



# **DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE**

MÓDULO 3. *FEEDBACK*,  
CONVERSACIONES PARA  
EL DESARROLLO

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## **Unidad 3.1 Feedback**

Existen dos grandes tipos de comunicación: la comunicación "en sentido único" y la comunicación "en ambos sentidos".

Su principal diferencia reside en el papel atribuido al receptor durante el proceso. En la comunicación en sentido único, el receptor recibe el mensaje sin tener la posibilidad de transmitir sus reacciones al emisor.

Se trata de una situación que puede provocar, a la larga, consecuencias negativas en el ambiente de las relaciones dentro de la organización, incluso una disminución de la productividad y la motivación.

De todos modos, desde el punto de vista del emisor, este tipo de comunicación es más fácil y más rápida.

La comunicación en sentido único es muy apropiada para transmitir informaciones sencillas y rutinarias (Bergeron *et al.*, 1980, p. 145), como horarios o convocatorias a reuniones.

La comunicación "en ambos sentidos", es más motivadora y estimulante para el receptor, aunque resulta más exigente para el emisor.

Es un proceso que exige conocimiento, flexibilidad y una gran capacidad de adaptación por parte del emisor. Este proceso siempre presenta la ventaja de permitir una adaptación constante de las estrategias a las metas, de los medios a los fines y, por tanto, resulta rentable a largo plazo.

El *feedback* es el proceso de intercambio e influencia entre el emisor y el receptor. Debe realizarse en condiciones muy especiales para ser positivo y productivo. Podemos clasificar estas condiciones en cuatro temas: el contenido, los objetivos, los límites del *feedback* y el entorno del *feedback*.

### Contenido

El contenido debe responder a cuatro criterios: ser específico, descriptivo, no evaluativo y directo.

Para que un *feedback* sea pertinente, debe relacionar dos elementos importantes de la realidad vivida: describir el comportamiento al que se reacciona y el contenido de la reacción provocada en uno mismo por ese comportamiento. Tiene que ser específico más que general y referirse al comportamiento preciso que ha provocado la reacción específica.

## DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Además de ser específico, el *feedback*, para ser verdaderamente útil, debe ser descriptivo más que evaluativo.

Al describir el efecto que producen unos comportamientos precisos, se deja a la persona libre para utilizar el *feedback* como quiera. Se debe evitar interpretar un comportamiento o adjudicar intenciones a su autor, porque solo este último puede dar la motivación exacta.

Si digo a alguien que lo que ha hecho no es correcto, lo estoy obligando con ese juicio a justificarse, a defenderse. La información descriptiva dada a una persona la invita a comprender su comportamiento y, por tanto, a abrirse a la información que puede recibir.

Si para optimizar la utilización del *feedback*, hay que interpretar el comportamiento de los demás, también se debe evitar atribuir juicios de valor. Si se consigue, se reduce la necesidad de que la persona en cuestión se ponga a la defensiva, facilita la escucha y la creatividad, y “suscita la consideración de alternativas más que orientarlas hacia soluciones preestablecidas” (Bergeron et al., 1980, p. 147).

El último criterio del contenido del *feedback* se refiere a la expresión de la reacción del emisor: esta expresión debe ser directa. “Conduces demasiado rápido” es a la vez una evaluación y una expresión indirecta de sentimientos que no ayudan a corregir un comportamiento.

En cambio, “cuando conduces a esta velocidad, tengo la impresión de que vamos muy rápido, y tengo miedo”, es a la vez una expresión directa de los sentimientos, un *feedback* descriptivo, específico y no evaluativo que informa al otro de las reacciones que provoca su comportamiento.

### Objetivos

El *feedback*, como proceso entre interlocutores, pretende clarificar las expectativas y los objetivos de un emisor, precisar las informaciones transmitidas y recibidas, informar al emisor de las reacciones positivas o negativas de comprensión y aceptación del receptor frente al mensaje.

El *feedback* permite a los interlocutores intercambiar sus opiniones e ideas, e influirse mutuamente en la búsqueda de un objetivo. Para ser eficaz y llegar a una utilización positiva del mensaje, el *feedback* debe producirse en un clima de comprensión y respeto mutuos.

Está claro que, cuando un emisor lanza una comunicación a un receptor concreto, lo que pretende es cambiar algo en el comportamiento de este, en su trabajo o en su propio entorno.

## DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

De todas formas, aunque un cambio parezca deseable y necesario, no debe y no puede ser impuesto sin tener cuenta a la persona que debe efectuar o sufrir ese cambio; de lo contrario, la intervención estará más o menos condenada al fracaso o, como mínimo, a un éxito temporal o superficial y el emisor se enfrentará a la falta de aceptación, al rechazo y a la hostilidad por parte del receptor.

Cuando un emisor se embarca en un proceso de comunicación con *feedback*, significa que escoge, de forma más o menos consciente, llegar a su objetivo respetando las necesidades y los límites del otro. Y esta no es una tarea fácil.

En una organización, la responsabilidad de la comunicación vuelve al dirigente y se puede evaluar su capacidad para comunicarse y establecer un clima organizativo propicio a la evolución y al cambio a partir de su capacidad de escucha y atención. Porque comunicar eficazmente no es solo emitir: también es recibir.

### Límites del *feedback*

Una regla importante en la utilización del *feedback* consiste en evitar las presiones indebidas para llegar a un cambio. Primero es preciso asegurarse de que el comportamiento previsto resulte modificable y que la modificación sea, a su vez, deseable.

Antes de influir en el comportamiento de otra persona, hay que asegurarse de que esa es la verdadera fuente del problema. Por eso, intentar que alguien cambie su comportamiento puede provocar el efecto contrario: la aparición de una resistencia manifestada en una conformidad superficial o en una acentuación del comportamiento desagradable.

### Entorno del *feedback*

Generalmente, el momento más propicio para la emisión del *feedback* se sitúa justo después del acontecimiento o el comportamiento, ya que la situación se encuentra fresca en la memoria.

En un grupo, el *feedback* emitido inmediatamente después del acontecimiento o el comportamiento es visto y compartido también por los otros miembros del grupo, y tanto el emisor como el receptor del *feedback* tienen la ocasión de comprobar lo adecuado del *feedback* en cuestión.

