1.2 Bienestar y malestar psicológico en los entrenadores

Gerard Soriano

Psicólogo Deportivo del FC Barcelona

Introducción

Los entrenadores desempeñan una función principal en el deporte. Su figura está presente durante las diferentes etapas de desarrollo de la carrera de los deportistas e independientemente del nivel deportivo al que entrenen (por ejemplo, deporte en etapas formativas o deporte de alto rendimiento) o a la propia etapa de desarrollo en la que se encuentren como entrenadores, juegan un papel fundamental en la experiencia de los deportistas. Es por ello que entender los aspectos del contexto que promueven el bienestar de los entrenadores resulta un factor importante de cara a favorecer las mejores condiciones para que los entrenadores desempeñen el ejercicio de sus funciones de forma óptima.

El principal objetivo de esta unidad es describir como la salud psicológica de los entrenadores puede ser favorecida o perjudicada, y explorar las principales consecuencias de estos procesos para los entrenadores y los deportistas.

En esta unidad se exponen las principales presiones y demandas a las que se enfrentan los entrenadores, así como los aspectos contextuales que favorecen su bienestar o malestar psicológico. Más allá de exponer las repercusiones del contexto sobre la experiencia de los propios entrenadores también se abordarán las consecuencias derivadas del malestar o bienestar psicológico de los entrenadores sobre el rendimiento y el bienestar de los deportistas.

Finalmente, se aportarán pautas y recomendaciones de trabajo orientadas a la mejora de la experiencia de los entrenadores mediante la presentación de intervenciones, propuestas y ejercicios prácticos para incidir en el bienestar de los entrenadores a través del trabajar con ellos mismos y con su entorno.

1. Principales estresores y demandas de los entrenadores

La labor de técnico deportivo ha sido identificada como una ocupación altamente estresante (Fletcher y Scott, 2010). Los entrenadores están expuestos frecuentemente a entornos de alta presión, deben tomar decisiones críticas, gestionar adversidades y están sujetos a altas expectativas. Esto es debido, en parte, a las demandas complejas que implica su labor, en tanto que requieren la aplicación de conocimiento profesional, interpersonal e intrapersonal con el objetivo de optimizar el rendimiento de los deportistas, tal como se ha expuesto en la unidad anterior.

La profesión de entrenador deportivo es multifacética y demandante. Incluye tanto demandas de rendimiento como organizacionales con horarios de trabajo inconvenientes, frecuentes desplazamientos y viajes, tiempo limitado con la familia o estar en riesgo de ser cesados cuando los deportistas no compiten o no rinden como se espera. A esto último, se refería Pep Guardiola cuando era preguntado por la destitución de Mourinho del Manchester United. En esa ocasión, Guardiola se refirió a la presión y soledad que sienten los entrenadores en algunos momentos: “Los entrenadores estamos solos, nos contratan para ganar y si no lo hacemos, ya se sabe lo que ocurre. Nuestro trabajo desafortunadamente depende de los resultados. Cuando ganamos somos buenos, cuando perdemos somos malos”

Se encuentran cinco grandes áreas en las que agrupan los diferentes estresores reportados en la bibliografía analizada:

- Estresores de rendimiento, se refieren a estresores relacionados tanto con el rendimiento de los deportistas (por ejemplo, deportistas rindiendo por debajo de sus posibilidades, lesiones) como con el rendimiento del propio entrenador (por ejemplo, conseguir

resultados, la preparación de entrenamientos siguiendo altos estándares).

- Estresores organizacionales, son aquellos estresores relacionados con aspectos derivados de la organización deportiva (por ejemplo, sobrecarga de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional).
- Estresores contextuales, hacen referencia a factores como la edad y los años de experiencia entrenando.
- Estresores interpersonales, hacen referencia a la relación entre personas (por ejemplo, relación con los deportistas, relación con otros entrenadores). Estresores intrapersonales relacionados con el propio entrenador, como la falta de control.

