

# Módulo 1. El entrenador y el staff técnico

## Unidad 1.1 Características del entrenador: competencias y habilidades

### Introducción

A lo largo de la siguiente unidad, se desarrollarán conceptualmente una serie de habilidades que debe reunir un entrenador, tanto para deportes de equipo como para deportes individuales e independientemente de la especialidad deportiva.

En los últimos años, el ingreso del deporte en el mundo del mercado generó que sea visto no solo como un espacio para la formación de deportistas, sino también como un bien de consumo. Los intereses que rodean al deporte se asocian con el hecho de ganar un campeonato y también con posicionar a un deportista para hacer de él un producto de venta.

Los entrenadores ante dicha realidad se deben dedicar a la formación del deportista en lo que respecta a sus capacidades y la conquista del máximo rendimiento posible. También deben gestionar las relaciones entre el grupo, los dirigentes, la prensa, etc. El perfil que debe adoptar es el de un líder que, además de entrenar a los deportistas, los forma y los educa para que estos tengan las herramientas suficientes para desenvolverse en ámbito que rodea al deporte. Gestiona con la dirigencia los objetivos a lograr en el año, trata de adaptar dichos objetivos al interés de los deportistas y no al interés del mercado, sin perder de vista que los máximos protagonistas son los propios deportistas y que se debe trabajar para su bien.

Uno de los puntos que el entrenador debe trabajar es el orden de prioridades: conquistar la cohesión en el equipo posicionándose como líder conductor, lograr que las relaciones entre los miembros del equipo sean estables y que todos tengan los mismos objetivos en cuanto a lo que deben lograr como equipo.

Uno de los puntos en los que hoy en día debe hacer foco cada entrenador, es en su formación en el área de la psicología deportiva, que va más allá de sus conocimientos relacionados al deporte en cuestión. Los entrenadores que solo dominan el aspecto

motriz, no lograrán entender muchos de los problemas que afectan al rendimiento de sus deportistas.

La psicología deportiva ha sufrido mucha resistencia en el campo del deporte y los malos resultados en el rendimiento se atribuían a fallas en variables físicas (falta en cuanto a la cantidad de entrenamiento, malas ejecuciones). Los entrenadores que complementen sus conocimientos con el campo de la psicología serán más completos para acompañar la formación de los deportistas.

No entra en plano de debate si los entrenadores deben o no formarse en campos académicos que vayan más allá de lo estrictamente deportivo. Sino integran las ciencias que estudian el comportamiento humano no podrán gestionar las relaciones que se generan en ámbito del deporte. Además de todos los aprendizajes de nivel técnico y táctico, es muy importante que el entrenador adquiera conocimientos del ámbito de la psicología del deporte que le permita una gestión más completa del grupo deportivo.

En su interacción diaria con los deportistas, es necesario que el entrenador cuide el vínculo que establece con ellos, sea capaz de prestar atención a las individualidades y ofrecer un trato que sea percibido como respetuoso y agradable. Esto repercutirá de forma positiva en el rendimiento del propio deportista, influirá en su confianza y en su implicación con los objetivos deportivos.

En el caso de los deportes de equipo, además de lo anterior se añade la variable colectiva. Esto es, a la relación del entrenador con cada uno de los deportistas, se añade la relación de los deportistas entre sí y el propio entrenador con el grupo. De esta manera, las repercusiones se verán reflejadas en el rendimiento individual y en el colectivo, así como en una cuestión tan importante como es la cohesión de equipo, influida por la percepción de igualdad en el trato, de confianza o de implicación.

### **1. 1. 1 El entrenador y sus dimensiones**

#### **El entrenador como proyecto deportivo**

El entrenador deportivo debe contar con una manera propia de hacer de su práctica día a día una filosofía de acción que caracterice su manera de actuar y gestionar un proyecto. El proyecto determina la estructura conceptual bajo la cual se sostiene la institución deportiva en cuanto a: valores; normas de conducta; estilos de juego; objetivos a corto, mediano y largo plazo, etc.

En el momento en el que un entrenador es convocado por la institución deportiva debe resolver si será el responsable de la creación de un proyecto para dicha institución o si

será un mero ejecutor de un proyecto ya instalado y al cual se deba adaptar. En ambos casos, el entrenador debe contar con una serie de competencias:

- **Transmitir valores y normas de conducta:** el entrenador educa al deportista para que sea capaz de gestionar su carrera deportiva y sea lo suficientemente responsable de afrontar cada entrenamiento y competición en función de los objetivos del grupo.
- **Crear una filosofía de juego que caracterice al equipo:** en este caso y en base a las experiencias y conocimientos del entrenador, se deben crear modelos de juego propios para el equipo. Dicho modelo se debe adaptar a las características de los jugadores y estar a la altura de sus posibilidades.
- **Encontrar el perfil del jugador acorde a su modelo:** en base a los criterios del entrenador y las necesidades de la institución, se deben encontrar los perfiles de jugadores que se adapten al proyecto.
- **Creación de objetivos deportivos:** junto a la dirigencia del club, el entrenador debe planificar los objetivos a conseguir en el corto-mediano y largo plazo. Dichos objetivos se deben adaptar a la realidad del club y de los deportistas para evolucionar en base a la realidad institucional.

### **El entrenador como técnico especialista**

El entrenador forma parte de un proceso complejo, el cual tiene a cargo la dirección y formación de un grupo de sujetos con sus particularidades y necesidades que debe direccionar en base a los objetivos del equipo y la institución. Para dicha tarea, el entrenador debe estar lo suficientemente capacitado, ya que su rol es el de guía durante el proceso deportivo. Para esto son necesarias una serie de características:

- Dominar y conocer en profundidad las características del deporte en cuestión.
- Conformar un grupo de jugadores acordes a los objetivos propuestos y en base a un sistema que se quiere implementar.
- Gestionar y direccionar los entrenamientos y las competencias.
- Formarse continuamente.

### **El entrenador como formador de recursos humanos**

Los entrenadores, al formar parte de una institución deportiva, se encuentran ante la realidad de un grupo de sujetos con los cuales debe aprender a convivir. Para esto, la gestión de las relaciones se torna indispensable. Los directivos, los miembros del cuerpo técnico, los jugadores, el personal del club, los familiares, los aficionados, etc. forman un colectivo de sujetos con intereses y necesidades diferentes y con los que se debe aprender a convivir. El entrenador es responsable de mantener en armonía las relaciones entre el grupo de personas involucradas en el proyecto deportivo. Esta tarea se puede resumir en cuatro puntos:

- Procurar que las relaciones interpersonales sean óptimas entre los diferentes miembros del equipo, tanto los deportistas como los profesionales que forman parte de este.
- Mantener las relaciones entre técnico-jugador. Ej.: conocer y profundizar en las motivaciones, necesidades y objetivos de todos y cada uno de sus jugadores.
- Brindar información de los avances y las complicaciones de los proyectos que tenga a cargo: las novedades, los desafíos a afrontar, etc. Mantener informado a los grupos que forman parte de la institución.
- Tomar decisiones en base a los resultados y afrontar la realidad deportiva (sea positiva o negativa).

## **El entrenador a cargo de las relaciones públicas**

El entrenador es el responsable de compartir o divulgar el proyecto deportivo con los miembros del club, la sociedad, los medios de comunicación, etc. En este punto, no se debe perder de vista el proyecto para con el equipo ya que las relaciones públicas suelen ser motivo de distracción cuando el equipo logra los resultados deportivos esperados. La actitud del entrenador frente a los medios y al público en general debe mantenerse inalterable a pesar de los resultados. Su actitud y su manera de relacionarse con el público se verán reflejados en su liderazgo y en el rendimiento de su equipo. Para esto el entrenador debe:

- Conquistar una estabilidad emocional: buscar soluciones y resolver conflictos.
- Ante errores ajenos, afrontar la situación y pedir disculpas en nombre de la institución o del grupo.
- Asumir las responsabilidades y afrontar futuros desafíos con mayor ímpetu.

Como se puede apreciar, las características que debe reunir el entrenador son variadas y complejas. Su rol es direccionar el proyecto del equipo hacia la concreción de resultados positivos, formar a los deportistas en base a sus demandas y gestionar las relaciones.

### **1.1.2 Perfil del entrenador de alto rendimiento**

Son múltiples los trabajos que aportan conceptos respecto al perfil que debe adoptar un entrenador de alto rendimiento. Anteriormente se mostraron algunas de las características que debe reunir en base a la dirección de proyectos y la gestión de relaciones. En esta oportunidad se revisarán los aportes de algunos autores respecto a la temática.

