

## 3.1 El clima motivacional I

Gerard Soriano

Psicólogo del deporte del FCB

### Introducción

El clima motivacional hace referencia al ambiente, atmósfera o contexto que los entrenadores generan en relación al equipo o deportistas a los que entrenan.

Este clima suscitado por los entrenadores se hace patente mediante las cosas que dicen y no dicen, cómo las dicen, las cosas que hacen y no hacen, y cómo las hacen. De este modo, el estilo de interacción con los deportistas, el tipo de *feedback* que proporcionan, la forma de plantear los entrenamientos y las competiciones, los aspectos que refuerzan o castigan, las instrucciones que dan o el tono que utilizan para comunicarse con sus deportistas contribuyen a desarrollar un tipo de clima más o menos favorecedor para la motivación, el bienestar y el rendimiento de los deportistas.

En el siguiente apartado se expondrán diferentes tipos de clima motivacional, las consecuencias asociadas a la adopción de un tipo de clima y las maneras de favorecer un clima motivacional que optimice el rendimiento deportivo.

Al finalizar el módulo se espera que el lector sea capaz de identificar los diferentes climas motivacionales que existen, la influencia del tipo de clima motivacional influido por el entrenador en la motivación, bienestar y rendimiento de los deportistas, para que este disponga de elementos y estrategias orientadas a la promoción de un clima motivacional positivo y conozca herramientas encaminadas a la mejora de las competencias interpersonales del entrenador.

### 1. Definición del clima motivacional

#### 1.1 El clima motivacional desde la teoría de las metas de logro

El término **clima motivacional** está basado en la teoría de las metas de logro, la cual es formulada en contextos educativos y generalizados al contexto deportivo por autores como Duda (2001).

Como su propio nombre indica, el clima motivacional hace referencia al ambiente y a la motivación. Carol Ames (1992) introdujo el término clima motivacional para designar los diferentes ambientes que creaban los

otros significativos (ej. entrenadores) en los entornos de logro. La autora propuso dos tipos de clima motivacional a través de los cuales se definía el éxito y el fracaso en un contexto dado: el clima motivacional de implicación a la tarea (que promueve el esfuerzo y la mejora individual) y el clima motivacional de implicación al ego (que promueve la comparación social). El clima motivacional de implicación a la tarea se relaciona con actitudes positivas hacia la experiencia deportiva (ej. satisfacción, interés, compromiso, bienestar) mientras que el clima de implicación al ego se relaciona con actitudes negativas (ej. miedo al fracaso, sentimientos de ejecución inadecuados, baja satisfacción). En la siguiente tabla se presentan las principales características del clima motivacional de implicación a la tarea y al ego, en función de diferentes elementos que promueven los entrenadores.

**Tabla 1: Principales características del clima motivacional tarea/ego**

|                                 | Clima de implicación a la tarea                                                                         | Clima de implicación al ego                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Preparación de entrenamientos   | El planteamiento de tareas desafiantes y diversas.                                                      | Ausencia de variedad en las tareas.                                                 |
| Estilo de liderazgo             | Dirección poco autoritaria, que permite autonomía a los deportistas para tomar decisiones.              | Estilo de dirección autoritario, que no permite a los deportistas tomar decisiones. |
| Reforzamiento y <i>feedback</i> | Reconocimiento de los méritos realizado de forma privada y basado en el propio progreso del deportista. | Reconocimiento de los deportistas público y basado en la comparación social.        |
| Metodología de entrenamiento    | Agrupamiento de los deportistas en la práctica que favorece el aprendizaje cooperativo.                 | Agrupación de los jugadores en función de su habilidad.                             |
| Evaluación                      | Evaluación basada en la maestría en las tareas y en la mejora individual.                               | Evaluación en función del hecho de ganar o perder o basada en la comparación.       |

|                        |                                                                                |                                                                       |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Atención al deportista | Distribución de los tiempos de práctica ajustada a las capacidades personales. | Distribución del tiempo de práctica igual para todos los deportistas. |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia

Más allá del clima motivacional, la teoría de las metas de logro pone de manifiesto tres elementos centrales:

- a) **El clima motivacional.** Es la atmósfera que generan los entrenadores y es una variable situacional/contextual.
- b) **La orientación motivacional.** Es la predisposición de los deportistas a estar más orientados a la tarea o al ego según sus experiencias previas. Es una variable personal/disposicional.
- c) **El Objetivo de implicación.** Se trata de la implicación en las actividades que suponen el logro de objetivos en términos de tarea o ego y es el resultado de la interacción de factores situacionales y disposicionales.

De acuerdo con la teoría, tanto el clima motivacional que generan los entrenadores como la orientación motivacional de los deportistas influyen en el objetivo de la participación o implicación. Es decir, un clima motivacional de orientación al ego promovido por los entrenadores, más una predisposición del deportista a estar orientado al ego favorecerá que el deportista se sienta principalmente motivado en una actividad donde el objetivo sea superar a los demás y ser el mejor, más que implicarse en esta por su propia mejora y hacerlo lo mejor posible.

En términos de **cantidad**, una aproximación tanto a la tarea como al ego supone motivación para la realización de una actividad, sin embargo, en términos de **calidad motivacional**, la orientación a la tarea es mejor, puesto que es autoreferenciada (la comparación es con uno mismo) y, por lo tanto, depende de aspectos controlables en mayor medida por el propio deportista. Tanto un jugador de baloncesto que compita con el objetivo de ser el máximo anotador del partido (aproximación al ego) como un jugador que compita con el objetivo de mejorar su propio registro anotador respecto a la competición anterior, o tenga el objetivo de realizar una determinada acción técnica un número determinado de veces, por ejemplo, lanzar el balón en el punto más alto del salto (aproximación a la tarea) están motivados por el logro de un objetivo. Sin embargo, la motivación del primero es más frágil y de menor calidad, puesto que no depende de factores que, ligados exclusivamente a él, y favorece que se den experiencias de frustración con mayor probabilidad.

Este aspecto es especialmente importante para los entrenadores a la hora de establecer objetivos, tanto individuales como de equipo. En este sentido, es muy recomendable que sustituyan el objetivo de ganar por objetivos de tarea. Un ejemplo de ello es John Wooden, el entrenador que más títulos consiguió en la liga de baloncesto universitaria de EEUU, curiosamente, y por inverosímil que parezca, este entrenador nunca pidió a sus jugadores que ganasen un partido, solo pidió que se esforzasen al máximo, puesto que ese sí que era un aspecto que podían controlar. Del mismo modo, Pep Guardiola en una intervención en rueda de prensa como entrenador del primer equipo del FCB aseguraba que no prometería títulos, solo esfuerzo y dedicación. Estos ejemplos son una clara alusión a la importancia de establecer objetivos de tarea. Además, no deja de ser relevante que cuando la tarea es protagonista y el resultado queda relegado a papel secundario, el rendimiento y los resultados deportivos acompañan.

Los objetivos de tarea suponen una fuente de motivación que nunca se agota, cuando uno está orientado a ser el mejor ¿qué sucede cuando lo consigues? ¿Y cuándo deja de serlo después de haberlo conseguido? quizás deje de tener sentido la práctica y ya no se sienta motivado. En cambio, cuando uno está orientado a ser mejor siempre puede encontrar elementos que le motiven. Si el mejor jugador de un equipo o de una disciplina deportiva estuviese orientado exclusivamente a ser el mejor, quizás habría perdido el sentido a lo que hace, sin embargo, al orientarse a ser el mejor en el desarrollo de facetas nuevas en su juego, por ejemplo, o mejorar marcas y registros personales encuentra una fuente de motivación inagotable.

Se sabe que establecer objetivos centrados en la tarea conduce a un proceso motivacional que ayuda a los deportistas a esforzarse por el logro de los objetivos de forma resiliente y constructiva, independientemente de si el deportista en cuestión percibe que su competencia es alta o baja (Pensgaard y Roberts, 2000). Este aspecto contribuye a crear un patrón de logro adaptativo en los deportistas, con las siguientes conductas positivas:

- Participar del entrenamiento (por ej., asistir a las prácticas, aunque no sean obligatorias).
- Dar lo mejor de sí mismos en el entrenamiento y en las competiciones.
- Demostrar persistencia incluso cuando las cosas no van bien.
- Seleccionar oponentes y actividades deportivas óptimamente desafiantes.
- Desempeñar su mejor potencial posible en forma consistente.
- Trabajar continuamente para mejorar los diferentes aspectos del juego de cada uno.