La ventaja de un *feedback* compartido, consensuado y evaluado por el grupo, es que el receptor dispone con mayor eficacia de la información recibida a partir de diversos datos y percepciones.

### Condiciones que el receptor debe respetar

Cuando se emite un *feedback*, hay que asegurarse de que el interlocutor esté preparado para recibirlo. Si la persona solicita el *feedback*, significa que está preparada para escuchar y quiere saber cómo perciben los demás su comportamiento.

El gestor deportivo debe ser consciente también de que un buen *feedback* es difícil de realizar. Hacer partícipes a los demás de los propios sentimientos ante ellos exige mucho tiempo, valor, constancia y una fe absoluta en el valor del *feedback*.

El *feedback* es esencial para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones deportivas. Es una parte importante del proceso de desarrollo, por lo que es esencial saber darlo y recibirlo bien.

### 3.1.1 La entrevista de *feedback*

La entrevista de *feedback* es un encuentro pactado entre dos o más personas, quienes dialogan sobre una cuestión determinada, con un propósito definido. Existen dos actores, el entrevistado y el entrevistador.

Una entrevista de *feedback* es un proceso de comunicación dinámico e interactivo, entre emisor y receptor. El emisor dirige la entrevista con el objetivo de realizar un cambio en la conducta del otro o reforzar un comportamiento adecuado. La entrevista de retroalimentación es una herramienta esencial en las organizaciones deportivas que puede ayudar a los atletas y entrenadores a alcanzar sus objetivos.

El mensaje transmitido debe ser positivo (aunque lo que se tenga que comunicar no lo sea), constructivo (porque brinda alternativas para mejorar), objetivo, específico, realista y justo.

Una reunión de *feedback*, al orientarse como una conversación de desarrollo, tiene muchos beneficios como, por ejemplo:

- permite a cada colaborador realizar una mejor evaluación de su desempeño al proporcionarle una visión sobre aspectos de su conducta que hasta el momento no percibía.
- Es una puerta que se abre para invitar a los colaboradores a pensar sobre posibles cursos de acción que modifiquen sus conductas o mejoren aún más los resultados obtenidos hasta el momento.
- Contribuye a mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, allana las barreras de comunicación, lo que resulta en una mayor productividad.

En cada encuentro hay una persona que emite el *feedback* y otra que lo recibe, con sus propias percepciones y sentimientos. Y, al recibirlo, esa persona opina, retroalimentando y

reiniciando este proceso. Para que el proceso sea efectivo y la conversación logre su finalidad, a continuación, se detallan algunos pasos para planificar y llevar adelante la misma.

- Saber “por qué”, es decir, conocer y valorar la importancia de dar *feedback*, tanto para los colaboradores en particular, como para el equipo de trabajo en general, para quien da *feedback* y para la organización.
- Saber “qué”, conocer qué actividades se deben realizar antes, durante y luego de la entrevista.
- Saber “cómo”, implica conocer cómo comunicar y escuchar, para lograr los objetivos de la entrevista de *feedback*.

Por ejemplo, en una entrevista de *feedback* entre un atleta y entrenador, es importante identificar, en primer lugar, los objetivos del deportista. Un atleta puede querer mejorar su velocidad y potencia, mientras que un entrenador puede querer que sus atletas mejoren como individuos o en su equipo.

En segundo lugar, es importante identificar lo que considera como logro. Esto podría significar establecer récords personales en las competiciones o alcanzar ciertos niveles en la práctica. En tercer lugar, hay que determinar qué habilidades se necesitan para estos objetivos y qué recursos (tiempo o dinero) se requieren para esas habilidades. En cuarto lugar, averiguar qué áreas están frenando el progreso hacia la consecución de esos objetivos.

El *feedback* es una conversación de dos, por lo que es igual de importante entrenar a los líderes en cómo dar *feedback*, así como a los propios colaboradores para que busquen obtenerlo y puedan aprovechar sus beneficios. Es preciso comprender que la falta de motivación de los colaboradores para buscar retroalimentación puede convertirse en una barrera importante durante el proceso.

Una mala entrevista de devolución puede tirar por la borda todo el trabajo, por lo que es importante que ambas partes estén conscientes y preparadas para participar activamente y de esta forma lograr alcanzar sus metas: desarrollar y retener el potencial dentro de la organización.

### 3.1.2 El rol del gerente en el proceso de *feedback*

El gestor deportivo es un agente de comunicación privilegiado dentro de su organización. Debe desarrollar cualidades personales fuertes, sobre todo en el conocimiento de sí mismo, la confianza y la autoestima; cualidades profesionales que justifiquen sus intervenciones; y

## DESAROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

cualidades sociales que faciliten las relaciones como el respeto a los demás, la atención, la escucha y la comprensión.

No importa su posición profesional y la función que ejerce: un gestor o dirigente es, ante todo, un ser humano con una personalidad propia. Esta personalidad influye directamente en sus relaciones con los demás. La percepción positiva que una persona posee de sí misma se refleja en su grado de autonomía y confianza en sí, en su capacidad de creatividad y de originalidad en la búsqueda de soluciones a los problemas y en sus relaciones con los demás.

En cambio, una persona que no está segura de sí misma tenderá a interpretar las reacciones de los demás a su manera o según sus ideas o su trabajo, y a sentirse muy inquieta y vulnerable en sus relaciones con los demás.

Las cualidades profesionales del gestor deportivo van más allá de sus conocimientos y consisten, sobre todo, en una habilidad compuesta por tres aspectos: personalidad, conocimientos y utilización del saber.

Cuando quiere influir en el comportamiento de los demás con un objetivo concreto, primero debe establecer claramente este objetivo y el mensaje que se pretende comunicar. Después, entre la información de la que dispone, debe escoger la que será más pertinente y utilizable por sus interlocutores (subordinados, compañeros, superiores).

Elegirá el código, el tiempo y el medio propicios para la transmisión de su mensaje teniendo en cuenta el entorno del receptor.

La habilidad del dirigente deportivo es aquí muy importante, porque se trata de elegir sin cesar, es decir, de adaptarse y evaluar objetivamente la situación a partir de criterios relativos al receptor y al entorno, y no solo a partir de sus propios valores o conocimiento.

Para asegurar que los empleados obtengan el *feedback* que necesitan para aprender y crecer, es necesario capacitar al gestor en como brindarlo.

