigre. Marcelo, conociendo lo que significa no llegar a ser profesional, le expresa a su hijo que si es que “no llega” que igual disfrute todos los beneficios que el club le da para jugar. (Marchese & Marchese, 2022). Por otro lado, en la entrevista realizada con Gustavo Bartelt, ex jugador de varios clubes –All Boys y AC Roma- y ex director técnico de All Boys, explicó que su padre fue un gran motor en su carrera futbolística, quien desde chico lo llevaba a todos sus partidos, pero no venía de un pasado futbolístico, sino que trabajaba en un banco. Su madre también fue un motor decisivo para su vuelta al fútbol, ya que se había lesionado posteriormente a ser liberado de las inferiores de Vélez. *“Mi madre me dijo ‘Al final nunca te voy a poder ver en primera’, me liquidó mi mamá.”*, expresa Bartelt (Bartelt, Entrevista a un ex jugador profesional, 2022). El mensaje de su madre fue un punto de reflexión para Gustavo, llevándolo a rehabilitarse por cuenta propia para llegar con 20 años -edad tardía para empezar una carrera en fútbol- a debutar en All Boys. Orozco también argumenta que los juicios y emociones que suceden por parte de los padres o familiares durante los partidos -insultar al chico por no realizar una jugada correctamente, o entrar en altercados con otros padres, entrenadores o árbitros- son ejemplares de lo que ellos esperan de los niños a la hora de jugar. La euforia de un partido no es excusa para actuar de manera errónea. Marcelo Marchese explica que, cuando Ángel jugaba en Estrellas de Maldonado, comentaba que el ambiente que los padres generaban era muy hostil, habían surgido peleas debido al furor y competitividad durante los partidos. Ángel también explica que muchos de sus compañeros salían llorando de sus partidos ya que no podían manejar la presión de los padres. Rodolfo Ovieta, Psicólogo Deportivo del ENARD, cuenta que *“Es muy importante que en casos de chicos o chicas que hayan sido golpeados por sus padres, cabe hacer una denuncia. No le ha caído bien a mi entrevistado, pero es mi deber como adulto notificarlo.”* (Ovieta, 2022). Las acciones que menciona Orozco se pueden ver reflejadas en los casos que menciona Ovieta. Un punto a favor que denota Marcelo Marchese es que el Club Atlético River Plate, equipo donde Ángel jugó hasta los 13 años, organizaba reuniones entre psicólogos del club y los padres de los jugadores y, según él explica, le enseñaron la técnica “sanguchito”, la cual consta de darle cumplidos al niño entre correcciones de su juego, como si fueran las capas de un sandwich (Marchese & Marchese, 2022). Esto habla de una corrección en el accionar de los padres para que los niños pierdan presión para los próximos entrenamientos y juegos. Otro punto a destacar en torno a la familia se relaciona con el proyecto económico del niño: las familias buscan apoyar al niño en todo momento con sus actividades extraescolares (Orozco, 2021) pero cuando se trata de ser

futbolista profesional, existen familias que conciben a su hijo como un proyecto económico, o mismo el propio niño involucra a su familia de esta manera en su trayectoria. En el estudio de Murzi, Herbella y Sustas dentro de la Asociación Atlética Argentinos Juniors, se encuestaron a 185 jugadores Juveniles de 15-20 años, donde se encuentra un dato acerca del proyecto deportivo del Juvenil:

“La centralidad de la familia tiene su correlato en las respuestas que obtuvimos al consultar a los futbolistas sobre sus metas de carrera en los siguientes diez años. Haciendo ese ejercicio de proyección, la opción más elegida (más del 60%) fue “darle un buen pasar económico a mi familia”, objetivo que pusieron por encima de metas deportivas como “jugar en la Selección” o “ser el mejor en mi puesto”.” (Murzi, Herbella, & Sustas, 2020)

Dentro de este mismo análisis, se encontró que 23% de los juveniles de Argentinos Juniors dijo tener un pariente que fue o es deportista de alto rendimiento. El “darle un buen pasar económico a mi familia” refiere retribuir a modo de dar las gracias por todo el apoyo y sacrificio que los familiares dieron por ellos, ya sea llevarlos a las prácticas como dejar de verlos en el día a día si los jóvenes vivían en las pensiones de los clubes. Si bien el 80% de los jugadores expresaron que sus padres tienen ingresos fijos, este dinero no es de importancia cuando se piensa en dar un mejor pasar económico (Murzi, Herbella, & Sustas, 2020).

Mentalidad

“Yo veo a mi hijo con 17 años que se tiene que poner la camiseta de un club y tener todas las presiones y todo lo que conlleva jugar al fútbol y toda la madurez que tenés que tener, tenés que madurar mucho tiempo antes” expresa Gustavo Bartelt sobre el camino que está realizando su hijo (Bartelt, Entrevista a un ex jugador profesional, 2022). La mentalidad es probablemente el núcleo del por qué un jugador logra ser profesional. Según el libro *Mental Toughness* (Sheard, 2013), en el campo profesional, las variables técnicas y físicas son más parejas, por lo que la mentalidad es un factor determinante en el rendimiento del deportista. Si bien requiere de una enseñanza previa por parte de los familiares (Orozco, 2021), queda en el propio jugador tener el impulso de mantener un objetivo, el cual implica, a partir de la mentalidad, entrenar al cuerpo y aprender sobre tácticas. *“Sport is about the revealing of character and inner spirit as much as it is about technical brilliance”* explica Michael Sheard, autor del libro *Mental Toughness* (Sheard, 2013). Para comprender la mentalidad es necesario recurrir al campo de la psicología deportiva. El psicólogo Mansulino (2019) toma como referencia a distintos autores para nombrar tres generaciones de especialistas en la psicología del deporte, que abarcan áreas específicas de interés: Personalidad, Motivación, Emociones, Competición y Cooperación, Interacciones y Dinámicas de grupo, Preparación mental, Control motor y aprendizaje, Actividad motora y salud, Lesiones y Burnout. Estas áreas son fundamentales para pensar en el entrenamiento emocional para llevar al cuerpo a rendir en los niveles más altos del deporte. Rodolfo Oviato (2022) expresa que para los deportistas “buscar rendimientos altísimos en el deporte puede conllevar a distintas patologías, y ahí es donde interviene la psicología deportiva, ayudar a los deportistas que necesiten ayuda para lidiar con esas patologías”.

Además, la posibilidad de afrontar patologías como la ansiedad o tener un bienestar psicológico ocurre debido a la forma en que tanto jugadores como organizaciones afrontan la tarea de competir (Mansulino, 2019).

Determinantes psicológicos para alcanzar el máximo rendimiento

Para comprender al jugador como tal, es necesario destacar la importancia de la persona fuera del campo. El jugador es persona, y la persona es jugador. Es por esto que la personalidad juega un papel importante en el desarrollo deportivo del atleta. Gómez, Cárdenas y Pérez-González (2016) destacan en su investigación la extroversión, la estabilidad emocional y la consciencia de uno mismo como puntos determinantes en la diferenciación entre jugadores más y menos aptos. Cox (2019) destaca que la personalidad influye en el rendimiento dentro del campo, ya que la toma de decisiones del jugador puede ser afectada por la personalidad del jugador y los momentos de presión en el partido. Cuando se habla de extroversión, significa que los jugadores más extrovertidos, al desenvolverse mejor socialmente, logran mejores resultados dentro del campo al asumir riesgos y buscar oportunidades para beneficiar al equipo. Al mencionar la estabilidad emocional, se destaca a los jugadores que pueden mantener un rendimiento constante a lo largo del partido, y no dejan que las situaciones del partido los involucren mentalmente. Hanrahan y Biddle (2017), autores del paper "Emotional Intelligence, Emotion Regulation, and Emotional Labor in Sports: A Review. International Review of Sport and Exercise Psychology", sostienen que *"la regulación emocional es esencial en el fútbol, ya que los jugadores deben aprender a manejar sus emociones y mantener el control en situaciones de alta presión"*. Los autores Biddle y Ntoumanis (2014) señalan que *"las emociones juegan un papel crucial en la motivación de los jugadores de fútbol, ya que pueden influir en su estado de ánimo y energía durante la competencia"*. *"Uno lo hace porque lo disfruta, pero no sé si realmente es consciente de que va a vivir de eso, ¿Qué sabe uno de la vida a los 15 años?"* (Bartelt, Entrevista a un ex jugador profesional, 2022). Bartelt describe su pasar por inferiores en Vélez como un joven desinteresado en sus proyectos pasionales, en la cuestión mental él estaba enfocado primero en el colegio y luego en el ocio. Por más que rindiera el colegio libre y entrenase con el club Vélez, Gustavo Bartelt mantenía sus amistades y las reuniones sociales, no se perdía ninguna actividad extra, lo cual demostraba a su entrenador que él no le daba tanta importancia al fútbol, llevándolo a ser liberado del club. La consciencia personal del jugador también es importante ya que es un rasgo que da a entender la capacidad de introspección del jugador, lo cual le permite estar más presente en su toma de decisiones y lo ayuda a alcanzar sus metas individuales y colectivas con mejores resultados (Gomez, Cárdenas, & Pérez-González, 2016). *"... the tougher athlete often prevails, and the difference between success and failure is often more easily, and perhaps more appropriately, attributable to psychological factors. (el atleta más duro perdura a menudo, y la*

diferencia entre el éxito y la derrota es casi siempre atribuida apropiadamente a factores psicológicos)” (Sheard, 2013). Una mentalidad fuerte implica disciplina, ética de trabajo, compromiso y perseverancia, lo cual diferencia a los grandes atletas de los regulares (Sheard, 2013). La carrera de Bartelt no termina en Vélez, puesto que luego de una lesión en su rodilla en fútbol amateur, a partir de un comentario de su madre Bartelt decidió volver al ritmo profesional aspirando a llegar a primera con 20 años en All Boys. La disciplina y la ética de trabajo que Bartelt prioriza fue canalizada en la recuperación de su rodilla para poder conseguir una oportunidad (Bartelt, Entrevista a un ex jugador profesional, 2022). *“Me anoté en un club a la vuelta de casa en Devoto que tenía pileta, gimnasio y decidí hacer la recuperación solo, sin kinesiólogo.”* (Bartelt, Entrevista a un ex jugador profesional, 2022).

“La comparación es saludable porque luchamos por ser los mejores. Ese es mi punto focal, mi motivación para ser mejor que ellos año tras año.” (Ronaldo, Cristiano; Motivation Soul, 2022). La motivación es quizá uno de los pilares en la construcción personal y colectiva de los jugadores. En el campo de la psicología, existen dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca (Deci, Ryan, 1985). En pocas palabras, la motivación intrínseca es la que proviene de la persona, y la extrínseca proviene de acciones o momentos externos a la persona. Cox (2019) destaca que *“la motivación intrínseca es un factor crucial en el rendimiento de los jugadores de fútbol, ya que les impulsa a buscar la excelencia y disfrutar del juego por sí mismo”*. Cristiano es un referente de disciplina y ética de trabajo que muchos aspiran a tener. Aquí menciona el hecho de competir con otros jugadores de alto nivel, como Messi, Neymar o Lewandowski, resaltando particularmente el término de competencia sana.

A nivel profesional, es imposible no hablar de competencia en el deporte, siempre se va a buscar definir quién tiene el puesto sobre quién es mejor o quién debe entrar como titular a la cancha. Biddle y Ntoumanis (2014) explican que la competencia y la cooperación son aspectos fundamentales en el fútbol, ya que los jugadores deben aprender a equilibrar la competitividad con el trabajo en equipo. En las primeras etapas no debe ser sobre-enfatizada puesto que puede causar defectos a futuro en la proyección del atleta (Balyi & Hamilton, 2003). Kobe Bryant desarrolló un mindset conocido como Mamba Mentality donde, desde los 14-15 años comprendió que debía ‘romper mentalmente a la competencia’ y una de las maneras de romperla era entrenando más que el resto, y analizando las habilidades del oponente para sobrepasar con táctica y habilidad (Bryant, 2018). Este pensamiento rompe con el paradigma de competencia sana en cierto modo ya que prevalece una aspiración y obsesión por el juego propio por encima del colectivo además de ciertos valores deportivos. Algo parecido pasa con Michael Jordan y su mentalidad ganadora, como cuenta el documental *“The Last Dance”* (Hehir, Jason; Tollin, Michael & Guber, Peter, 2020), Jordan buscaba

ganar a toda costa, y su obsesión por ganar generaba una relación de miedo y respeto entre sus compañeros y rivales.

El Resultadismo

Es importante destacar que en el fútbol prevalece una mentalidad que se manifiesta en la identidad futbolera de un club o una nación, ésta es conocida como el resultadismo. La cultura de ganar en el fútbol es un fenómeno profundamente arraigado en la psicología de jugadores, entrenadores y aficionados. Esta cultura orientada a ganar proviene del pensamiento resultadista, pasional, aguantador y ritualista que explican Orozco (2021), Branz y otros (2020), Alabarces (2006) y Meneses (2008).