Estas conductas positivas derivadas de un patrón de logro adaptativo cuando la orientación motivacional a la tarea es elevada, también pueden

ocurrir cuando los deportistas están orientados al ego, pero en este caso, solamente ocurrirían si el deportista se percibe a sí mismo con un alto nivel de competencia. Si un deportista se centra exclusivamente en demostrar su superioridad y, al mismo tiempo, tiene dudas sobre su nivel de habilidad, es probable que desarrolle un patrón de logro desadaptativo. Este patrón se refleja en:

- Contiene esfuerzos en el entrenamiento o la competición.
- Experimenta una limitación en el desempeño debido a preocupaciones sobre si es lo suficientemente bueno.
- Elige tareas relacionadas con el deporte o competidores que son demasiado difíciles (de modo que el atleta no se sienta mal si pierde) o demasiado fáciles (de modo que el éxito esté garantizado).
- Abandona el deporte debido a un compromiso reducido y a la creencia de que no se es lo suficientemente bueno.

De acuerdo con el marco de las metas de logro, la teoría también predice que un deportista principalmente focalizado en objetivos de ego, en lugar de tarea, tarde o temprano pondrá en duda su competencia deportiva. El éxito deportivo viene y se va, incluso algunas veces no vuelve. A lo largo de la vida deportiva los eventos competitivos y los entrenamientos pueden presentar cantidad de amenazas para la confianza de los deportistas sobre su habilidad deportiva, incluyendo lesiones, bajadas de rendimiento y el aprendizaje de nuevas técnicas o estrategias.

Para los deportistas que persiguen el logro de objetivos de tarea, la teoría propone que su percepción de competencia será más sólida y resistente a las dudas, puesto que los deportistas no necesitan ser mejores que otros para sentirse bien con ellos mismos.

Además de la dicotomía tarea/ego en el logro de objetivos, recientemente también se ha mencionado un enfoque que tiene en cuenta la dimensión aproximación/evitación (Elliot y McGregor, 2001). Este enfoque da lugar a 4 tipos distintos de objetivos:

- Metas de abordaje de tareas o el dominio, que se concentran en el desarrollo de la competencia y del dominio de tareas.
- Metas para evitar las tareas o el dominio, que se refieren a la abstinencia de demostrar una incompetencia de autorreferencia.
- Metas de abordaje del ego o el desempeño, que se centran en la obtención de juicios favorables de competencias definidas normativamente.
- Metas para evitar el ego y el desempeño, que resaltan la abstinencia de demostrar la incompetencia de referencia de terceros.

A continuación, presentamos una tabla con ejemplos relativos a este enfoque.

**Tabla 2: Definición de competencias**

|          | Intrapersonal/absoluta                                                                                                                            | Intrapersonal/absoluta                                                                                                                                                         |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | <b>Abordaje de la tarea</b><br>Ejemplo: el foco de la meta es mejorar su marca personal en los 400 o dominar un aterrizaje particular en gimnasia | <b>Abordaje del ego</b><br>Ejemplo: el foco de la meta es demostrar que uno es el mejor golfista del equipo o meter la mayor cantidad de goles en un partido de fútbol         |
| Negativo | <b>Evitar la tarea</b><br>Ejemplo: el foco de la meta para una nadadora es no nadar en un tiempo peor que en la carrera anterior                  | <b>Evitar el ego</b><br>Ejemplo: el foco de la meta para un tenista es no obtener un puntaje inferior o igual con un oponente contra el que jugó en un partido de tenis previo |

Fuente: elaboración propia en base a Elliot, 1999.

Enmarcada en la teoría de las metas de logro y con el objetivo de proporcionar estrategias prácticas para favorecer la implicación a la tarea en los deportistas, Ames (1992) adaptó la taxonomía TARGET de Epstein (1989). El acrónimo hace referencia a las características principales del clima motivacional (tarea, autoridad, reconocimiento, agrupación, evaluación y tiempo).

En la siguiente tabla presentamos algunas de estas estrategias en función de las áreas y estrategias.

**Tabla 3: Áreas y estrategias**

| Estructura de metas                                                                                                                                                                                                    | Estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tarea: lo que se pide a los deportistas que aprendan y qué tareas se les dan para que realicen (por ej., actividades de entrenamiento, estructuras de condiciones de práctica).                                        | <p>Proporcionar al deportista una variedad de tareas moderadamente demandantes que resalten el desafío individual y la implicación activa.</p> <p>Ayudar a los deportistas a establecer metas de desempeño y el proceso de autorreferencia.</p> <p>Crear un entorno de entrenamiento adecuado en lo que respecta al desarrollo, al individualizar las demandas de la tarea.</p> |
| Autoridad: tipo y frecuencia de participación en el proceso de toma de decisiones (por ej., implicación del deportista en las decisiones relacionadas con el entrenamiento, establecimiento y cumplimiento de reglas). | <p>Alentar la participación de los deportistas en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Considerar la perspectiva del deportista.</p> <p>Desarrollar oportunidades de liderazgo.</p> <p>Hacer que los deportistas sean responsables de su propio desarrollo deportivo, enseñándoles habilidades de autocontrol y autoadministración.</p>                                     |

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconocimiento: procedimientos y prácticas utilizadas para motivar a los deportistas y reconocer sus logros y progresos (por ej., motivos para el reconocimiento, distribución de premios, oportunidades de obtener premios). | <p>Usar las reuniones particulares entre el entrenador y el deportista para enfocarse en el progreso individual.</p> <p>Reconocer el progreso, el esfuerzo y las mejoras individuales.</p> <p>Asegurar oportunidades iguales de premios para todos.</p>                                                                                                                                                 |
| Agrupación: cómo se mantiene a los deportistas unidos o alejados en el entrenamiento y las competiciones                                                                                                                      | <p>Usar opciones flexibles y cooperativas.</p> <p>Proporcionar opciones diversas (es decir, actividades individuales, en grupos pequeños y en grupos grandes). Resaltar soluciones creativas para problemas de entrenamiento.</p>                                                                                                                                                                       |
| Evaluación: normas establecidas para el aprendizaje y el desempeño de los deportistas y los procedimientos para monitorizar y juzgar el logro de esas normas.                                                                 | <p>Desarrollar criterios de evaluación en base al esfuerzo, las mejoras, la persistencia y el progreso para obtener metas individuales.</p> <p>Involucrar a los deportistas en autoevaluaciones.</p> <p>Hacer que las evaluaciones sean significativas y consistentes.</p>                                                                                                                              |
| Momento oportuno: pertinencia de las demandas de tiempo establecidas en el aprendizaje y el desempeño (por ej., ritmo de aprendizaje y desarrollo, administración del tiempo, cronograma de entrenamiento).                   | <p>Reconocer que incluso los deportistas de élite no entrenan, aprenden ni se desarrollan a la misma velocidad.</p> <p>Proporcionar el tiempo suficiente antes de avanzar a la siguiente etapa en el desarrollo de habilidades.</p> <p>Intentar pasar el mismo tiempo con cada uno de los deportistas.</p> <p>Ayudar a los deportistas a establecer los cronogramas de entrenamiento y competición.</p> |

Fuente: elaboración propia en base a Duda y Balaguer, 2007.

## 1.2 La visión actual del clima motivacional

Actualmente el clima motivacional es entendido como un término más amplio puesto que ha tomado elementos de otra teoría motivacional: la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000). Fruto de la combinación de estas dos teorías motivacionales podemos establecer dos grandes tipologías de clima motivacional (Duda, 2001):

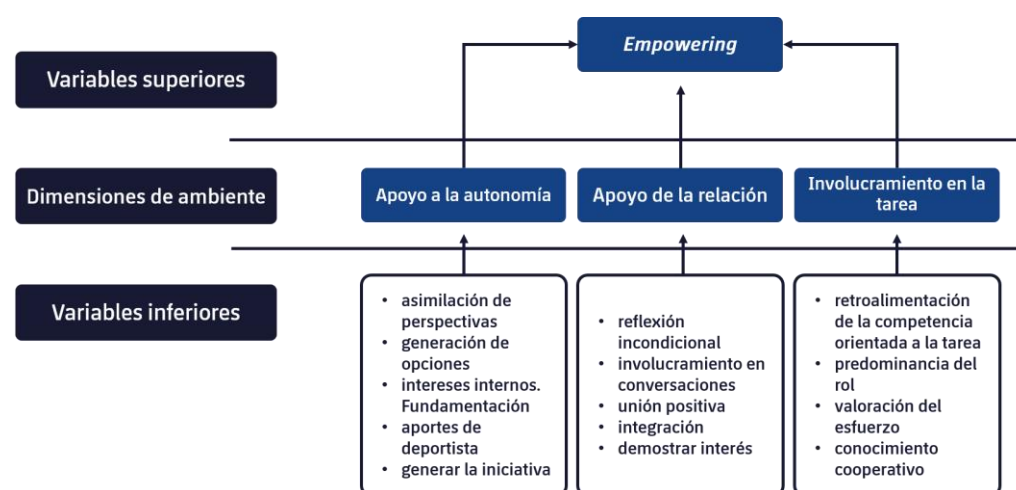
- El clima motivacional *empowering*.
- El clima motivacional *disempowering*.