Mandeville y Riveras (1989) plantean que un entrenador debe reunir la capacidad de diagnosticar en tiempo y en forma cualquier tipo de situación dentro de la institución deportiva o del equipo que tenga a cargo. Con esto, dominará el estilo comunicativo

respecto a las decisiones que se llevan a cabo y tendrá habilidad para proporcionar soluciones alternativas.

Por otro lado, Salmela (1995) sugiere que el entrenador no solo debe dominar las cuestiones relacionadas a las capacidades técnicas, tácticas y físicas, sino también debe liderar desde conocimientos y aportes de la psicología deportiva. Para esto, propone que el entrenador adopte una formación activa, se capacite permanentemente y se adapte a las nuevas tendencias educativas.

Cronan-Hillix y Davidson (1986) establecen una lista de características que debe reunir un entrenador:

- Compromiso permanente e interés por el trabajo.
- Personalidad con rasgos de buen humor, empatía y honestidad.
- Dominar sus capacidades de comunicación.
- Espíritu colaborativo, apertura y predisposición.
- Interés en investigar y profundizar sus conocimientos relacionados a su deporte.
- Actitud positiva y entusiasta.
- Predisposición para el orden y la organización.
- Rol estimulante.
- Habilidad para enseñar y aprender de otros colegas.
- Observar estilos de enseñanza ajenos.
- Flexibilidad en sus proyectos y actitud positiva para afrontar nuevos desafíos.

La eficacia de un entrenador no se manifiesta solo ante la obtención de resultados positivos, sino además por la capacidad que tenga de reaccionar a las demandas de su equipo.

El líder es capaz alcanzar el éxito independientemente de la situación que enfrente. Para que los entrenadores sean líderes en sus equipos deben reunir las condiciones mencionadas a lo largo de la unidad: la inteligencia, la independencia, la autoconfianza, la firmeza, la creatividad son rasgos valorados para este estilo de liderazgo.

Sternberg y Ruzgis (1994) sugieren que la creatividad es un rasgo indispensable en todo entrenador y líder deportivo. Los rasgos de personalidad de un entrenador creativo deben reunir las siguientes características:

- **Tolerancia a la ambigüedad:** capacidad para seguir adelante cuando se tiene una propuesta creativa y la misma no se puede llevar a cabo.
- **Tolerancia en la superación de obstáculos:** en la medida en la que se pretenda innovar, los obstáculos aparecerán con frecuencia. El entrenador debe ser consiente de este proceso.

- **Crecimiento activo:** las tendencias creativas son en su mayoría innovadoras, por eso se requiere formación permanente.
- **Saber tomar riesgos:** romper las estructuras que pretenden estabilizar un proyecto y aventurarse a nuevos desafíos.
- **Motivación, valentía y coraje:** estos son rasgos de aquellos sujetos que creen en sí mismos, disfrutan de su trabajo y son capaces de transmitirlo a los demás.

Esto es aplicable a todas las áreas de las que un entrenador forme parte: desde sus modelos de juego, su estilo de relación, su manera de gestionar un proyecto, etc. La creatividad debe estar presente y ser entrenada por el entrenador.

### **El entrenador como líder y experto**

Todo experto es aquel que desarrolla la capacidad de conocer y tiene una serie de talentos adquiridos a lo largo de su experiencia. A esto se suma una gran capacidad resolutive, eficaz y con resultados favorables y direccionados a los objetivos propuestos. Gilar y Castejón (2003) establecen una relación proporcional: mientras mejores resultados, atributos y experiencia se acumule, más posibilidades hay de ser llamado experto.

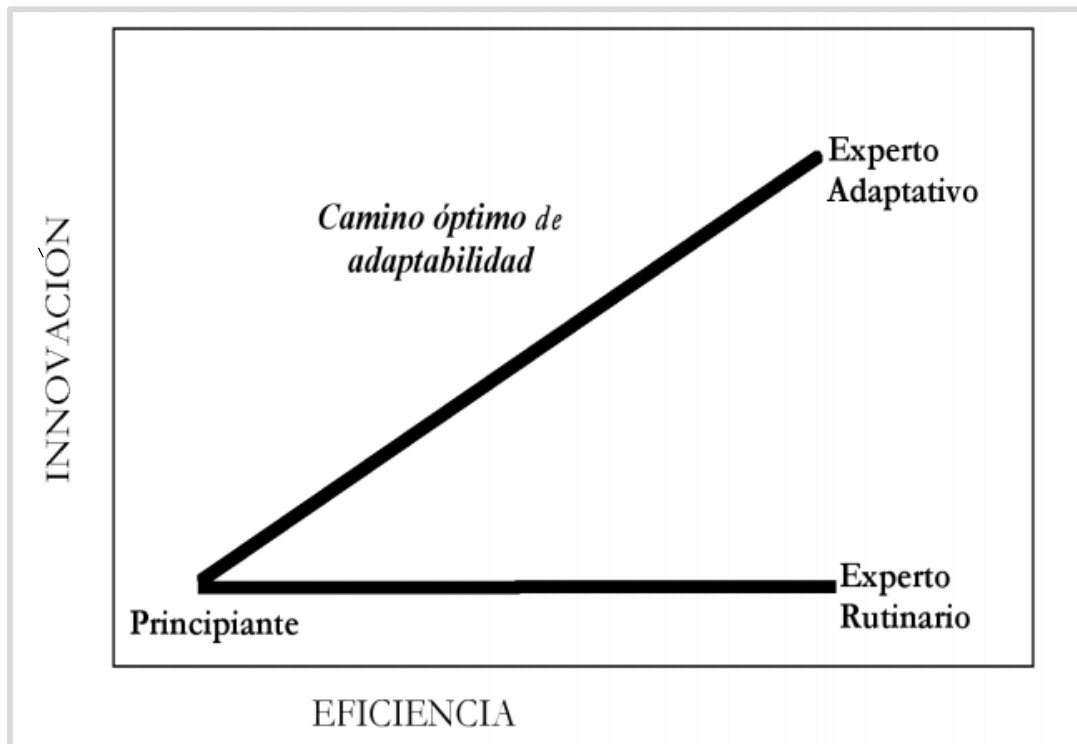
Hatano y Ouro (2003) plantean que la pericia es producto de la conquista de determinados conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas orientadas a un dominio para rendir de manera eficaz y eficiente. Kimball y Holyoak (2000) realizan una diferencia entre tipos de expertos: rutinarios y adaptados.

Los expertos rutinarios son capaces de resolver los problemas con rapidez y precisión, mientras sólo tienen modestas capacidades para hacer frente a nuevos tipos de problemas. Los expertos adaptativos, en cambio, pueden ser capaces de inventar nuevos procedimientos derivados de su conocimiento experto (Holyoak, 1991, p. 310).

En este sentido, y para profundizar entre ambos estilos de expertos, Chi (2006) sostiene las siguientes diferencias entre ambos:

- **Rutinarios:** aplican su conocimiento en los problemas de su día a día, realizando intervenciones exitosas en base situaciones comunes. Son eficaces sin llegar a innovar.
- **Adaptativos:** utilizan los problemas del día a día como instancias de aprendizaje con el objetivo de comprender la dinámica de cada situación. Estos, logran modificar los procedimientos a llevar a cabo con flexibilidad y sin perder de vista el objetivo. Son innovadores con eficacia.

**Figura 1: Rutinarios y expertos**



Fuente: Saiz, Cavo en Schwartz (2005).

Las características de los entrenamientos deportivos y su alto grado de variabilidad, llevan a que el entrenador sea capaz de adaptarse y dominar dichos escenarios. Cada entrenamiento reúne características de novedad, no solo por las propuestas que puedan surgir del entrenador sino también por las intervenciones de los jugadores, que son dinámicos y no siempre actúan de la misma manera. Es por este motivo que el experto tiene la capacidad de ser flexible en cuanto a los cambios que surjan en las situaciones de entrenamiento o competencia. Cada experto tiene sus particularidades que lo hacen único y es difícil realizar una lista de características que deba reunir un sujeto para afrontar situaciones, ya que cada situación es única, así como su manera de proceder ante las mismas.