Resultadista debido a la identidad nacional relacionada con los triunfos y logros deportivos tanto de los clubes como de las selecciones. Pasional ya que la pasión es el relato sentimental que logra unir los discursos de la cultura futbolística. Aguantador debido a que, si bien esta práctica yace sus orígenes en una cultura masculina, esta se manifiesta en todas las personas que viven el deporte, donde a partir de la derrota, la misma se ve afectada. El perder significa que la sociedad, dentro de su cultura deportiva, disminuye los valores del equipo - o un jugador en específico- perdedor desde la hombría, y al mismo no le queda otra que 'aguantarsela'. Como explica Alabarces:

“Pero que en momentos de crisis de los relatos modernos de identidad, la importancia de las narrativas futbolísticas crece de manera importante, excediendo incluso el mundo masculino donde originalmente se despliegan.” (Alabarces, 2006).

Ritualista debido a las creencias de los actores para formar parte de un resultado triunfante: en Argentina a esto se lo conoce como cábala. *“Dentro de los Clubes hay mucho termo, hay gente que prefiere pagar un vuelo charter antes que invertir en una de esas cosas.”* explica Francisco Virasoro (2022), kinesiólogo de Tigre, cuando se le menciona el uso de GPS para evaluar el rendimiento de los jugadores.

Desde una perspectiva psicológica, la constante presión para obtener resultados positivos puede generar ansiedad y estrés. Según Nicholas Hirshon (2020), la obsesión con el resultado puede llevar a una mentalidad de todo o nada, donde la victoria se convierte en mérito propio y la derrota se arroja a la culpa de agentes externos. *“El director tenía una presión personal que no la trabajaba bien con los pibes que también estaban presionados en contextos completamente distintos.”* (Perazzo, 2022) explicaba Ana Clara Perazzo (2022), Directora de Innovación GCBA sobre su paso como consultora del Club Deportivo Merlo donde Marcelo Straccia, director técnico del club en el momento, no podía comprender los problemas que tenía su equipo.

La conexión emocional entre los aficionados y los equipos también alimenta la cultura del resultado. En un estudio realizado por Calleja y Muscat (2022), se encontró que existe una motivación a un

mejor rendimiento por parte de los fans, pero esto se contrasta con una presión externa generada por la misma hinchada hacia los jugadores debido a las altas emociones que pueden tener entre ellos. Con respecto al segundo concepto, en el escrito “Violencias en el fútbol: claves para pensar su deconstrucción” de Branz y otros (2020) el ritual de los cánticos apela a un tono dramático, plagado de imágenes de guerra, conflicto y destrucción que puede generar una presión adicional en el equipo.

La influencia de los medios de comunicación es especialmente relevante en este aspecto. Según un estudio sobre los medios periodísticos en el fútbol por Carvalho y Fazenda (2018), la cobertura mediática centrada en los resultados puede magnificar la importancia de ganar y contribuir a una mentalidad de lograrlo a cualquier costo. Branz y otros (2020) también señalan al periodismo deportivo como un espacio que genera violencia y presión por el resultado en Argentina. La cobertura intensa de los marcadores y las estadísticas puede exacerbar la presión sobre los jugadores y entrenadores, creando un ciclo de expectativas poco realistas.

Cuando en un deporte el resultado positivo es tan importante, sea ganar partidos a corto plazo como ganar campeonatos a largo plazo, la victoria se convierte en el significado del éxito deportivo. Ganar es un factor clave, así como en las reacciones y emociones del deportista (Sheard, 2013), por lo que es imprescindible pensar en que la mentalidad del deportista se construye a partir de la aspiración a lograr el éxito deportivo (Murzi, Herbella, & Sustas, 2020). Sheard (2013), apoyándose en la idea de ganar, argumenta que para superarse se debe desarrollar un instinto de ganador, conocido como “Winning Mentality”. Si lo comparamos con la cultura orientada a la victoria descrita, podemos entender que, de cierto modo, la mentalidad ganadora se asocia al resultado.

Enfoque

Si se evalúa cada factor en detalle, existen una gran cantidad de problemas complejos interconectados que componen al desempeño del jugador en su carrera profesional. Para encarar un problema desde el rol de diseñador, se tomó la decisión de realizar un enfoque que impacte positivamente a los individuos dentro de los equipos. Para ello se evaluó el fenómeno de Data Science en el deporte con el propósito de cruzar ciencia de datos con el campo psicológico para dar una solución tecnológica que beneficie a los equipos de fútbol. Como explica el libro *Doing Data Science* (O'neil & Schutt, 2014) y la compañía IBM (IBM, 2022), Data Science busca integrar procesos complejos de toma y análisis de datos para dar insights escondidos dentro de una organización. En el deporte la ciencia de datos es utilizada dentro del campo de Sports Analytics, el cual evalúa cómo accionan los clubes en torno al rendimiento de los jugadores, al engagement con los fans y al

rendimiento en torno a las apuestas (Sports Innovation Lab, 2022). No está definido dónde surgió el término sports analytics, pero este se populariza con la salida del libro Moneyball en 2003 (Lewis, 2003), que cuenta cómo el equipo de Baseball Oakland Athletics arma un equipo ganador a partir de la recolección de datos de jugadores.

Actualmente es sumamente importante que los clubes incorporen el análisis de datos, ya que se utilizan para tener ventaja competitiva por sobre los demás equipos, como explica la Universidad de Samford (Olsofka, 2018). Para que el análisis de datos en el deporte se lleve a cabo, los clubes deben estar dispuestos a destinar parte de su presupuesto a la compra de dispositivos y softwares para el análisis de datos, los cuales fueron mencionados anteriormente. Recapitulando, estos sistemas se utilizan para rastrear la carga y rendimiento de los jugadores en términos físicos, y existen algunos sistemas que también utilizan medidores que contabilizan la carga psicológica durante los partidos. Esto no significa que se pueda evaluar psicosocialmente al jugador fuera de los entrenamientos y comprender cuales son las situaciones que determinan el desempeño de este.

Si miramos la visualización de datos del GPS de la marca Kinexon, es poco probable que Jurgen Klopp o Diego Martinez puedan interpretar solos los datos. Klopp y el Liverpool tienen un departamento de analistas que revisa la información y da una opinión al respecto, en el caso de Tigre, Fran Virasoro Kinesiologo del Club Tigre, explica que los kinesiólogos son los encargados de bajar los datos que recolecta el GPS para que el entrenador sepa qué decisiones tomar.

Problema

Pensando en el enfoque, esta investigación toma los campos de la psicología y los de la ciencia de datos aplicados al deporte para ser intervenidos con una propuesta de diseño. De esta manera, se revelan problemas del jugador en específico y problemas del cuerpo técnico que están entrelazados. Por un lado, no todos los jugadores toman consciencia de los beneficios sobre trabajar la inteligencia emocional, que le permita desenvolverse dentro y fuera de la cancha, ya que no distinguen que los problemas fuera de la cancha afectan totalmente su rendimiento deportivo, y deciden no participar de sesiones con los profesionales de la institución por un miedo a no ser tomados en cuenta por los entrenadores. Por otro lado, si bien los entrenadores buscan una conexión con los jugadores, dicha conexión surge por el interés y demostración de aptitudes del jugador y queda solo en el fútbol, pero para comprenderlo se necesita entender al jugador fuera de la cancha, en lo personal. Además, el cuerpo técnico en su totalidad presenta una desconexión entre todas las partes, ya que en la pirámide de jerarquía las órdenes las toma el entrenador principal y sus subordinados responden al mandato, entonces todo depende de la filosofía que aplica el entrenador a sus equipos, y cuando es abierto a la aplicación de tecnologías y psicología no llega a comprender en su totalidad las prácticas

de los campos pero confía en que si se otorgan buenos resultados, entonces se puede seguir avanzando con esas prácticas, sin importar que este las entienda o no.

Síntesis:

- El jugador de fútbol profesional de primera división no trabaja en su mentalidad dentro y fuera de la cancha por miedo a que, al recurrir a un profesional de la salud mental, su posicionamiento en el equipo se vea afectado.
- Los entrenadores de los clubes de fútbol de primera división no logran interpretar en su máximo potencial a la mentalidad y rendimiento del jugador por medio de la información de las tecnologías disponibles sin estar sesgados por sus decisiones y las interpretaciones de los otros profesionales.

Oportunidad

¿Cómo podríamos integrar los sistemas de tecnología disponibles en los clubes de fútbol de Primera División para medir el rendimiento físico y situación psicológica, maximizando el potencial de la tecnología sin eliminar la posición de los cuerpos técnicos?

Sistema Solución

Teniendo en cuenta la información recolectada a lo largo de la investigación, se debe pensar en un sistema que pueda analizar, representar y dar una respuesta simplificada de la performance física y mental del jugador, involucrando a todas las partes del cuerpo técnico, por ejemplo: médicos, kinesiólogos, psicólogos, ayudantes de campo, entre otros. Estos datos serían enviados al director técnico para evaluar medidas en base al estado del jugador. Los objetivos de este sistema son:

- Que el entrenador y CT logren una comprensión holística del Jugador
- Mejorar el vínculo entrenador-jugador
- Integrar el trabajo de todas las partes del cuerpo técnico
- Crear o mejorar la dinámica de equipo
- Que el Jugador se pueda conocer profundamente

Este sistema estaría pensando en 3 clusters de usuarios y un cliente principal: el Entrenador es el usuario principal, los jugadores del equipo los secundarios, y el cuerpo técnico el terciario. En tanto, el cliente serían los clubes de Fútbol de primera división internacionales. Esto quiere decir que, el usuario final es el primer equipo de los clubes que actualmente disputan torneos de primera división, como por ejemplo la Premier League, La Liga, Bundesliga, o el Brasileirão o la Liga Profesional de

Fútbol en Argentina. Se entiende a los usuarios por clusters debido a que, si pensamos a un equipo de fútbol como empresa, el entrenador y el cuerpo técnico serían los jefes en cargo y los jugadores los empleados. Además, se entiende de esta manera porque cada cluster tiene una manera diferente de pensar y tienen carreras diferentes, por lo que el nivel de comprensión de los datos, que si bien todos deben poder visualizarlos, es muy distinto entre cada cluster. En el caso del cluster del cuerpo técnico, son profesionales que vienen de diferentes sectores del área de medicina o psicología.

Companion

Es un sistema que hace referencia a la palabra “Compañero”. Companion se basa en un ecosistema digital que conecta la app “Players” para jugadores y la app “Coach” para entrenadores, con los performance tracking systems ya utilizados por un club, implementando un modelo de IA para recolectar, cuantificar y visualizar los datos obtenidos en todos los campos. Este modelo de IA será brandeado tal como el nombre del proyecto. La IA recolecta información propia a partir del análisis psicológico en base a un indicador de personalidad e información obtenida por los performance tracking systems. Por el lado psicológico, la información se obtiene dentro la app de los jugadores, a partir de una experiencia gamificada en la cual los deportistas deberán participar en un juego que ayuda a definir su personalidad al principio de la temporada, y pequeños juegos que deben realizar en las sesiones de entrenamiento y concentración previa al partido, para determinar si el jugador demuestra avances o no como persona dentro del equipo. Al recolectar información de los performance tracking systems, la IA estaría aprendiendo en base a datos como posicionamiento y seguimiento, análisis de rendimiento, cargas de trabajo y fatiga, lesiones y prevención, y toma de decisiones tácticas.

La respuesta lograda debe poder cruzar los datos obtenidos entre las distintas áreas para promover una mejor comunicación entre las distintas partes involucradas y se genere una acción de parte del entrenador o el jugador más rápido.

Indicadores de Personalidad

Anteriormente se mencionó que el análisis psicológico del deportista se haría en base a un indicador de personalidad, además de evaluaciones de estrés, motivación, y visualización. Como se ha mencionado, la personalidad es un factor determinante en el desempeño individual del jugador dentro de un equipo, ya que puede afectar a la toma de decisiones dentro del campo de juego, o la forma en que se toma el ser instruido por otros. Pensando en la implementación de Companion y en una manera de poder categorizar personalidades, asociarlas a su rendimiento y evaluar el

desempeño social, se tomará en cuenta un modelo de personalidad para desarrollar el software de la IA. Para aplicar un modelo de evaluación, se debe evaluar cuáles son algunos de los modelos más utilizados. Entre ellos, el Big Five y el DiSC de Marston habían sido utilizados con Watson Personality Insights y en Nawaiam. El modelo de Big Five (McCrae, Costa, 1987) de la personalidad es uno de los enfoques más ampliamente utilizados para describir y medir los rasgos de personalidad. Entre estos rasgos se encuentran:

- Apertura a la experiencia: Este rasgo se refiere a la disposición de una persona a ser abierta, curiosa y receptiva a nuevas ideas, experiencias y emociones.
- Conciencia: Se refiere al grado en que una persona es organizada, responsable, disciplinada y orientada hacia metas.
- Extroversión: Indica el grado en que una persona es sociable, enérgica, asertiva y busca la estimulación del entorno externo.
- Amabilidad: Alude a la disposición de una persona a ser amable, compasiva, cooperativa y considerada con los demás.
- Neuroticismo: Habla del grado en que una persona experimenta emociones negativas, como ansiedad, inestabilidad emocional y susceptibilidad al estrés.