El clima motivacional *empowering* hace referencia a un ambiente psicológico caracterizado por el apoyo de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, relación y por fomentar una concepción de la competencia centrada en la tarea por estar implicada en la misma (la definición de estas necesidades se aborda más adelante en esta unidad).

Se espera que la creación de un ambiente que apoye las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación conduzca a un desarrollo óptimo, a formas de motivación más

autodeterminadas y a mayores niveles de bienestar. Una concepción de la competencia centrada en la tarea permitirá que todos los jugadores de un equipo (no solo los más talentosos) sientan que tienen éxito y fomentará la participación saludable en el deporte y en la actividad física a largo plazo.

**Figura 1: Empoderamiento**

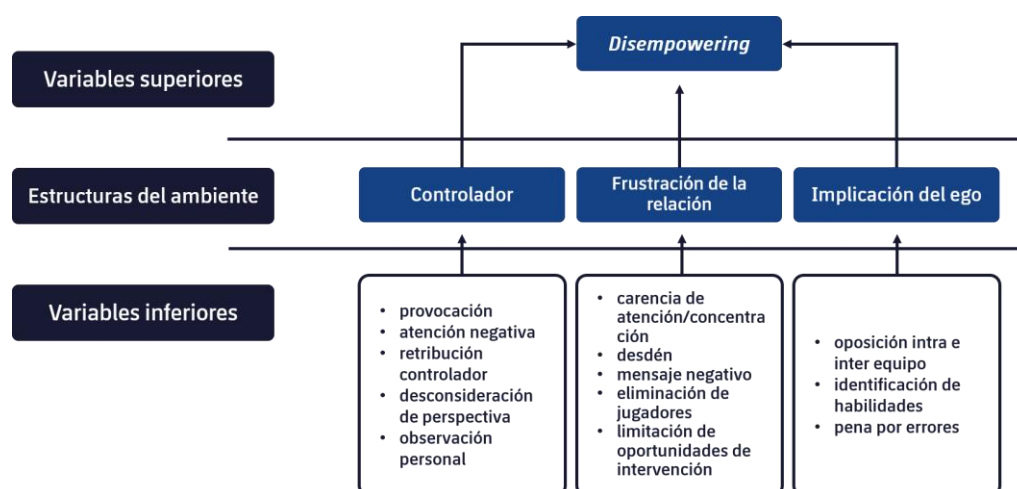


Fuente: elaboración propia en base a Empowering Coaching™, sf.

El clima motivacional *disempowering* hace referencia a un ambiente psicológico caracterizado por la frustración de las necesidades psicológicas básicas de autonomía y relación, y por fomentar una concepción de la competencia centrada en la comparación a través de una implicación en el ego.

La frustración de las necesidades psicológicas ha sido relacionada positivamente con una variedad de respuestas conductuales, emocionales y cognitivas inadaptadas. Si los jugadores perciben que se frustran sus necesidades, podrían experimentar una motivación de baja calidad, una mayor sensación de malestar y desarrollar intenciones de abandono deportivo.

**Figura 2: Desapoderamiento**



Fuente: elaboración propia en base a Empowering Coaching™, sf.

## 2. Influencias del clima motivacional en la motivación de los deportistas

El clima motivacional que los entrenadores promueven en sus equipos influye en la motivación de los deportistas. La motivación hace referencia al porqué de la conducta, a lo que los deportistas hacen y no hacen y a cómo interpretan su realidad deportiva. De este modo, la motivación queda reflejada en la forma en que los deportistas se comportan, piensan y sienten respecto al deporte.

Tal como hemos mencionado con anterioridad, la motivación puede ser entendida en función de cantidad y calidad. Si hacemos referencia a un *iceberg* como elemento metafórico para describir a la motivación, consideraríamos que, en la parte visible de este, por encima del agua, se encontraría la cantidad de la motivación (i.e., cuánta motivación tienen) mientras que en la parte del *iceberg* que no puede observarse directamente se encontraría la calidad de la motivación (i.e., por qué están motivados).

Los deportistas reflejan la cantidad de motivación cuando rinden bien en un momento dado o parecen estar implicados. Sin embargo, la cantidad de la motivación ofrece tan solo una porción de la realidad. Además, si hacemos alusión solo a la cantidad puede parecer que un deportista tenga un alto grado de motivación en un momento dado, pero no se puede asegurar que esta se mantenga a largo plazo. La calidad, sin embargo, refleja las razones que vinculan al deportista. Estas razones pueden ser más autónomas (ejemplo, por el disfrute) o controladas (ejemplo, por presiones y recompensas).

**Figura 3: Calidad y cantidad de motivación**



Fuente: elaboración propia.

Estar motivado de forma autónoma se relaciona con consecuencias positivas, como la diversión en el deporte (Balaguer, Castillo, y Duda, 2003), la autoestima, la salud y bienestar (Balaguer, Castillo, y Duda, 2008; Ryan y Deci, 2000). Mientras que la motivación controlada conduce a consecuentes negativos, por ejemplo, la frustración, una menor confianza o el abandono de una actividad (Pineda-Espejel, Alarcón, López Ruiz, Trejo, y Chávez, 2016).

La investigación ha demostrado que los entrenadores que promueven un clima *empowering*, favorecen el desarrollo óptimo de los deportistas (por ejemplo, mayor motivación intrínseca, mayor disfrute y altos deseos de continuar activos físicamente); mientras que los entrenadores que generan climas *disempowering*, promueven respuestas negativas y desadaptativas en sus deportistas, por ejemplo, mayor desgaste físico y emocional, y mayor abandono deportivo (Bartholomew, Ntoumanis, y Thøgersen-Ntoumani, 2010; Duda, 2001; Duda y Balaguer, 2007).

Algunas veces se asume de forma errónea que la cantidad y calidad de la motivación son polos opuestos y que se necesita sacrificar una (por ejemplo, el desarrollo y bienestar del jugador) para tener la otra (por ejemplo, buen rendimiento). Sin embargo, tal como muestran las investigaciones al respecto, esto no es así. Puede promoverse tanto la cantidad como la calidad de la motivación.

Bajo esta premisa se origina el programa de formación para entrenadores Empowering Coaching™ desarrollado por Duda (2013) en el

marco del proyecto europeo PAPA (Promoting Adolescents Physical Activity). Este programa de formación dirigido a entrenadores tiene como eje principal favorecer la motivación y el bienestar de los deportistas a través de que los entrenadores desarrollen climas motivacionales *empowering*.

Uno de los aspectos centrales del clima *empowering* hace referencia a las necesidades psicológicas básicas. Por eso, más allá de los objetivos técnico-tácticos, los entrenadores deben incorporar el ABC psicológico en el entrenamiento, puesto que es más probable que los deportistas desarrollen cantidad y calidad de motivación cuando se sienten con:

- **Autonomía:** voz y voto (voluntad de elección).
- **Buena relación:** respetados y conectados con el entrenador y con los compañeros de equipo (sentimiento de pertenencia).
- **Competencia:** se sienten capaces de hacer frente a las demandas de una tarea, habilidad o situación de juego.

En la siguiente figura se muestra la influencia del clima motivacional a través de las necesidades psicológicas básicas sobre la motivación de los deportistas y las consecuencias, en términos de rendimiento, bienestar e implicación.

**Figura 4: Clima motivacional**



Fuente: elaboración propia.