El estrés psicológico puede afectar negativamente al rendimiento y bienestar de los entrenadores. Incluso, puede llegar a causar *burnout*, depresión y el abandono de la profesión.

Tabla 7: fuentes de estrés

Estresores	Entrenadores a tiempo completo	Entrenadores a tiempo parcial	Entrenadores voluntarios
Relacionados con los deportistas	–Lesión del deportista –Desarrollar relaciones con deportistas –Conflicto entre el entrenador y el deportista –Manejar a los deportistas día a día –Manejar la decepción –Manejar a deportistas de nivel inferior en el mismo grupo que los de élite –Desarrollar jugadores –Alta renovación de jugadores –Conducta inadecuada del jugador –Partidos clave/significativos –Gestionar jugadores a tiempo completo, a medio tiempo y aficionados –Gestionar las dinámicas de los grupos	– Deportistas con ganas de ganar más que nada – Desarrollar relaciones con jugadores – Conducta infantil – Competiciones – Manejar información confidencial sobre los deportistas – Manejar las frustraciones de los jugadores – Lesiones – Gestionar los conflictos de los grupos – No conectar con deportistas o jugadores – Cifras y objetivos de participación – Reclutamiento – Resultados	– Competición – Deportistas de desarrollo vs. de desempeño – Gestionar la decepción del deportista – Gestionar las relaciones del deportista – Gestionar las expectativas del deportista – Gestionar desempeños exitosos – Ciclos olímpicos/paralímpicos – Asistencia al entrenamiento

	–Ciclos olímpicos: una oportunidad cada cuatro años –Preguntas persistentes de deportistas en momentos inapropiados –Planificación para los partidos principales –Confrontaciones de los jugadores –Contratos de los jugadores –Respuestas del jugador a los cambios –Relegación –Análisis de los desempeños deficientes –Resultados insuficientes/temporada fallida –Ganar partidos, torneos o copas		
Relacionados con el entrenador	–Progresión regresiva de la dirección técnica de élite o profesional a la de desempeño o de participación Superado por la situación –Desarrollar relaciones con deportistas –Intimidación –Manejar la decepción –Deseo de ganar –Miedo al fracaso –Miedo a las consecuencias de perder –Altos estándares de uno mismo –Manejar las expectativas –Disfrute general –Análisis exagerado –Presión para obtener resultados –Presionarse –Reputación	– Ser un entrenador nuevo – Desarrollar relaciones – Toma de decisiones – Cumplir con los estándares de los demás – No conectar con deportistas o jugadores – Planificación – Cuestionar si se está haciendo lo correcto – Tiempo	– Equilibrar varios roles – Decir que sí y aceptar más de lo posible – Tiempo

	– Retorno después de la baja por maternidad – Las parejas que observan el desempeño – Tiempo – Transición de jugador a entrenador en relación con el elemento de control en los partidos – Transición a la dirección técnica a tiempo completo desde el trabajo anterior – Resultados insuficientes y temporada fallida – Querer hacerlo bien – Ganar partidos, torneos o copas – Trabajar por su cuenta		
Relacionados con la organización	– Respuesta negativa de otros clubes – Progresión regresiva de la dirección técnica de élite o profesional a la de desempeño o de participación – Equilibrio de varios roles de dirección técnica – Estar en medio del conflicto – Intimidación – Cambios en el programa – Enlaces de la comunidad del club – Reclamos – Financiación – Entorno inadecuado para el nivel de dirección técnica – Pérdida de instalaciones y asignación de instalaciones	– Funciones de administración y organización – Trabajar por cuenta propia – Ser visto, juzgado u observado – Contratos – Expectativa de logro – Instalaciones y equipos – Seguridad laboral – Falta de incentivos para el entrenador – Gestionar un equipo nacional – Gestionar a otros entrenadores – Gestionar lo inesperado – Órganos rectores nacionales – Equipo, entrenador y entorno nuevos – No obtener reconocimiento por el trabajo duro	– Deberes de administrador – Grandes competiciones/eventos – Coincidencia de reservas – Entrenar a estudiantes universitarios – Financiación – Logística del partido (p. ej., tiempo, ubicación, etc.) – Entorno dominado por hombres – Deberes organizacionales – Otros entrenadores dentro de la organización – Padres – Jugador vs. conflicto de NGB – Programas de torneos – Clima – Trabajar con niños