Aunque cada problemática es única, las intervenciones de los expertos no son azarosas y carentes de planificación. Todo lo contrario, la adaptabilidad que demuestran es producto de su experiencia, intuición y conocimiento de las situaciones.

Los entrenadores expertos sostienen que sus modelos de intervención deben adaptarse a las características de las instituciones, a los jugadores (edad, sexo, experiencia, motivación) y a los familiares que influyen de manera directa en el deportista. Dichos modelos están en permanente evolución, como el grupo mismo. Además, se adaptan y modifican en las competiciones deportivas: según los objetivos, el rival, el contexto, la altura del campeonato, la cantidad de jugadores lesionados para enfrentar un partido determinado, etc.

Por lo tanto, la adaptabilidad debe ser una característica de todo entrenador experto. Las características del alto rendimiento deportivo demandan un dominio de esta capacidad de adaptación:

Las diferencias que están presentes en la práctica del entrenamiento, permiten la individualidad del entrenador, las preferencias de los ejecutantes y las demandas de diversos ajustes de organización. Una filosofía de entrenamiento es una declaración comprensiva sobre la creencia y los comportamientos que caracterizarán la práctica del entrenador (Lyle, 1999, p. 30).

El entrenamiento se caracteriza por tener una dinámica cambiante, producto de la interacción entre los miembros que forman un equipo y una institución. Es así que los modelos de entrenamiento aplicados no deben ser estructuras rígidas, predeterminadas y ligadas a modelos teóricos. La adaptabilidad del experto debe contemplar esta dinámica e integrar su experiencia, el contexto y la aplicación eficaz del modelo.

### **1.1.3 Clima motivacional**

El entrenador debe generar instancias de aprendizaje con los deportistas, que vayan más allá de la mera formación deportiva, de manera que su proceso de formación les sirva para su vida extradeportiva. Esto es responsabilidad del entrenador como educador de sujetos en desarrollo.

Duda y Balaguer (2007) sostienen que los entornos deportivos (dirigentes, familiares, entrenadores, etc.) forman parte de la vida de los sujetos en su etapa de desarrollo y que estos actores intervienen como agentes de socialización.

El objetivo es llegar a que los jóvenes vivan una experiencia agradable y que puedan trasladarla a su vida diaria. Si esto sucede, aumentan las posibilidades de que los sujetos lleguen al alto rendimiento; o en todo caso, que se transformen en personas físicamente activas luego de su carrera deportiva. Es sembrar el interés por una práctica útil para el desarrollo.

En la medida en la que los entrenadores dominen recursos psicológicos mejoran sus posibilidades de lograr experiencias positivas en sus deportistas.

La motivación del deportista tiene relación directa con el estilo de liderazgo del entrenador. En base su perfil de enseñanza, logrará o no despertar el interés en los sujetos. Se pueden apreciar dos modelos que tienen implicancias positivas en cuanto al interés y motivación por parte de los deportistas.

El modelo mediacional de Smoll y Smith (1989) plantea que el entrenador y su conducta afectan el rendimiento del deportista y de él mismo. El entrenador actúa en base a la conducta del sujeto.

El modelo multidimensional de Chelladurai (1993) plantea que debe existir coherencia entre la conducta del entrenador, la que esperan los deportistas y la que utiliza cuando hay una demanda.

En base al clima motivacional, se puede encontrar una relación con la interpretación que el deportista tiene en cuanto al éxito o fracaso. En palabras de Nicholls (1989) la percepción del éxito o el fracaso depende de tres factores:

- La interpretación que realiza el deportista en cuanto a sus niveles de habilidad, altos o bajos.
- La interpretación subjetiva del éxito o el fracaso en base a la concepción de habilidad adoptada.
- La concepción de habilidad está sujeta a cambios situacionales y evolutivos.

Ames (1992) fue uno de los primeros en utilizar el término **clima motivacional** en referencia a los ambientes creados por los sujetos que cobran significancia para el deportista (padres, entrenadores). Dentro del clima motivacional también son parte los factores situacionales, esto es: el hogar, el campo de entrenamiento, la escuela, etc. Son los lugares donde el sujeto se relaciona con los otros y genera los conceptos de éxito o fracaso en base a las situaciones vividas.

Este es el motivo por el cual el entrenador debe dominar los conceptos revisados, ya que si no sabe cómo influye el ambiente en la motivación de los deportistas, puede generar una desmotivación y, por ende, disminuir el rendimiento. Se puede resumir el clima motivación en las siguientes características:

- Modo en el que se abordan los contenidos del entrenamiento.
- Manera de utilizar las recompensas.
- Modo de evaluar, desde el rol de líder, los resultados de los deportistas.

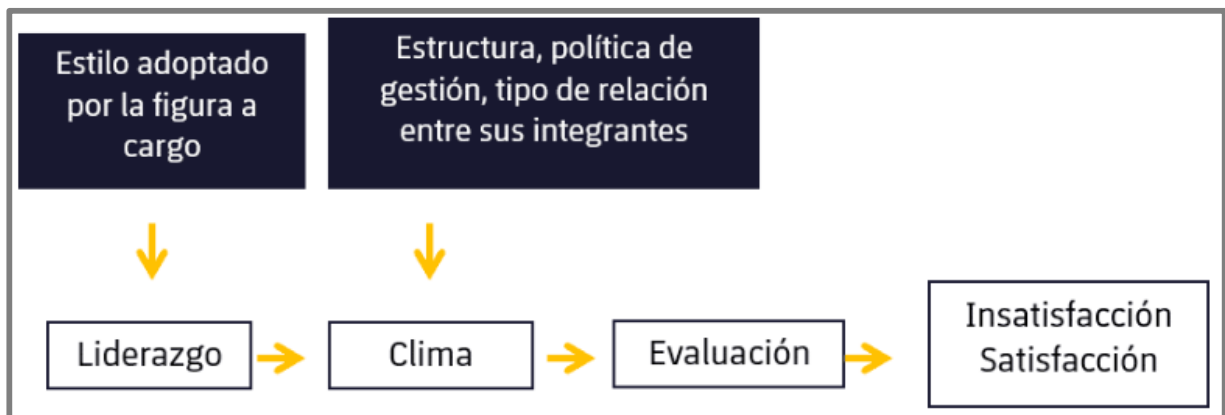
En la medida en la que los entrenadores dominen los recursos teóricos y prácticos aprendidos durante su carrera, podrán hacer de su experiencia un aprendizaje permanente y ser expertos en la temática. En estas condiciones, serán capaces de elaborar cualquier tipo de propuesta de trabajo y adaptarla a las características de los deportistas con los que en ese momento trabaje. Su capacidad de adaptación estará relacionada con el manejo de su experiencia y de sus conocimientos. Además, tendrá la posibilidad de innovar permanentemente en base a los desafíos que se le presenten en la práctica deportiva.

## Clima organizacional

El clima organizacional refiere a la percepción objetiva que tienen los integrantes de una organización respecto al funcionamiento de la misma. Son las características permanentes que influyen y marcan rasgos de personalidad en sus miembros.

En todo tipo de organización, al clima organizacional lo marcan las relaciones que entablan sus miembros. Y dentro de estas relaciones, el tipo de vínculo que desarrolla el líder con el equipo. El líder puede ser el entrenador o alguien de la dirigencia. En la mayoría de los casos la figura protagónica, o más visible, queda en manos del entrenador deportivo y su estilo de liderazgo marcará el rumbo del clima organizacional. Si existe un buen nivel comunicativo, respeto por el otro, sentimientos de pertenencia para con la institución, el clima que se vivirá será el de un ambiente positivo y productivo.

**Figura 2: Clima organizacional**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura, el clima de una organización está marcado y orientado por el estilo de liderazgo que se lleve a cabo.

La productividad en una organización, no solo está relacionada con la eficacia de los miembros que la componen o por el rendimiento del equipo. Son numerosos los ejemplos que se pueden dar de planteles de jugadores de gran jerarquía que no logran los rendimientos adecuados. En este caso es evidente la falta de conducción por parte del líder, lo cual perjudica y atenta contra la organización.

Existe una relación lineal entre un liderazgo eficaz y resultados positivos en la organización. Los ambientes que se caracterizan por la productividad tienen conducciones eficaces. La productividad y los resultados favorables son más simples de alcanzar cuando se dan estas condiciones.