Por otro lado, el modelo DiSC, desarrollado por William Moulton Marston (1928), es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar los estilos de comportamiento y comunicación de las personas en un entorno laboral. El modelo DiSC clasifica a las personas en cuatro estilos principales de comportamiento:

- Dominancia (D): Trata sobre personas que son directas, decididas, enfocadas en resultados y orientadas a la acción.
- Influencia (I): Habla de personas que son sociables, extrovertidas, persuasivas y les gusta trabajar en equipo.
- Estabilidad (S): Se refiere a personas que son pacientes, amigables, colaborativas y tienen un enfoque en mantener la armonía y estabilidad.
- Cumplimiento (C): Personas que son precisas, detallistas, orientadas a la calidad y les gusta seguir reglas y procedimientos.

Sumando a estos indicadores, se investigó sobre otros dos métodos para evaluar la personalidad, los cuales son el Myers-Briggs o MBTI, y el Eneagrama. El Indicador de Tipos de Personalidad de Myers-Briggs (MBTI) es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar y clasificar los tipos de personalidad según las preferencias psicológicas de las personas (Myers, Briggs, 1985). El MBTI clasifica a las personas en 16 tipos de personalidad basados en cuatro dimensiones principales:

- Extroversión (E) - Introversión (I): Indica la orientación de una persona hacia el mundo externo (extroversión) o interno (introversión).
- Sensación (S) - Intuición (N): Se refiere a cómo una persona recopila información, ya sea a través de los sentidos y los detalles concretos (sensación) o a través de patrones e ideas abstractas (intuición).
- Pensamiento (T) - Sentimiento (F): Menciona cómo una persona toma decisiones, ya sea basándose en la lógica y el razonamiento objetivo (pensamiento) o en los valores y las consideraciones emocionales (sentimiento).
- Juicio (J) - Percepción (P): Indica la orientación de una persona hacia la planificación y la estructura (juicio) o hacia la adaptabilidad y la espontaneidad (percepción).

El eneagrama (Riso, Hudson, 1999) es un sistema de clasificación de personalidad que se basa en nueve tipos principales, cada uno representando un conjunto distintivo de rasgos, motivaciones y comportamientos. El eneagrama clasifica a las personas en nueve tipos de personalidad principales, numerados del 1 al 9, y cada tipo se describe en términos de rasgos de personalidad, creencias centrales y patrones de comportamiento específicos. Estos tipos se agrupan en tres centros (Ver anexo):

- el centro de la cabeza (tipos 5, 6 y 7)
- el centro del corazón (tipos 2, 3 y 4)
- el centro del cuerpo (tipos 8, 9 y 1)

Estos indicadores permiten comprender a la persona en varios aspectos, pero si se piensa en la aplicación de un método centrado en el desempeño del individuo en una organización, el DiSC es el más adecuado. Se evalúa en aplicar un método más centrado en la introspección, el test Big Five es de los más estudiados. Ahora, pensando en la aplicación de un modelo para Companion, el indicado debe ser el DiSC, ya que es un modelo pensado para el desempeño del individuo dentro de un colectivo.

Coach by Companion

Coach by Companion es una Dashboard app dirigida a los Entrenadores y Cuerpo Técnico el equipo de primera división de los clubes de fútbol profesionales que adquieren el sistema. Dentro del Dashboard, los usuarios acceden a distintos key features como:

- Planificación
 - Los entrenadores y el cuerpo técnico podrán planificar sesiones de entrenamiento, objetivos a conseguir, reuniones de staff o 1 a 1 con jugadores, o eventos fuera de la jornada de entrenamiento.

- Programa de crecimiento: Es un programa dedicado a la consolidación del equipo como grupo humano. Busca que los jugadores y entrenadores trabajen entre todos sobre sus personalidades, cómo lidiar con el estrés y otras patologías. Pueden ser sesiones formativas o juntadas informales con un objetivo, por ejemplo: Organizar una visita a una estancia, una comida, o ir a los “fichines”.
 - Accederán a un calendario de todo el equipo para que el staff esté al tanto de las distintas programaciones que pueden suceder. El entrenador específicamente puede programar días libres en el calendario si ve que el progreso es bueno.
- Comunicación
 - Accederán a una sección de mensajes para comunicarse entre entrenadores y CT y entre los jugadores usuarios de la app Players via cross-platform messaging (Goodman, 2022).
- Visualización
 - Los entrenadores podrán conocer las métricas simplificadas de rendimiento de cada jugador obtenidas por los distintos profesionales del Cuerpo técnico, con comentarios de cada profesional e insights cruzados entre tests gracias a Companion AI. Pueden hacer comentarios al respecto del análisis.
 - Accederán a un listado de los jugadores con su panorama general, y cuando clickean a un jugador, se verán datos cruciales sobre personalidad, con quién se puede comunicar mejor en la cancha, un perspectiva general de su rendimiento físico, y comentarios clave de los últimos entrenamientos.
 - Los integrantes del cuerpo técnico podrán visualizar las métricas obtenidas por los demás profesionales, con insights cruzados por Companion AI.
 - Tendrán la opción de ver el listado de jugadores a los que se tomaron métricas y a los que no, y tomar acción de aquello programando sesiones diferenciadas o notificando aviso a los jugadores.
- Otorgamiento de Beneficios
 - Podrán otorgar beneficios a los jugadores cuando ven mejoras en su desempeño en el campo de juego o cuando detectan acciones sociales que diferencian al jugador (ej.: Chequear a un compañero después de una falta brusca). Estos beneficios pueden variar según el impacto que tuvo la acción o el progreso que viene teniendo el jugador.
 - Escala de Beneficios

- “Jugador del partido”: Beneficios por apariciones en momentos clave.
- “Compañerismo”: Beneficios por tomar decisiones pensando en el equipo antes que en llevarse el crédito sólo.
- “Beneficios por progreso”: Se premia al desarrollo del jugador en base a los objetivos planteados.

Players by Companion

Players by Companion es una app dirigida a los jugadores del equipo de primera división de los clubes de fútbol profesionales que adquieren el sistema. Los jugadores podrán acceder a key features como:

- Actividades
 - Actividades gamificadas de evaluación psicológica dadas por el cuerpo técnico del club. Entre las actividades, se utilizan metodologías como:
 - DiSC de Marston
 - Evaluación de Estrés
 - Planificación de objetivos
- Visualización
 - Accederán a un dashboard de métricas clave sobre cada entrenamiento y partido, con notas del entrenador, y estadísticas sobre su estado de ánimo según los tests que realizaron ese día.
 - No verán los resultados de otros compañeros, el foco está en medir y comprenderse a uno mismo en esta app, el progreso individual en este caso no se debe ver comprometido por resultados ajenos.
- Comunicación
 - Al igual que Coach by Companion, los jugadores podrán comunicarse entre ellos y con los entrenadores para hablar sobre sus avances.

Tracking with Companion

Para generar una respuesta efectiva, se debe conseguir un tracking valioso de la información presentada en los entrenamientos. Cada pase, tiro, corrida o pedida de pelota, se convierte en datos de personalidad y datos de rendimiento. Companion, a través del link con los EPTS existentes en el club, y de las experiencias gamificadas, lograría una toma de datos precisa, pero para llegar a eso, se deben realizar distintas partnerships con empresas que ayuden a mejorar el desarrollo de este sistema. Entre las empresas con las que Companion debería colaborar, Nawaiam y Kinexon son piezas

claves de distintos sectores de análisis de datos que se benefician al trabajar con un sistema como este.

Nawaiam colaboraría en el desarrollo de la experiencia gamificada, donde el desarrollo de principalmente se basa en las actividades que tienen que realizar los jugadores. Ya que Companion utiliza modelos similares a los de Nawaiam pero adaptados al deporte, la creación del juego en base a las métricas no es una tarea lejana para que el equipo desarrolle. El beneficio más importante para Nawaiam es que la empresa entraría en un sector nuevo, que puede abrirle la puerta a clubes de fútbol y organizaciones de otros deportes, dispuestos a invertir capital en sistemas como los que desarrollan. Para el juego, Companion deberá instruir al equipo en el relato y desarrollo teniendo en cuenta que este debe:

- Tener relación a actividad deportiva, especialmente fútbol
- Traer situaciones que lleven al jugador a momentos que podrían ser recreados en el campo de juego.
- Utilizar la trama de situación decisiva, poniendo al jugador como centro de toma de decisiones.
- Jugar con el estado de ánimo, reacción a situaciones estresantes, establecer una motivación para evaluar su nueva reacción, entre otras.

Kinexon es un partner clave para Companion en materia de uso de los EPTS. Al ser líder en la industria de ciencia de datos en el deporte, Kinexon está conectada a equipos de fútbol, lo cual le daría validez de uso a Companion y lograr una incorporación en equipos de fútbol mucho más rápida. El beneficio más importante para Kinexon es el factor psicológico que aporta Companion, junto con el desarrollo del ecosistema digital para lograr una comunicación más efectiva entre todas las partes del equipo. Kinexon desarrolla sistemas complejos que son mayormente utilizados por analistas o por el cuerpo técnico del club, pero con el partnership con Companion, tendrían una llegada más amplia para que el equipo pueda visualizar estos datos y pueda haber una comprensión total.

Benchmark

Durante esta etapa de propuesta, se realizó un benchmark con el objetivo de analizar empresas del sector de Ciencia de Datos y Psicología, relacionados al deporte, para poder comprender el posicionamiento de Companion y que diferenciales ofrece dicho producto.

Benchmarking

Se trata de un estudio de benchmarking para investigar el posicionamiento de una nueva marca en los sectores de Deportes, Health Tech y Data Science.

Competencia Trackers

Califica iconos, nombre y descripción de las apps competidoras (directos e indirectos)

 Kinexon Analytics Software through Live Data	 FitTogether Connects and Innovates sports culture by boosting the data utilization on the field	 Catapult Sports Wearable tech to boost performance	 Vicon Motion Capture Systems for data analysis
---	--	---	---

Competencia Psicológicas

Califica iconos, nombre y descripción de las apps competidoras (directos e indirectos)

 Nowaiam Experiencia gamificada de evaluación de personalidad para reclutamiento de empleados.	 Better Help Online Therapy app	 Cognifit App de entrenamiento cognitivo para fortalecer la Salud Mental	 WellU Mental Training App de entrenamiento mental para deportistas.
--	---	--	--

Mapa de posicionamiento general

Este enfoque se centra en evaluar dónde buscamos posicionamiento en el sistema solución propiamente entre las empresas categorizadas.



Posicionamiento de Interfaz

base y enfoque contra el posicionamiento en términos del uso de la interfaz desde el punto de vista de los usuarios



Analizar Vocabulario

Análisis de la comunicación visual y verbal, ambientes que favorecen la motricidad y percepción en redes

	Kinexon	Vicon	Catapult	Fitogether	Nawaiam	Better Help	Cognifit	Wellu
Atributos Que minimiza la carga	Experiencia innovadora	Experiencia innovadora	Enfoque en calidad	Calidad innovadora enfocada	Experiencia innovadora	Experiencia enfocada	Experiencia enfocada	Experiencia enfocada
Comunicación Verbal Clara y fácil en práctica con ambientes	Demuestra un enfoque innovador en la práctica de los usuarios	Enfoque en la práctica de los usuarios	Comunicación directa con los usuarios	Diálogo de aprendizaje humano	Comunicación directa con los usuarios	Comunicación directa con los usuarios	Diálogo que busca elementos de la práctica	Diálogo motivador que busca elementos de la práctica
Aval Profesional sus productos son para uso profesional	Empresas del sector industrial y equipos profesionales de distintos sectores	Trabajan con más de 30 años en la industria de la salud y fitness	Se enfocan en equipos y soluciones de alta calidad	Destacan en el mundo de la salud y fitness	Trabajan con empresas multinacionales de alto nivel	Trabajan con psicólogos profesionales y fitness	Trabajan con más de 350 empresas y con equipos de fitness	Enfoque en el deporte, fitness y salud

Conclusiones Finales

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de problemas en fitness y psicología Integración en un solo producto sería posible Posibilidad de generar un diálogo "humano" que conecte con los usuarios Trabajar para innovaciones y mejoras Crear soluciones en la industria fitness
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Carga de desarrollo Costos elevados <p>Complejidad en la integración de sensores, calidad de los datos que se recolectan en la interfaz, sensores de movimiento en la interfaz regular.</p>

Al ser una empresa que se incorpora en el mundo de tecnología, deporte y ciencia, existen varias compañías que podrían ser consideradas competidoras de Companion ya que cumplen con ciertos objetivos relacionados a ellos. Kinexon, Fitogether, Catapult sports, Vicon, Nawaiam, Better Help,

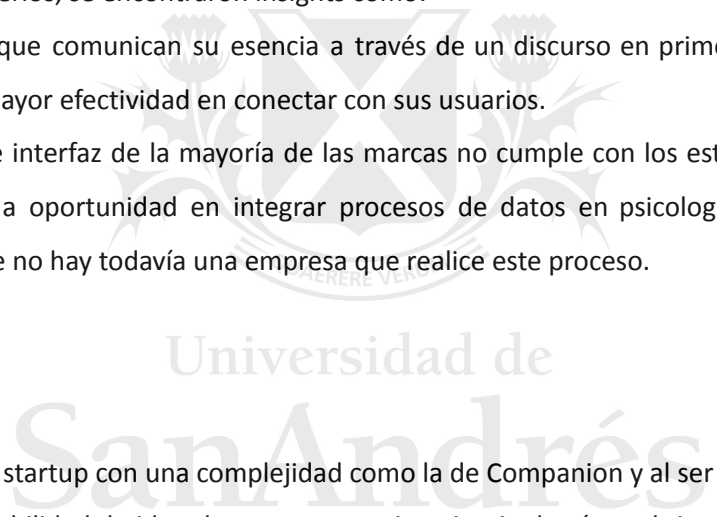
Cognifit y WellU son algunos de los competidores investigados. Los primeros cuatro trabajan en el sector de ciencia de datos aplicada al deporte y las otras cuatro trabajan en el sector de psicología con aplicaciones muy diversas entre sí. El análisis hizo foco en el posicionamiento de las empresas teniendo en cuenta variables como:

- Foco empresarial: Si es una empresa que trabaja con distintas industrias o no.
- Plan para usuarios: A qué tipo de usuario está atacando, si es B2C o B2B.
- Aprendizaje de uso: Si ofrece un producto que es complejo o simple de aprender.
- Visualización de la información: Si la interfaz diseñada complejiza o simplifica los datos obtenidos.

