

Sport Performance

La Relevancia de la Gestión del Equipo en el Éxito Deportivo

Management Groups in Sporting Success

Jiménez Sáiz, Sergio L.¹, Lorenzo Calvo, Alberto.², Leite, Nuno.³, Gómez Ruano, Miguel A.²¹Universidad Europea de Madrid.²Universidad Politécnica de Madrid.³Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Sergio L. Jiménez Sáiz

SERGIOLORENZO.JIMENEZ@uem.es

Fecha de recepción: 29 de Octubre de 2015 .

Fecha de aceptación: 20 de Noviembre de 2015.

RESUMEN

En los últimos años la profesionalización del deporte requiere de, además del conocimiento técnico-táctico del deporte, una especialización multidisciplinar en la que se incluye la gestión de un grupo de personas que ayudan en el rendimiento del equipo (e.g. ayudantes, médicos, fisioterapeutas, preparadores físicos), así como a los deportistas que conforman el equipo. Por tanto, el entrenador actualmente debe desarrollar, además de un gran conocimiento específico, competencias de liderazgo, comunicación, gestión de recursos humanos, motivación deportiva, y el establecimiento de proyectos deportivos, entre otras. Este artículo es fruto de las reflexiones, experiencias y revisión sistemática de la literatura actual.

Palabras Clave: gestión de equipos, liderazgo, éxito, coaching.

ABSTRACT

In recent years the professionalization of sport requires, in addition to technical and tactical knowledge of the sport, a multidisciplinary expertise in the management groups which help in the team performance (e.g. assistants, doctors, physiotherapists, strength and conditional coach) as well as the athletes who make up the team. Therefore, the coach should present, plus a large specific knowledge, develop leadership skills, communication, human resources management, sports motivation, and the establishment of sports projects, among others. This article is the result of reflections, experiences and systematic review of the current literature.

Keywords: management teams, leadership, success, coaching.

INTRODUCCIÓN

No cabe duda que hoy en día la figura del entrenador, y cómo gestiona el grupo, ha adquirido un mayor protagonismo en el éxito de los equipos deportivos. Los entrenadores han pasado de “hacerlo todo”, a gestionar a un amplio grupo de profesionales. Así, biografías o libros relacionados con entrenadores como Del Bosque, Guardiola, Simeone,..., están muy presentes en áreas de formación y de recursos humanos, en todos los contextos, y más deportivos.

Gracias a la profesionalización del deporte, de las escuelas deportivas y de los avances de las ciencias que complementan el deporte (e.g. fisiología, tecnología, nutrición, preparación física, evolución física de los jugadores, las instalaciones), los deportistas a cierta edad, suelen estar muy preparados técnica, táctica y físicamente, lo que convierte al factor psicosocial y su gestión, como una de las piezas claves del éxito del deportista y del equipo una vez desarrolladas las otras facetas. Que el jugador se sienta importante, con confianza, valorado, que esté contento, que consiga sus metas, que tenga un proyecto personal,... podría ser el “plus” para hacerte campeón o mejor que el otro. Al fin y al cabo, las personas somos seres sociales (Jones, 2006) y nos importa el reconocimiento. Algo evidente es que esto no es una receta única, sino un sumatorio de muchísimos factores que acaban dando sus frutos, y es la buena gestión del grupo y la mentalidad del deportista la que da ese “plus” de calidad. Hace buenos a los regulares, muy buenos a los buenos, y exitosos a los muy buenos.

McFarlane y Cooper (2014) establecen que para lograr la máxima eficacia en un equipo se necesita de un líder que pueda combinar correctamente la parte deportiva con la comprensión de las necesidades del equipo. Esto es clave para entender que no hay una sola cosa que haga que un entrenador tenga éxito, sino que necesita reconocer y dominar varias facetas del contexto deportivo para conseguir sacar el máximo rendimiento a sus jugadores y equipos. Así, desde nuestro punto de vista, todo suma, y no es mérito exclusivo del entrenador, todo es importante y nada sobra. Sin embargo, en esta revisión vamos a centrarnos exclusivamente en los factores más importantes de la gestión del grupo por parte del entrenador para alcanzar el éxito deportivo, sin olvidar que cualquier variable es importante, y que el jugador y su determinación por conseguir las cosas que se propone, son los auténticos factores determinantes, con la ayuda inestimable del entrenador en este desarrollo.

Distintas investigaciones afirman que el entrenamiento, la competición y la gestión de personas son los tres principales ámbitos donde los entrenadores deben centrarse hoy en día para ser efectivos (Côté y Salmela, 1996; Côté, et al., 1993; Côté y Sedgwick, 2003; Duffy, 2008). Por tanto, los entrenadores tienen que estar más centrados en los aspectos físicos, técnicos, tácticos y psicológicos relacionados con el entrenamiento y las competiciones, así como de las interacciones sociales y dinámicas con los deportistas, sus padres, entrenadores asistentes, representantes y el personal del equipo (es decir, gestión de grupos).