Un clima motivacional que fomente el ABC psicológico favorecerá la motivación autónoma de los deportistas lo que a su vez revertirá en un mayor rendimiento, bienestar e implicación de los deportistas.

### 3. Estrategias para favorecer un clima motivacional positivo

Para concluir esta unidad presentamos distintas estrategias que los entrenadores pueden desarrollar para promover un clima motivacional positivo.

Basándonos en las áreas TARGET (Ames, 1992) y las estrategias propuestas para favorecer un clima *empowering*, a continuación, presentamos siete estrategias que los entrenadores pueden desarrollar para favorecer un clima motivacional positivo a través del acrónimo MOTIVAR.

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>Maestría</b>                       |
| <b>O</b> bjetivos de Aprendizaje      |
| <b>T</b> omar la perspectiva del otro |
| <b>I</b> mplicación cooperativa       |
| <b>V</b> ariiedad                     |
| <b>A</b> utoridad con autonomía       |
| <b>R</b> econocimiento y evaluación   |

## Maestría

La maestría hace referencia a poner énfasis en la meta de hacerlo lo mejor posible como deportista.

- Todos los jugadores de un equipo (independientemente de su nivel de habilidad y confianza) tienen la oportunidad de sentirse con éxito si se les anima a dar el máximo de sí mismos, en lugar de tener que ser los mejores. Bajo este prisma el esfuerzo es lo más importante.
- Los objetivos a establecer con los deportistas deben estar principalmente centrados en la tarea. Por ejemplo, si se está trabajando el *chut*, en vez de centrarnos en si el balón entra o no, podemos descomponer el proceso para establecer objetivos secuenciales centrados en la tarea. En este sentido, el entrenador podría centrarse primero en si la posición y orientación del cuerpo son correctas, una vez superada esta fase podría centrarse en la superficie de impacto del balón y después en que el balón vaya dirigido entre los tres palos.
- Si los jugadores se centran en hacer lo mejor posible y establecen objetivos centrados en la tarea, es menos probable que experimenten grandes caídas o cambios importantes en sus niveles de confianza.

**Tabla 4: Estrategias de los entrenadores**

| Cosas que pueden decir los entrenadores                                                                                                                                               | Cosas que pueden hacer los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“En este ejercicio vamos a centrarnos en mejorar nuestra posición al chutar.”</b></p> <p><b>“En el partido vamos a intentar mejorar como equipo la posesión del balón.”</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Buscar la contribución y acuerdo de los deportistas para establecer objetivos tanto para ellos como para el equipo en entrenamientos y partidos.</li> <li>● Ayudar a los deportistas a registrar su propio proceso en el logro de objetivos.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

## Objetivos de aprendizaje

Esta estrategia hace referencia a centrar el clima de entrenamiento en el aprendizaje y la mejora continua.

- Después de una buena ejecución se indica el aprendizaje adquirido y tras una ejecución errónea se señala lo que hay que mejorar la próxima vez.
- Proporcionar *feedback* en base a:
  - ¿Qué fue bien?
  - ¿Qué podría mejorarse?
  - ¿Cómo podría mejorarse?

**Tabla 5: Estrategias de los entrenadores 2**

| Cosas que pueden decir los entrenadores                                                                                                                                                        | Cosas que pueden hacer los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“¿Qué tres cosas crees que has aprendido hoy en el entrenamiento?”</b></p> <p><b>“¿Qué cosas han salido bien en el partido de hoy y cómo podemos mejorar en el próximo partido?”</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar ejercicios de entrenamiento que potencien el aprendizaje individual y el del equipo. Hacer conscientes a los deportistas de los aprendizajes adquiridos</li> <li>• Centrar los objetivos de competición en poner en práctica las nuevas habilidades adquiridas en los entrenamientos.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

### Tomar la perspectiva del otro

Esta estrategia hace referencia a tener en cuenta el punto de vista, los sentimientos y la perspectiva de los deportistas. En lugar de presuponer, el entrenador hace preguntas e intenta asegurarse de que comprende tanto lo que piensan como lo que sienten los deportistas.

- El entrenador hace ver a los deportistas que tiene en cuenta sus sentimientos y sus puntos de vista, también los anima a que capten las perspectivas de sus compañeros.
- El entrenador separa al jugador del rendimiento. Reconoce que la valía de los jugadores no es equivalente a lo que hacen en el campo.

**Tabla 6: Estrategias de los entrenadores 3**

| Cosas que pueden decir los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cosas que pueden hacer los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“¿Cómo creéis que se sienten vuestros compañeros después de haber cometido un error en el partido?”</b></p> <p><b>“A veces las cosas son duras cuando no salen como esperábamos ¿qué creéis que podría decir o hacer un entrenador para ayudar a un jugador o al equipo a sentirse más seguro en esas ocasiones?”</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Preguntar a los deportistas sobre sus intereses y sobre cómo les va la vida más allá del ámbito deportivo.</li> <li>● Antes de comunicarse con los deportistas en el entrenamiento o en las competiciones, pensar en la situación que se quiere tratar desde la perspectiva de los deportistas.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

## Implicación cooperativa

Esta estrategia hace referencia a favorecer la implicación de los miembros de un equipo a través de la cooperación para conseguir objetivos individuales y comunes. Promover la cooperación de unos con otros en lugar de competir los unos contra los otros.

- El entrenador hace ver a los deportistas la necesidad de trabajar juntos para mejorar juntos.
- El entrenador asigna un rol a cada miembro del equipo. Todos los miembros del equipo tienen un papel independientemente de su nivel de ejecución. Todos deben sentir que aportan algo al equipo y que su contribución es básica para el logro de los objetivos comunes.

**Tabla 6: Estrategia de los entrenadores 4**

| Cosas que pueden decir los entrenadores                                                                                                                                                | Cosas que pueden hacer los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“En este ejercicio es muy importante hacer equipo para ayudarnos unos a otros a mejorar.”</b></p> <p><b>“En el partido ¿qué creéis que hicimos bien jugando como equipo”</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar ejercicios que fomenten el trabajo cooperativo y el aprendizaje entre compañeros. Ejercicios donde se tenga que trabajar en equipo para conseguir el objetivo y proporcionar <i>feedback</i> en este sentido y no solamente en los aspectos técnico-tácticos.</li> <li>• Asegurarse de que cada jugador entiende la importancia de su papel para el equipo. El día del partido también (incluso los suplentes).</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

## Variedad

Hace referencia a la importancia de la creatividad a través de incluir elementos de novedad, que rompan con la monotonía de los entrenamientos o las actividades que se programan habitualmente.

- El entrenador plantea ejercicios nuevos para trabajar conceptos clásicos. El entrenador utiliza distintos materiales a los usados habitualmente.
- El entrenador propone actividades extradeportivas que se alejen de la monotonía del día a día (por ejemplo, *scape room*, salidas y excursiones).

**Tabla 7: Estrategias de los entrenadores 5**

| Cosas que pueden decir los entrenadores                                                                   | Cosas que pueden hacer los entrenadores                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“En el entrenamiento de hoy trabajaremos un concepto habitual, pero de forma muy distinta.”</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plantear ejercicios que incluyan componentes novedosos y poco rutinarios.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

### **Autoridad con autonomía**

Esta estrategia hace referencia a dar voz y voto a los deportistas, que estos sientan que pueden aportar en los asuntos que les conciernen a ellos mismos y al equipo. También a la posibilidad de elección sobre lo que necesitan trabajar y los objetivos que se establecen en entrenamientos y en competiciones.

- El entrenador tiene claro los aspectos a trabajar y propone distintas alternativas para que los deportistas decidan qué trabajar y cómo hacerlo.
- El entrenador anima a los jugadores a tomar decisiones y participar.

**Tabla 7: Estrategias de los entrenadores 6**

| Cosas que pueden decir los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                          | Cosas que pueden hacer los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“Después del partido decidimos que durante la semana trabajaríamos por partes ¿Deberíamos comenzar por la defensa de las faltas o los saques de esquina?”</b></p> <p><b>“¿Cómo podríamos hacer para que cada jugador comparta su punto de vista sobre el partido?”</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los jugadores en la elección de actividades del entrenamiento. Ofrecer la posibilidad real de elegir una actividad entre alternativas atractivas.</li> <li>• Animar a los jugadores a debatir y decidir sobre las tácticas y las normas que regulan el funcionamiento del equipo.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

## Reconocimiento y evaluación

Supone reconocer el esfuerzo por encima de todo y dar un *feedback* evaluativo no ligado principalmente a los resultados (por ejemplo, ganar o perder).