Además, se realizó un análisis de la organización en términos de comunicación, es decir, qué atributos demuestran a la hora de generar su discurso, que se entiende a la hora de leer o visualizar lo comunicado, y si demuestran su calidad a partir de un aval profesional.

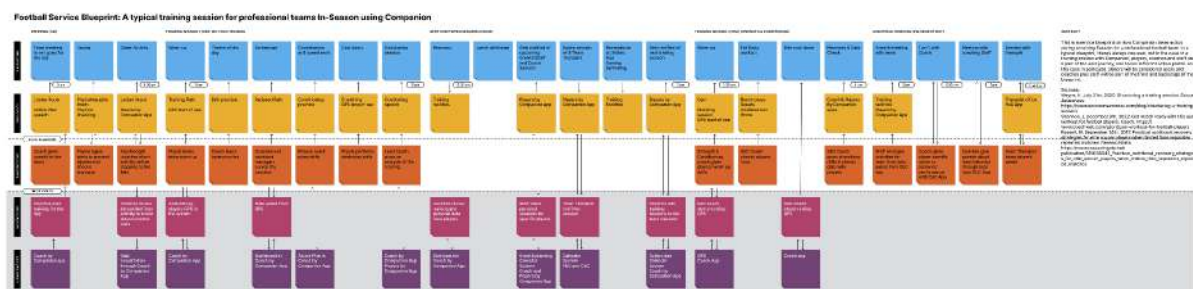
A partir de estos criterios, se encontraron insights como:

- Las marcas que comunican su esencia a través de un discurso en primera persona (vos/tú, yo) logran mayor efectividad en conectar con sus usuarios.
- El diseño de interfaz de la mayoría de las marcas no cumple con los estándares visuales de hoy, Hay una oportunidad en integrar procesos de datos en psicología y en rendimiento físico, ya que no hay todavía una empresa que realice este proceso.



Caso de estudio

Al crear un proyecto startup con una complejidad como la de Companion y al ser un concepto que no tiene pruebas de usabilidad, la idea de presentar un imaginario de cómo el sistema puede funcionar dentro del equipo facilita la comprensión de la startup. Para un mejor abordaje del servicio, se realizó un mapeo de situación utilizando la herramienta de service blueprint para detallar cómo sería un día de entrenamiento para el primer equipo de un club de primera división de fútbol.



En el diseño del servicio, se marcan varios puntos clave donde Companion se desempeña dentro del entrenamiento. Companion es utilizado para planear entrenamientos, supervisar la performance de

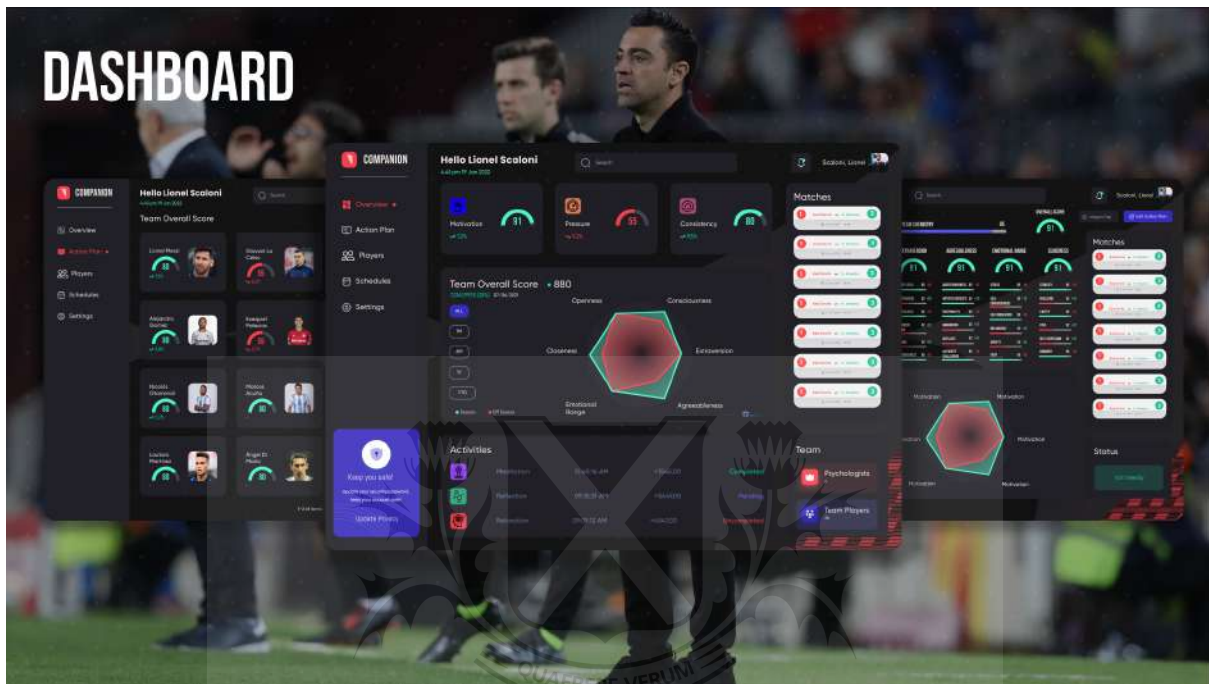
los jugadores, visualizar insights, y planificar sesiones extracurriculares con el objetivo de solidificar la conexión del equipo, el progreso personal del jugador y mejorar la conexión del trabajo entre los distintos entrenadores.

Como los días de entrenamiento se estructuran en base a la demanda de partidos (Bangsbo, Mohr & Krstrup, 2006), existen varias etapas que se pueden tomar en cuenta a la hora de mapear el servicio. La preparación, el entrenamiento en cancha, el descanso, el entrenamiento de musculación y los procesos adicionales son las etapas designadas.

- **Preparación:** Es el momento previo al primer entrenamiento, donde se da la salida al campo. Companion aparece en el juego cuando el entrenador principal planifica el entrenamiento y envía la planilla para obtener la aprobación de sus compañeros dentro de la app Coach. Además, el psicólogo del equipo dirige una actividad de posicionamiento para los jugadores desde la app Players y visualiza el estado mental del momento previo a entrar a la cancha.
- **Entrenamiento en cancha:** Es el momento clave de visualización de rendimiento. Los técnicos activan los GPS individuales utilizados por los jugadores y comienza el entrenamiento dirigido por el entrenador principal y el asistente. Los errores o aciertos del jugador son visibles durante esta etapa, pero gracias al contexto obtenido por el psicólogo, se puede alentar o tomar acción en vivo de su estado. Cuando termina el entrenamiento, los técnicos finalizan el uso de los GPS y los datos quedan subidos a la nube de la app Coach. Los entrenadores luego dan una charla en base a lo visto en cancha y aportan datos concretos de lo obtenido gracias a Companion.
- **Descanso:** Es el momento en el cual los jugadores se toman un tiempo para relajar el cuerpo, comer e interactuar entre ellos. Por el lado de los entrenadores, es el tiempo para revisar datos y planificar de nuevas acciones según el rendimiento de los jugadores. En esta etapa se pueden coordinar sesiones grupales o individuales para hablar con los jugadores sobre cómo se sienten dentro del equipo, qué potencial ven los entrenadores y qué objetivos pueden ponerse juntos para lograr a corto y largo plazo. Además, el jugador puede reservar sesiones con cualquiera de los entrenadores del equipo, del mismo modo en que los entrenadores pueden agendar dichas sesiones.
- **Entrenamiento de musculación:** Es el momento en donde el entrenador de fuerza toma el papel principal y dirige a los jugadores en una rutina dentro del gimnasio del club. Este vuelve a activar los GPS para cada jugador y evalúa en vivo el rendimiento según la carga que agregan en el levantamiento. Al final del entrenamiento el entrenador da una charla y muestra los datos obtenidos, destacando mejoras o bajas dentro del ritmo de los jugadores.

- Procesos adicionales: Como bien se describió en la etapa de descanso, los jugadores y los entrenadores pueden reservar sesiones. En esta etapa se llevan a cabo dichas reuniones, las cuales fueron reservadas desde la app Players o Coaches.

En base al service blueprint elaborado, se realizó un prototipo de aplicación para entrenadores y para jugadores.



En la app Coach by Companion se destacan el progreso del jugador y del equipo en términos de rendimiento holístico y como avanza entre la pretemporada y la temporada regular, así como un detalle de cada jugador con datos proporcionados en cada evaluación de rendimiento.



En la app Players by Companion, se toma registro de las actividades psicológicas y del estado de entrenamientos tanto mentales como físicos, proporcionando al jugador con un estado de situación simple de visualizar y con fácil accionar.

Conclusiones

En conclusión, la presente investigación ha explorado el impacto del fútbol y la importancia del resultado en el jugador profesional, revisando cómo los distintos contextos y actores que lo rodean afectan su performance de manera positiva o negativa, y ha propuesto un sistema de solución innovador llamado Companion. Al integrar la evaluación emocional del jugador con la medición del rendimiento actual, este sistema brinda un contexto psicológico al rendimiento físico del jugador. Los hallazgos revelaron que los jugadores profesionales de fútbol a menudo descuidan su salud mental por temor a las consecuencias con respecto a su posición en el equipo, mientras que los entrenadores tienen dificultades para interpretar el ánimo y el rendimiento de los jugadores a partir de la información disponible.

Companion aborda estos desafíos al mejorar la comunicación entre jugadores y entrenadores, eliminando el miedo y el sesgo asociados con los problemas de salud mental, y mejorando la integración de las evaluaciones y trabajos del cuerpo técnico. La implementación de este sistema podría tener un impacto significativo en el campo del diseño y en los clubes de fútbol, ya que permitiría una evaluación holística del rendimiento de los jugadores y promovería una visión centrada en la persona por encima del resultado.

Esta investigación presenta un enfoque novedoso al integrar el rendimiento físico y mental del jugador en un solo sistema, a diferencia de estudios anteriores que se han centrado principalmente en aspectos físicos o en aspectos psicosociales. Sin embargo, se identificó que, debido a la falta de experiencia en áreas como la psicología, ciencia de datos y deporte, no se alcanzaron capas de complejidad profundas, lo que sugiere la necesidad de colaboraciones interdisciplinarias en futuras investigaciones.

Para mejorar tanto la investigación como el sistema de solución propuesto, se recomienda trabajar en conjunto con diseñadores UX, realizar encuestas para obtener datos cuantitativos, involucrar a expertos en psicología del deporte y analistas de datos e incorporar nuevos puntos de vista a través de la participación de diversos actores del campo deportivo. Se podría haber analizado desde una visión de negocios la industria de tecnología y su incorporación en el campo deportivo y se podrían haber utilizado desde la base de la investigación herramientas como Business model canvas, Style Tiles o Arquetipos de Jung para tener una visión de negocio y marca.

Entre 2019 y 2022, recorrí un proceso formativo en la disciplina del Diseño como estudiante. Durante este lapso, adquirí un enfoque de pensamiento sistémico orientado hacia el usuario, culminando en la realización de un proyecto final que reflejó mi interés por el fútbol y la psicología. Quiero destacar la influencia de diversas asignaturas a lo largo de la trayectoria académica, entre las que se incluyen: Prospectiva, Iteración, Narrativas, Mercado, Diseño de Información, Usabilidad y Factores humanos, Etnografía, Sistemas Industriales y Entornos Complejos. Estos cursos me permitieron articular mi perspectiva en el campo del diseño, tanto en trabajos en equipo como individuales, además de adquirir herramientas para la presentación efectiva de ideas a través del storytelling.