REVISIÓN SISTEMÁTICA Y REFLEXIONES

Para la exposición, se realizó una revisión sistemática de la literatura utilizando MEDLINE, Academic Search Premier, SPORTDiscus, y E-Journals. La búsqueda se acotó a artículos en inglés, los cuales debían ser publicados en revistas revisadas por pares entre 1970 y abril de 2014 con la palabra “team sports management”. Se inició la búsqueda desde 1970, coincidiendo con el estudio realizado por Gilbert y Trudel (2004). Finalmente, se decidió hacerlo desde 1990, ya que se observa que es cuando realmente encontramos estudios relacionados con revisiones por pares y se estableció como un punto de partida en aras de mayor exhaustividad, si bien es cierto que observamos que es en los últimos 30 años cuando se han realizado más del 60% de las investigaciones relacionadas con los entrenadores (Gilbert y Trudel, 2004), sin embargo, sólo el 20% de las investigaciones analizan el modelo de gestión del entrenador o la relación con sus atletas (Gilbert y Trudel, 2004).

Así, un resumen de los resultados de la búsqueda se presenta en la Tabla 1. La búsqueda produjo 9.735 referencias, incluyendo la duplicidad de algunos artículos debido a las búsquedas paralelas para, finalmente, trabajar sobre un total de 3.253 que cumplían los criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión/exclusión.

Los artículos incluidos corresponden a los siguientes criterios: (1) Publicación en idioma inglés; (2) un enfoque claro al deporte; (3) un enfoque en cómo mejorar la gestión del equipo deportivo (y no exclusivamente la eficacia del equipo); y los resultados (4) deben haber sido empíricamente investigados o systematic review. En este caso, los artículos de revisión se estudiaron ante la novedad del tópico y para poder identificar otros relevantes estudios empíricos. Además, se incluyeron

tanto artículos cualitativos y cuantitativos.

En cuanto a los criterios de exclusión, fueron aquellos que: (1) no se presentó el diseño del estudio; (2) no existían ni mediciones ni resultados claros; (3) Tampoco seleccionamos estudios basados en exclusivas definiciones de equipos deportivos sin documentar; y finalmente (4) fueros excluidos editoriales, cartas , libros y resúmenes de libros.

Tabla 1. Resumen de la búsqueda.

Base de datos	Resultados
MEDLINE with full text	295
Academic Search Premier	3.817
SPORTDiscus	5.092
E-Journals	531
Total	9735
Criterios inclusión	3253
Criterios exclusión	6482

Tabla 2. Resumen de información general de los resultados.

Tópico Principal	n
Sports performance	72
Sports medicine	52
Sports	48
Football	33
Exercise	13
Athletes	12
Physical education and training	11
Swimming	11
Total	252

Tabla 3. Resumen de materias de los resultados.

Materia	N
Management	250
Social Aspects	172
Psychological aspects	59
Questionnaires	48
Attitudes	36
Comparative studies	30
National collegiate athletic association	29
Interpersonal relations	29
Total	653

En relación a los resultados y en función de las principales investigaciones, se observa como el entrenador (entendido como líder en este artículo) es un factor importante para el éxito de los atletas, tanto en su desarrollo, como en el alto rendimiento (Blom, Watson II, y Spadaro, 2010; Jones, 2006; Jowett y Cockerill, 2003). Los entrenadores exitosos son muy metódicos, experimentados y creativos. Así, el éxito de ellos está basado en una consecuencia del efecto acumulado de hábitos metódicos que parecen insignificantes, pero que han desarrollado durante años en un contexto determinado eficaz. Son estos hábitos y método, en mayor parte, los que marcan la diferencia entre ser bueno y ser mejor entrenador.

Una conclusión en común en las investigaciones relacionadas con el entrenador-atleta, es que el entrenador está en el corazón del proceso de entrenamiento, y es la interacción entre los entrenadores y los jugadores, lo que genera el aprendizaje y los resultados del equipo (Jones, Armour y Potrac, 2004; Jowett y Cockerill, 2003). En esta interacción, la satisfacción del jugador es fundamental para el rendimiento y, tal y como señalan las investigaciones (Blanchard, Amiot, Perrault, Vallerand, y Provencher, 2009; Chelladurai y Saleh, 1980; Rieke, Hammermeister, y Chase, 2008; Smith y Smoll, 1997; Smith, Smoll, y Curtis, 1978), conductas, satisfacción, disfrute y comportamientos del jugador, están influenciados por los comportamientos percibidos del entrenador hacia él.

Las principales correlaciones de estas conductas se dan cuando aparecen, por parte del entrenador, conductas de apoyo, formación e instrucción, calidad de la relación y comentarios positivos (Blanchard et al., 2009; Martin, Dale, y Jackson, 2001; Reinboth et al., 2004; Riemer y Chelladurai, 1995; Weiss y Friedrichs, 1986). Esto, además, está ayudado por el trabajo multidisciplinar del equipo de trabajo, estando a la cabeza el entrenador. Como detalle, sólo hay que ver como apareció el flamante fichaje del F.C. Barcelona "Neymar" durante la temporada 2013/2014. No se gestionó al principio su preparación física, técnica o táctica, sino su "felicidad", con un autobús repleto de amigos, para el bienestar y adaptación del jugador al nuevo club. También existe el ejemplo de los Gasol o Ricky Rubio acompañados por su familia para el proceso de adaptación, como recomendación de los clubes.