	– Ausencia de miembros del equipo y el staff técnico – No recuperar la franquicia – Opiniones de otros (usualmente de un nivel superior) – Organizar cuándo tomar licencias – Otros entrenadores – Los recursos y el soporte no coinciden con el nivel – Impulsado por resultados – Ver a otros entrenadores desarrollarse y progresar – Selección – Comenzar a mitad de la temporada y resolver el desorden – Tratar de crear oportunidades/sinergias con otros – Microgestión del VC de cronogramas y resultados – Trabajar en una universidad	– No tener becas ni atracciones para la universidad – Padres – Promoción – Volver a postularse para roles – Transición de asistente a director técnico – Incertidumbre del rol – Programas inestables (externos) – Trabajar más de las horas asignadas – Trabajar por su cuenta	– Trabajar con órganos rectores nacionales – Trabajar con voluntarios – Trabajar en una universidad

Fuente: recuperado de Potts, Didymus y Kaiseler, (2018).

Como vemos, son muchos los estresores que pueden afectar a los entrenadores, independientemente de su estatus ocupacional. De modo que conocer estrategias para gestionar dichos estresores será de gran ayuda para los entrenadores. Al final de esta unidad, se presentarán algunas herramientas para abordar esta cuestión.

2. El bienestar de los entrenadores

Debido a la importancia de los entrenadores en el rendimiento y la experiencia de los deportistas, además del estudio de las demandas y los estresores percibidos por los entrenadores y sus consecuencias (por ejemplo, motivación del entrenador, *burnout*, abandono de la profesión), en la literatura del ámbito también se han explorado los aspectos del contexto social de los entrenadores que predicen su bienestar o malestar, y su estilo

de comportamiento con los deportistas (esto es, estilo de apoyo a la autonomía, estilo controlador) lo que a su vez influye en la motivación de los deportistas.

Las personas tenemos tendencia al bienestar y al crecimiento personal, siempre y cuando tengamos nuestras necesidades psicológicas básicas satisfechas. Las necesidades psicológicas básicas se refieren a la autonomía (es decir sentir capacidad de elección y decisión sobre las propias conductas), la competencia (sentir capacidad y habilidades para conseguir metas) y la relación (esto es, sentirse apoyado socialmente por los otros, respetado y bien relacionado). Además, de acuerdo con esta teoría, calidad de la motivación para una actividad es el resultado de factores contextuales y el grado en el que las tres necesidades psicológicas básicas están o no cubiertas en dicha actividad. Los factores contextuales incluyen la estructura del entorno (por ejemplo, conflicto entre áreas, estructura de las organizaciones) y las personas de ese ámbito (por ejemplo, deportistas, padres, coordinadores). La *Self Determination Theory* (SDT) estipula que si el contexto (por ejemplo, política de club) promueve el apoyo de las tres necesidades psicológicas básicas, es más probable que los entrenadores experimenten la satisfacción de estas.

La satisfacción de necesidades conduce al desarrollo de una motivación de mayor calidad, es decir, de una motivación autónoma hacia la actividad (esto es, los entrenadores se involucran en su actividad con sentimiento de voluntariedad, elección y se identifican con ella). La motivación autónoma está considerada de alta calidad puesto que promueve consecuencias positivas como un mejor aprendizaje, interés, esfuerzo, persistencia, bienestar y salud psicológica en las personas que la experimentan.