La etapa de elaboración del trabajo final llevó cierta incertidumbre al optar por el enfoque de "start-up", ya que esto resultó en una complejidad adicional al proceso. A diferencia de las otras alternativas, el enfoque elegido carecía de una dirección predefinida, lo que planteó un desafío extra en la planificación y ejecución del proyecto final. Inicialmente, no tenía una noción precisa del enfoque y, en consecuencia, exploré ideas afines a preferencias personales. La idea que cobró impulso se relacionaba con el periodo de rehabilitación y contención psicológica de los jugadores de fútbol tras una lesión, antes de su retorno a la competición. No obstante, los desafíos iniciales y los resultados poco satisfactorios en una fase temprana desencadenaron sentimientos de frustración y ansiedad. Estos obstáculos me llevaron a cuestionar la viabilidad y coherencia de la investigación. Surgieron momentos de duda acerca de la continuación del proyecto, pero un momento clave durante la investigación de escritorio me permitió centrar el trabajo en la salud mental y la aplicación de la ciencia de datos en el contexto del fútbol. Esta nueva perspectiva me ayudó a pensar de

manera holística, centrándose en un todo más que en una situación específica, la cual condujo al desarrollo de un sistema innovador destinado a mejorar la comunicación entre el equipo y el cuerpo técnico, orientado a la salud mental.

Aunque el sistema podría haberse optimizado mediante la integración de recursos y conceptos aprendidos durante la formación, reconozco que las dificultades personales relacionadas con el estrés durante el proceso académico obstaculizaron mi capacidad para demostrar el potencial del proyecto en su plenitud. Destaco la influencia positiva de mi mentor Federico de Rosso, quien proporcionó una guía invaluable en la adopción de un pensamiento sistémico complejo y su aplicación en proyectos. La tutoría no sólo sirvió para fomentar nuevas formas de expresión, sino que también facilitó una comprensión más profunda de cómo encauzar las contribuciones personales en el trabajo académico.

El sistema Companion ofrece una solución innovadora para abordar los desafíos asociados con la importancia del resultado en el fútbol y su impacto en el jugador profesional. Su implementación podría mejorar significativamente la comunicación, la salud mental y el rendimiento de los jugadores, al tiempo que promueve una cultura centrada en la persona en los clubes de fútbol. Esta investigación sienta las bases para futuros estudios interdisciplinarios y mejoras continuas del Sistema.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Adami, G. R. (04 de 02 de 2022). Diario Olé. Obtenido de https://www.ole.com.ar/river-plate/gallardo-orgullo-sentido-pertenencia_0_kNdt85ezFQ.html
- Ajadi, T., Ambler, T., Dhillion, S., Hanson, C., Udwardia, Z., & Wray, I. (2021). Annual Review on Football Finance 2021. Deloitte Business Group.
- Alabarces, P. (2006). Fútbol y Patria: el fútbol y (la invención de) las narrativas nacionales en Argentina del siglo XX. Papeles del CEIC.
- Aragó, L. (28 de 06 de 2020). *No, su hijo no va a ser futbolista profesional*. La Vanguardia. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/deportes/20200628/481989613665/su-hijo-no-sera-futbolista-federados-primer-division.html>
- Archetti, E. (2008). EL POTRERO Y EL PIPE. TERRITORIO Y PERTENENCIA EN EL IMAGINARIO DEL FÚTBOL ARGENTINO. Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, año 14, n. 30, 259-282.
- Anselotti, C., & Smith, C. (2016). Quiet Leadership: Winning Hearts, Minds, and Matches. Penguin Books.
- Aman. (2023, May 17). The Dark Side of Artificial Intelligence: 50+ Evil AI Movies. Thelearness. Obtenido de <https://thelearness.com/the-dark-side-of-ai-50-evil-ai-movies/>
- Bajo, F. (21 de 03 de 2021). *El drama de las Inferiores en Argentina: llegan tres de cada cien y qué pasa con los libres*. TyC Sports. Obtenido de <https://www.tycsports.com/al-angulo/futbol-argentino-divisiones-inferiores-juveniles-que-quedan-libres-id328585.html>
- Balyi, I., & Hamilton, A. (2003). Long-term athlete development update: Trainability in childhood and adolescence. *Faster Higher Stronger*. *Faster Higher Stronger*, 6-8.
- Bangsbo, J., & Krstrup, P. (2018). Physiological demands of football. *Sports Medicine*, 48(9), 2067-2076.
- Bangsbo, J., Mohr, M., & Krstrup, P. (2006). Physical and metabolic demands of training and match-play in the elite football player. *Journal of Sports Sciences*, 665 – 674.
- Barajas, Á. (2003). VISIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO DEL FÚTBOL. LA OPINIÓN DE LOS PRESIDENTES DE LOS CLUBES DE FÚTBOL INGLESES QUE COTIZAN EN BOLSA. Munich Personal RePEc.
- Bartelt, G. (26 de 08 de 2022). Entrevista a un ex jugador profesional. (T. Nieto, Entrevistador)
- Bartelt, G., Oviato, R., & Virasoro, F. (2022). Definición de jugador de élite. (T. Nieto, Entrevistador)

Benitez, D. (22 de 12 de 2016). Rincón de Fútbol. Obtenido de <https://www.rincondefutbol.com/cabeza-de-termo/#:~:text=El%20cabeza%20de%20termo%20es,que%20descifraremos%20en%20otras%20columnas.>

Biddle, S. J. H., & Ntoumanis, P. (Eds.). (2014). Motivation in Sport and Exercise. Routledge.

Branz, J., Cabrera, N., Garriga Zucal, J., Moreira, V., Murzi, D., Rosa, S., & Szlifman, J. (2020). Violencias en el fútbol argentino: claves para pensar su deconstrucción. Debates en sociología.

Bryant, K. (2018). The Mamba Mentality: How I play. Los Angeles: Macmillan.

Calleja, Paul & Muscat, Adele & Decelis, Andrew. (2022). The Effects of Audience Behaviour on Football Players' Performance. Journal of New Studies in Sport Management. 3. 10.22103/JNSSM.2022.18890.1055.

Carvalho, Pedro & Fazenda, Tatiana. (2018). Media influence on elite football performance: a literature review to develop a model. Journal of Physical Education and Sport. 18, Suplement. 1980-1985. 10.7752/jpes.2018.s5293.

Chapman, S. (s.f.). Manual de entrenamiento de fútbol. LA84 Foundation.

Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). EL FÚTBOL EN LA ECONOMÍA ARGENTINA. NÚMEROS SIN PASIONES. Journal of Sports Economics & Management, 6 (1), 46-68.

Cox, R. H. (2019). Sport Psychology: Concepts and Applications. McGraw-Hill Education.

Darnelly, P. M. (2021). UN ESTUDIO ANTROPOMÉTRICO EN JUGADORES DE FUTBOL: COMPOSICIÓN CORPORAL Y PROPORCIONALIDAD. Universidad de Antioquía.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. American Psychologist, 55(1), 68-78.

Diario Olé, (31 de Octubre, 2019). El drama que vivió Marcelo antes de la final de la Champions. Olé. Obtenido de https://www.ole.com.ar/futbol-internacional/espana/marcelo-drama-champions-liverpool-madrid_0_ZQWPzazA.html#goog_rewarded

EAE Business School. (31 de 12 de 2019). EAE. Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/cuales-son-las-caracteristicas-principales-de-un-manager-de-deportistas>

FIFA. (11 de 08 de 2021). FIFA. Obtenido de EPTS Standards: <https://www.fifa.com/technical/football-technology/standards/epts/epts-1>

FIFA. (2022). REGLAMENTO de la copa mundial de la FIFA 2022. Digital Hub FIFA. Obtenido de <https://digitalhub.fifa.com/m/3e8de757aac56c6b/original/dc7szy6nllfz06qgz2ry-pdf.pdf>

FIFA Communications Division. (31 de 05 de 2007). FIFA 2006 Big Count. Obtenido de <https://digitalhub.fifa.com/m/55621f9fdc8ea7b4/original/mzid0qmguixkcmruvema-pdf.pdf>

Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. (20 de 09 de 2022). gcba. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-ciudad-tendra-el-primer-plan-de-estudios-para-deportistas-de-alto-rendimiento-que-estan>

FIFPRO. (2015, Enero 12). Symptoms of Common Mental Disorders in Professional Football (Soccer) Across Five European Countries. FIFPro. Obtenido de <https://fifpro.org/media/1inn4ys1/2015-gouttebarga-prevalence-of-cmd-in-five-european-countries.pdf>

Gomez, M.-A., Cárdenas, P., & Pérez-González, J. C. (2016). Personality Traits and Performance in Professional Football Players. *Journal of Human Kinetics*, 53(1), 223-232. doi: 10.1515/hukin-2016-0030

Gómez, S., & Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. IESE Business School- Universidad de Navarra.

Goodman, K. (2022, August 19). *How to use cross-platform messaging between Instagram and Facebook*. Sked Social. Retrieved July 3, 2023, from <https://skedsocial.com/blog/cross-platform-messaging/>

Goodman, K. (2022, Agosto 19). *How to use cross-platform messaging between Instagram and Facebook*. Sked Social. Obtenido de <https://skedsocial.com/blog/cross-platform-messaging/>

Google. (n.d.). AI vs. Machine Learning: How Do They Differ? Google Cloud. Obtenido de <https://cloud.google.com/learn/artificial-intelligence-vs-machine-learning>

Hanrahan, S. J., & Biddle, S. J. H. (2017). *Emotional Intelligence, Emotion Regulation, and Emotional Labor in Sports: A Review*. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 126-151. doi: 10.1080/1750984X.2016.1206305

Henao, L. A. (27 de 04 de 2017). La Nación. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/deportes/el-nuevo-messi-nid1997448/>

Hirshon, Nicholas. (2020). Social Identity Theory in Sports Fandom Research. 10.4018/978-1-7998-3323-9.ch010.

Hughes, D. (2018). *The Barcelona Way: How to Create a High-Performance Culture*. Macmillan.

IBM. (02 de 08 de 2022). IBM. Obtenido de <https://www.ibm.com/cloud/learn/data-science-introduction>

IBM Cloud. (n.d.). IBM Cloud Docs. IBM Cloud Docs. Retrieved June 27, 2023, from <https://cloud.ibm.com/docs/iot?topic=IoT-deprecation>

Iglesias, W. (04 de 09 de 2022). Top 5: Cuáles son las mejores ligas según la UEFA y qué factores definen el ranking. Clarín, págs.

https://www.clarin.com/deportes/top-5-mejores-ligas-europeas-uefa-factores-definen-ranking_0_Rt_ejNkrAXP.html.

Ince, M. L., & Ercan, T. (2016). Psychological Characteristics and Their Development in Olympic Champions. *Journal of Education and Training Studies*, 4(2), 201-209.

Instituto River Plate. (2022). River Plate. Obtenido de <http://riverplate.edu.ar/propuesta-pedagogica>
International Federation of Football History and Statistics. (28 de 01 de 2022). IFFHS. Obtenido de <https://www.iffhs.com/posts/1628>

Jarvis, M. (2018). *Strength and Conditioning for Football*. Bloomsbury Sport.

Kerr, J. (2013). *Legacy: What the All Blacks Can Teach Us About the Business of Life*. Constable.

Kinexon. (4 de 10 de 2022). Kinexon. Obtenido de Athlete performance:

<https://kinexon.com/technology/athlete-performance/>

Krustrup, P., & Bangsbo, J. (2001). Physical and physiological demands of elite team handball. *Journal of Sports Sciences*, 19(10), 819-826.

Lewis, M. (2003). *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. Norton.

Lusby, J. (2019, November 21). Liverpool hire sports psychologist to take 'the next step'. This Is Anfield. Retrieved July 10, 2023, from

<https://www.thisisanfield.com/2019/11/liverpool-hire-sports-psychologist-to-take-the-next-step-und-er-jurgen-klopp/>

Mansulino, M. (2019). CAPACITACIÓN EN ASPECTOS NUTRICIONALES, PSICOLÓGICOS Y DE PREVENCIÓN DE LESIONES PARA JUGADORES DE FÚTBOL EN CATEGORÍAS JUVENILES, Trabajo Final de Graduación. Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes, Montevideo.

Marchese, Á., & Marchese, M. (08 de 09 de 2022). Padre de futbolista de inferiores/Futbolista de inferiores. (T. Nieto, Entrevistador)

Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Kessinger Publishing.

Mazzocco, K., Fierro, M., & Ortega, D. (2018, December 16). Quién es y qué trabajo realiza Pablo

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.

Meneses, J. (2008). El fútbol nos une: socialización, ritual e identidad en torno al fútbol. *Culturales*, vol. IV, núm. 8, 101-140.