Por todo esto, y en este proceso multifactorial del que estamos hablando en la gestión del grupo del entrenador, a continuación vamos a describir una serie de aplicaciones prácticas que entendemos como importantes, desarrolladas en una serie de entrevistas realizadas a entrenadores profesionales dentro de nuestro grupo de investigación, para saber qué es lo que piensan los entrenadores que sería lo ideal para gestionar un grupo:

- **Desarrollar y/o crear objetivos.** Los buenos entrenadores son capaces de ayudar a conseguir los objetivos de sus jugadores, aunque como muchas veces establecen, *"los hay que juegan al baloncesto y no tienen objetivos de desarrollo, a éstos les podemos ayudar con los nuestros"*. Así, una manera de trabajar con ellos es crearles o desarrollar objetivos en función de lo que les motiva o la necesidad que tienen.
- **Coherencia e igualdad en la gestión.** Los entrenadores establecen que ser justo es importante, es decir, valorar el esfuerzo de cada uno en función de lo que se está demandando y de lo que se ha hablado. Dentro del mismo grupo y con las mismos derechos y deberes, tratar a todos igual es injusto y a la vez debe ser así, porque cada uno tiene unos roles y objetivos diferentes, y esto es lo que marca la coherencia. Así, centrarse en las necesidades del atleta individualmente, en lugar de utilizar el mismo enfoque para todos los atletas es importante. De todos modos, cada deporte y momento de la temporada es diferente y todo lo que se diga en esta propuesta, nunca se acercará a la realidad vivida por cada entrenador dentro de estos fenómenos grupales que se aplican para el funcionamiento del equipo deportivo.
- **La adaptabilidad.** Una de las principales virtudes de los entrenadores que son capaces de estar durante muchos años en la élite de los equipos es su capacidad de adaptabilidad (Jiménez y Lorenzo, 2010). Los expertos

adaptativos se caracterizan por una gran innovación y eficiencia, preocupados por entender la naturaleza del dominio (en este caso el deporte) y sus características (Schwartz, Bransford, y Sears, 2005). Cada grupo, cada jugador, cada situación puede ir cambiando semana a semana, por el simple hecho de cambiar objetivos, ganar, perder, lesiones, titularidad,...de ahí, la importancia de adaptarse al contexto cambiante.

- **Crear un contexto adecuado.** El equipo tiene que sentir que el entrenador cuida de ellos. Los entrenadores establecen que *"Debes crear un ambiente que les permita estar seguros, que se sientan importantes, con capacidad de crecer o de conseguir sus objetivos y desarrollarse profesionalmente,...así, el éxito está asegurado"*. *"Hay una clara correlación entre cómo se sienten los jugadores en un club y su rendimiento a lo largo de los años"*, *"Invertir en la gente, reconocer su trabajo y cuidarla se ve recompensado en forma de resultados"*. Además muchas veces, de manera inducida, establecen "buenos momentos" cargados de diversión y de afinidad entre ellos, comidas, convivencias, invitaciones, apuestas,... *"Pasamos muchísimo tiempo juntos"*. Existe una comunicación continua con el grupo mediante *"cosas pequeñas e imperceptibles pero que son la clave del día a día"*. Preguntarle por su pareja, hobbies, hablar de otro tipo de cosas que no sean del propio deporte,...son fundamentales para la gran mayoría. Por tanto, los entrenadores hablan constantemente con sus jugadores. *"Las conversaciones más determinantes no tratan únicamente sobre resultados, hechos y datos, sino que incluyen emociones y me permiten conocer mejor a mis jugadores"*.
- Son tremendamente **trabajadores y disciplinados**, establecen reuniones (muchas veces informales, casi inapreciables) semanales o periódicas con todos los jugadores. Un entrenador señala que *"analizar los logros conseguidos después de cada partido, en una charla de no más de 5 minutos, facilita de manera simple de que los jugadores y el equipo focalicen de lleno en los objetivos y asuntos importantes del próximo partido adquiriendo el modelo de juego y la identidad"*. Esto provoca un incremento del rendimiento del jugador, así como su compromiso. Dan libertad dentro de unos límites que establecen mediante un reglamento.
- **Ven su talento.** Los entrenadores señalan que hay que cambiar las críticas por los elogios. Ver lo bueno de tus jugadores/atletas. *"Son el mejor equipo que tienes"*. *"El dinero y la fama son importantes, pero no son los objetivos económicos los que motivan a la gente al final, sino el deseo de hacer las cosas bien. Al final todo el mundo quiere hacer las cosas bien"*. No hay que buscar culpables, sino hacernos responsables todos y cada uno de los objetivos que tiene el equipo. Hay que buscar lo mejor de las personas. Su potencial. Sus objetivos. Xesco Espar (2012), campeón de Europa con el FC Barcelona de balonmano, establece que siempre hay que negociar desde el punto de vista del jugador. No del entrenador. El jugador es el protagonista. Los entrenadores dan oportunidades a sus jugadores y esto les hace mantenerse implicados.
- **Desarrollar su confianza.** Las personas (deportistas en este caso) tienen una gran capacidad de cambio y talento. Hay miles de ejemplos de jugadores que señalan que *"ahora tengo la confianza del entrenador"*. Es una cuestión de apostar por los jugadores. *"Nada contribuye más al éxito del jugador que él mismo se sienta importante y tenga éxito"*. Rafael Echeverría (2000), experto en coaching, establece que *"todo sistema social requiere desarrollar confianza como condicionante de funcionamiento. No es posible que exista un sistema social en el que la confianza no exista"*.
- **Establecer Roles.** Un equipo es un grupo desorganizado que consigue organizarse. O un equipo está compuesto de personas desequilibradas y el equipo las equilibra. Así, *"el mayor de los éxitos es integrar a todos y cada uno de los egos que hay en el equipo por y para el servicio del equipo, aunque eso te haga perder brillo como jugador"*. A la vez, *"Para crear un entorno inclusivo, el entrenador debe mostrar un profundo respeto por cada una de las personas del equipo"*. Así, un aspecto fundamental es el de la jerarquía de los jugadores, los roles. Muchas veces esto genera unas dinámicas muy complejas en el juego, y se puede "chocar". Titularidad, lanzar faltas o tiros, minutos de juego, ser protagonista en el juego,... Todo esto se debe hablar y preparar, pero no siempre es suficiente.
- **Conforma un buen equipo de trabajo:** *"Los grandes entrenadores están rodeados de gente de su absoluta confianza y en los que delegan responsabilidades. Es importante que ellos vean que les has elegido, así no te fallarán nunca"* Además, es importante hacerles sentirse importantes y permitirles contribuir al éxito del conjunto.
- **Están motivados y transmiten motivación:** *"Un entrenador necesita que todos y cada uno de los miembros de su equipo compartan su pasión y la transmitan al resto de sus compañeros. No puede hacerlo solo"*.
- **Otros Factores de rendimiento:** los entrenadores saben lo que quieren y hacia dónde van, tienen un modelo de juego y de entrenamiento con éxito, una filosofía en la que basarse, saben sus objetivos, dan soluciones, hacen por conocer el club, el contexto donde trabajan para aportar cosas, se interesan por el juego que le gusta a los socios.