- La evaluación del entrenador está siempre vinculada a la orientación a la tarea y a la meta de hacer lo mejor posible.
- El entrenador anima a los deportistas a aprender a ser más reflexivos respecto a su propio rendimiento y al logro de objetivos personales.
- El entrenador fomenta y tiene en cuenta la evaluación que realizan los jugadores y el equipo sobre su propio rendimiento.

Tabla 8: Estrategia de los entrenadores 7

| Cosas que pueden decir los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                 | Cosas que pueden hacer los entrenadores                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“A final de la temporada, cuando haces un análisis de ella ¿qué áreas de tu juego han mejorado?”</b></p> <p><b>“¿Cuáles fueron nuestros puntos fuertes en el partido? ¿Qué objetivos teníais hoy? ¿Qué podrías/podríamos haber hecho de forma diferente?”</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Buscar ocasiones para dar <i>feedback</i> a cada jugador de forma individualizada.</li> <li>● Animar a los jugadores a autoevaluarse y centrarse en la meta de hacer lo mejor posible durante los entrenamientos y partidos.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

## 3.2 El clima motivacional II

### Introducción

En esta unidad presentamos, a modo de ejemplo, dos casos prácticos con la finalidad de que el lector aprenda a identificar aquellos elementos que permiten conocer el tipo clima motivacional que promueve el entrenador.

La presentación de estos dos casos permitirá conocer las particularidades de los diferentes climas mediante la exposición de situaciones cotidianas que nos acercarán a la realidad que nos podemos encontrar en el entorno deportivo.

Más allá de la presentación de casos prácticos, en esta unidad también presentamos distintas herramientas para la evaluación del clima motivacional generado por los entrenadores.

Al terminar, se espera que el alumno sea capaz de identificar elementos del clima motivacional a través de situaciones cotidianas que ocurren con frecuencia en el ámbito deportivo y, además, disponer de recursos que le permitan analizar y cuantificar el clima motivacional.

### 1. Tipos de clima motivacional: presentación de casos

Como punto de partida de esta unidad se exponen dos casos hipotéticos que podrían reflejar la realidad deportiva existente en cuanto al clima motivacional y a la tipología de diversos entrenadores.

#### Caso 1

Quique es un entrenador con experiencia contrastada, lleva años entrenando en su deporte y disfruta con su labor. Esta temporada ha empezado a entrenar a un equipo que ascendió la temporada anterior. Su principal reto, en cuanto a rendimiento deportivo, es que el equipo consiga mantenerse en la categoría. El club en el que entrena le muestra confianza y cree en él para conseguir los objetivos de la temporada, los jugadores conocen la reputación del técnico y confían que su experiencia en la categoría les puede ayudar a superar los retos. Quique tiene fama de ser un entrenador metódico, implicado y exigente, además de poseer un alto grado de conocimiento del deporte.

Se han incorporado fichajes que han aportado nuevas competencias al equipo y también hubo bajas de otros jugadores que conformaban la plantilla del año anterior. Con el objetivo de preparar al equipo, la pretemporada ha sido muy exigente tanto a nivel físico, con doble sesión de entrenamientos y dos partidos a la semana, como a nivel técnico-táctico, con la introducción de un nuevo estilo de juego y de nuevos conceptos.

El primer día de entrenamiento, antes de saltar a la cancha, Quique realizó una charla breve en la que presentó a los miembros del *staff* y a los nuevos fichajes que había traído para mejorar el nivel del equipo. Enfatizó la experiencia de estos en la categoría y los beneficios que aportaría con su incorporación. Quique también remarcó el principal objetivo de la temporada: no descender. En su exposición, Quique explicó que la temporada en esta categoría iba a ser dura y que la forma en la que el equipo había trabajado hasta el momento no serviría si querían alcanzar su objetivo.

En este sentido, explicó que las sesiones de entrenamiento serían más duras de lo que habían sido hasta el momento y que la competencia entre jugadores también lo sería. En su exposición, Quique explicó las principales normas del equipo, así como las sanciones derivadas en caso de transgredir alguna de ellas y repartió un documento a cada jugador. En cuanto a la capitanía explicó que durante esta semana él y su *staff* observarían al equipo para decidir quiénes reunían el mejor perfil para asumir el rol.

Cada semana se han de desconvocar a tres jugadores por la limitación del número de inscritos que permite la competición, por eso, en la última sesión de entrenamiento antes de la competición cuelga un listado en el vestuario con los jugadores que van convocados. En los primeros meses, los tres jugadores desconvocados han sido los mismos, por esta razón uno de ellos ha ido a hablar con el entrenador para conocer los aspectos que puede mejorar de cara a entrar en las próximas convocatorias. El entrenador explica que no atiende estos aspectos para no generar favoritismos y que la responsabilidad del jugador tiene que ser esforzarse al máximo en cada entrenamiento, más que pedir explicaciones sobre las decisiones que él toma como técnico. Tras conocer la opinión del entrenador, los otros compañeros han dejado de plantearse hablar con el técnico.

Los resultados hasta el momento no han sido favorables y el equipo se encuentra en zonas de descenso. Por este motivo, Quique ha empezado a endurecer las sesiones de entrenamiento y a implementar castigos colectivos por el mal rendimiento del equipo. Quique justifica este aspecto por la percepción que tiene acerca de la poca implicación y el bajo nivel de esfuerzo de los jugadores. En este sentido, explica que hasta que no se produzca una mejora del rendimiento del equipo en los partidos limitará los ejercicios con balón para incidir en el trabajo físico. Los jugadores encuentran monótonos los entrenamientos y con poca variedad de tareas. En los ejercicios Quique agrupa a los jugadores en función de su habilidad y argumenta que no todos tienen el mismo nivel y que no tener esto en cuenta entorpecería el ritmo de entrenamiento. Además, cree que así motiva a los jugadores menos habilidosos para entrar en el grupo de los más habilidosos.

En las competiciones, Quique se muestra tenso, da muchas instrucciones a los jugadores y hace continuas correcciones. Quique invierte muchas horas en analizar los vídeos de los partidos para presentar a los jugadores los aspectos que se han de mejorar. El entrenador realiza las sesiones de vídeo, explica sus análisis y presenta los cortes de vídeo de aquellos jugadores que lo han hecho mejor y los que lo han hecho peor. De esta manera, explica que conocer los aciertos y errores de los compañeros ayuda a tener modelos de referencia sobre las cosas que se hacen bien y las que necesitan mejorarse. Además de reforzar y reconocer a aquellos jugadores que siguen una buena línea y de favorecer un equipo maduro y cohesionado, donde se pueden dar *feedback* entre compañeros sobre lo que se hace bien y lo que se hace mal. Quique se queja de que los jugadores no escuchan ni prestan la atención necesaria a los aspectos que deben mejorar, por eso ha decidido puntuar a los jugadores durante la semana para hacer un *ranking*.

Quique se muestra preocupado por el rendimiento del equipo y los malos resultados, además observa que la sintonía entre jugadores no es buena, frecuentemente comenta que no se comportan como un equipo y que a nivel individual no dan el máximo de su potencial, a excepción de un par de jugadores a los que pone de ejemplo y de estándar de esfuerzo e implicación. También comenta que los capitanes deben ejercer de líderes, sobre todo en los momentos difíciles, por eso se ha reunido con ellos para reclamarles su implicación y que exijan a sus compañeros en la misma línea que él lo hace. Quique también ha tenido conflictos con algunos jugadores que han venido a hablar con él para conocer los motivos por los que no cuentan con minutos, como consecuencia de ello algunos de estos jugadores han recibido sanciones disciplinarias y fueron apartados del equipo.

Debido a los malos resultados y al rendimiento del equipo, el club ha decidido contratar los servicios de un psicólogo deportivo para revertir la dinámica negativa por la que atraviesa el equipo.

## Caso 2

Martín es un entrenador con un alto grado de conocimiento del deporte para el que entrena. Tiene una larga experiencia en la dirección de equipos y disfruta de su profesión. Esta temporada comenzó a entrenar a un equipo que ascendió de categoría, la demanda principal que el club le traspassa es la de conseguir que el equipo se mantenga en la nueva categoría. El club le muestra su confianza y creen en él para el logro de los objetivos de la temporada, los jugadores conocen al técnico por lo que

han oído de otros compañeros de selección que han sido entrenados por él.