En el caso del alto rendimiento, existen presiones por parte de agentes ajenos a la institución (como la prensa, los *sponsors*, la afición, etc.) que ante la falta de resultados positivos, generan presiones al equipo y resultan difíciles de llevar. En este caso, la organización puede contar con buenos líderes, pero la influencia exterior hace que se pierda el clima y sumado a los malos resultados, genera la renuncia de alguno de sus miembros.

Una organización puede contar con un buen estilo de liderazgo y tener un buen clima dentro de la institución, pero muchas veces los resultados no acompañan estos procesos y son entendidos dentro de la institución como parte del camino a transitar dentro de un proyecto a largo plazo. Esto, termina por generar presiones externas que llevan a tomar decisiones que no favorecen al equipo ni a la organización. Así, vemos que el líder debe asumir las responsabilidades de guiar la organización en dicha etapa y ser funcional a su proyecto, independientemente de las presiones para que no se pierda lo conquistado a nivel institucional.

La gestión del líder lo es todo. Es por este motivo que su formación y experiencia deben ser un continuo que nunca frena. Ante los momentos de crisis y malos resultados continúa su trabajo y demuestra que las crisis son parte del proceso y que los proyectos deben ser respetados. En este caso se habla de un líder que genera un clima organizacional óptimo y los miembros de la institución acompañan su propuesta. Se entiende que ante esta realidad de: buen liderazgo, buen proyecto, malos resultados, se debe evaluar la situación dentro de la institución, entre sus miembros y no dejarse influir por agentes externos.

No se puede dejar de mencionar la influencia que ejerce la cultura dentro de la organización y, por ende, en el estilo de liderazgo y clima institucional. A nivel macro, toda institución forma parte de una sociedad o sistema de costumbres que influyen en el comportamiento de los miembros que la habitan. En la medida en que el líder de un proyecto entienda las dinámicas de los cambios y los comportamientos sociales, podrá desarrollar y gestionar su trabajo con más eficacia. Lo dinámico y complejo de la sociedad se trasladada al conjunto de personas que la habitan, y esto a su vez, a los grupos que forman las instituciones.

Para resumir lo anteriormente expuesto, en cada institución deportiva se encontrarán diferentes climas organizacionales que dependen del estilo de liderazgo que se lleve a cabo dentro de la organización y como sea percibido por los integrantes de la misma. El líder tiene la responsabilidad de generar ambientes de trabajo proactivos en los que los miembros del equipo desarrollen su potencial. Cada miembro de la institución trabajará en sintonía y sinergia para tal fin, sin descuidar el proyecto que gestiona el líder. En la medida en la que el líder de un proyecto mantenga informado a los miembros de la institución sobre los objetivos a lograr, podrá desarrollar su rol sin descuidar el rumbo marcado.

Los deportistas optimizan su rendimiento en la medida en que no se preocupen por cuestiones ajenas a los entrenamientos. Los entrenadores, mejoran su efectividad en la medida en la que su gestión sea eficaz, junto con los métodos de entrenamiento utilizados y su continua e ininterrumpida formación. La dirigencia, una vez determinado quien será el líder del proyecto (el entrenador, en la mayoría de los casos), debe armar un contexto donde se trabaje en armonía con los propósitos a lograr y se gestione cada rol para el logro de los objetivos. La claridad en lo que cada uno de los miembros debe realizar fomenta en la generación de buenos climas organizacionales.

Dada la dimensión de algunos clubes deportivos, donde se encuentran múltiples y variadas disciplinas, el clima organizacional estará gestionado por cada entrenador en su área y supervisado por el presidente del club. En este tipo de instituciones es importante la gestión y la claridad en la distribución de roles, sobre todo cuando existen espacios comunes a más de una disciplina deportiva. Es frecuente encontrar ambientes de trabajo donde no queda claro quién es responsable de determinadas áreas y esto termina por generar un mal clima institucional y se desvía el rumbo de los objetivos.

Se considera que el compromiso afectivo entre los miembros que comparten un proyecto en común, es algo que debe existir y que tiene relación directa con el éxito deportivo.

### **1.1.4 Cohesión de equipo**

El éxito en el deporte va más allá de la suma de las individualidades. Es en este caso que se utiliza el término cohesión de equipo para entender que los integrantes de un grupo de trabajo no solo deben tener la capacidad de trabajar juntos sino también disfrutar de una determinada atracción emocional entre ellos.

Los equipos de trabajo compuestos por personas que mantienen una buena relación entre ellos tienen más posibilidades de éxito que otros equipos donde esto no sucede.

En términos de Carron (1982): "Un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a juntarse y permanecer unidos para la búsqueda de logros y objetivos" (p. 124). Comprender las dinámicas de grupos es fundamental para conquistar la cohesión de equipo.

A continuación, se diferenciará entre cohesión de tarea y cohesión social. En el primer caso, se refiere al grado en el cual los miembros de un equipo trabajan juntos para lograr un objetivo identificable. En el segundo, se representa la relación entre los miembros del equipo, la cual es positiva.

Determinantes de la cohesión de equipos (Carron, 1982):

- Factores personales: satisfacción y experiencias similares.
- Factores de equipo: éxito previo, buena comunicación, objetivos de equipo y conseguir los objetivos propuestos.
- Factores de liderazgo: esfuerzo por desarrollar la cohesión.
- Factores ambientales: dimensión del grupo.

Con estas variables se podrán gestionar proyectos deportivos y liderar grupos de trabajo en los que la cohesión y el clima institucional sea el acorde para mejorar el rendimiento de la institución y del equipo.

# Unidad 1.2 Entorno del técnico

## 1.2.1 El entrenador como líder y protagonista

En esta unidad se mostrarán algunos estudios donde se manifiesta la relación entre un entrenador que no desempeña su rol de manera óptima y el abandono deportivo.

Las instituciones deportivas que cuentan con la presencia de un psicólogo o cuerpo de psicólogos, ellos están, en la mayoría de los casos, sujetos a las demandas de los entrenadores. En el 70% de los casos son los entrenadores los que plantean la necesidad de intervenciones psicológicas y destinan los casos.

El psicólogo deportivo debe interpretar cual es el rol correspondiente al entrenador y la influencia que ejerce sobre el rendimiento de los deportistas, con el objetivo de que las intervenciones de los entrenadores sean solo direccionadas a la obtención de resultados favorables. Como se mencionó anteriormente, son numerosos los casos donde no se tiene claro cuál es el rol que cumple cada uno y esto perjudica el funcionamiento de la institución y la formación de deportista.

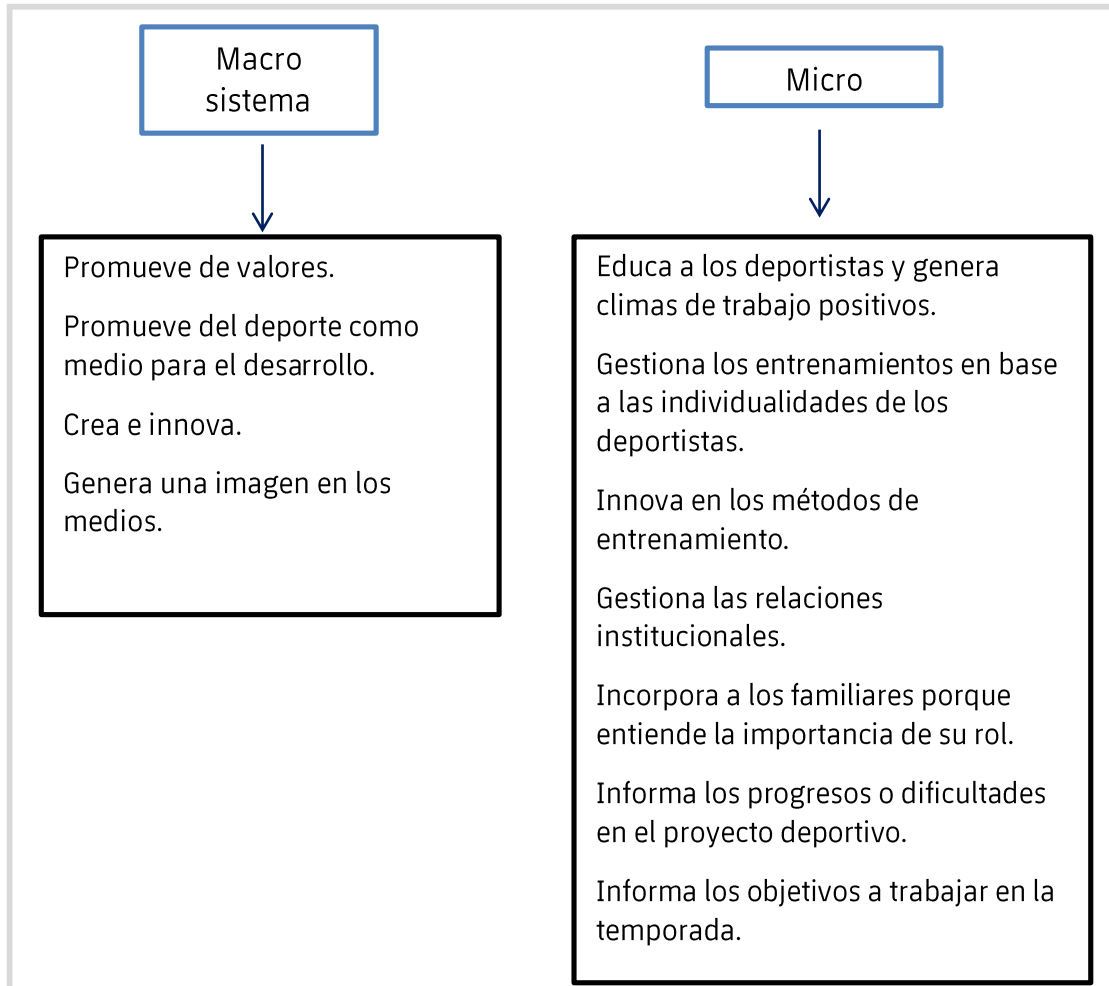
En un estudio de Feltz (1992) se evidenció que el 80% de los niños que comienzan con una actividad deportiva, la abandonan luego por motivos vinculados a la relación con su entrenador. Algunas de estas razones son: la cantidad y abuso en la distribución de las cargas de trabajo, la falta de estimulación positiva, los prejuicios y la visión de competencia.