En definitiva, es un modelo multifactorial donde se tienen que tener en cuenta muchísimos factores y detalles para que el deportista despliegue todo su talento, y aun así, el éxito no está asegurado. Claramente, la gestión del grupo no es tarea fácil.

Uno de los apartados emergentes más estudiados y más desarrollados hoy en día, es la relación de ayuda por parte del entrenador-atleta. Así, estos hábitos, factores, habilidades del entrenador, están a la vez siendo desarrollados mediante la adquisición de habilidades sociales, coaching, desarrollo personal, habilidades de comunicación, entre otros, por parte de

los entrenadores deportivos con el objetivo adquirir un método que proporcione la base sobre la que los entrenadores y los atletas pueden aprender de manera consistente y coherente, sin llegar a ser una relación reactiva (Cassidy, Jones, y Potrac, 2009). Parece evidente que una buena filosofía de entrenamiento podría eliminar los problemas existentes en cuanto a las normas, la disciplina, los códigos de conducta, las distintas perspectivas y objetivos a corto y largo plazo, además de otros procesos del entrenamiento y del día a día.

No cabe duda que el entrenamiento, debe cumplir funciones de rendimiento, aprendizaje y eficacia (Jowett, 2005; Williams, et al., 2003), gran parte de éstas funciones se dan por las relaciones personales entre los miembros del grupo, lo que es importante para lograr el crecimiento y el desarrollo de los atletas (e.g. Jowett, 2005; Jowett, 2007; Jowett y Meek, 2000). Una relación de ayuda exitosa entre un entrenador y un atleta en el deporte debe estimular el crecimiento y desarrollo de los talentos del atleta (Jowett y Poczwadowski, 2007). Jowett (2005, 2007) afirma que las relaciones efectivas entrenador-atleta se definen por la reciprocidad entre entrenadores y atletas, así como sus sentimientos, pensamientos y comportamientos (Jowett, 2005, 2007; Jowett y Meek, 2000). De ahí su modelo de entendimiento común 3+1 C's: Cercanía, Compromiso, Complementariedad, y Co-orientación (Jowett, 2007).

La Cercanía valora en qué medida el entrenador y el atleta se conectan o la profundidad de su apego emocional (Jowett y Cockerill, 2002). El Compromiso refleja la intención o el deseo de mantener su asociación entre entrenadores y atletas a lo largo del tiempo. La Complementariedad está referida a comprobar si la interacción entre el entrenador y el atleta se percibe como cooperativa y eficaz, y la Co-orientación define el grado de similitud y la comprensión empática (Jowett, 2005; Jowett, 2007).

También otros estudios apoyan que el entrenador tiene una influencia esencial en el rendimiento de un deportista, la motivación y el bienestar en el deporte (Jowett y Cockerill, 2002; Côté, et al, 1999; Lyle, 1999; Mageau, 2003). Por lo tanto, es la "buena" relación entrenador-atleta la que contribuye a la mayor parte del crecimiento y desarrollo de un atleta. Sin restar la importancia e implicación que se debe tener como entrenador en la enseñanza e instrucción de habilidades técnicas y tácticas (Nazarudin, et al, 2009; Pilus y Saadan, 2009; Potrac, Jones y Cushion, 2007). Sin embargo, el entrenamiento también debe implicar elementos de ganancia personal por ambas partes, confianza, determinación y contextualización (Bloom et al., 1998; Jowett y Cockerill, 2003; Poczwadowski, Barott y Henschen, 2002).

Curiosamente, la relación entrenador-atleta es especialmente importante en términos de resultados positivos o no para el atleta (Duffy, 2008; Jowett y Cockerill, 2002; Lyle, 1999). Numerosos estudios han investigado cómo los comportamientos de liderazgo de los entrenadores pueden afectar la satisfacción de los atletas, las actuaciones, la autoestima, la confianza y la ansiedad (Chelladurai, 1990; Jowett y Cockerill, 2002; Jowett y Ntoumanis, 2004; Olympou, Jowett y Duda, 2008). Otros estudios que han investigado los problemas de relación efectiva incluyen ingredientes básicos como la comprensión empática, la honestidad, el apoyo, cariño, aceptación, capacidad de respuesta, amistad, la cooperación, el cuidado, el respeto y la consideración positiva (Jowett y Cockerill, 2003; Jowett y Meek, 2000).