Morales, V. H. (09 de 11 de 2020). página12. Obtenido de

<https://www.pagina12.com.ar/304550-el-bilardismo>

Murzi, D., Herbella, J., & Sustas, S. (2020). Ser futbolista juvenil en Argentina. Orígenes, escolarización, vivienda, sentimientos y expectativas de los deportistas en formación de un club de fútbol profesional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Myers, I. B., & Briggs, K. C. (1985). Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. Consulting Psychologists Press.

Nawaiam. (n.d.). Nawaiam: Home. Retrieved June 27, 2023, from <https://nawaiam.com/>

Nigro, el psicólogo del plantel de River. Infobae. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.infobae.com/deportes-2/2018/12/16/quien-es-y-que-trabajo-realiza-pablo-nigro-el-psicologo-del-plantel-de-river/>

Olsofka, M. (08 de 08 de 2018). Samford University. Obtenido de <https://www.samford.edu/sports-analytics/fans/2018/Why-is-Data-Analytics-So-Important-in-Sports>

O'Boyle, I., & Hardman, K. (Eds.). (2010). Leadership in Sport. John Wiley & Sons.

O'neil , C., & Schutt, R. (2014). Doing Data Science. Sebastopol, California: O'Reilly.

Orozco, A. M. (2021). ¡Mamá, apúntame al fútbol! Expectativas y orientaciones para un deporte escolar educativo. Prensas de la Universidad de Zaragoza.

Oviato, R. (24 de 08 de 2022). Entrevista con un Psicólogo Deportivo. (T. Nieto, Entrevistador)

Perazzo, A. C. (19 de 09 de 2022). Entrevista a una design consultant dentro de un club de fútbol. (T. Nieto, Entrevistador)

Popovic, S., Akpinar, S., Matic, R., Jaksic, D., & Bjelika, D. (2013). Comparative Study of Anthropometric Measurement and Body Composition between Elite Soccer and Basketball Players. Int. J. Morphol., 31(2), 461-467.

Real Academia Española. (s.f.). RAE. Obtenido de Definición de Club: <https://dle.rae.es/club?m=form>

Riso, D. R., & Hudson, R. (1999). The wisdom of the enneagram: The complete guide to psychological and spiritual growth for the nine personality types. Bantam.

Ronaldo, Cristiano; Motivation Soul. (07 de 03 de 2022). Youtube. Obtenido de Cristiano Ronaldo's Advice Will Change Your Life | Cristiano Ronaldo Motivational Speech 2022: <https://youtu.be/JQ3rorgAZVw>

Romairone, T. (2023). Entrevista a Teresa Romairone. Tomas Nieto.

Russell, M. (2017, September 14). Practical nutritional recovery strategies for elite soccer players when limited time separates repeated matches. ResearchGate. Retrieved July 4, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/319658345_Practical_nutritional_recovery_strategies_for_elite_soccer_players_when_limited_time_separates_repeated_matches

Santamaría, F. O., & Ruíz Martínez, S. (2018). ¿Qué significa pertenecer a una comunidad? Disputatio. Philosophical Research Bulletin 8, no. 9, 321–346.

Saure Morales, N. E. (2014). Relación entre el estilo del liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional chileno. Liminales. Escritos sobre psicología y sociedad, 47-69.

Sheard, M. (2013). Mental Toughness: The Mindset Behind Sporting Achievement. Nueva York: Routledge.

Smith, C. (n/d). Soccer Prime. Obtenido de

[https://soccerprime.com/premier-league-average-player-height-all-teams/#:~:text=The%20average%20height%20in%20the,11.2%E2%80%B3%20\(180.8cm\).](https://soccerprime.com/premier-league-average-player-height-all-teams/#:~:text=The%20average%20height%20in%20the,11.2%E2%80%B3%20(180.8cm).)

Sports Innovation Lab. (2022). TOP 25 MOST INNOVATIVE TEAMS. Sports Innovation Lab.

Statista; Transfermarkt. (05 de 06 de 2014). Statista. Obtenido de

<https://www.statista.com/statistics/303661/fifa-world-cup-2014-brazil-teams-by-average-player-age/>

Statista; Transfermarkt. (26 de 11 de 2020). Statista. Obtenido de

<https://www.statista.com/statistics/865746/fifa-world-cup-2018-russia-teams-by-average-player-age/>

Statista; Transfermarkt. (21 de 07 de 2022). Statista. Obtenido de

<https://www.statista.com/statistics/1298094/average-player-age-national-teams-qatar-world-cup/>

Sudeikis, J. (2020-2023). Ted Lasso. Apple TV+.

Todo Noticias. (23 de 08 de 2022). TN. Obtenido de

https://tn.com.ar/deportes/futbol/2022/08/23/si-las-hacias-bien-eras-titular-las-cabalas-de-bilardo-que-seguian-los-jugadores-en-el-86/?outputType=amp&gclid=Cj0KCQjwkOgZBhDNARIsAACsbfL_pEE_SZETwKAAeLyVwedoRJXvsAn1IfYFDx5WAzUmvAQEmTjs8H1AaAhTsEALw_wcB

Transfermarkt. (3 de 10 de 2022). Transfermarkt. Obtenido de

<https://www.transfermarkt.es/carlos-tevez/profil/spieler/4276>

Transfermarkt. (3 de 10 de 2022). Transfermarkt. Obtenido de

<https://www.transfermarkt.es/lionel-messi/profil/spieler/28003>

Transfermarkt. (3 de 10 de 2022). Transfermarkt. Obtenido de

<https://www.transfermarkt.es/angel-di-maria/profil/spieler/45320>

Transfermarkt. (3 de 10 de 2022). Transfermarkt. Obtenido de

<https://www.transfermarkt.es/diego-maradona/profil/spieler/8024>

Transfermarkt. (3 de 10 de 2022). Transfermarkt. Obtenido de

<https://www.transfermarkt.es/juan-roman-riquelme/erfolge/spieler/3854>

Tyc Sports & Scaloni, L. (11 de 11 de 2022). Qué clubes formaron a los 26 integrantes de la lista de la Selección Argentina para el Mundial de Qatar 2022. TyC Sports. Obtenido de

<https://www.tycsports.com/seleccion-argentina/que-clubes-formaron-a-los-26-integrantes-de-la-lista-de-la-seleccion-argentina-para-el-mundial-de-qatar-2022-id476990.html>

Valenzuela, R. (18 de 08 de 2008). rubens valenzuela. Obtenido de <http://rubensvalenzuela.com/web/articulos/importancia-de-un-cuerpo-tecnico/#:~:text=QUI%C3%89NES%20INTEGRAN%20UN%20CUERPO%20T%C3%89CNICO,%2C%20kinesi%C3%B3logo%2C%20masajista%20y%20utilero.>

Virasoro, F. (15 de 09 de 2022). Entrevista con Kinesiólogo de Tigre. (T. Nieto, Entrevistador)

Vision Sports Analysis. (15 de 02 de 2021). Vision Sports Analysis. Obtenido de In-depth Data Analysis: The Present and Future of Football: <https://www.visionsportsanalysis.com/articles/sports-analysis/in-depth-data-analysis-of-football/>

Walker, S. (2017). The Captain Class: The Hidden Force That Creates the World's Greatest Teams. Random House Trade Paperbacks.

Williams, S. (15 de 06 de 2020). Liverpool FC. Obtenido de [https://www.liverpoolfc.com/news/behind-the-badge/398645-ian-graham-liverpool-fc-behind-the-b](https://www.liverpoolfc.com/news/behind-the-badge/398645-ian-graham-liverpool-fc-behind-the-badge)
[edge](https://www.liverpoolfc.com/news/behind-the-badge/398645-ian-graham-liverpool-fc-behind-the-b)

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2014). The Psychology of Football: Enhancing Performance in Team Sports. Human Kinetics.

Whitehead, M. (2017). The Soccer Fitness Guide: How to Become a Faster, Stronger, and More Skillful Soccer Player. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Williams, M., & Rees, T. (2008). Science and Soccer: Developing Elite Performers. Routledge.

Zhang, Z., Li, Z., & Ferrand, A. (2017). The Role of Captains in Soccer: A Case Study in the Chinese Professional League. *Frontiers in Psychology*, 8, 2144. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02144

Zubeldía, G., & Mazza, Ó. (2003). Características Antropométricas y Funcionales en Futbolistas de 14 a 15 años pertenecientes a Racing Club. *PubliCE*.

Zone7. (n.d.). Product. Zone7. Retrieved June 27, 2023, from <https://zone7.ai/product/>

Anexo

Table I. Descriptive data and ANOVA.

Variables	Soccer (N=26)	Basketball (N=14)	Control (N=31)	ANOVA
	Mean \pm Standard Deviation			
Height (cm)	182.11 \pm 6.73	199.50 \pm 7.37	183.72 \pm 7.60	0.000*
Weight (kg)	80.10 \pm 7.13	99.57 \pm 11.60	86.74 \pm 14.68	0.000*
BMI (kg/m ²)	24.11 \pm 1.14	24.94 \pm 1.40	25.61 \pm 3.49	0.086^
Muscle content of body (%)	49.90 \pm 2.78	51.26 \pm 1.99	48.32 \pm 3.27	0.006*
Bone content of body (%)	15.77 \pm 0.92	16.22 \pm 0.77	14.78 \pm 1.78	0.002*
Fat content of body (%)	9.64 \pm 1.60	11.54 \pm 1.97	18.51 \pm 5.89	0.000*

Legend: N - number of subjects; BMI - body mass index; ^ - non-significant; * - significant difference between groups.

Estadísticos	IMC (kg/m ²)	Peso (kg)	Estatura (cm)	Talla sentado (cm)	Alt. ileoespinal (cm)
N	22	22	22	22	21
M	21,92	67,44	175,59	90,49	97,97
ES	0,37	0,97	1,20	0,59	1,05
Mediana	21,77	66,75	176,45	90,90	97,50
S	1,76	4,57	5,64	2,76	4,81
Varianza	3,09	20,88	31,80	7,62	23,17
Asimetría	-0,49	0,67	-0,36	0,22	0,01
Error tip. de asimetría	0,49	0,49	0,49	0,49	0,50
Curtosis	0,32	1,42	-0,33	1,38	0,04
Error tip. de curtosis	0,95	0,95	0,95	0,95	0,97
Rango	7,01	20,90	23,30	12,40	19,30
Mínimo	17,69	58,20	162,80	85,30	88,20
Máximo	24,70	79,10	186,10	97,70	107,50

Tabla N° 5. Estadísticos descriptivos para las medidas antropométricas de los futbolistas. [N= número de

casos, M = media, ES= error típico de la media, S= desviación típica]. Fuente: Autoría propia.

Tabla 4 Darnelly 2021

Variables Antropométricas	MEDIA	DS	Mínima	Máxima	Mediana
EDAD MILESIMAL (años)	15.89	0.6	14.74	16.65	15.96
PESO (kg)	66.76	6.96	53.5	82.3	65.8
TALLA (cm)	173.48	6.3	157.00	188.80	172.8
TALLA SENTADO	90.85	2.98	85.00	97.0	90.85
MASA MUSCULAR (kg)	30.93	4.52	21.61	39.20	30.12
MASA ADIPOSA (kg)	16.96	2.72	12.82	25.36	16.86
MASA OSEA (kg)	7.77	1.16	5.46	10.11	7.66
MASA RESIDUAL (kg)	8.05	0.86	5.71	9.89	8.17
MASA PIEL (kg)	3.87	0.33	3.21	4.76	3.89
% MASA MUSCULAR	45.61	3.38	34.00	51.55	46.35
% MASA ADIPOSA	24.83	3.33	20.19	32.36	24.74
% MASA OSEA	11.68	1.04	9.72	14.95	11.59
% MASA RESIDUAL	11.95	0.95	8.34	14.73	11.95
% MASA PIEL	5.75	0.36	5.15	6.95	5.71
ENDOMORFIA	2.37	0.56	1.50	3.9	2.3
MESOMORFIA	4.47	0.66	2.30	5.9	4.5
ECTOMORFIA	2.7	0.71	1.3	4.5	2.6

Tabla 11. Perfiles antropométricos en jugadores de Racing Club.

Tabla 5 Zubeldía 2003

San Andrés

DIVISION	TALLA (cm.)	PESO (Kg.)
4° DIVISION (n = 16) edad = 19.73	176.28 ±6.50	71.28 ±5.89
5° DIVISION (n = 16) edad = 18.46	174.56 ±6.39	68.63 ±6.43
6° DIVISION (n = 18) edad = 17.43	175.36 ±5.7	70.86 ±5.77
7° DIVISION (n = 16) edad = 16.48	173.08 ±7.56	69.37 ±7.11
8° DIVISION (n = 17) edad = 15.49	171.27 ± 7.24	65.73 ±8.48
9° DIVISION (n = 21) edad = 14.50	167.74 ±5.21	58.69 ±5.84

Tabla 3. Peso y Talla de jugadores Juveniles del Club Atlético River Plate, 2002.