En otro caso, López Abascal y García Ucha, (1994) realizaron un estudio con 257 nadadores y evidenciaron que 4 de cada 10 hombres y 3 de cada 10 mujeres, abandonan sus entrenamientos por motivos vinculados a los entrenadores. Los mismos autores, realizaron un cuestionario a 168 nadadores en el que midieron 3 variables: capacidad cognitiva, estabilidad emocional y conducta. Los resultados obtenidos en dicho cuestionario muestran que los entrenadores más valorados trabajaban positivamente sobre las tres variables, obtenían mejores resultados competitivos y menores índices de abandono. Lo contrario de los entrenadores que obtuvieron valores negativos en estas variables.

A pesar de los estudios presentados, se sabe que el alto rendimiento y el deporte existen gracias a los entrenadores. Lo que se pretende en este caso es formar a los mismos para que cuenten con las estrategias adecuadas para dirigir a los deportistas. No solo eso, sino además informar a los psicólogos deportivos que los entrenadores son los encargados de liderar los procesos de formación, por ende, hay que acompañar dicho proceso.

El entrenador y el deportista son los protagonistas de los procesos de formación deportiva. El grado de importancia del entrenador en las instituciones y en la sociedad en la cual está inmersa, se resume en la siguiente imagen.

**Figura 3: Rol del entrenador**



Fuente: elaboración propia.

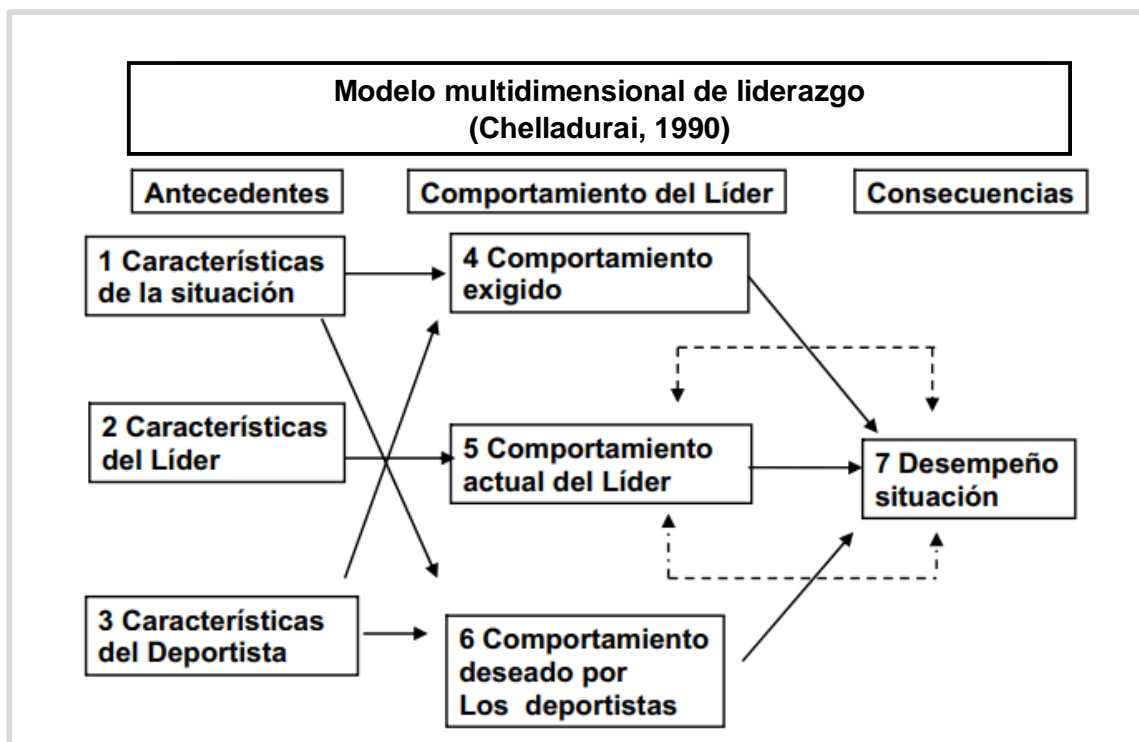
Noce (2003) realiza un estudio en base a los rasgos de la personalidad de los entrenadores, su estilo de comunicación y su capacidad de liderazgo. Además, proponen una serie de características que determinan a un modelo de entrenador ideal:

- Capaz de motivar.
- Es un ejemplo a seguir en cuanto a conducta.
- Planifica objetivos adaptados a la realidad institucional y deportiva.
- Identifica las diferencias individuales de los deportistas y adapta las propuestas metodológicas de entrenamiento.
- Escucha y predica con el ejemplo.

Chelladurai (1990) plantea un modelo multidimensional respecto al rol de un líder deportivo. En dicho modelo se desarrollan las características de personalidad y los componentes del grupo y cómo esto interactúa con el entorno.

En este modelo se sostiene que las características del líder se adaptarán a las demandas de la situación y el contexto, a la realidad de los deportistas y a los objetivos institucionales y del equipo. De ahí a la definición de multidimensional.

**Figura 4: Líder multidimensional**



Fuente: Chelladurai, 1990.