Tiene fama de ser un entrenador apasionado por su deporte, dialogante y cercano en el trato con los jugadores, un alto dominio de los conceptos tácticos y una metodología de entrenamiento donde los jugadores proponen aspectos a trabajar y se busca la colaboración de todos.

Antes de conocer a los jugadores, Martín prepara la primera reunión que tendrá con ellos. Dedicar mucho tiempo a pensar en cómo comunicar los objetivos de la temporada. También hace participar al *staff* en la reunión y entre todos ponen en común el papel que desempeñará cada uno y las funciones asociadas a cada rol. Entre todos deciden de qué manera encarar la primera reunión con los jugadores y lo que cada uno explicará en ella.

El equipo se ha reforzado con nuevas incorporaciones y jugadores que la temporada anterior formaban parte de la plantilla, ya no están. Respecto a las nuevas incorporaciones, Martín se ha reunido con ellos para conocer su vivencia y compartir la suya. Respecto a los jugadores que ya no están, Martín habla con ellos individualmente para agradecer su contribución al equipo, explicar los motivos por los que el *staff* ha decidido que no continúen y los aspectos que pueden seguir trabajando para mejorar como deportistas. También se muestra accesible para ayudarlos a buscar otro equipo.

El primer día de entrenamiento, Martín y su *staff* reúnen a todos los jugadores en una sala. En primer lugar, cada miembro del *staff* se presenta y explica las funciones que desempeñará. Después de ello, pide a los jugadores que se coloquen por parejas para hacer una presentación los unos de los otros en base a su trayectoria, fortalezas y lo que puede aportar al equipo. Luego, pide a los jugadores que presenten lo que ha dicho el compañero. Después, reparte una hoja a cada jugador y pide que anoten los objetivos que creen que ha de conseguir el equipo y los suyos propios. Finalmente, pide que compartan los objetivos de equipo y que los individuales los guarden para comentarlos más adelante. Mediante un debate, jugadores y *staff* definen los objetivos de equipo a conseguir durante la temporada, ponen énfasis en el objetivo principal del progreso y la mejora continua.

Después de la elección de los objetivos de temporada, Martín explica que el funcionamiento de un equipo requiere definir unas normas, para ello divide al equipo en subgrupos y a cada subgrupo le asigna un ámbito normativo (esto es, material, conducta en la cancha, conducta fuera de la cancha), les pide que piensen normas sobre su ámbito. Después de ello los subgrupos comparten lo que han escrito y entre todos deciden la normativa. Martín y su *staff* participan activamente y aportan otros aspectos no surgidos en el debate. Finalmente se deciden las

consecuencias derivadas del incumplimiento de las normas y todos firman su aceptación y compromiso. Respecto a la capitanía pide a los jugadores que definan las competencias que debe desempeñar un líder y que estén atentos a ello durante los próximos días, después decidirán los capitanes en base a una votación anónima, bajo los criterios de liderazgo establecidos entre todos.

Cada semana se han de desconvocar a tres jugadores por la limitación del número de inscritos que permite la competición, por este motivo, Martín se reúne con cada uno de ellos para explicar los motivos de la desconvocatoria y los aspectos que deben mejorar, en lo que deben centrarse la próxima semana para entrar en la convocatoria.

Los primeros resultados no han sido favorables y el equipo se encuentra en zonas de descenso, por ello algunos jugadores se muestran desmotivados, para contrarrestar esto, el *staff* hace hincapié en centrarse en las cosas que hacen bien y en las que quedan por mejorar. Explican que el resultado es una consecuencia de realizar el resto de acciones y que ellos deben centrarse en este aspecto.

Martín y su *staff* realizan una sesión de valoración postpartido en la que participan activamente los jugadores, enfatizan los aspectos que han hecho bien, los que deben mejorar o corregir el próximo partido, y cómo van a trabajar durante la semana para conseguirlo. Frecuentemente el *staff* debe reorientar las intervenciones de los jugadores para que puedan centrarse en aspectos controlables por ellos mismos.

Martín se reúne periódicamente con cada jugador para realizar un seguimiento individualizado, en estas reuniones se parte de los objetivos individuales que se habían marcado al principio de la temporada, en base a ellos se van modificando y establecen un plan de acción para su logro.

Más allá del ámbito deportivo, Martín se interesa por otros aspectos de la vida de los jugadores. Además de proporcionar *feedback*, en las reuniones Martín pide opinión a sus jugadores sobre los aspectos a mejorar como *staff*. También se asegura de que los jugadores se sientan importantes en el equipo, para ello enfatiza las aportaciones de cada uno de ellos para el equipo. Martín reconoce en privado los logros individuales y evita la comparación entre jugadores.

En los partidos, Martín utiliza principalmente instrucciones de recordatorio de los aspectos que se han trabajado durante la semana y está más centrado en reforzar los aciertos que en criticar los fallos. Respecto a los fallos, Martín los anota para abordarlos en el momento oportuno y orientarlos a la mejora en la acción futura.

Los entrenamientos de Martín son diversos y variados, los jugadores participan en la elección de ejercicios y actividades, son partícipes de lo que se trabaja y cómo se trabaja. Martín también favorece el aprendizaje

cooperativo, diseña tareas para trabajar en equipo y conseguir un objetivo común.

En el equipo la sintonía es buena, frecuentemente realizan actividades extradeportivas en grupo, la integración de los nuevos compañeros ha sido buena y existe un buen clima de convivencia y de trabajo.

A pesar de los malos resultados al inicio de la temporada, el equipo ha logrado una serie de victorias que lo han hecho salir de la zona de descenso. Después de dos meses de temporada, Martín se reúne con el equipo para mostrarles su progreso sobre aspectos técnico-tácticos y explica que la línea del equipo debe estar centrada en la mejora de estos aspectos.

## 2. El clima motivacional

Si analizamos los ejemplos presentados anteriormente, podemos identificar ciertos elementos del clima motivacional que nos llevan reflexionar sobre los aspectos que podrían mejorarse. En base a los contenidos de la unidad anterior, en la siguiente tabla se identifican los elementos del clima motivacional promovido por Quique y Martín.