Tabla 6 zubeidia 2003

DIVISION	MASA MUSCULAR (Kg.)	MASA ADIPOSA (Kg.)	MASA OSEA (Kg.)
4° DIVISION (n = 16) edad = 19.73	35.8 ±3.6	15.35 ±1.72	8.29 ±0.8
5° DIVISION (n = 16) edad = 18.46	33.55 ±3.58	15.15 ±2.02	7.95 ±0.99
6° DIVISION (n = 18) edad = 17.43	34.21 ±3.19	16.45 ±2.21	8.34 ±0.7
7° DIVISION (n = 16) edad = 16.48	33.55 ±4.09	15.58 ±2.1	7.92 ±0.92
8° DIVISION (n = 17) edad = 15.49	31.22 ±5.66	15.87 ±1.51	7.76 ±1.4
9° DIVISION (n = 21) edad = 14.50	27.31 ±3.67	14.11 ±1.59	7.19 ±0.83

Tabla 4. Masa Muscular, Masa Adiposa y Masa Osea (kg) en jugadores Juveniles del Club Atlético River Plate, 2002.

Tabla 7 zubeidia 2003

POSICIÓN	ESTATURA (cm.)	PESO (Kg.)
ARQUEROS (n=15)	182.4±5.02	84.6±6.82
DEFENSOR CENTRAL (n=20)	180.9±2.54	79.4±4.92
DEFENSOR LATERAL (n=17)	174.4±4.77	72.5±5.06
MEDIOCAMPISTA DEFENSIVO (n=20)	177.6±5.75	74.7±5.75
MEDIOCAMPISTA OFENSIVO (n=14)	174.99±4.45	72.99±5.19
DELANTERO CENTRAL (n=9)	178.8±5.46	79.9±7.32
DELANTERO LATERAL (n=15)	174.5±4.74	71.6±4.95
TOTAL (n=110)	177.7±5.74	76.4±7.01

Tabla 1. Peso y Talla de futbolistas Sudamericanos de Elite. Copa América 1995 (SOKIP).

Tabla 8 zubeldía 2003

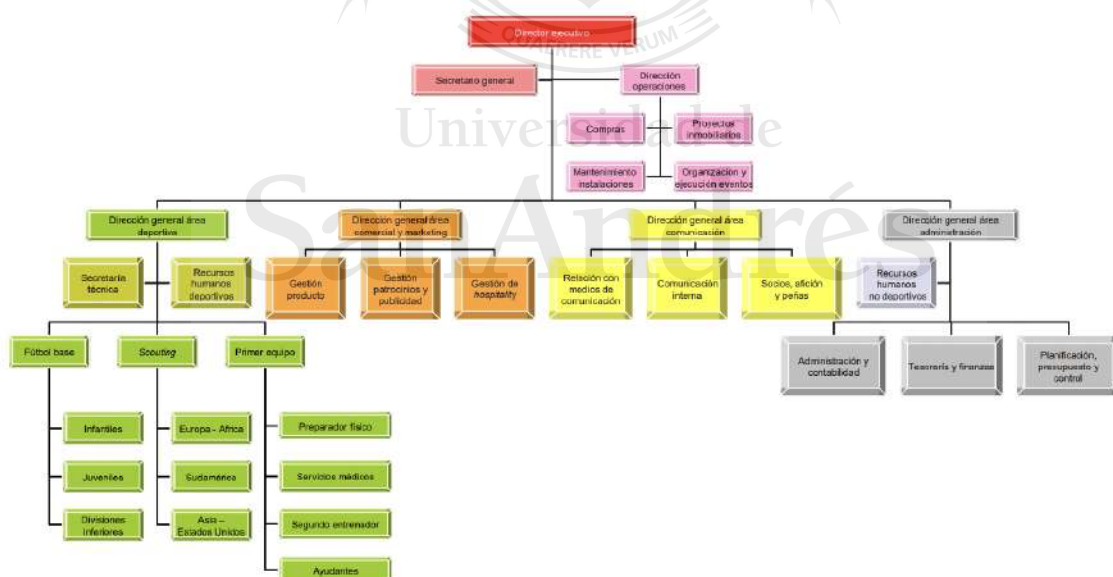


Tabla 9 Opazo y gomez 2008



Tabla 10 Murzi Herbella y Susti 2020

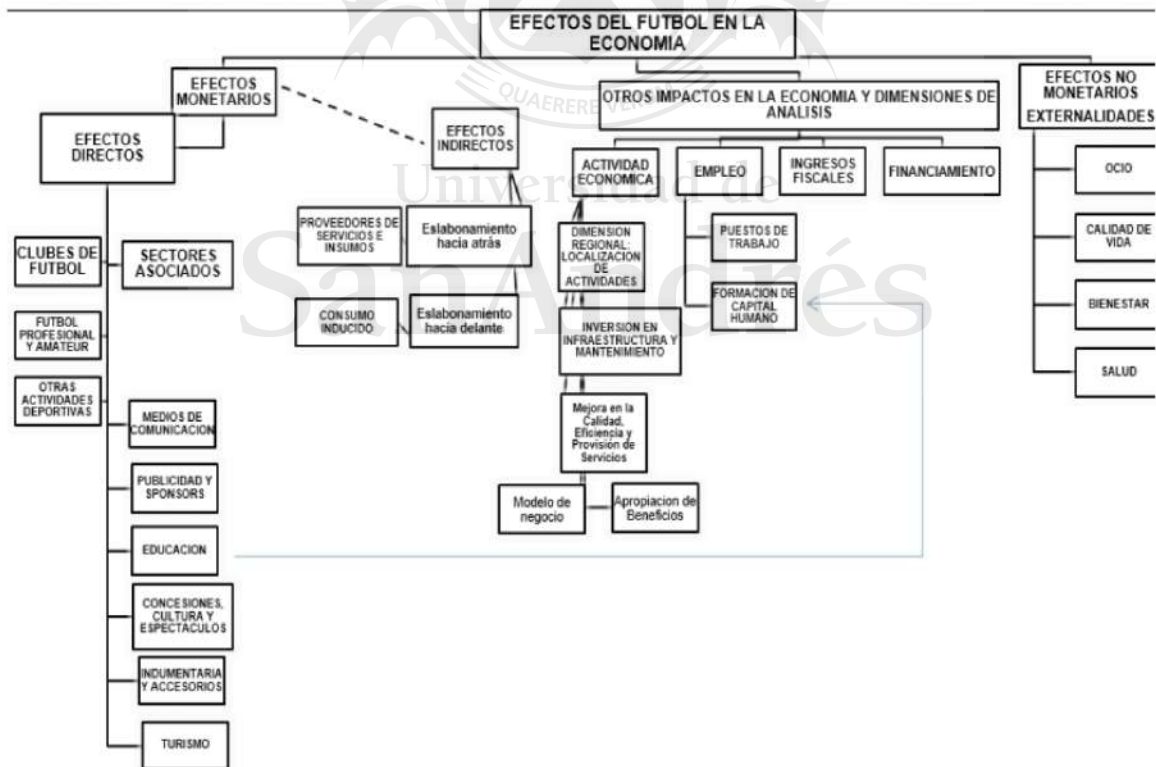
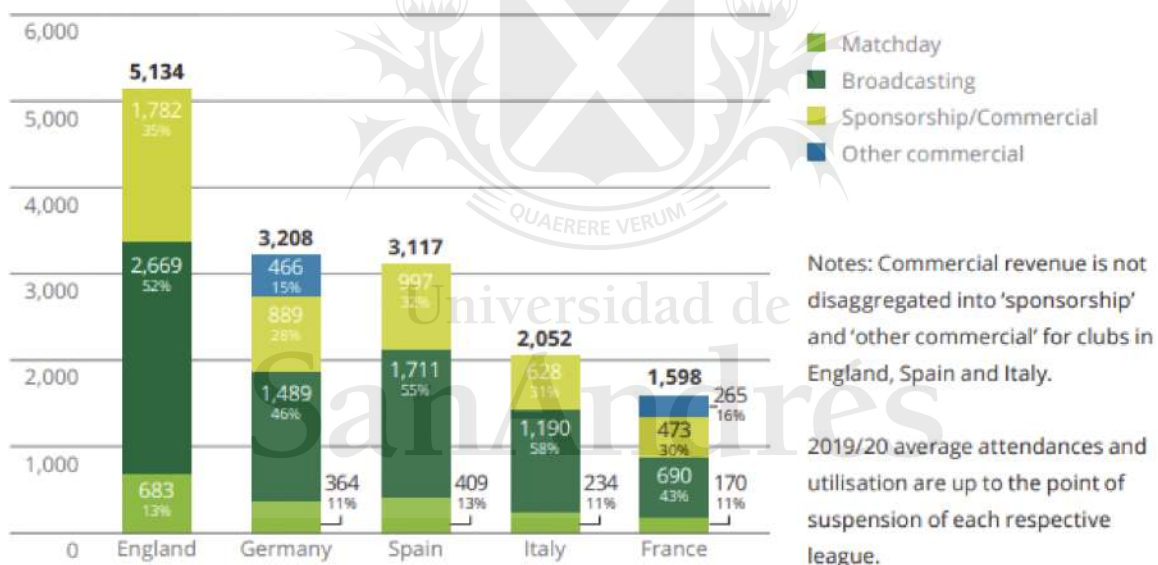


Tabla 11 Conicet, 2016

Gráfico 2. Frecuencia en la mención de conceptos de ingresos



Chart 2: 'Big five' European league clubs' revenue - 2019/20 (€m)



Average revenue per club (€m)



Average match attendance

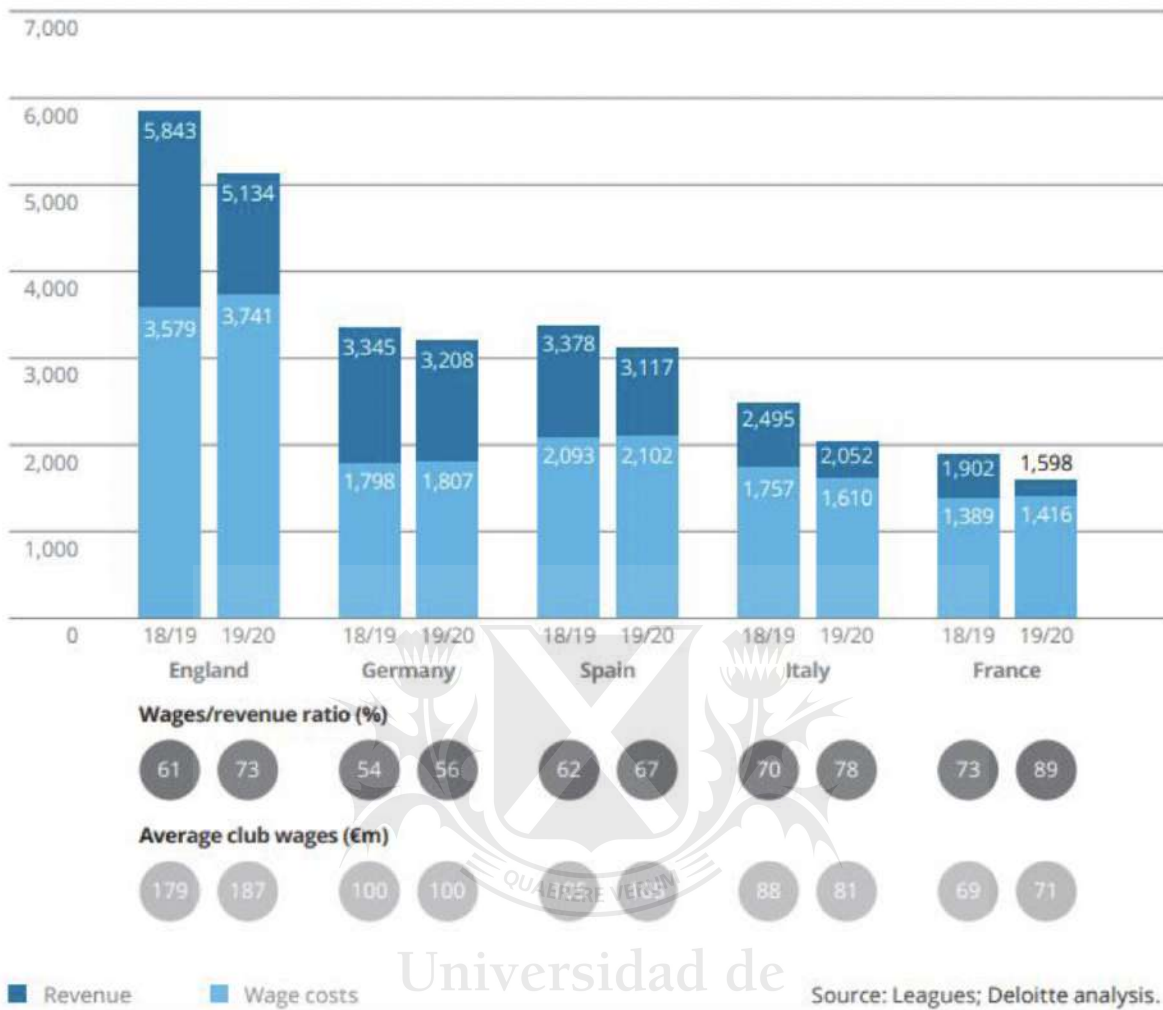


Stadium utilisation (%)



Source: Leagues; Deloitte analysis.