## 1.2.2 Relación entre el entrenador y el deportista

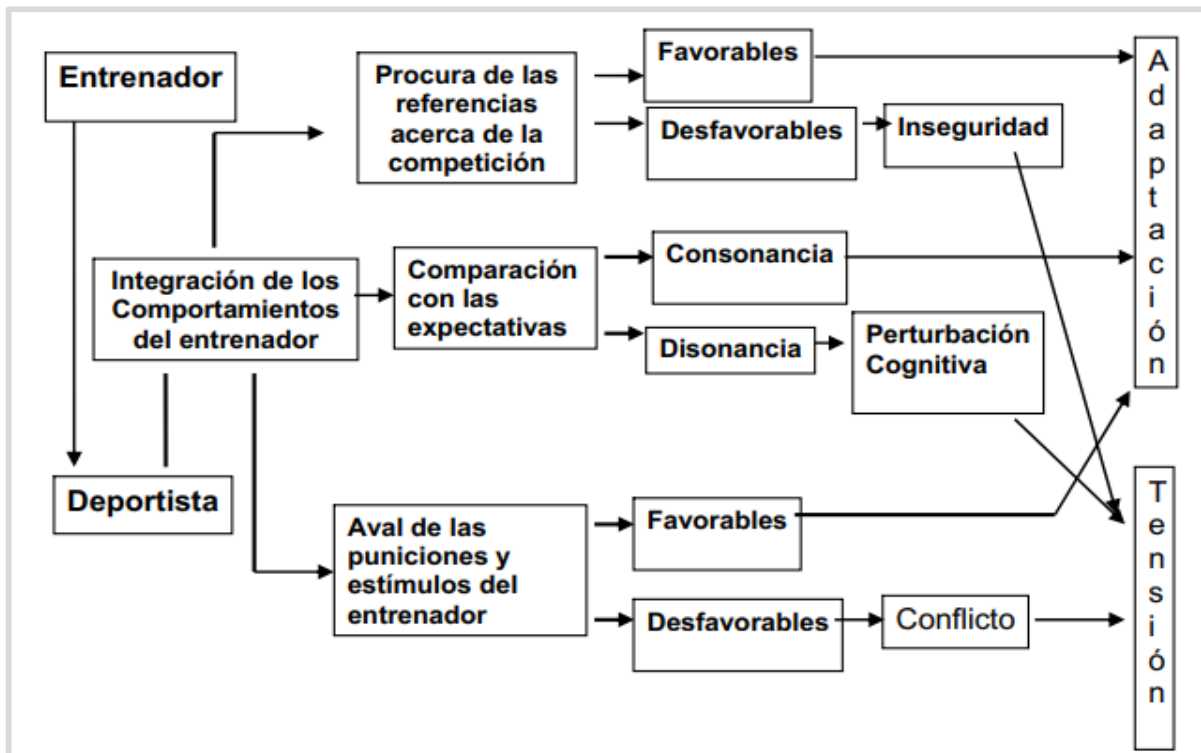
Luego de dejar claro cuál es el rol que debe adoptar un entrenador para trabajar con eficacia, se pasará a identificar cuáles son los problemas que surgen con frecuencia en la relación entre el entrenador y el deportista.

Uno de los mayores inconvenientes que se manifiestan en esta relación está relacionado con el estilo comunicacional lo que da como resultado estados emocionales negativos. Los inconvenientes más frecuentes mencionados por los deportistas son:

- Falta de comprensión para con los deportistas en base a características individuales. Tendencia a exigirles a todos por igual.
- Generar preferencias con algunos deportistas.
- Generar prejuicios en base a estereotipos sociales.
- Falta de capacidad para generar apoyo emocional.

- Incapacidad para interpretar potenciales conflictos.
- Incapacidad para interpretar el uso de su propio lenguaje corporal y reconocer la influencia que tiene en los deportistas (gestos inadecuados, señas, etc.).
- Falta de adaptabilidad a las nuevas tendencias en las metodologías de entrenamiento.

**Figura 5: Comportamiento del entrenador y consecuencias**



Fuente: Brandao y Valdés, 2005.

En el caso de las instituciones deportivas, muchas muestran falencias a la hora de seleccionar perfiles de entrenadores para cubrir cargos en algunas áreas. La mayoría lo hace en base a: un entrenador con pasado deportivo, amistades o recomendaciones y muy pocos por su formación o calidad ética. Esto no se traslada a todas las instituciones, pero se debe tener en cuenta en los procesos de selección.

En caso de contar con un psicólogo deportivo, él puede ayudar el proceso de selección, sobre todo en aquellas instituciones que no cuentan con un área de recursos humano destinadas a tal fin.

### **Rol del psicólogo deportivo en los procesos de formación**

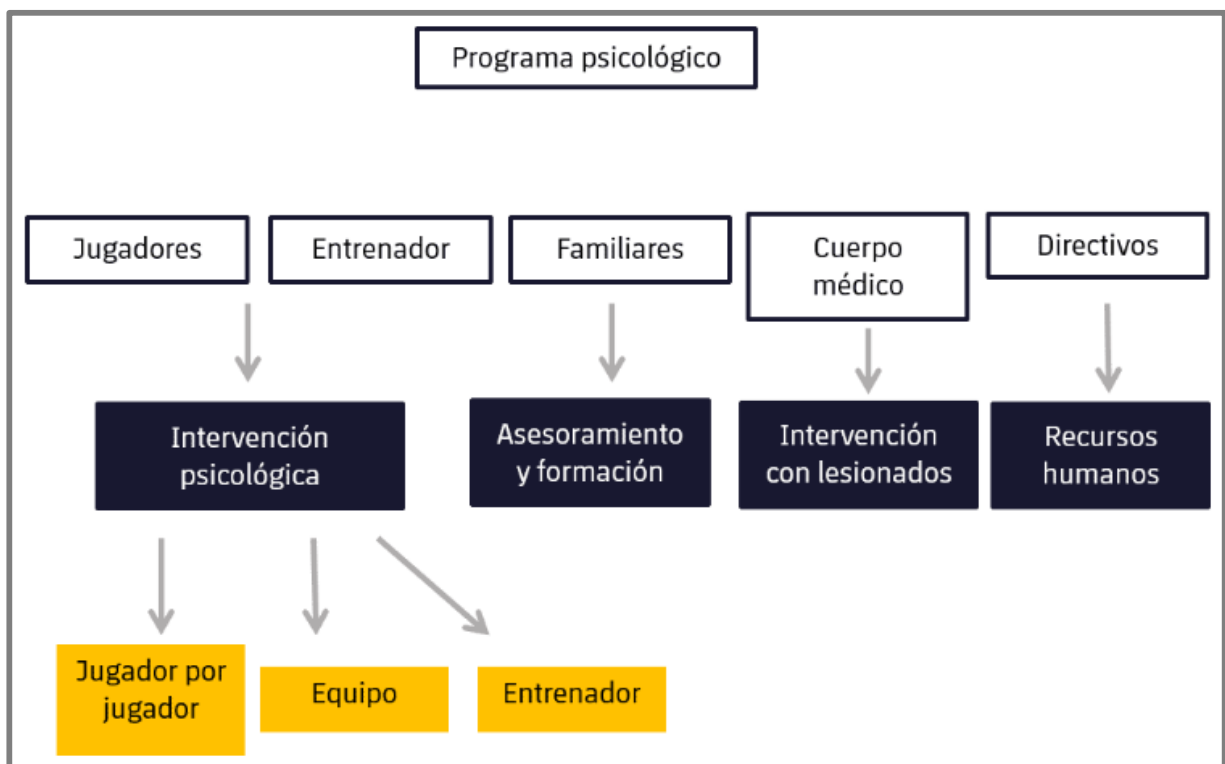
En un estudio realizado por el departamento de psicología de un club de fútbol español, se discriminó de manera específica cual es el rol de dicho departamento y cómo se gestionan los proyectos elevados desde la psicología deportiva. Es importante comentar

lo trabajado en dicho estudio con el fin de orientar a los potenciales psicólogos deportivos la hora de afrontar programas de intervención.

Los departamentos de psicología son equipos de trabajo conformado por un grupo de psicólogos orientados al deporte. Sus intervenciones están orientadas a brindar respuesta sobre cuestiones conductuales, emocionales y cognitivas, tanto en los deportistas como en los entrenadores o dirigentes. Las intervenciones siguen una línea de: evaluación, asesoramiento, formación y orientación.

En el organigrama de trabajo las intervenciones son llevadas a cabo de la siguiente manera:

**Figura 6: Programa de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

### Filosofía de trabajo

Se comienza por armar una serie de principios básicos a partir de los cuales se llevará cabo el modelo de intervención y se aplicará el mismo a toda la estructura institucional. Se adapta el modelo a las necesidades en base a: diferencias individuales de cada miembro, situaciones específicas (entrenamientos o competencias), y demandas (formativas o de rendimiento).

En base a esto, los principios establecidos son:

- **El jugador es el protagonista:** en este caso se plantea la necesidad de trabajar en base a las demandas particulares de cada uno de los jugadores por separado. Las variables psicológicas de cada jugador son diferentes en base a las distintas circunstancias que le han tocado vivir. Con esto, no todos manejan de la misma manera sus niveles de ansiedad, motivación, autoconfianza, etc.
- **Potencialidad del jugador:** de manera individual, cada uno de los jugadores tiene una cualidad a ser potenciada. Independientemente de su comportamiento y habilidad actual, hay que creer en los jugadores y proyectos a largo plazo para su formación. El jugador es el protagonista y los demás son colaboradores que acompañan en el proceso de formación.
- **El jugador como persona:** la mirada es inclusiva, el jugador es un todo donde deportista y sujeto son lo mismo y no se diferencian las realidades vividas, tanto fuera como dentro de la institución deportiva. Muchas veces se confunde el trato para con el deportista producto de los niveles de intensidad con los que se entrena y se pierde de vista que solo son niños (en los casos de fútbol base).
- **Jugador pensante:** durante la carrera deportiva de un jugador, este debe tomar decisiones, interpretar los contextos y dar respuesta a las diferentes situaciones. Por este motivo se pretende formar sujetos capaces de afrontar con éxito las diferentes situaciones que la vida y el deporte le deparan.
- **Jugador integral:** el deportista es considerado una unidad funcional (social, emocional, fisiológica, emotiva, cognitiva y conductual) y se lo debe mirar desde esta complejidad en las propuestas de entrenamiento e intervenciones psicológicas.
- **El entrenador como líder:** en este caso el entrenador debe superar las barreras deportivas para llegar, como persona, al deportista.