Alternativamente, si el contexto no favorece la satisfacción de estas necesidades, es más probable que los entrenadores perciban la frustración de las mismas. La frustración de necesidades tiende a ocurrir cuando las personas perciben estar presionadas para seguir ciertas directrices o realizar determinadas conductas (es decir, frustración de la autonomía), se sienten poco útiles, capacitadas y criticadas (esto es, frustración de la competencia) y rechazados por los otros (frustración de la relación). Los entrenadores que experimentan frustración de sus necesidades psicológicas básicas es más probable que desarrollen motivación controlada para su actividad, lo que implica realizar dicha actividad por presiones y aspectos externos como la remuneración, el satisfacer a los demás o evitar sentimientos de culpabilidad. La motivación controlada está

considerada de baja calidad puesto que promueve consecuentes negativos como *burnout*, menor rendimiento, malestar y menor salud psicológica.

1.1 Antecedentes contextuales del bienestar/malestar de los entrenadores y sus consecuentes.

Bajo este enfoque de estudio basado en la SDT, en el trabajo de Rochy y Pelletier (2017) se identifican 8 factores contextuales que influyen en el bienestar de los entrenadores. Se exponen a continuación:

Administrativos. Relacionados con aspectos que promueven las organizaciones y clubes a través de sus políticas y sistema de valores. Son numerosos los entrenadores que se sienten presionados en los clubes donde se promovía un entorno competitivo por encima de todo. También se ha mostrado la influencia negativa del club sobre el bienestar de los entrenadores en aquellas organizaciones donde los entrenadores percibían menor apoyo mientras que en los clubes donde se percibía apoyo los entrenadores experimentaban mayor bienestar y consecuencias positivas.

Estabilidad laboral. Cuando los entrenadores perciben seguridad y estabilidad en su posición se favorece la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (Stebbings, Taylor, Spray, Ntoumanis, 2012) y la salud psicológica. Los clubes podrían tener en cuenta esto y ofrecer contratos de más de una temporada.

Desarrollo profesional. El entrenamiento formalizado, las iniciativas de *mentoring* y las acciones formativas contribuyen al desarrollo (Allan y Shaw, 2009) y bienestar de los entrenadores (Stebbings et al., 2012).

Estas propuestas formativas deberían tener en cuenta tanto las necesidades generales del colectivo como las demandas individuales de cada entrenador.

Padres. Las demandas y expectativas de los padres es uno de los principales estresores en los entrenadores que no se encuentran en la élite (Knight y Harwood, 2009). Las formaciones dirigidas a los padres, así como el asesoramiento a entrenadores dirigido a cómo trabajar con los diferentes agentes del entorno del deportista podrían ser recursos de gran ayuda para los técnicos. Más allá de las acciones formativas, los entrenadores deben sentirse apoyados por el club ante posibles conflictos con los padres, en algunas ocasiones esto no sucede, y los clubes priorizan el bienestar de los padres por temor a perder una fuente de ingresos.

Motivación de los deportistas. La percepción de los entrenadores acerca de la motivación de sus deportistas está positivamente relacionada con la motivación del propio entrenador para entrenar (Rocchi, Pelletier y Couture 2013).

Evaluaciones. Se refiere a las evaluaciones de rendimiento a las que están expuestos los entrenadores por parte de los diferentes agentes del entorno (por ejemplo, otros entrenadores, miembros del club, medios). Se identificaron las evaluaciones de rendimiento como una fuente de presión (Taylor, Ntoumanis y Smith, 2009). En la mayoría de clubes, los resultados obtenidos en las diferentes competiciones es lo único que se valora y solo preguntan a los entrenadores por este aspecto, sin embargo, más allá de eso, también podrían interesarse por las cosas que se han realizado bien durante la competición, los aspectos que se han de mejorar y cómo va a trabajarse durante la semana en base a ello.