Puntos fuertes de un comunicador eficaz:

### Principio de integridad

Las comunicaciones del jefe deportivo deben prever la comprensión y la realización de los objetivos de la organización - y no sus objetivos personales-, y recurrir a instrumentos que aseguren la participación continua de todos los miembros en la consecución de los objetivos de la organización.

## **DESAROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE**

De este modo, debe otorgar a sus subordinados el apoyo y la confianza necesarios para el ejercicio de sus responsabilidades y no favorecer las rivalidades de poder o actuar sin respetar, por ejemplo, las líneas de autoridad en la transmisión de los mensajes.

### **Principio de expresión de la afectividad**

Una persona equilibrada es consciente de que su afectividad constituye una parte dinámica y positiva de su personalidad, y que existe un derecho a la ira, la agresividad y los celos como también un derecho al amor, al placer, al respeto. Lo que significa que, en lugar de reprimir sus sentimientos negativos, se atreve a reconocerlos y actúa utilizándolos de manera constructiva (Rogers, 1961; Gordon, 1979).

El dirigente deportivo se comunicará con autenticidad y realismo si sabe abandonar la idea de que para ser racional nunca se debe expresar las emociones o sentimientos ante un comportamiento o un acontecimiento.

Debe convencerse de que esta idea es falsa y que su comportamiento o sus actitudes no verbales traicionarán el desfase entre su afectividad profunda y su expresión verbal que parece fría y racional.

### **Principio de simplicidad**

El gestor deportivo debe elegir la manera más sencilla y la más directa de transmitir su mensaje entre todas aquellas que le han sido ofrecidas. Hay que ir directo al objetivo y ser breve, tanto en sus comunicaciones orales como escritas.

### **Principio de claridad**

Una comunicación está clara cuando se formula y se transmite de forma que el receptor pueda comprenderla. El gestor deportivo debe tener en cuenta el mensaje que desea enviar desde el punto de vista del receptor. No es suficiente decir: "Si está claro para mí, está claro para todo el mundo". Hay que ser explícito en las demandas que se expresan y evitar presuponer que el otro leerá entre líneas o comprenderá a medias.

### **Principio de atención y escucha**

En el transcurso de la comunicación, el jefe deportivo se convierte a menudo en receptor. Por eso, tiene que acordarse entonces de lo agradable y gratificante que resulta sentirse escuchado y comprendido cuando alguien habla, y de la impresión favorable que surge hacia una persona que sabe escucharnos, comprendernos y valorarnos.

Todas esas constataciones deberían bastar para motivar al gestor para que desarrolle su capacidad de escucha y atención. Escuchar es probablemente una de las tareas más difíciles

para todo ser humano, pues supone más que oír: es comprender las palabras, los significados y las motivaciones que subyacen en ellas.

Escuchar es una actitud activa en la comunicación, actitud desconocida y mal aprovechada. Cuando escuchamos a otra persona, elegimos comprender y saber a través de ella; es aceptar el hecho de que los demás pueden ayudarnos, enseñarnos cosas.

Escuchar implica rechazar los juicios sobre los demás y aceptar las diferencias de valores y opiniones, es resistir a las distracciones (a la dispersión de la mente) y centrarse en el otro; es impedirse preparar una respuesta hasta que el interlocutor no ha acabado de hablar.

### 3.1.3 *Feedback* de reforzamiento

Llevar adelante las conversaciones de *feedback* efectivo implica conocer las etapas que las componen, como así también algunas estrategias que colaboran a que este momento se convierta en un espacio de intercambio y crecimiento para ambas personas involucradas en el proceso comunicacional: evaluador y evaluado.

En función de lo que se precise comunicar en cada momento de la conversación se pueden tomar las siguientes posturas:

#### *Feedback* de reforzamiento o *feedback* positivo:

Según la publicación *Give Your Team More-Effective Positive Feedback* (Porath, 2016) destacar las fortalezas de un colaborador puede ayudar a generar una sensación de logro y motivación. Una encuesta de Gallup encontró que el 67 % de los empleados cuyos gerentes se enfocan en sus fortalezas estaban completamente comprometidos con su trabajo, en comparación con solo el 31 % de los empleados cuyos gerentes se enfocan en sus debilidades.

Quienes tienen alto rendimiento ofrecen comentarios más positivos a sus compañeros; de hecho, los equipos de alto rendimiento comparten casi seis veces más comentarios positivos que los equipos promedio. Mientras tanto, los equipos de bajo rendimiento comparten casi el doble de comentarios negativos que los equipos promedio.

#### El principio del reforzamiento positivo

Primero debemos tener claro lo que es un reforzador.

¿Qué es un reforzador? Puede ser cualquier estímulo cuya presentación inmediatamente después de una conducta cause el incremento de dicha conducta. Por ejemplo, digamos que después de un entrenamiento de fútbol un niño ayuda a recoger los balones, de forma

inmediata el entrenador le agradece su generosidad, se refuerza la conducta y es más probable que se pueda repetir en un futuro.

Acción directa, cuando se refuerza algo de forma inmediata (dentro de al menos treinta segundos). Otro ejemplo, justo antes de intentar darle a la bola, un golfista usa una nueva forma de coger el palo y logra ejecutar un buen golpe, lo más probable es que utilice esa forma de coger el palo en el futuro. Aunque es lógico pensar que no podemos estar todo el tiempo detrás de las personas reforzando cada acción, sobre todo en deportes de equipo.

Acción indirecta, fortalece una respuesta aunque el reforzador se aplace. Por ejemplo, en natación un entrenador puede decir a sus atletas al empezar el entrenamiento que si completan sus vueltas con la técnica correcta de nado se ganan el derecho de jugar waterpolo durante los últimos diez minutos.

El reforzador es algo muy individual, y lo que puede reforzar a un deportista puede convertirse en algo sin sentido para otro. Por lo que debemos estar alerta ante los gustos y preferencias.

Podremos encontrar varios tipos de reforzadores en función del momento en que aparezcan:

**Concurrente:** *feedback* que se realiza en la ejecución. Está condicionado al tipo de tarea. En una tarea continua hay más facilidad para dar *feedback* concurrente. Ventaja: que el deportista vaya modificando mientras ejecuta. Son más eficaces desde el punto de vista de la ejecución, pero hay un nivel de dificultad que es la atención del deportista, con lo cual el *feedback* debe ser concreto y sencillo.