Para lograr una formación integral en los deportistas, los psicólogos deportivos deben tener en cuenta elementos de la cotidianidad de los sujetos. Los puntos en los cuales enfocar el trabajo son: la familia con sus relaciones socio-afectivas, la escuela o formación académica y el deporte que se practica. En cada una de las estructuras mencionadas existe un responsable o referente a cargo, con el cual se debe trabajar multidisciplinariamente. En base a esto se plantean objetivos orientados a:

- Formar a los deportistas con vistas a llegar al alto rendimiento.
- Mejorar los niveles de rendimiento individuales y del equipo.
- Generar niveles competitivos.
- Generar deportistas con competencias para la vida extra deportiva.
- Aumentar y crear niveles de pertenencia de los deportistas respecto a su institución.
- Preparar a los jugadores para afrontar las exigencias del alto rendimiento y, para los que no logren llegar, que sepan entender maduramente los motivos y las causas.

En base a este proyecto y modelo de intervención se puede contar con recursos teóricos para abordar, desde los departamentos psicológicos, los trabajos en las instituciones deportivas.

Con esto se pretende trabajar para mejorar el nivel deportivo de cada sociedad, club o el deporte en general.

### **1.2.3 La psicología y el entrenamiento deportivo**

El entrenador, al ocupar el rol de líder, debe entender sobre las variables que rodean al rendimiento deportivo. Una de las más importantes es la conducta del deportista y cómo esta puede controlarse mediante la psicología deportiva. A esto se suma el conocimiento sobre los beneficios de las intervenciones psicológicas sobre la salud mental de los atletas, con lo que se hace indispensable contar con un psicólogo deportivo que informe, forme o gestione este proceso dentro de la institución.

El entrenador es responsable de manejar estos conocimientos básicos al trabajar con sujetos que persiguen un proyecto de elite y, con los que ya forman parte del alto rendimiento. Como se mencionó, una de las tareas que tiene el entrenador es formar deportistas que se puedan desenvolver en su deporte satisfactoriamente y que, una vez retirados, apliquen estos conocimientos a su vida. Para esto, conocer los aportes de la psicología deportiva a la salud mental será una variable no menor para los deportistas que transiten su formación con entrenadores que apliquen estos saberes.

Son numerosas las investigaciones destinadas a demostrar los beneficios de la práctica deportiva para el bienestar de los seres humanos en lo fisiológico, biológico y también a nivel cognitivo. Es este último punto el que fundamenta la psicología deportiva.

Dichos beneficios se ven reflejados tanto en los entrenamientos de poca o larga duración y en los de elevada o baja intensidad. Todos impactan positivamente en la salud mental.

En base al impacto de la psicología en el deporte, se repasan algunas hipótesis que fundamentan los motivos por los cuales los psicólogos deportivos deben estar presentes en las instituciones y colaborar con lo que el entrenador demande.

#### **Hipótesis cognitiva**

En este caso se trabaja para la generación de pensamientos positivos que sirven para contrarrestar los negativos y mejorar los estados de ánimo de los deportistas. Experimentar pensamientos positivos sirve para romper los espirales o cascadas de pensamientos que perjudican el rendimiento.

### **Hipótesis de interacción social**

Dicha hipótesis sostiene que si los entrenamientos son llevados a cabo con compañeros a los cuales se les tienen afecto, esto mejora los niveles de salud mental, la participación en el deporte y el sentido de pertenencia.

### **Hipótesis de la distracción**

Sostiene que el entrenamiento ayuda a distraerse de las preocupaciones o conflictos por los cuales atraviesan los sujetos. Se comprobó que el entrenamiento genera mejor estado de ánimo que cualquier otra práctica de relajación o meditativa (Alferman y Stoll, 2000).

### **Hipótesis de la amina**

En este caso la secreción de químicos que funcionan como neurotransmisores generan estados de ánimo positivos y salud mental. Algunos estudios evidencian que los estados de depresión se relacionan con bajos niveles de amina como la norepinefrina, la serotonina y la dopamina (North y cols., 1990).

### **Hipótesis de la endorfina**

El entrenamiento produce químicos que ejercen un efecto similar al de la morfina (disminuyen el dolor y generan euforia). La euforia se genera por la secreción de endorfina que, a su vez, reduce los niveles de ansiedad, confusión y la invasión de pensamiento negativos. Kraemer y cols. (1990) observaron una disminución de endorfina en plasma con estados de ánimo positivos. Sostienen que la liberación de endorfina puede estar relacionada con los estados de ánimo.

Los datos revisados anteriormente sirven para que los sujetos entiendan la importancia de contar con psicólogos deportivos o, con entrenadores que capaces de valorar el aporte de la psicología para la mejora del rendimiento.

En muchas disciplinas deportivas los entrenadores son deportistas retirados y con poca formación y se genera una especie de rechazo hacia la aplicación de recursos psicológicos para trabajar con los sujetos. Se vuelve a señalar la importancia de rol del entrenador como agente en continua formación. Un entrenador, en la medida en la que comprenda que la formación de deportista debe ser integral es diferente dentro de la institución.

## **1.2.4 Rol del deporte en la sociedad**

El crecimiento del deporte como materia de consumo y su ingreso al mundo del mercado económico, genera la desviación de muchos de los objetivos que le dieron origen, entre ellos, la formación integral de los sujetos. Esto genera que los entrenadores tengan la capacidad de interpretar las nuevas tendencias del mercado y saber ajustarse a la realidad sin perder de foco lo esencial del deporte. Es por este motivo que se insiste en la idea de contar con entrenadores capacitados y preparados, no solo por la realidad social y deportiva, sino también por las características de su rol y su grado de influencia en la vida de un deportista.

El cuerpo técnico de un equipo puede variar mucho de una entidad a otra, ya sea por el nivel de profesionalización, por los medios económicos, por recursos humanos o por la cantidad de disciplinas deportivas con las que cuenta. Cada organización además está influenciada por el contexto donde se encuentra: no es lo mismo una ciudad capital, que una del interior provincial, o un pueblo asentado en las afueras de una gran ciudad. Esto determina la cantidad de recursos materiales y humanos que dispondrá.

Existen instituciones que carecen de recursos y que solo cuentan con un entrenador a cargo de la gestión que, en algunos casos, suele ser algún familiar que colaboran de manera alternada. En la medida en la que crece, se incorporan roles específicos encargados de cada área y los cuerpos técnicos también se incrementan; hasta llegar a incorporar fisioterapeuta, nutricionista, podólogo, psicólogo deportivo, etc. De esta manera se transforman en instituciones con comisiones directivas responsables de la gestión y crecimiento.

El hecho de incluir más personas, requiere que los canales de comunicación sean fluidos y una clara estructuración inicial en la que se establezcan los objetivos, los roles individuales y las metas de grupo. Se debe, además, poner en común cómo se va a trabajar para lograrlas y que todos conozcan, a grandes rasgos, qué *inputs* llegarán a los deportistas.

La incorporación del psicólogo del deporte en el cuerpo técnico se puede hacer de diferentes maneras. Su intervención puede orientarse a diferentes agentes y su trabajo puede ser directo o indirecto. Esto es, puede trabajar no solo con los deportistas sino también con los miembros del equipo técnico, los dirigentes, los familiares, etc. Se puede contar con un cuerpo de psicólogos que lleven adelante diferentes tipos de intervenciones. En el caso de las instituciones deportivas de gran envergadura, los cuerpos de psicólogos se responsabilizan de áreas específicas, como ser: las inferiores del club (fútbol base), el primer equipo, los entrenadores, etc.