Por otro lado, las investigaciones afirman que las relaciones ineficientes se ven aumentadas por la falta de interés y la emoción, la lejanía, incluso el antagonismo, el engaño, la explotación y el abuso físico o sexual (Balagué, 1999; Brackenridge, 2001; Jowett, 2005). Por lo tanto, los entrenadores de élite están basando su atención en la adquisición de las competencias necesarias para mejorar aspectos relacionales en el campo del entrenamiento deportivo (Chelladurai y Doherty, 1998; Chelladurai y Riemer, 1998; Jowett y Cockerill, 2003).

Sin embargo, todavía hay una necesidad de más investigaciones centradas en la relación entre los entrenadores y sus atletas, y cómo los asuntos relacionales afectan el progreso de los atletas en el deporte (Jowett y Cockerill, 2002; Jowett y Ntoumanis, 2004; Williams, et al., 2003).

Uno de los apoyos más importantes para el desarrollo personal y desarrollo de las competencias del entrenador, hoy en día, es el "coaching". En cierto modo, son sinónimos, no sólo por el significado de la palabra, sino porque deben estar centradas en la propia persona, en cómo te gustaría que te hablaran, trataran, ayudaran. Pero también el coaching puede estar enfocado en la mejora de problemas de relación como la confianza y el respeto, el apoyo, la ayuda en la implantación de objetivos y roles por ambas partes. Así, aparecen investigaciones dónde los atletas estarían más satisfechos con su propio progreso en el deporte si sus entrenadores muestran altas habilidades en estos factores relacionados con el "coaching" (Moen y Federici, 2011).

El coaching dentro de la gestión de grupos.

La profesión del coaching está focalizada en una relación de ayuda, en aspectos como la confianza, el respeto, la atención plena, una actitud positiva, comunicación, y la proactividad del coachee, en este caso deportista (Grant, 2006; Liljenstrand y Nebeker, 2008). Sin embargo, no cabe duda que la personalidad del entrenador y su "Efecto Pigmalión" son muy influyentes. Altas expectativas por parte del entrenador pueden servir de mensaje claro al deportista de que él tiene las competencias suficientes para llevar a cabo la tarea requerida. Y a la inversa, cuando desde el inconsciente se transmiten al

deportista bajas expectativas o desconfianza hacia la mejora de su rendimiento. Podemos encontrar numerosas declaraciones de los deportistas a favor de un entrenador que le ha influido y al que se le debe todo, como al contrario.

Algo importante en esta transferencia del “coaching” al entrenamiento es que el entrenador debe ser accesible, escuchar a sus jugadores, conocerles, conocer de su vida personal, reunirse con ellos regularmente, aborda los conflictos constructivamente y demostrar que te importan todos y cada uno de tus jugadores y colaboradores.

Al fin y al cabo, el coaching es la ayuda a una persona o equipo para el desarrollo de su talento, por tanto, se podría utilizar normalmente como sinónimo de todos los dominios de los entrenadores a la hora de cumplir sus funciones (Chelladurai y Saleh, 1980; Gould et al., 2002; Jones, 2006; Jowett, 2007; Mallett y Côté, 2006).

El coach puede ser entendido como un profesional que utiliza la comunicación y sus técnicas, para llevar al individuo o equipo a un mayor autoconocimiento, a una clara definición de objetivos y a una motivación y confianza que le permitirán, proactivamente, realizar los pasos necesarios para conseguir un mejor control mental y emocional necesario para alcanzar aquellas metas que se proponga.

Como hemos descrito anteriormente, algunos aspectos fundamentales para crear un buen ambiente podrían ser: la relación, el aprendizaje, el clima relajado y disfrute. Aun así, no existe un modelo único para valorar la eficacia como entrenador (Gilbert y Trudel, 1999). La singularidad de la relación de equipo y entrenador, la edad y el sexo de los atletas, el tipo de deporte, el nivel competitivo, y los antecedentes de los entrenadores, todo parece influir en la eficacia del entrenador (Gilbert y Trudel, 1999), lo que hace que el enfoque en el individuo o equipo sea único y diferente, no habiendo dos contextos y situaciones iguales. Es por ello, la importancia de un enfoque individualizado para capacitar a los entrenadores sobre cómo relacionarse mejor con sus jugadores en lugar de utilizar las recomendaciones generales que pueden no tener las necesidades específicas del equipo en consideración, el apoyo a las recomendaciones de otros investigadores (e.g. Jones et al., 2003; Mallett y Côté, 2006). Además, este tipo de relación que debe tener el entrenador, también debe coincidir con los valores y personalidad del propio entrenador.

Es importante, desde la investigación, ser capaz de encontrar formas de mejorar la relación entre entrenadores y jugadores, ya que no sólo habrá un rendimiento superior por ambas partes, sino que se podrá disfrutar de ellos más, alargarán su vida deportiva, se podrá entrenar más, y se hará la vida de todos más sencilla.

Phil Jackson, uno de los entrenadores más laureados de la NBA, señala en su libro *Once Anillos* (2013, p.86) que la experiencia le ha hecho ver que es clave desarrollar las habilidades de liderazgo de sus jugadores y que, cuando lo consigue, hace crecer a sus jugadores, mejora la cohesión del equipo y, en consecuencia, mejora su posición de liderazgo dentro del equipo. Ese crecimiento del que habla no debe ser limitado a lo deportivo, sino que es un desarrollo humano y moral también. Se puede establecer que, al fin y al cabo, lo que consigue este entrenador es que sus jugadores mejoren como personas a través del deporte.