**Inmediato:** (6 – 20 segundos) *feedback* que se realiza inmediatamente después de la ejecución. Permite un recuerdo cercano de la actividad y detenerse en explicarlo. Si queremos corregir a todos los alumnos no puede ser muy extenso, con lo que de vez en cuando debe ser concreto y sencillo.

**Retardado:** es menos eficaz porque ya hay mucho olvido, pero muchas veces se da por las condiciones de la tarea. Por ejemplo, en un partido de fútbol, charlas al descanso, etc.

### 3.1.4 *Feedback* de corrección o *feedback* negativo

Dar *feedback* a los colaboradores que tuvieron un bajo desempeño no es una tarea simple, sin embargo, es sumamente importante porque tiene como meta identificar las áreas de mejora y brindar el apoyo necesario para alcanzar los objetivos en el próximo ejercicio.

## DESAROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Si se lleva a cabo con un enfoque constructivo y enfocado hacia el futuro, proporciona coherencia, orientación y comentarios valiosos tanto hacia el empleado problemático como desde este.

Desafortunadamente, la mayoría de las personas no saben cómo enviar comentarios negativos de manera efectiva.

El miedo a equivocarse o que no caiga bien lo que hay para decir, hace que el evaluador evite brindar este tipo de información.

Por ejemplo, a la hora de proporcionar un *feedback* correctivo, el entrenador debe mostrar empatía, conocer los sentimientos del jugador y estar atento a la comunicación no verbal de apoyo (por ejemplo, con pequeños golpes de ánimo en la espalda).

Además, los entrenadores deben proporcionar razones significativas y específicas para que el atleta entienda por qué se efectúa la corrección, a la vez que sería beneficioso conocer la opinión del atleta respecto a la actuación (Mouratidis, Lens y Vansteenkiste, 2010; p.619-637).

Sobre esto último, el psicólogo Pep Marí explica que antes de corregir un error hay que ponerse de acuerdo con el jugador, ya que si el entrenador corrige un error que el jugador no considera como tal o no lo ve prioritario, la información no será ni escuchada ni tenida en cuenta por el jugador; por lo tanto, antes de corregir, preguntar para consensuar.

Por último, no debemos pasar por alto que el uso de un lenguaje demasiado complejo puede acarrear problemas al inicio del proceso, ya que tal vez los jugadores no estén en una etapa evolutiva idónea para el uso de esas directrices o estén acostumbrados a otro tipo de correcciones en el caso de que sea nuestro primer año en un determinado equipo.

En cuanto a la recepción de la información por parte de los deportistas, no hay que pasar por alto que para que el *feedback* sea útil, no solo debe ser recibido, comprendido y reproducido, sino también aceptado por el jugador; la utilidad percibida y la facilidad para llevarlo a la práctica son uno de los factores que determinan la retención de información (Januario *et al.*, 2016; 235-241).

Por lo tanto, si el entrenador proporciona razones creíbles y razonables a la hora de ofrecer retroalimentación a sus jugadores, estos se sentirán entendidos y percibirán el valor de dicha información, llevándolo a la aceptación; por el contrario, si perciben que las correcciones son impuestas, autoritarias, etc. es difícil que lleguen a aceptarlas.

Que los jugadores perciban la utilidad y relevancia de la información es determinante para la retención (Januario, Rosado y Mesquita, 2013).

En definitiva, si el jugador percibe el *feedback* como legítimo, es más probable que trabaje voluntariamente en sus errores que si es forzado a hacerlo (Mouratidis, Lens y Vansteenkiste, 2010).

### 3.1.5 *Feedback* orientado al desarrollo

El *feedback* es una herramienta poderosa al momento de pensar en gestionar el talento dentro de la organización.

En el libro *Help them grow or watch them go* (Kaye y Winkle, 2012), las autoras presentan tres tipos de conversaciones de *feedback* que promueven el desarrollo de los colaboradores.

**Conversaciones de retrospectiva:** estas animan al colaborador a mirar hacia atrás y hacia adentro para determinar quién es, dónde ha estado, qué ama y en qué se destaca, como base para mirar hacia adelante.

**Conversaciones de previsión:** estas están diseñadas para mirar hacia adelante y hacia afuera en búsqueda de cambios, tendencias y de lograr tener una visión completa de la situación.

**Conversaciones de comprensión:** buscan aprovechar las reflexiones e ideas logradas por medio de los dos tipos de conversaciones descritos anteriormente, enfocándose en cómo las fortalezas de los colaboradores pueden servir a la organización según hacia dónde esta se dirige, y fuera del trabajo que se necesita hacer, qué otras actividades les darán experiencias únicas que les permitan destacarse y alimentar su desarrollo.

En todos los casos, lo que se busca es lograr conversaciones de calidad, con intercambio de información valiosa donde el rol del *manager* se convierte en el de guiar, ayudar a reflexionar, explorar ideas, activar el entusiasmo y orientar a la acción.

#### Conversaciones de desarrollo con personal destacado

Frente a una persona con potencial destacado y a quien queremos reconocer, es importante, al momento de darle *feedback*, transmitir algunos mensajes clave que faciliten su camino de desarrollo y aliente a su permanencia en la organización.

A continuación, se listan algunos ejemplos de posibles conversaciones en las que se da a conocer al personal su importancia para la organización:

- Te hemos identificado como una persona con potencial de desarrollo en esta organización.
- Es importante que podamos equilibrar tus expectativas y las de la organización para acompañarte en tu proceso de desarrollo.

## DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

- Las oportunidades de desarrollo que se te presentan pueden requerir un gran compromiso, energía e involucramiento de tu parte.
- Será tu responsabilidad aprovechar al máximo estas oportunidades, trabajando en la gestión del autoconocimiento y autodesarrollo.
- Tener potencial de desarrollo significa que tu valor agregado en la compañía es destacado.

Los beneficios que conlleva tener este tipo de conversaciones son:

- Las conversaciones constituyen el factor crítico de éxito de la gestión del talento.
- Permiten el desarrollo de ambos: líder y colaborador.
- Apalancan el aprendizaje.
- Alinean las necesidades del negocio con las expectativas del individuo.
- Promueven el compromiso para generar resultados extraordinarios.