**Tabla 10: Clima motivacional**

|                                      | Clima motivacional negativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Clima motivacional positivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Preparación de entrenamientos</b> | <p>Quique es un entrenador con alto dominio del deporte, prepara a conciencia los entrenamientos y dedica esfuerzo. Sin embargo, no existe variedad en las tareas y los jugadores encuentran los entrenamientos monótonos.</p> <p>Quique tiene claro cuáles son los aspectos a trabajar, pero no hace partícipes a los jugadores, ni explica el porqué es importante trabajarlos.</p> | <p>Martín es un entrenador que domina el deporte y que prepara los entrenamientos a conciencia.</p> <p>Se esfuerza por dar voz a los jugadores y hacerlos partícipes de lo que trabajan y cómo lo trabajan. Además de buscar formas de entrenamiento diferentes y variedad en las tareas.</p> <p>Martín tiene claro cuáles son los aspectos a trabajar, pero en lugar de explicarlos él, hace conscientes a sus jugadores de la necesidad de</p> |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estilo de liderazgo             | <p>Como consecuencia, los jugadores experimentan poca autonomía y aburrimiento en los entrenamientos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>trabajarlos y los hace participar.</p> <p>Como consecuencia, los jugadores experimentan autonomía y diversión en los entrenamientos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 | <p>Quique es un entrenador con un estilo autoritario, él siempre toma las decisiones y no permite que los deportistas aporten su opinión. La normativa, los capitanes y los objetivos de la temporada, son propuestos por él. Los jugadores deben acatar sus reglas. Además, Quique no explica el porqué de sus decisiones, por ejemplo, los jugadores desconvocados no saben qué aspectos pueden mejorar y tienen miedo a preguntarlo por su reacción.</p>                 | <p>Martín es un entrenador con un estilo no autoritario. Hace partícipes a sus jugadores en aspectos como la elección de los objetivos de la temporada, la normativa y la elección de capitanes.</p> <p>De este modo, favorece que los jugadores se impliquen con el logro de objetivos, puesto que los han decidido en conjunto y no han sido impuestos, cumplen con la normativa (ya que si no lo hacen se traicionan a sí mismos) y creen en el liderazgo de los capitanes.</p> |
| Reforzamiento y <i>feedback</i> | <p>Quique compara constantemente y de manera pública a sus jugadores. En las sesiones de vídeo, comenta las acciones en base a los aciertos y errores individuales. Incluso crea un <i>ranking</i> de jugadores.</p> <p>La heterorreferencia favorece un ambiente hostil entre jugadores y la imposibilidad de muchos de ellos de alcanzar el nivel de habilidad de otros compañeros. Este aspecto debilita la confianza de los deportistas en sus propias capacidades.</p> | <p>Martín ofrece <i>feedback</i> orientado a la mejora individual y al progreso, evita la comparación entre jugadores.</p> <p>En las sesiones de vídeo, se comentan los aspectos a mejorar en clave de equipo y los aspectos de mejora detectados se convierten en objetivos de trabajo durante la semana.</p> <p>Se esfuerza por disponer de un espacio de interacción privado con cada uno de los jugadores. Reconoce su progreso y esfuerzo de forma individual.</p>            |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Metodología de entrenamiento</b> | <p>Quique agrupa a los jugadores en función de su habilidad. De este modo, crea un ambiente de hostilidad con jugadores de primera y de segunda categoría.</p> <p>Además de no contribuir a generar equipo, esto favorece que los habilidosos se relajen y que los otros se frustren y desmotiven.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Martín organiza las sesiones de entrenamiento buscando la cooperación de todos los miembros del equipo para la consecución de un objetivo común.</p> <p>Este aspecto contribuye a la generación de un buen ambiente de equipo y a promover la ayuda entre jugadores en los entrenamientos. Este es un aspecto principal para que la ayuda se extrapole a los partidos.</p>                                                                                                                                         |
| <b>Evaluación</b>                   | <p>La evaluación de Quique se realiza en función del resultado. Ganar es lo importante, el cómo es secundario.</p> <p>Este aspecto aumenta la presión sobre los deportistas y los lleva a centrarse en aspectos no controlables directamente por ellos, lo que propicia que se olviden de cómo tienen que realizar los procesos correctamente para que sea más favorable obtener un buen resultado.</p> <p>El objetivo de la temporada está definido en términos de evitar un resultado negativo y constantemente usa la comparación entre jugadores.</p> | <p>Martín se centra en el proceso y en la mejora cuando los resultados no son favorables y cuando lo son.</p> <p>De este modo, reduce presión a los deportistas y hace que estén centrados en aspectos controlables por ellos mismos. Explica que el resultado es una consecuencia de hacer el resto de procesos correctamente.</p> <p>El objetivo de la temporada está definido en términos de progreso y mejora respecto a sí mismos.</p> <p>Para evaluar a los deportistas, se centra en su mejora y progreso.</p> |
| <b>Atención al deportista</b>       | <p>Quique no dedica sesiones individuales para hablar con los deportistas acerca de su evolución y bienestar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Martín dedica un espacio individualizado con cada deportista para comentar su evolución y progreso respecto a los objetivos que</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Tampoco establece objetivos individuales con los jugadores, ni favorece que todos conozcan su rol y aportación al equipo. No se interesa por aspectos más allá del ámbito deportivo, ni por el bienestar de los deportistas.</p> | <p>los propios deportistas habían definido al principio de temporada. También les ayuda a elaborar un plan de acción para su logro.</p> <p>Martín se asegura de que cada jugador conozca su rol dentro del equipo y las aportaciones que pueden realizar para el logro de los objetivos comunes. También se interesa por aspectos que van más allá del ámbito deportivo, hace sentir a los jugadores personas y no meros deportistas.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

En el análisis anterior identificamos dos tipos de entrenadores muy diferentes, en el primer caso (Quique) sería recomendable modificar diferentes aspectos para favorecer la motivación, bienestar y rendimiento de los jugadores. La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y las estrategias presentadas en la unidad anterior están encaminadas a este fin.

Respecto al segundo caso (Martín), quedaría hacer hincapié en seguir potenciando estos aspectos, aun cuando los resultados deportivos no acompañen, si ese fuera el caso.

### 3. Una herramienta observacional para la evaluación del clima motivacional

Para finalizar la unidad presentamos una herramienta de observación del clima motivacional del entrenador, el MMCOS (El Sistema de Observación Multidimensional del Clima Motivacional) desarrollada originalmente por Smith, Balaguer y Duda (2006).

Esta herramienta observacional parte del trabajo sobre el clima motivacional *empowering* (Duda, 2001) basado en las teorías motivacionales AGT y SDT.

El instrumento de observación está diseñado para examinar la potencia del clima motivacional creado por el entrenador. Para evaluar el clima motivacional, los observadores-codificadores utilizarán el sistema de puntuación y la plantilla de observación del estilo interpersonal del entrenador (presentados más adelante). Para analizar es recomendable

grabar la sesión de entrenamiento en vídeo. Además, después pueden presentarse cortes de vídeo al entrenador, para que reflexione sobre su estilo interpersonal y el clima motivacional que genera.

El procedimiento de evaluación consta de dos partes:

### Parte 1

Durante intervalos de tiempo específicos (por ejemplo, 5 o 15 minutos), el estilo interpersonal del entrenador se evaluará con las 7 dimensiones del ambiente incluidas en el instrumento de observación (apoyo a la autonomía, estilo controlador, implicación en la tarea, implicación en el ego, apoyo de la relación, frustración de la relación, estructura). Para cada dimensión, se puntúa la potencia de la conducta del entrenador (0 = nada; 1 = potencia baja; 2 = potencia moderada; 3 = potencia elevada).

### Parte 2

Una vez que se ha visto la sesión completa, el observador-codificador realiza una valoración general del grado en el cual el clima ha sido *empowering* o *disempowering*. Se espera que los entrenadores muestren características de ambos tipos de clima a lo largo de sus entrenamientos/partidos, por lo que se propone que los climas *empowering* y *disempowering* son independientes y no opuestos, de ahí que se realice una valoración para cada uno.

Figura 5: Empoderamiento

- |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 - Nada <i>empowering/disempowering</i><br>1 -Bajo <i>empowering/disempowering</i><br>2-Moderado <i>empowering/disempowering</i><br>3 - Elevado <i>empowering/disempowering</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

El entrenador y las dimensiones del ambiente.

Figura 6: Sistema de observación multidimensional del clima motivacional

| 0_nada                                                                                                      | 1_potencia baja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2_potencia moderada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3_potencia elevada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No hay estrategias utilizadas por el entrenador                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Puede que el entrenador utilice un tipo de estrategia.</li> <li>Las estrategias pueden ser utilizadas con poca frecuencia</li> <li>Éstas pueden ser utilizadas en privado con un pequeño número de jugadores</li> <li>Puede parecer que el entrenador utilice las estrategias pasivamente y con poca intención</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El entrenador puede utilizar más de un tipo de estrategia</li> <li>Éstas podrían estar dirigidas a muchos de los jugadores (privada o públicamente a todo el grupo)</li> <li>Éstas podrían ser de intensidad baja/moderada</li> <li>A destacar: el entrenador podría hacer más hincapié en enfatizar la dimensión</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>El entrenador claramente utiliza una variedad de estrategias diferentes</li> <li>Estas estrategias deberían afectar a todo el grupo (ya sea en privado con muchos jugadores o en público con el equipo)</li> <li>El entrenador hará hincapié en la dimensión con gran intensidad</li> <li>El entrenador no podría hacer más para enfatizar la dimensión</li> </ul> |
| 0_nada                                                                                                      | 1_potencia baja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2_potencia moderada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3_potencia elevada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| En general el clima no presentó o casi no presentó características <i>empowering</i> o <i>disempowering</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las estrategias utilizadas por el entrenador podrían apoyar/frustrar una de las necesidades psicológicas básicas (por ejemplo, la autonomía).</li> <li>El ambiente creado podría apoyar/frustrar potencialmente las otras necesidades, pero ello será con baja intensidad.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las estrategias utilizadas por el entrenador claramente apoya/frustran más de una de las necesidades básicas.</li> <li>La(s) otra(s) necesidad(es) podría(n) también ser apoyada(s)/frustrada(s) pero será menos evidente.</li> <li>El ambiente podría todavía ser más <i>empowering/disempowering</i> a través del uso de diferentes estrategias.</li> </ul> | Las estrategias utilizadas por el entrenador y la forma en que se emiten crean un clima propenso a apoyar/frustrar todas las necesidades psicológicas básicas y fomenta concepciones de la competencia centrada en la tarea o en el ego, respectivamente. todas las necesidades son apoyadas/frustradas a través de las estrategias adoptadas por el entrenador                                           |