Thelwell, Lane, Weston y Greenlees (2008) estudiaron la relación entre la inteligencia emocional y la eficacia del entrenamiento. Los autores encontraron que las habilidades y la regulación de las emociones sociales son predictores significativos de la motivación eficaz. También el optimismo se asoció significativamente con la formación del carácter y la eficacia técnica se asocia de manera significativa con la valoración de las propias emociones. No hubo predictores significativos de estrategia eficaz de juego. Así, los resultados de Thelwell et al. (2008) muestran que una alta inteligencia emocional conducirá a un entrenador en la mejora de sus habilidades, mientras que las características emocionales no tienen relación con la estrategia de juego, una habilidad que se desarrolla sobre todo a partir de la experiencia de juego, las demás ayudan con los otros aspectos de la eficacia del entrenamiento.

Por lo tanto, si un entrenador está teniendo dificultades para conectar con un jugador o equipo en la parte mental o emocional del partido, el entrenador se beneficiaría de trabajar en el fortalecimiento o la reorientación de su/sus propias habilidades emocionales. Los líderes de negocios que carecen de la inteligencia emocional han reducido de manera significativa la efectividad del liderazgo (George, 2000).

Es decir, tener una alta inteligencia emocional para un entrenador ayuda a generar un ambiente reconfortante y positivo que ayuda a los jugadores a que se sientan a gusto y, por tanto, a que mejore el rendimiento y se pueda tener éxito. Aun así, no hay que olvidar que la influencia del entrenador no se puede obviar y muchos deportistas intentan complacer también los objetivos buscados, no por ellos mismos, sino también por el entrenador o por el club, lo que no coincide con la relación de ayuda que establece el “coaching”. Esto coincide con investigaciones en deportistas, generalmente jóvenes, que desean complacer a los adultos o entrenadores, así como buscar la aprobación de los mismos (Mageau y Vallerand, 2003). Por tanto, el hecho de no conseguir los objetivos de estos “adultos” les hace sentirse decepcionados, incluso cuando cometen un error y sienten que han defraudado a otros. De ahí, la cantidad de ejemplos de deportistas a la hora de dedicarle su éxito a otras personas que le han exigido tanto trabajo. Por otro lado, esto también puede ser contraproducente, ya que cuando un entrenador señala a un jugador por gritar o decir cosas negativas sobre su juego, el

jugador tiende a estresarse, y así podrán disfrutar del juego y del deporte (Pugh et al., 2000).

En definitiva, el entrenador debe proporcionar un feedback positivo teniendo en cuenta la “cultura del error”, si bien es cierto que la exigencia y la excelencia en el deporte de élite, siempre debe estar presente como uno de los valores principales. Por tanto, esto incluye el apoyo social (centrándose en el bienestar de los atletas), favorecer y crear situaciones favorables, o felicitaciones verbales y desdramatizar, si fuera necesario, a los jugadores (Sullivan et al., 2012). A la mayoría de la gente le gusta sentirse responsable de algo, le gusta que valoren lo que hace y que no pase desapercibido, le gusta poder decidir sobre cómo hacerlo, necesita sentirse orgullosa usando sus habilidades y conocimientos, le gusta sentirse partícipe de algo importante, siente estímulo ante los retos asumibles, le encanta sentirse parte de un grupo, le gusta que tengan en cuenta su opinión, necesita sentirse escuchada, le gusta que le consulten y necesita sentir que lo que hace tiene sentido.

CONCLUSIONES Y APORTACIONES PRÁCTICAS.

Algo importante que hay que destacar es que habría que fomentar este tipo de formación en aspectos sociales en los cursos de entrenadores y universidades. Los entrenadores subrayan que el problema que existe es que apenas se le ha dado importancia a esta área, y se delegaba a la propia responsabilidad del jugador (*“Que se motive él”*).

Además, algo en lo que coinciden los expertos es la vía formativa de aprender de otros expertos. Todos aprecian el valor de la experiencia, de la observación de otros entrenadores, de compartir experiencias. De ahí la importancia que se le da a haber sido jugador para ser entrenador, siendo no algo fundamental para ser experto entrenador (Nash y Collins, 2006), del valor de aprender de otros entrenadores expertos, de buscar guía y consejo en ellos. Guardiola, en varios de sus entrevistas y libros, establece que se fue a aprender de Bielsa cuando dijo “Sí” a ser entrenador del primer equipo del F. C. Barcelona. Las personas que nos rodean: familia, amistades, compañeros de trabajo... crean una gran influencia en cada uno de nosotros, así es importante rodearse de personas inspiradoras para ayudarnos a conseguir un buen método formativo, y para ello, hay que estar lo más cerca posible de los mejores para aprender de ellos (Irwin, Hanton y Kervin, 2004).

Por último, no queremos terminar el texto sin resaltar la importancia de la determinación del jugador por conseguir sus objetivos y la cultura deportiva de trabajo y éxito que se desarrolle en el contexto. La gestión de los valores, las creencias, las actitudes, la confianza y las normas compartidas en el equipo son las que dan forma al comportamiento y a la manera de comportarse en cada miembro del equipo. Todas estas habilidades se aprenden o se desarrollan (unos más que otros), y lo más importante, se contagian.