La retroalimentación de desarrollo tiene como objetivo mejorar el conocimiento que un individuo tiene de sí mismo como jugador (es decir, el autoconocimiento).

¿Qué metodología puede provocar al jugador para que se anime a encontrar soluciones por sí mismo y le permita reflexionar sobre lo acontecido sin convertirse en un simple ejecutor?

Las preguntas desarrollan potencialmente la resolución de problemas, la toma de decisión y la creatividad, así como el entendimiento del juego.

Por todo ello, el entrenador debe intentar poner de su parte para ayudarles a la reflexión y convertirse en un guía durante el camino para que el jugador entienda el juego.

El uso de preguntas permite a jugadores y entrenador poder entablar diálogo y debate, lo que les llevará a todos conocer más puntos de vista y soluciones al problema propuesto, por lo que pueden surgir más soluciones de las inicialmente previstas, algo que, sin duda, ayudará a enriquecer al jugador y que conllevará una reflexión más crítica del rendimiento.

Así pues, la serie de preguntas lanzadas por el entrenador, debe provocar la reflexión del jugador y estimular una discusión que enriquezca el aprendizaje, lo que ayudará a favorecer la autonomía del jugador; en vez de decir lo que se debe corregir, enseñar a través de preguntas a descubrir aquello que deben mejorar.

La necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos

Entrenadores como Marcelo Bielsa o Julian Nagelsmann, entre otros, ya han incorporado en sus sesiones las últimas tecnologías; estos dos técnicos, instalaron pantallas en el campo de entrenamiento, mediante las cuales los jugadores podían visualizar su actuación y corregir sus movimientos *in situ*.

¿Por qué no hacer uso de estas herramientas 2.0 adaptándonos a nuestros recursos?

Al Abood *et al.* (2001, citado en Januario, Rosado y Mesquita, 2013) concluyó que las demostraciones visuales parecen ser más efectivas que las instrucciones verbales a la hora de proporcionar información; sin embargo, la combinación de información verbal y visual puede promover la retención y recuerdo de la información recibida.

Además, Harvey y Gittins (2014; p.271-290) exponen que el desarrollo de la habilidad individual puede verse facilitado a través de videos *slow motion* y capturas en vivo e *instant replay*.

En última instancia, y teniendo en cuenta que la motivación del jugador constituye uno de los factores que facilitan la retención de información, cabe tener en cuenta que el trabajo con video digital podría conllevar a que esta sea mayor, y se logre así una mayor implicación en la tarea (Rodríguez, 2015).

### 3.1.6 Estrategias para un buen *feedback*

Todo deportista mejora si se le aporta información útil de sus ejecuciones y conductas. Además, esta información hace que el deportista aumente sus competencias y aprendizajes. Pero un mal *feedback* puede hacer hasta que el deportista pierda la confianza en él mismo.

Qué no hay que hacer a la hora de dar un *feedback*:

- caer en contradicciones;
- que sea incomprensible para el jugador (hablarle en otro nivel);
- no establecer suposiciones: ("imagina que hubiese pasado si...");
- caer en los polos: ser muy crítico o muy suave.

Un entrenador debería dar los siguientes pasos para dar un *feedback* de manera eficaz.

- Comprobar los hechos: es decir, antes de caer en la precipitación, estar seguro de que lo que va a decir es cierto.
- Describir la conducta de la que quiere dar el *feedback*: solo describir, no juzgar.
- Decir en ocasiones cómo le hace sentir dicha conducta: para que el deportista se dé cuenta de que lo que está diciendo es importante.
- Dejar tiempo al deportista para su reflexión con un silencio.

## DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

- Dejar las puertas abiertas y dar la opción al deportista para que cambie o mantenga su conducta.

Es evidente que no existe una fórmula maestra para dar *feedback*, pero la práctica y centrarse en la mejora del deportista serán las claves para conseguir una comunicación eficaz.

Existen dos técnicas distintas sobre cómo aplicar el *feedback*.

### La técnica del sándwich

Consiste en dar la retroalimentación negativa entre dos piezas de retroalimentación positiva:

1. primero se empieza con un cumplido, un comentario positivo, o mencionando algo que la otra persona hace de manera adecuada para que se relaje.
2. Se continúa con la crítica, señalando lo que se debe corregir -el objetivo real de la charla-.
3. Se acaba con una llamada a la acción para aprender, para corregir o para mejorar. Más bien son unas palabras de ánimo y confianza para que no se sienta tan decepcionado por lo que acaba de escuchar.

### La técnica de la transparencia

En esta técnica ya no hay adornos ni comentarios positivos que suavizan lo negativo. Lo bueno es que la comunicación se hace mucho más eficaz porque el receptor capta claramente el mensaje, pero el inconveniente es la actitud defensiva que puede llegar a provocar.

Roger Schwarz (2017) defiende esta técnica diciendo que ser transparentes contribuye a aumentar la confianza con los demás y hace que el receptor se sienta más valorado y seguro. Ir directo al grano no siempre implica necesariamente ser duro e insensible. A nadie le gusta escuchar comentarios negativos, pero la honestidad es siempre necesaria.

Por tanto, hemos visto que saber dar *feedback* es casi un arte y algo que los entrenadores deben dominar perfectamente a la hora de comunicarse con sus deportistas para que estos corrijan sus conductas de una forma positiva y sin tensiones.

Es importante comprender el impacto que se tiene en lo que se dice y la forma en la que se hace, por tal motivo es necesario comprender algunas herramientas referidas a la comunicación efectiva.

## 3.1.7 Pensando en la comunicación

¿Por qué es tan importante la comunicación?

## **DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE**

Comunicación es la transmisión de información para influir o ejercer un efecto sobre el entendimiento, la actitud o el comportamiento de los demás, y resulta esencial para dirigir a las personas, tomar decisiones y resolver problemas.

En el mundo del deporte, comunicarse con eficacia es posiblemente la capacidad más importante que se necesita para gestionar una organización, y resulta esencial para garantizar el crecimiento sostenido y el éxito.

La comunicación debe ser clara y frecuente, y en ella deben participar todos los integrantes de la organización.

La comunicación eficaz entre atletas, entrenadores y gestores es esencial si se quiere lograr la excelencia.