Tiempo. Se refiere a la percepción de disponer de tiempo y recursos para realizar el trabajo que se espera. Las presiones de tiempo crean un conflicto entre lo que los entrenadores quieren enseñar y lo que realmente pueden enseñar. Este aspecto puede ocurrir en aquellos técnicos con una menor profesionalización, pero a los que se les exigen resultados igual que en el profesionalismo. También puede darse en aquellos técnicos con una idea muy clara de lo que quieren enseñar pero que se encuentran con barreras para poder dedicar el tiempo necesario a cada uno de los conceptos que quieren trabajar.

Conflicto laboral-familiar. Se refiere a los conflictos inter-roles, las interferencias e incompatibilidades entre la vida de entrenador y la vida familiar (por ejemplo, tiempo fuera de casa, fines de semana ocupados). La aparición de este tipo de conflictos predice negativamente la satisfacción de necesidades psicológicas básicas (Bentzen et al., 2016)

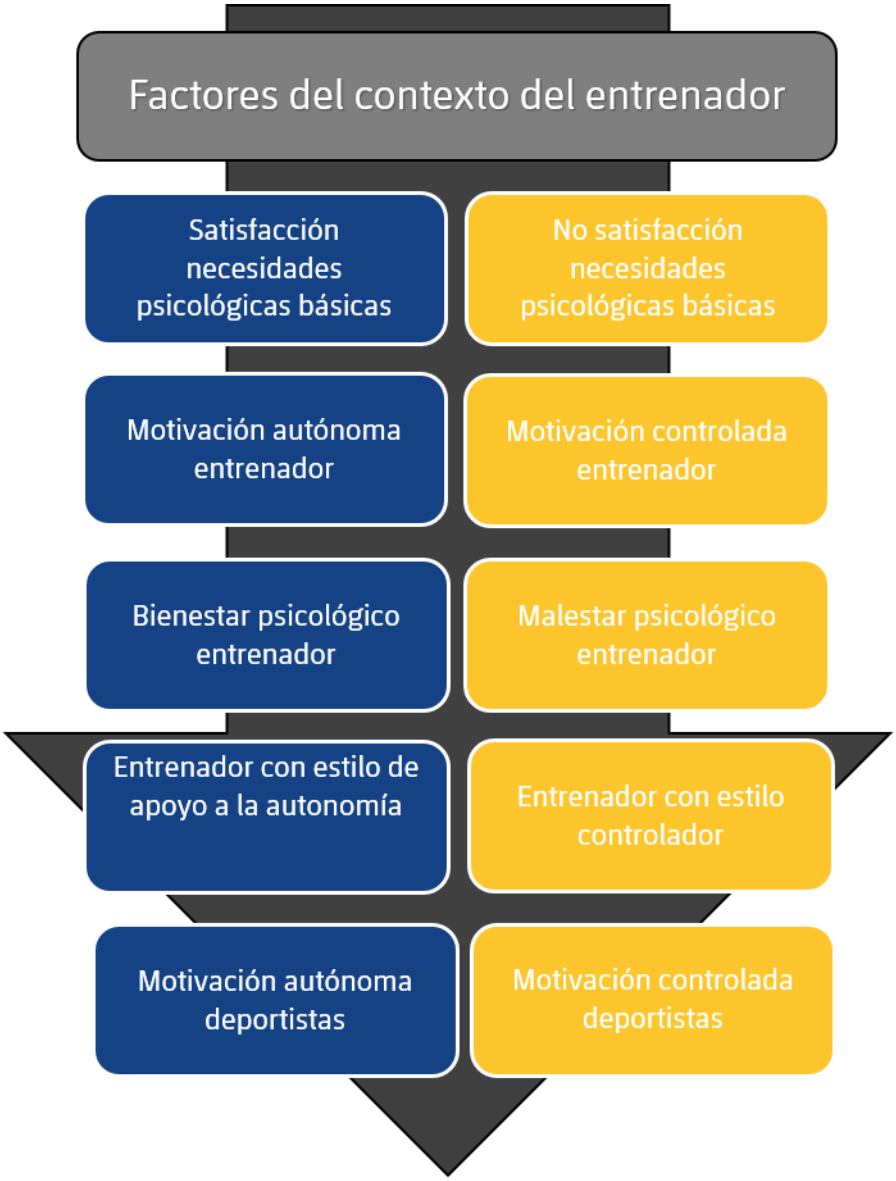
En base a todo lo expuesto, en la siguiente figura se ilustra la secuencia de relaciones que se establecen desde los factores del contexto que influyen en el bienestar del entrenador, hasta la motivación de los deportistas.