La motivación intrínseca no tiene un efecto tan explosivo en el corto plazo como la motivación extrínseca (generada por incentivos salariales, recompensas, beneficios, etc), pero tiene un efecto mucho más profundo y sostenible a largo plazo. La investigación reciente ha mostrado que las personas que manifiestan mayor grado de motivación intrínseca son también las que tienen un mejor desempeño laboral, las que más se involucran con la empresa y las que más mejoras proponen en sus trabajos. Es la forma más efectiva de generar compromiso y responsabilidad.

La determinación por conseguir algo debe ser desarrollada por aspectos de motivación intrínseca. De necesidades personales como, por ejemplo:

- Necesidad fisiológica. ¿Realmente por qué juego a este deporte?
 - Necesidad seguridad. ¿Qué garantías tengo de que esto me dé un futuro?
 - Necesidad de afiliación-grupo. ¿Me identifico con el club, con el equipo, con los valores? ¿Quiero pertenecer a este equipo?
 - Necesidad de reconocimiento. ¿Ser buen jugador me hace sentir bien?, ¿satisface mi ego?
 - Necesidad de autorrealización. Ser lo mejor que pueda ser, hacer historia, tener reconocimiento social y económico.
- Necesidad de argumentos emocionales.

Así, ¿por qué juegan vuestros jugadores?. ¿Les habéis preguntado?

No cabe duda que esto son simplemente una serie de recomendaciones basadas en aportaciones científicas, y que, por supuesto, existe una amplia diversidad de contextos y complejidades que hacen imposible unificar estrategias y modelos de comportamiento.

REFERENCIAS

- Balague, G. (1999). Understanding identity, value, and meaning when working with elite athletes. *The Sport Psychologist*, 13, 89-98.
- Blanchard, C.M., Amiot, C.E., Perreault, S., Vallerand, R.J. & Provencher, P. (2009). Cohesiveness and psychological needs: Their effects on self-determination and athletes' subjective well-being. *Psychology of Sport & Exercise*, 10, 545-551.
- Bloom, G. A., Durand-Bush, N., Schinke, R. J. & Salmela, J. H. (1998). The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29, 267-281.
- Blom, L. C., Watson II, J. C. & Spadaro, N. (2010). The impact of a coaching intervention on the coach-athlete dyad and athlete sport experience. *Athletic Insight. The Online Journal of Sport Psychology*, 12. Retrieved from <http://www.athleticinsight.com/Vol12Iss3/Feature.htm>
- Brackenridge, C. H. (2001). Spoilsports: Understanding and preventing sexual exploitation in sport. London: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203478936>
- Cassidy, T., Jones, R. L., & Potrac, P. (2009). Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice (2nd ed.). New York, NY: Routledge
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. & Doherty, A. J. (1998). Styles of decision-making in coaching. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: personal growth to peak performance* (3rd ed., pp. 115-126). Mountain View, CA: Mayfield.
- Chelladurai, P. & Riemer H. A. (1997). A classification of facets athlete satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11, 13-159.
- Chelladurai, P. & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurements* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P. & Saleh S. D. (1980). Preferred leadership in sports. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45
- Côté, J. & Salmela, J. H. (1996). The organizational tasks of high-performance gymnastic coaches. *The Sport Psychologist*, 10, 247-260.
- Côté, J., Salmela, J. H., Baria, A. & Russell, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.
- Côté, J., & Sedgwick, W. A. (2003). Effective behaviours of expert rowing coaches: A qualitative investigation of Canadian athletes and coaches. *International Sports Journal*, 7, 62-77.
- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W. & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behaviour scale of sport. *Avante*, 5, 82-92.
- Duffy, P. (2008). Implementation of the Bologna process and model curriculum development in coaching. In K. Petry, K. Froberg, A. Madella, & W. Tokarsky (Eds.), *Higher education in sport in Europe. From labour market demand to training supply. Maidenhead: Meyer & Meyer Sport (UK) Ltd.*
- Echeverría, R. (2000). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires, Granica.
- Espar, F. (2012). Jugar con el corazón: La excelencia no es suficiente. *Plataforma*. 7ª Edición.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gilbert, W. D. & Trudel, P. (1999). An evaluation strategy for coach education programs. *Journal of Sport Behavior*, 22, 234-250.
- Gilbert, W. D. & Trudel, P. (2004). Analysis of coaching science research published from 1970-2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75(4), 388-399. <http://doi.org/10.1080/02701367.2004.10609172>
- Grant, A. M. (2006). Workplace and executive coaching: A bibliography from the scholarly business literature. In A. M., Grant, & D. R. Stober (Eds.), *Evidence based coaching*. NJ: Wiley & Sons.
- Gould, D., Greenleaf, C., Chung, Y. & Guinan, D. (2002). A survey of U. S. Atlanta and Nagano Olympians: Variables perceived to influence performance. *Research Quarterly Exercise and Sport*, 73, 175-186.
- Irwin, G., Hanton, S. & Kervin, D. (2004). Reflective practice and the origins of elite coaching knowledge. *Reflective Practice*, 5(3), 425-442.
- Jackson, P. & Delehanty, H. (2013). Eleven Rings: The Soul of Success. EEUU: Penguin.
- Jiménez, S. & Lorenzo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 9-21
- Jones, R. L. (2006). How can educational concepts inform sport coaching? In R. L. Jones (Ed.), *The Sport Coach As Educator*. New York: Routledge.
- Jones, R.; Armour, K. & Potrac, P. (2003). Constructing Expert Knowledge: A case study of a top-level professional soccer coach. *Sport, Education and Society*, 8(2), 213-229.
- Jones, R.L., Armour, K. & Potrac, P. (2004). Sports Coaching Cultures. *From practice to theory*. London: Ed. Routledge.
- Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The Psychologist*, 18, 412-415.
- Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and 3+1 Cs in the coach-athlete relationship. In S. Jowett, & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp.15-28). Human Kinetics, Champaign, IL.
- Jowett, S. & Cockerill, I. M. (2002). Incompatibility in the coach-athlete relationship. In I. M. Cockerill (Ed.), *Solutions in sport psychology* (pp. 16-31). London: Thomson Learning.
- Jowett, S. & Cockerill, I. M. (2003). Olympic medalists' perspective of the athlete-coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4, 313-331.
- Jowett, S. & Meek, G. A (2000). The coach-athlete relationship in married couples: An exploratory content analysis. *The Sport Psychologist*, 14, 157-175.
- Jowett, S. & Ntoumanis, N. (2004). The coach-athlete relationship questionnaire (CART-Q): Development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 14, 245-257. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1600-0838.2003.00338.x>
- Jowett, S. & Poczwardowski, A. (2007). Understanding the Coach-Athlete Relationship. In S. Jowett, & D. Lavallee (Eds.), *Social*