Además:

- incrementa la eficiencia y reduce errores;
- motiva a la gente a seguir rindiendo bien;
- al reducir errores, disminuye los costes; y
- permite identificar las prioridades de las partes interesadas, un factor muy importante para los patrocinadores y las entidades de financiación.

### **Comunicación eficaz**

Para identificar el medio y el formato de comunicación más eficaces para los objetivos de la organización se deben considerar estas tres preguntas:

- ¿Cuál es su público receptor?

Se debe comunicar la información en un estilo apropiado para el público receptor. Por ejemplo, para comunicarse con niños, se pueden utilizar letras grandes o incluso fotos.

- ¿Cuál es el objetivo de la comunicación?

Normalmente, la comunicación escrita se reserva para usos más formales. Por ejemplo, un contrato de patrocinio se redactará por escrito, mientras que tal vez se prefiera efectuar la presentación de un equipo verbalmente.

- ¿Cuánta información necesita comunicar?

Por regla general, es mejor comunicar por escrito la información más prolija y compleja, para que se pueda releer.

## El público receptor

Como organización deportiva es necesario comunicarse con uno o con varios de los grupos siguientes:

- Los colegas del deporte
  - Atletas, entrenadores, oficiales, voluntarios, maestros.
  - Espectadores
  - La comunidad: los departamentos de recreación, gestores de clubes deportivos, supervisores de clubes de las comunidades y medios de comunicación deberían estar informados acerca de las actividades que lleva a cabo la organización.
  - El distrito: organizaciones deportivas, patrocinadores, universidades o institutos y medios de comunicación de la zona. Una comunicación eficaz con este grupo proporciona una base de apoyo más amplia a los programas.
  - Regional (provincial): ministerios de gobiernos regionales, órganos de gobierno provinciales, organizaciones deportivas de aficionados, federaciones de entrenadores y árbitros, departamentos de juventud y ocio y medios de comunicación.
  - Nacional: organizaciones deportivas nacionales, departamentos gubernamentales, organismos de entrenamiento y arbitraje nacionales, y organizaciones profesionales.
  - Internacional: las federaciones internacionales, el Comité Olímpico Internacional, Conmebol y otras organizaciones internacionales.

## Tipos de comunicación

### La comunicación unilateral

Como veíamos al principio, se trata de proporcionar información o indicaciones sin solicitar ni requerir una respuesta inmediata. La comunicación en esta categoría incluye anuncios, comunicados de prensa e información sobre programas.

La comunicación unilateral debe formularse de manera clara y en un lenguaje sencillo, y debe ser pertinente para el receptor. La desventaja de la comunicación unilateral es que no hay forma de saber si la información se recibe e interpreta de la forma deseada.

### La comunicación bilateral

En este caso, se transmite información y se solicita o se requiere una respuesta inmediata.

Entre los ejemplos de este tipo de comunicación se incluyen reuniones y conferencias, así como comunicados por escrito que solicitan opiniones.

## **DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE**

Una ventaja de este tipo de comunicación es que los malentendidos se pueden aclarar inmediatamente. Se puede dar poca o mucha información, según se requiera, y usar el lenguaje no verbal para aclarar el mensaje.

### **Escucha**

Saber escuchar también forma parte de las herramientas esenciales para la comunicación, pues es imprescindible oír y comprender la información que se está transmitiendo, en lugar de prestar atención solo a las palabras. En este sentido, es importante mostrar interés en lo que se está diciendo y demostrar que ha entendido el mensaje.

### **Comunicación no verbal**

La comunicación no verbal corresponde a todas las formas de comunicación observables y descifrables entre interlocutores y donde se produce un intercambio de mensajes por el uso voluntario o accidental del lenguaje del cuerpo.

Los mensajes no verbales adquieren la forma de reacciones emotivas (tono de la voz, expresiones faciales, suspiros, miradas, etc.), gestos y movimientos de manos, dedos, cabeza o cuerpo, de la postura, del lugar ocupado en la sala (cerca o lejos de quién se sienta), etc.

El modo no verbal es importante para el gestor deportivo, ya que para comunicarse con éxito, le es preciso poder evaluar correctamente los sentimientos, las intenciones y los motivos reales de las personas con las que establece contacto.

En todo caso, parece que la utilización conjunta de varios tipos o medios de comunicación ofrece los mejores resultados.

### **Ejemplo de la comunicación aplicada en el fútbol**

La comunicación en el fútbol es un pilar fundamental. No solo dentro del campo, durante los partidos, sino también fuera del campo, en momentos de convivencia, viajes, rutina.

Por este motivo, se deben establecer protocolos de comunicación fuera del campo, que sean precisos y gestos, signos, señales que nos ayuden dentro del terreno de juego según diferentes situaciones. Estos últimos, de aplicación directa desde los entrenamientos, serán en los que nos centraremos principalmente.

### **Aspectos complementarios de la comunicación**

Lo primero que debemos hacer, antes de establecer un protocolo de comunicación en el fútbol, ya bien sea teórico o práctico, es valorar los diferentes aspectos que complementan a la comunicación:

## DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

- Aspectos culturales: hay que valorar la cultura de los jugadores, sus costumbres, su religión, su forma de proceder y también la del club. Diferentes países, diferentes tipos de jugador y diferentes clubs, que hay que conocer para encontrar el mejor camino a la comunicación.
- Aspectos lingüísticos: Relacionado con lo anterior, el idioma al que nos podemos enfrentar es diferente y los jugadores pueden ser de distinta procedencia. Si trabajamos con traductor, la forma en la que expresamos algo se pierde y la calidad del mensaje, no siempre es exacta o llega al 100 %. Si el jugador habla el mismo idioma, pero no es su lengua principal, alguna palabra se puede malinterpretar y llevar a conflicto.
- Aspectos jerárquicos: más relacionado con el grupo que lo compone y el procedimiento que el club quiera llevar a cabo. Desde comunicación continua, sobre todo, a todo el grupo, a mensajes solamente a capitán o capitanes para que estos, lo hagan llegar al resto de la plantilla. También pueden o no incluir a presidente o directiva, dependiendo de la idiosincrasia del club.
- Aspectos individuales: tienen que ver con la personalidad de cada jugador, cómo afronta mensajes y diferentes vías de comunicación y qué tipos de mensaje generan más reflexión en el mismo.