Los factores del contexto del entrenador influyen en la motivación de los entrenadores a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía competencia y relación, lo que deriva en consecuentes de bienestar en entornos que promueven la satisfacción de necesidades y formas de motivación autónoma, o en malestar en el caso de entornos que no satisfacen las necesidades psicológicas básicas y promueven formas de motivación controlada. A su vez, el bienestar

psicológico de los entrenadores influye en su conducta y favorece un estilo de apoyo a la autonomía, lo que promueve formas de motivación autónoma en los deportistas. La forma de conducir los entrenamientos y de relacionarse con los deportistas será más favorable si el entrenador experimenta bienestar. De este modo, es más probable que el técnico desempeñe mejor sus funciones, se involucre más en las tareas encomendadas y genere un entorno óptimo de cooperación, participación y aprendizaje, hecho que repercutirá de forma positiva en la motivación de los deportistas.

Por otro lado, el malestar de los entrenadores influye en su conducta promoviendo un estilo controlador, lo que promueve formas de motivación controlada en los deportistas. Cuando los entrenadores experimentan malestar, es más probable que disminuyan la calidad en el ejercicio de sus funciones, se involucren en menor medida en las tareas encomendadas y generen entornos de presión excesiva o de desinterés respecto a los deportistas, hecho que repercutirá de forma negativa en la motivación de estos.

Figura 2: Del contexto del entrenador a la motivación de los deportistas.



Fuente: elaboración propia.

El bienestar o malestar de los entrenadores tiene consecuencias en la calidad del entrenamiento, tal como sugieren los estudios que han analizado estas relaciones. El bienestar psicológico de los entrenadores se ha relacionado con un estilo de entrenamiento adaptativo, mientras que el malestar se ha relacionado con un estilo de entrenamiento de baja calidad.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es el efecto de contagio del bienestar y el malestar. El bienestar o el malestar del entrenador influyen en su comportamiento hacia los deportistas, lo que a su vez impacta en el bienestar o malestar de los deportistas. Esta influencia también se da de forma recíproca en sentido inverso, es decir, de los deportistas hacia el entrenador. En este sentido, se ha demostrado como la motivación de los deportistas influía en el estilo interconductual del entrenador. También existe evidencia acerca de que la percepción del propio entrenador sobre su estilo de entrenamiento (es decir, apoyo a la autonomía o controlador) está asociado con su propio bienestar o malestar después de las sesiones de entrenamiento. Por ejemplo, un entrenador que proporciona información y genera oportunidades para la discusión, aportación y la toma de decisiones (esto es, estilo de apoyo a la autonomía) puede sentirse más satisfecho con el entrenamiento y sentirse competente en el ejercicio de su rol.

Pongamos un ejemplo concreto, para ello nos vamos a poner en la piel de un entrenador:

Pedro es un entrenador de vóley que lleva 5 años en su actual club como entrenador a tiempo parcial, además trabaja en un colegio como profesor. En este club podemos decir que impera un clima de apoyo a la autonomía por parte del coordinador deportivo. Es decir, es un clima en el que se intenta que los profesionales sientan sus tres necesidades psicológicas básicas satisfechas. Que, como hemos explicado anteriormente, son la autonomía, la competencia y la relación. Por tanto, en este club, el coordinador realiza acciones que fomentan dicha satisfacción, aunque no lo hace de forma consciente. A continuación, se detallan algunas acciones que realiza y su relación con cada una de las necesidades.