- Liljenstrand, A.M. & Nebeker, D.M. (2008). Coaching services: A look at coaches, clients, and practices. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 57-77.
- Lyle, J. (1999). Coaching philosophy and coaching behaviour. In N. Cross., & J. Lyle (Eds.) *The coaching process: Principles and practice for sport* (pp. 25-46). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mageau, G. A. (2003). Coach-athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sport Sciences*, 21, 883-904. <http://dx.doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*, 21, 883-904.
- Mallett, C. & Côté, J. (2006). Beyond winning and losing: Guidelines for evaluating high performance coaches. *The Sport Psychologist*, 20, 213-221.
- Martin, S. B., Dale, G. A. & Jackson, A. W. (2001). Youth coaching preferences of adolescent athletes and their parents. *Journal of Sport Behavior*, 24(2), 196-215.
- McFarlane, D. A. & Cooper, T. V. (2014). Brief Synthesis of Team Leadership Effectiveness and Performance. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(2), 221-225.
- Moen, F. & Federici, R. A. (2011). Perceptions of coach competence and perceived need satisfaction: Assessing a Norwegian Coach Competence Scale. *The International Journal of Coaching in Organizations*, 8, 124-138.
- Nash, C., & Collins, D. (2006). Tacit Knowledge in Expert Coaching: Science or Art? *Quest*, 58(4), 465-477.
- Nazarudin, B. H. N. M., Fauzee, O. S. M., Jamalis, M., Geok, K. S. & Din, A. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfaction among Malaysian University Basketball team. *Research Journal of International Studies*, 9, 4-11.
- Olympiou, A., Jowett, S. & Duda, J. L. (2008). The psychological interface between the coach-created motivational climate and the coach-athlete relationship in team sports. *The Sport Psychologist*, 22, 423-438.
- Pilus, A. H. & Saadan, R. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfaction among hockey team. *Journal of Human Capital Development*, 2, 77- 87.
- Poczwardowski, A., Barott, J. E. & Henschen, K. P. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. *Results of an interpretive study. International Journal of Sport Psychology*, 33, 116-140.
- Potrac, P., Jones, R. L. & Cushion, C. J. (2007). Understanding power and the coach's role in professional English soccer: A preliminary investigation of coach behaviour. *Soccer and Society*, 8, 33-49. <http://dx.doi.org/10.1080/14660970600989509>
- Pugh, S., Wolff, R., DeFrancesco, C., Gilley, W., & Heitman, R. (2000). A case study of elite male youth baseball athletes' perception of the youth sports experience. *Education*, 120(4), 773-781.
- Reinboth, M., Duda, J.L. & Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion*, 28, 297-313.
- Rieke, M., Hammermeister, J., & Chase, M. (2008). Servant Leadership in Sport: A New Paradigm for Effective Coach Behavior. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 3, 227-239.
- Riemer, A. R. y Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletes. *Journal of Sport y Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Schwartz, D. L., Bransford, J. D. & Sears, D. (2005). Efficiency and Innovation in transfer. En J. Mestre (Ed.), *Transfer of learning: research and perspectives* (pp. 1-51). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1997). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science*, 6(1), 16-21.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. & Curtis, B. (1978). Coaching behaviors in Little League Baseball. In F. L. Smoll & R. E. Smith (Eds.), *Psychological perspectives in youth sports* (pp. 173-201). Washington, DC: Hemisphere.
- Sullivan, P., Paquette, K. J., Holt, N. L. & Bloom, G. A. (2012). The relation of coaching context and coach education to coaching efficacy and perceived leadership behaviors in youth sport. *Sport Psychologist*, 26, 122-134.
- Thelwell, R. C., Lane, A. M., Weston, N. J. & Greenlees, I. A. (2008). Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(2), 224-235.
- Weiss, M. R. & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346
- Williams, J. M., Jerome, J. G., Kenow, L. J., Rogers, T., Sartain, T. A. & Darland, G. (2003). Factor structure of the coaching behaviour questionnaire and its relationship to athlete variables. *The Sport Psychologist*, 17, 16-34.