Chart 4: 'Big five' European league clubs' revenue and wage costs - 2018/19 and 2019/20 (€m)



Universidad de
San Andrés

Chart 8: Premier League and Championship clubs' average revenues – 2019/20 (£m)

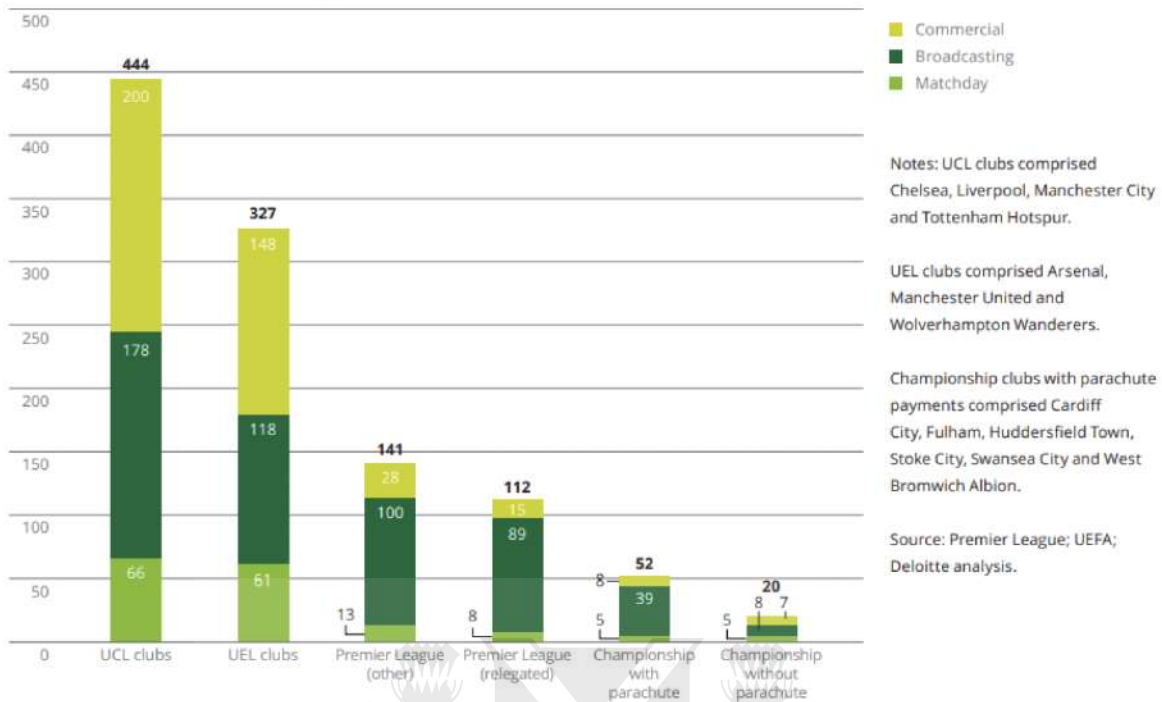
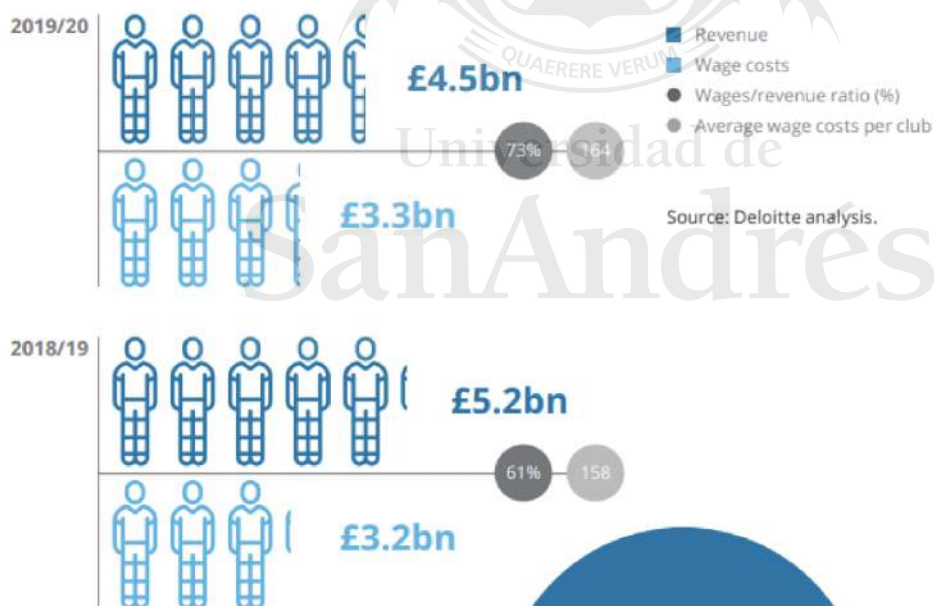


Chart 9: Premier League clubs' revenues and wage costs – 2018/19 and 2019/20 (£m)



£2.2 billion
 Contributed by English professional football to Government in taxes in 2019/20.

Top 25 Most
**INNOVATIVE
 TEAMS**
 from Sports Innovation Lab[®]


























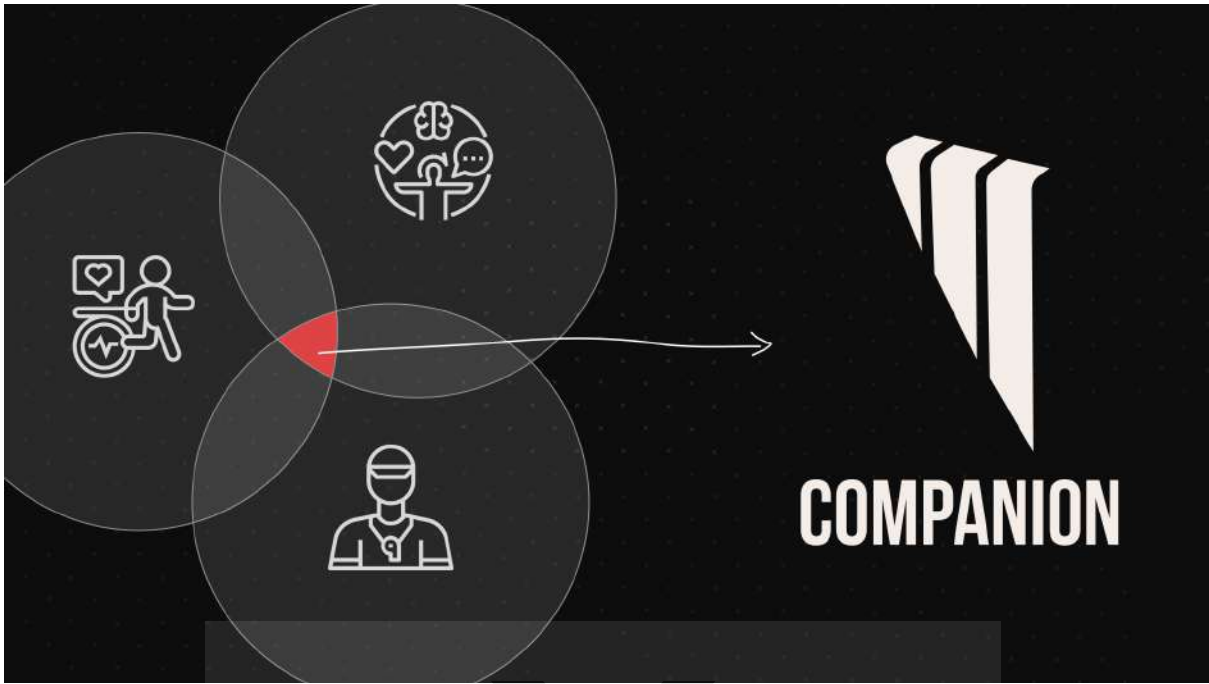
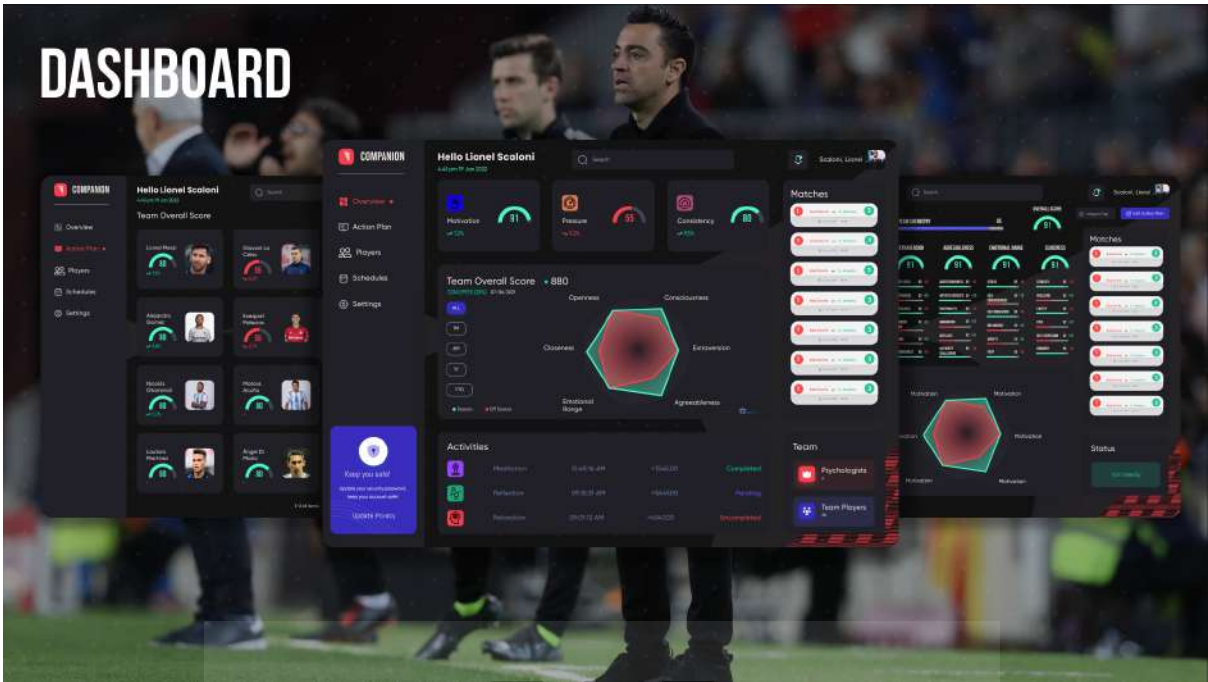
Rank	Team	League	Team Score	Year-To-Year
1	 FC BARCELONA	La Liga	887	▲3
2	 REAL MADRID C.F.	La Liga	856	-
3	 ARSENAL F.C.	EPL	833	-
4	 MANCHESTER CITY F.C.	EPL	810	▼3
5	 PHILADELPHIA 76ERS	NBA	747	▲7
6	 MANCHESTER UNITED F.C.	EPL	702	-
7	 ATLANTA BRAVES	MLB	696	NEW
8	 LIVERPOOL FC	EPL	679	▲3
9	 DALLAS MAVERICKS	NBA	674	NEW
10	 A.S. ROMA	Serie A	663	▲5
11	 MINNESOTA TIMBERWOLVES	NBA	661	NEW
12	 BORUSSIA DORTMUND	Bundesliga	657	▲4
13	 BOSTON RED SOX	MLB	654	NEW
14	 FC BAYERN MUNICH	Bundesliga	643	▼9
15	 WASHINGTON CAPITALS	NHL	642	NEW
16	 OLYMPIQUE LYONNAIS	Ligue 1	631	NEW
17	 CLEVELAND CAVALIERS	NBA	629	▲6
18	 SEATTLE SEAHAWKS	NFL	622	▲1
19	 PHOENIX SUNS	NBA	619	NEW
20	 GOLDEN STATE WARRIORS	NBA	618	▼13
21	 LOS ANGELES RAMS	NFL	607	NEW
22	 BROOKLYN NETS	NBA	605	NEW
23	 TORONTO RAPTORS	NBA	604	▼5
24	 WASHINGTON NATIONALS	MLB	604	NEW
25	 PORTLAND TRAIL BLAZERS	NBA	603	NEW

Tabla 12 Sports Innovation Lab 2022



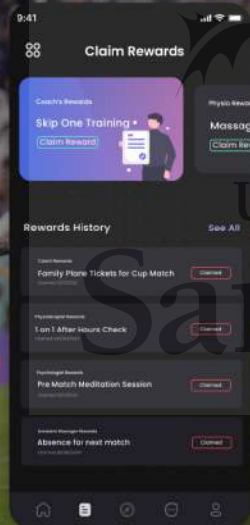


APP & NAWAIAM



- Trabajo en Equipo
- Resiliencia
- Manejo de emociones

BENEFICIOS



- Premiar el mérito
- Rendimiento Mental = Mejor Rendimiento Físico

PROGRAMA CRECIMIENTO



Universidad de
San Andrés