Además, para favorecer la comunicación y establecer un lenguaje común, los mensajes deben tener una serie de características:

- Conscientes
- Simples
- Generales
- Participan en la explicación de la acción
- Tipos de comunicación en el fútbol

### Comunicación verbal

La comunicación verbal es el uso de las palabras, en forma de código, para la interacción entre los seres humanos, el lenguaje propiamente dicho, expresado de manera hablada o escrita. Para organizar el tipo de comunicación, comenzaremos respondiendo y desglosando cuatro preguntas que nos darán las herramientas para que esta sea más efectiva.

Estas preguntas son cuándo, dónde, qué y a quién se da la transmisión del mensaje. Sus diferencias son significativas y por ello requieren de un análisis más concreto e individualizado.

#### Cuándo

## DESAROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Ante esta pregunta hay que abrir dos grandes momentos que se dan y diferenciarlos de forma clara.

- Dirección de campo: Son todos los mensajes y vías de comunicación que se dan cuando estamos sobre el campo. Esto nos da dos únicas posibilidades, en el campo de entrenamiento y durante un partido

Durante entrenamiento: son todas las correcciones, charlas y mensajes que suceden durante las sesiones de entrenamiento. Identificar el momento dentro de este, ya sea intra-tarea o inter-tarea y hacer que la corrección o mensaje sea más efectiva. Este ambiente es, generalmente, más proclive a parar, explicar correctamente y repasar lo que se lleva a cabo con un margen de presión más bajo. Se entrenarán diferentes gestemas y vías para la comunicación en el partido, para dar claridad a la dirección externa.

Durante el partido: dependiendo de la categoría en la que se encuentre el club y la capacidad de atención y concentración del jugador o jugadores a los que se dirija el mensaje, va a variar en consideración. En clubes de niveles profesionales, la dirección de campo se hace más complicada debido al ruido ambiental, es por ello que el uso de gestemas es fundamental y deben ser conocidos por todos. En campos con menos aforo o donde la comunicación sea más entendible, el mensaje puede ser directo con el jugador o en su defecto, trasladarlo al jugador más cercano y que este, desde dentro del campo, lo traslade al destinatario. Por último, y como solución más alejada, siendo el mensaje complejo, utilizar una pequeña hoja de papel con el mensaje escrito / dibujado.

- Dirección externa: son todos los mensajes y vías de comunicación que se dan cuando estamos fuera del campo. Esto podemos dividirlo en dos momentos.

Reuniones: momentos en los que bien el entrenador o el jugador, piden hablar con algún miembro y se juntan de forma privada. La naturaleza de esta comunicación puede ser deportiva o extradeportiva.

Charlas pre y post partido: momentos de reunión colectiva en los que la naturaleza del mensaje es puramente deportiva y con alta carga táctica. Requiere de grados de concentración elevados y que se cree un *feedback* con los jugadores.

### Dónde

Al igual que en la pregunta anterior, el mensaje es diferente según nos encontremos dentro del campo o fuera de él:

- Dentro del campo: es importante diferenciar dos situaciones: si jugamos como locales o si jugamos como visitantes:

## DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Locales: el campo es conocido, conocemos la acústica a la hora de enviar el mensaje, la reacción de la afición ante determinados tipos de mensaje y la reacción de los jugadores ante sus aficionados según qué mensaje se dé.

Visitantes: el campo es un ambiente nuevo para los jugadores y es importante conocer todo acerca del mismo, para saber qué mensaje dar en cada momento, identificar la mejor vía de comunicación y explicar con anterioridad el por qué y el cómo.

- Fuera del campo: son muchos los momentos y las oportunidades de entablar comunicación con un jugador o jugadores y se pueden dar en lugares más conocidos (relajación y tranquilidad) o en lugares menos habituales o desconocidos (estrés y nervios).

Lugares habituales: pueden ser el comedor del club, el gimnasio, los pasillos de las instalaciones, alguna oficina... frecuentados por jugadores y entrenador o cuerpo técnico.

Lugares no habituales: suelen darse cuando se juega como visitante. Pueden ser el hotel donde se aloja el equipo, las instalaciones del campo. Es importante alejar a los jugadores para la charla prepartido, para que la distorsión y desconcentración sea la menor posible.

### Qué

No solo es importante el contenido del mensaje, también lo es la forma en la que lo hacemos. Debemos conocer al jugador en concreto y la mentalidad del colectivo en general, para saber nuestra actitud a la hora de transmitir. Hay grupos que tienen diferentes necesidades a la hora de escuchar un mensaje y esto es también aplicable al jugador de forma personal, lo que nos da diferentes aspectos a valorar.

Los tipos de mensaje son:

- Emocionales: se dan con el objetivo de motivar.
- Interrogativos: se dan con el objetivo de que el futbolista tome conciencia propia y se identifique. Autoconocimiento.
- Descriptivos: se dan con el objetivo de ayudar al futbolista, ya que no es capaz de identificar su propio error.
- Explicativos: se dan con el objetivo de explicar el error y justificarlo.
- Prescriptivos: se dan con el objetivo de explicar el error y cómo hacer para solucionarlo.
- Evaluativos: se dan con el objetivo de comparar una ejecución o decisión concreta con lo que se considera ideal de rendimiento en ese movimiento para centrar la atención sobre el modelo.

## A quién

Por lo expuesto anteriormente, el mensaje puede ser colectivo o individual y yendo de lo general a lo específico. Aquí diferenciamos tres grandes grupos:

- Individual: es la comunicación establecida únicamente con un jugador. Los mensajes que tengan relación con aspectos negativos o errores, se dan de forma individual y privada para que el jugador no lo sienta como un ataque personal al darlo enfrente del grupo o de los medios de comunicación. Estas charlas, si son informales o correctivas sobre aspectos de juego, mejor darlas en el campo o lugares donde el jugador se sienta más cómodo y así se establezca un *feedback* más natural y distendido.
- Grupal: es la comunicación establecida a pequeños grupos de jugadores.

Aquí podemos diferenciarlos por roles, líneas, puestos.

Líneas: el mensaje se da a una línea concreta o a varias a la vez (defensores, mediocentros, atacantes).