Autonomía: el coordinador se interesa por saber qué aspectos trabajan los entrenadores con los deportistas, y les da su opinión al respecto cuando lo cree conveniente. Sin embargo, nunca interfiere ni exige que se trabaje solamente de una determinada manera o haciendo los ejercicios que él propone. Cuando hay alguna tarea que deben hacer de forma obligatoria, el coordinador siempre explica los motivos por los cuáles es importante hacerlo de este modo y se toma su tiempo para aclarar dudas. Con estas acciones, Pedro siente que puede desempeñar sus funciones libremente y acorde con su manera de trabajar. Respecto a aquellas tareas que no le gusta hacer, al menos conoce su importancia y las hace porque sabe que sirven para algo relevante.

Competencia: el coordinador ha creado reuniones de entrenadores del club, para explicar y compartir experiencias de entrenamientos, y compartir recursos y metodología de entrenamiento. Pedro está satisfecho de asistir a estas reuniones puesto que siente que le ayudan a mejorar como entrenador y a desempeñar mejor sus funciones, al sentirse renovado por las experiencias de otros entrenadores y también competente al ver que sus conocimientos también son de utilidad para sus compañeros.

Relación: el coordinador se reúne periódicamente con Pedro y con los demás entrenadores para preguntar cómo están, cómo se sienten, qué dificultades se tienen en su práctica habitual y qué necesitan de él para estar mejor. También organiza algunas actividades sociales para que los entrenadores de la sección asistan, por ejemplo, ir a cenar, hacer un amigo invisible o simplemente hacer un café al acabar los entrenamientos. Pedro se siente cuidado y respetado por el coordinador, pero a la vez también se siente bien relacionado con los otros entrenadores, ya que lo pasan bien cuando están juntos y hay una buena sintonía.

Pedro, al sentir sus necesidades psicológicas básicas satisfechas, va autónomamente motivado a su trabajo (aunque la remuneración no es elevada, puesto que es a tiempo-parcial), va porque le gusta hacer lo que hace, porque está cómodo y se siente bien consigo mismo al realizar esta tarea. Como su motivación es de alta calidad, muchas veces mira videos por YouTube para aprender cómo enseñar a sus deportistas de formas innovadoras y también para compartir con el resto de los compañeros en las reuniones, lo que demuestra también ganas de aprender, interés y esfuerzo en su labor. En consecuencia, los deportistas de Pedro gozan de un entrenador altamente motivado, contento, con iniciativa y que les ayuda a mejorar gracias a que siempre innova y piensa ejercicios para que aprendan y generen, también, una motivación autónoma.

2. Recomendaciones dirigidas a la mejora del bienestar del entrenador

2.1 Propuestas y recomendaciones sobre el contexto organizacional

Las organizaciones, federaciones y los clubes deben favorecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a través del desarrollo de programas formativos basados en las necesidades de los entrenadores y en las áreas de conocimiento y competencias establecidas

en el International Coaching Framework (2013) y el European Coaching Framework (2017). También deben favorecer las oportunidades de acceso a la formación de todos los entrenadores a través de proporcionar facilidades económicas y flexibilidad de horarios. El desarrollo de otras propuestas educativas de aprendizaje entre iguales, como programas de *mentoring* o mesas redondas, también puede contribuir (además de mejorar los recursos de los entrenadores) a favorecer su bienestar.

Las organizaciones también deben propiciar la estabilidad laboral de los entrenadores, reducir las incertidumbres, compartir y hacerlos partícipes de su estrategia y líneas de dirección futuras. Explicarles de qué manera el rol de los entrenadores se engrana con los objetivos de la organización.