Escala de orden superior: al final de la sesión observado, califique en qué medida al ambiente general fue *empowering* y *disempowering*

Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Dimensiones del ambiente

| Dimensión del ambiente                                                                                                                                                                                                                                                                            | Estrategias de orden inferior                                           | Tiempo |                 |                     |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|---------------------|--------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         | 0_nada | 1_Potenica baja | 2_Potencia moderada | 3_Potencia elevada |
| <b>Apoyo a la autonomía</b><br>El entrenador trata de identificar y promover las necesidades, intereses y preferencias de los jugadores, al mismo tiempo que los anima a tomar el control de su propia participación                                                                              |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Ofrece opciones significativas                                        |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Ofrece argumentos para las tareas, demandas y limitaciones            |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Enfatiza y fomenta el interés intrínseco en la tarea                  |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Crea oportunidades para la aportación                                 |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Fomenta la toma de iniciativa                                         |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Reconoce los sentimientos y la perspectiva                            |        |                 |                     |                    |
| <b>Estilo controlador</b><br>El ambiente creado por el entrenador frustra la sensación de control de los jugadores por coaccionarlos y presionarlos para que actúen de una forma específica                                                                                                       |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Usa recompensas extrínsecas                                           |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Utiliza un lenguaje controlador (quiero, necesito, debéis)            |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Intimidación (asustar con amenazas)                                   |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Atención condicional negativa                                         |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Control personal manifiesto                                           |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Menosprecia la perspectiva de los jugadores                           |        |                 |                     |                    |
| <b>Implicación en la tarea</b><br>El entrenador se centra en criterios autorreferenciados para valorar el éxito. En un clima de implicación en la tarea el entrenador enfatiza la importancia de superarse a sí mismo, de demostrar el dominio de la tarea y de esforzarse para alcanzar el éxito |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Enfatiza/reconoce el esfuerzo y/o la mejora                           |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Utiliza el aprendizaje cooperativo                                    |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Proporciona <i>feedback</i> sobre la competencia centrado en la tarea |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Explica la importancia del rol                                        |        |                 |                     |                    |
| <b>Implicación en el ego</b><br>El entrenador se fija en la comparación para valorar el éxito. El entrenador se centre en que los jugadores se superen unos a otros y en que demuestren altos estándares normativos                                                                               |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         | 0      | 1               | 2                   | 3                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Castiga los errores                                                   |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Enfatiza/reconoce una habilidad inferior/superior                     |        |                 |                     |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | • Fomenta rivalidad inter/intra equipo                                  |        |                 |                     |                    |

| Dimensión del ambiente                                                                                                                                                                                                                               | Estrategias de orden inferior                                                        | Tiempo                 |                            |                           |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                      |                        |                            |                           |                |
| <b>Apoyo de la relación</b><br>El apoyo de la relación y un ambiente de comprensión promueve los sentimientos de cuidado, aceptación, inclusión, confianza y respeto, y esto se transmite de una manera cálida, positiva, coherente y no contingente | <b>0_nada</b>                                                                        | <b>1_Potenica baja</b> | <b>2_Potencia moderada</b> | <b>3_Potencia elevada</b> |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                      |                        | <b>0 1 2 3</b>             | <b>0 1 2 3</b>            | <b>0 1 2 3</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | • Se asegura de que los jugadores estén incluidos en los ejercicios y actividades    |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | • Participa con los jugadores en conversaciones no relacionadas con el entrenamiento |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | • Adopta un estilo de comunicación cercano                                           |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | • Muestra atención y preocupación por los jugadores                                  |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                      | • Muestra consideración incondicional                                                |                        |                            |                           |                |

| Dimensión del ambiente                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Estrategias de orden inferior                                    | Tiempo                 |                            |                           |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                  |                        |                            |                           |                |
| <b>Frustración de la relación</b><br>Un ambiente que frustra la relación se caracteriza por comportamientos que impiden el sentimiento de relación (pertenencia). Un ambiente de frustración de la relación en proclive a ser frío, crítico y caracterizado por la aceptación contingente a la conducta deseada | <b>0_nada</b>                                                    | <b>1_Potenica baja</b> | <b>2_Potencia moderada</b> | <b>3_Potencia elevada</b> |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                  |                        | <b>0 1 2 3</b>             | <b>0 1 2 3</b>            | <b>0 1 2 3</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | • Excluye a jugadores de ciertos ejercicios y actividades        |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | • Restringe oportunidades de interacción y conversación          |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | • Muestra una falta de atención y preocupación por los jugadores |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | • Menosprecia (intenta avergonzar) a los jugadores               |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | • Aporta un estilo de comunicación frío                          |                        |                            |                           |                |

| Dimensión del ambiente                                                                                                                                                                                                                     | Estrategias de orden inferior                                      | Tiempo                 |                            |                           |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                    |                        |                            |                           |                |
| <b>Estructura</b><br>Un clima motivacional estructurado se caracteriza por que el entrenador proporciona a los jugadores información sobre la organización y el desempeño, así como una orientación y una expectativas para el aprendizaje | <b>0_nada</b>                                                      | <b>1_Potenica baja</b> | <b>2_Potencia moderada</b> | <b>3_Potencia elevada</b> |                |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                    |                        | <b>0 1 2 3</b>             | <b>0 1 2 3</b>            | <b>0 1 2 3</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                            | • Proporciona instrucciones y organización                         |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                            | • Ofrece expectativas de aprendizaje                               |                        |                            |                           |                |
|                                                                                                                                                                                                                                            | • Proporciona orientación a lo largo de las actividades/ejercicios |                        |                            |                           |                |

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

**Ames, C.** (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En Roberts, G. C. (Ed.). *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign: Human Kinetics.

**Balaguer, I.; Castillo, I.; Duda, J. L.** (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. En *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1), pp. 123-139. España: Universitat de les Illes Balears Palma de Mallorca.

**Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., & Thøgersen-Ntoumani, C.** (2010). The controlling interpersonal style in a coaching context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 32, 193-216.

**Castillo, I., Balaguer, I. y Duda, J. L.** (2003). Las teorías personales sobre el logro académico y su relación con la alienación escolar. *Psicothema*, 15(1), pp. 75- 81.

**Deci, E. L. y Ryan, R. M.** (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227-268.

**Duda, J. L.** (2001). Goals perspectives research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. En Roberts, G. C. (Ed.). *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 129-182). Champaign: Human Kinetics.

**Duda, J. L.** (2013). The conceptual and empirical foundations of Empowering Coaching™: Setting the stage for the PAPA project en *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(4):1-8. UK: University of Birmingham.

**Duda, J. L. y Balaguer, I.** (2007). Coach-Created Motivational Climate. En Jowett, S. y Lavallee, D. (Eds.). *Social Psychology in Sport*. Champaign: Human Kinetics.

**Elliot, A. J. y McGregor, H. A.** (2001). A 2 x 2 achievement goal framework. *Personality and Social Psychology*, 80(3), pp. 501-519.

**Empowering Coaching (2018).** <https://empoweringcoaching.co.uk/>.

**Epstein, J.** (1989). Effective schools or effective students? Dealing with diversity. En Haskins, R. y MacRae, B. (Eds.). *Policies for America's public schools* (pp. 89-126). Ablex, Norwood: 1988.

**Pensgaard, A. M. y Roberts, G. C.** (2000). The relationship between motivational climate, perceived ability and sources of distress among elite athletes. *Sports Sciences*, 18, pp. 191-200.

**Pineda-Espejel, H. A., Alarcón, E. I., López-Ruiz, Z., Trejo, M. y Chávez, C.** (2016). Propiedades psicométricas de la Escala de Motivación en el Deporte

revisada (SMS-II) adaptada al español hablado en México [Psychometric Properties of the revised Sport Motivation Scale (SMS-II) adapted to the Spanish Spoken in Mexico]. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 12(44), pp. 107-120.

**Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

**Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY, US: University of Rochester Press.

**Smith, A. L., Balaguer, I. y Duda, J. L.** (2006). Goal Orientation Profile Differences on Perceived Motivational Climate, Perceived Peer Relationships, and Motivation-Related Responses of Youth Athletes. *Journal of Sports Sciences*, 24(12), pp. 1315-1327.