Pasillos: el mensaje se da a los jugadores que van a ocupar determinado pasillo de juego.

Sectores: el mensaje se da a los jugadores que van a ocupar determinado sector de juego.

Puestos: el mensaje se da a jugadores que participan en la misma posición en el campo.

- Colectiva: es la comunicación establecida a todos los jugadores en conjunto. Este mensaje tendrá siempre carácter genérico y será a modo recordatorio sobre algún aspecto del juego a tratar o desarrollar. La comunicación debe ser de carácter positivo y que sirva para reforzar conductas individuales o colectivas, para reforzar la confianza.

## Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es un tipo de lenguaje corporal que los seres humanos utilizan para transmitir mensajes, en muchos casos, de forma inconsciente. Esta comunicación tiene una serie de características entre las que destacan:

- Es omnipresente y multifuncional
- Expresa lo que no se dice verbalmente
- Acompaña a la comunicación verbal y la matiza o da énfasis a lo que se dice verbalmente.

Desde esta perspectiva, la comunicación no verbal en fútbol la vamos a separar en dos momentos:

- Gestemas

## **DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE**

Son los movimientos o acciones conscientes que se dan desde el área técnica a los jugadores para que estos reaccionen a las indicaciones del entrenador. Podemos considerarlos movimientos fundamentales, ya que es por ellos que los jugadores interpretan de forma rápida y eficaz lo que el entrenador busca sin necesidad de perder la atención sobre el juego. Estos movimientos se explican, desarrollan y realizan en los entrenamientos para que a todos los jugadores les quede clara la idea que quieren expresar.

- Movimientos involuntarios

Son los movimientos o acciones inconscientes que se realizan desde fuera del campo por el entrenador. Estos movimientos pueden ser peligrosos y contraproducentes, ya que muchas veces indican algo diferente a lo que el gestema o la comunicación verbal indican y, al ser rápidamente perceptibles, provocan frustración, enfado, duda o estados alterados negativos en el receptor o receptores.

Es por ello, que el entrenador, debe trabajar para mejorar el control sobre sus emociones y minimizar los efectos negativos que estos movimientos puedan producir.

### **Comunicación práctica**

Para la comunicación práctica a través de tareas de entrenamiento, comenzaremos analizando las ideas principales de transmisión de información que se van a dar durante el partido. Así, durante los entrenamientos, tendremos la rutina de dar información por estas vías, para que sean más efectivas en el partido. Las dos principales son:

#### **Comunicación al jugador cercano**

Se produce de forma verbal. Consiste en darle la información al jugador más cercano (normalmente jugadores de pasillos laterales) y que este la transmita al jugador en cuestión desde dentro del campo.

También se puede realizar llamando al jugador en algún parón del partido hasta el área técnica, pero puede descolocarlo en la jugada inmediata posterior o hacer que los niveles de atención sobre el juego descendan ligeramente.

#### **Papel**

Consiste en dibujar en un papel o escribir lo que se quiere transmitir a un jugador en cuestión. Es una buena forma de dejar clara una idea que mediante gestemas sea difícil de explicar y a su vez, rápida. Si se debe tener en cuenta el jugador al que se le entrega, ya que muchos jugadores hacen caso omiso a este tipo de correcciones o pueden pasar por algo detalles importantes. El capitán o jugadores con mayor comprensión organizativa del juego son

buenos receptores de la nota. También muy útil cuando manejamos otro idioma para realizar mediante dibujos.

Por último, sería importante que el entrenador, para mejorar su comunicación, crease su propia biblioteca de gestemas. Esto es, una lista de gestos, acciones, silbidos, señas conocidas por todos los componentes, para que, durante el partido, la comunicación sea rápida.

Esta biblioteca debe aplicarse desde los entrenamientos, durante las tareas, para que el jugador se haga a la rutina de visualizar y de forma directa, entienda el mensaje.

### Conclusiones

La comunicación en el fútbol es fundamental en todas sus vías y vertientes y hay que controlar los procesos que conlleva para evitar conflictos derivados de la misma.

Se debe conocer a la perfección el entorno en el que se trabaja, para seleccionar la mejor vía y forma de comunicación

En la comunicación verbal, empezar planteando el cuándo, dónde, qué y a quién se quiere comunicar, el tono y la forma.

En la comunicación no verbal, elaborar una lista de gestemas que ayuden al futbolista a identificar órdenes de forma directa y rápida y trabajar sobre los movimientos involuntarios que se pueden producir ante determinadas situaciones de juego.

Llevar a la práctica diaria, a los entrenamientos, todo lo expuesto anteriormente, mediante tareas jugadas, para la adquisición y comprensión por parte del jugador.

## Referencias

- Abood, Januario, N., Rosado, A. F., & Mesquita, I. (2013). Variables affecting athletes' retention of coaches' feedback. *Perceptual & Motor Skills: Learning & Memory*
- Bergeron, J. L., Coté-Léger, N., Jacques, J. et Bélanger, L., (1980) *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Québec: Les Éditions Gaetan Morin.
- Gordon, T. (1979). *Enseignants efficaces: enseigner et être soi-même* (L.B. Lalanne, trad.) Montréal: Éditions du Jour
- Harvey, S., & Gittins, C. (2014). Effects of integrating video-based feedback into teaching games for understanding soccer units. *ÁGORA*,

## DESAROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

- Januario, N., Rosado, A., Mesquita, I., Gallego, J., & Aguilar Parra, J. M. (2016). Determinants of feedback retention in soccer players. *Journal of Human Kinetics*, 235-241
- Kaye, B. y Winkle, J. (2012). *Help them grow or watch them go*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mouratidis, A., Lens, W., & Vansteenkiste, M. (2010). How you provide corrective feedback makes a difference: the motivating role of communicating in an autonomy-supporting way. *Journal of Sport & Exercise Psychology*
- Porath, C. (2016) Give Your Team More-Effective Positive Feedback. En *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/give-your-team-more-effective-positive-feedback>
- Rodríguez García, A. (2015). Utilización del videofeedback mediante un proyecto de investigación-acción para el aprendizaje de los gestos técnicos en los deportes colectivos en la materia Educación Física. *Lecturas: Educación Física y Deportes*
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person*, Boston: Houghton Mifflin.
- Schwarz, R. (2017). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.