En el caso de aquellas instituciones que no cuentan con psicólogos deportivos, la responsabilidad recae sobre el entrenador, quien deberá formarse y capacitarse para gestionar las relaciones y sacar el máximo provecho en el rendimiento de los deportistas.

El deporte en la sociedad funciona como agente socializador, no hay otra actividad que incluya de tal manera a los integrantes de una sociedad. Se puede pensar rápidamente en las instituciones educativas; sin embargo, estas forman parte del sistema como proyecto de ley y los sujetos tienen que asistir de manera obligatoria. El fenómeno que se produce en el deporte, se relaciona con que los sujetos lo eligen, voluntariamente (en la mayoría de los casos) se acercan o les piden a sus padres que los hagan participar de dichas prácticas.

Esto cobra un valor extra, ya que son los propios sujetos los que toman la decisión de hacer actividad física. Luego, una vez que comienzan, descubren todos los aportes que hace el entrenamiento a la calidad de vida. Mencionamos alguno de los más destacados:

- Aportes a niveles biológicos, fisiológicos y físicos-químicos para la salud orgánica.
- Aportes a niveles de salud mental al impactar directamente sobre las variables psicológicas de ansiedad, estrés, depresión, etc.
- Fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo. Si no se trabaja en equipo, no se consiguen los resultados.
- Fomenta el respeto por las normas y reglas.

Esto se traslada de manera directa a la vida extra deportiva de los sujetos. Por estos motivos el rol del deporte en la sociedad cobra gran importancia y los entrenadores son los responsables, en gran parte, de que esto se desarrolle de la mejor manera.

Uno de los países que más dinero invierte en deporte es Estados Unidos, su inversión se refleja en los logros a nivel olímpico y en las actividades deportivas que caracterizan a dicho país: fútbol americano, béisbol, etc. El análisis que cabe realizar es, ¿por qué uno de los países con más inversión en deporte tiene el 58% de su población en estado de sedentarismo? Entre el 10 y el 25% de los estadounidenses sufre de depresión y ansiedad. ¿Qué rol cumple el ejercicio físico con esta sociedad? ¿Está perdida la batalla con los medios de comunicación y la comida chatarra? Estos son algunos puntos a reflexionar sobre el rol del deporte en cada sociedad.

## **Normas y valores**

Cada entidad, independientemente de su tamaño, tiene de forma más o menos explícita una carta de valores que reflejan la identidad de las personas que forman parte de ella. Es labor de la directiva el establecimiento de medios para su cumplimiento, así como la reconducción del club si se pierde la imagen ética del mismo.

Además de las normas propias de uso de las instalaciones, de pertenencia al club o de convivencia; el entrenador debe establecer sus normas internas para con el equipo o el grupo con el que trabaja, a saber:

- Normas de vestuario, adaptadas al equipo y pactadas, en cierta manera, con él.
- Normas de limpieza, tanto en las instalaciones del club como en los albergues de los mismos.
- Normas de convivencia y comportamiento: ayudar al otro, colaborar con otras áreas, ser parte de las actividades extradeportivas y que requieren de colaboración, respetar a los equipos con los que se enfrentan, respetar a los miembros del club (entrenadores, personal de mantenimiento, directivos, etc.), saludar cuando se ingresa a la institución y cuando se retiran, etc.

Es importante que, desde el momento que se establecen estos principios de conducta, bajo el nombre de normas o valores, se establezcan a su vez las consecuencias de incumplimiento. Asimismo, se debe asegurar que todas las personas pertenecientes a la entidad deportiva las conozcan.

Es recomendable, además, que la incorporación de nuevos deportistas, técnicos o familiares se acompañe de un compromiso de cumplimiento por escrito. Esto colaborará en la implicación moral con dichas normas y se sabrá de antemano cómo es el perfil de la institución de la que se formará parte.

Con lo revisado en la unidad, se puede decir que el rol del entrenador abarca una amplitud compleja y diversa. Quien lidera un equipo o institución es responsable de llevar a cabo su trabajo sin perder de vista los aspectos revisados.

## Referencias

- Alferman, D., y Stoll, O.** (2000). Effects of physical exercise on self-concept and well being. *International Journal of Sport Psychology*. Vol. 30. [pp. 47-65].
- Ames, C.** (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G.C. Roberts (Ed.) *Motivation in sport and exercise* (pp.161-176). Champaign: Human Kinetics.
- Brandao R. y Valdés, H.** (2005) La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. En: Compiladores M. Roffe y F, García Ucha. *Deporte y alto rendimiento*.
- Carron, A.V.** (1982). Cohesiveness in sport groups: Internations and considerations. *Journal of Sport Psychology*. Vol. 4 [pp. 123-138].
- Chelladurai, P.** (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of sport psychology*. Vol. 21 [pp. 328-354].
- Chelladurai, P.** (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphy y L. K. Tennant (Eds.) *Handbook of sport psychology* [pp. 647-671]. Nueva York: McMillan.
- Chi, M. T. H.** (2006). Two approaches to the study of expert' characteristics. En K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich y R. Hoffman (Eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* [pp. 21- 30] Nueva York: Cambridge University Press.
- Cronan-Hill, T. y Davidson, W. S.** (1986). Student view of mentors in pshychology graduate training. *Teaching of psychology*. Vol. 13 N° 3 [pp. 123-127].
- Duda, J. L. y Balaguer, I.** (2007). Coach-created motivational climate. En S. Jowet y D. Lavallee (Eds.). *Social Psychology in Sport* [pp. 117-130]. Champaign: Human Kinetics.
- Feltz, D.L.** (1992). Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. In G.C. Roberts (Ed) *Motivation in sport* [pp 93-1059]. Champaign: Human Kinetic.
- Gilar, R. y Castejón, J. L.** (2003). *El desarrollo de la competencia experta. Implicaciones para la enseñanza*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Hatano, G. y Ouro, Y.** (2003). Commentary: Reconceptualizing school learning using insight from expertise research. *Educational Researcher*. Vol. 32. N° 8 [pp. 26-29].
- Holyoak, K.** (1991). Symbolic Connectionism: Toward Third-Generation Theories of Expertise. En K. Anders Ericsson and Jacqui Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kimball, D. R. y Holyoak, K. J.** (2000). Transfer and expertise. En E. Tulving y F.I.M. Craig (Eds.) *The Oxford handbook of memory* [pp. 109-122]. Nueva York: Oxford University Press.
- Kraemer, R.R., & Dzewaltowski, D.a., Blaie, M.S., Rinehardt, K.F, & Castracane, V.D.** (1990). Mood alteration from treadmill running and its relationship to beta-endorphine, corticotrophine, and growth hormone. *The Journal of Sports Medicine and Psysical Fitness*. Vol. 30 N° 3 [pp. 241-246].
- López Abascal, J. L. y García Ucha, F.** (1994) Relación de la motivación con otros factores de personalidad en un equipo infantil de natación. *1er.*

*Conferencia Internacional de deportes de alto rendimiento*. INDER. Fecha del evento. La Habana, Cuba.

**Lyle, J.** (1999). The coaching process: An overview. En N. Cross y J. Lyle (Eds.) *The coaching process: Principles and practice for sport*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

**Mandeville, B. Riveras, J.** (1988). Is the Hunter model a recipe for supervisión? *Journal of Education Leadership*. Vol. 46 N° 8 [pp. 39-43].

**Nicholls, J. G.** (1984). Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*. Vol. 91 [pp. 328-346].

**North, T.C., McCullag, P., & Tram, Z.V.** (1990). Effect of exercise on depression. En K.B. Pandolf & J.O. Holloszy (Eds.) *Exercise and sport science reviews*. Vol. 18 [pp. 379-415]. Baltimore: William & Wilkins.

**Salmela, J. H.** (1995). Learning from the development of Expert Coaches. *Coaching and Sport Science Journal*. Vol. 2 N° 2 [pp. 3-13].

**Schwartz, D. L., Bransford, J. D. y Sears, D.** (2005). Efficiency and Innovation in transfer. En J. Mestre (Ed.) *Transfer of learning: research and perspectives* [pp. 1-51]. Greenwich: Information Age Publishing Inc.

**Smoll, F. L. y Smith, R. E.** (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 19, [pp. 1522-1551].

**Sternberg, R.J. y Ruzgis, P.** (1994). *Personality and Intelligence*. *European Journal on Psychological Assessment*. Vol. 10 N° 3 [pp. 221-247].