En cuanto al conflicto inter-rol entre ser entrenador y la conciliación con la vida familiar, las organizaciones deben estar al corriente de las necesidades de los entrenadores, que pueden fluctuar con el tiempo, con el objetivo de ajustar las expectativas y las demandas de tiempo y recursos. Por ejemplo, pueden favorecer los recursos necesarios y proporcionar oportunidades para que las familias acompañen a los entrenadores a las competiciones, lo que de alguna manera las haría partícipes. Proporcionar facilidades para el cuidado de los hijos y ser lo más flexible posible en cuanto a las cargas de trabajo y los horarios, para favorecer la conciliación.

De igual modo que los entrenadores con los deportistas, las organizaciones deben asegurar un estilo de apoyo a la autonomía, darles voz, escuchar sus necesidades, pedirles opinión y dejarlos participar de los aspectos relevantes para el funcionamiento de la propia organización. Las organizaciones deben reconocer las ideas y aportaciones de los entrenadores, favorecer la implementación de las mismas y tener en cuenta la alineación de estas con los valores de la organización. Las personas que trabajan en entornos caracterizados por proporcionar oportunidades de participación en la toma de decisiones, donde se experimentan buenas relaciones y se dan oportunidades de aprendizaje y desarrollo, atenúan los efectos negativos de las demandas y sobrecargas de trabajo en la vida personal y familiar.

2.2 Propuestas y recomendaciones para los entrenadores

Los entrenadores deben ser conscientes de las fluctuaciones en su bienestar y malestar, así como de la repercusión de estas fluctuaciones en la forma de interactuar con los deportistas tanto en los entrenamientos y competiciones como de forma general.

Las intervenciones basadas en los principios del entrenamiento, en la regulación emocional y técnicas de *mindfulness* encaminadas a mejorar el autoconocimiento y la autoconsciencia de los entrenadores, pueden ser una buena herramienta de cara a minimizar los efectos negativos del malestar en su salud psicológica y en el estilo interpersonal de interacción con los deportistas.

Los programas de formación acerca de los beneficios de crear un clima de entrenamiento psicológicamente saludable (es decir, proporcionar apoyo a la autonomía y limitar el estilo controlador) pueden ser un buen recurso tanto para los entrenadores como para los deportistas. Estos programas de formación podrían favorecer que los entrenadores experimentasen técnicas y estrategias asociadas a la adopción de un estilo interpersonal de apoyo a la autonomía y hacerles conscientes de las prácticas de entrenamiento que lo favorecen.

La recuperación psicológica. Para equilibrar las demandas entre un entorno altamente exigente y las interferencias de este en la vida personal y familiar, las habilidades de recuperación psicológica suponen un factor importante para el bienestar, la salud psicológica y el rendimiento (Siltaloppi, Kinnunen y Feldt, 2009; Sonnentag y Fritz, 2007).

Particularmente, para aquellos entrenadores que experimentan altas demandas de trabajo y a la vez interferencias entre el trabajo y la vida familiar, resulta de gran importancia la capacidad de desconectar de sus tareas de entrenadores cuando están en casa y establecer acciones que favorezcan una recuperación psicológica óptima (Sonnentag & Fritz, 2007). Dos aspectos importantes para la recuperación son el distanciamiento psicológico y la distracción y el descanso.

Distanciamiento psicológico. Hace referencia a la capacidad de mantener alejados pensamientos y actividades relacionadas con el trabajo fuera de las horas de trabajo, hecho que implica una desconexión mental que favorece la recuperación. Para los entrenadores significa no atender llamadas telefónicas relacionadas con aspectos del trabajo, medios de comunicación, lectura de e-mails, análisis y visionado de jugadas, planificación de entrenamientos y competiciones. Además, mantener al margen los pensamientos relacionados con la profesión. Si estos aspectos no se tienen en cuenta, la recuperación psicológica se hace muy difícil.

Distracción y descanso. Hace referencia a un proceso asociado con las actividades de ocio y el tiempo de inactividad, caracterizados por una baja activación en el que las personas eligen actividades para reducir su tensión e incrementar el bienestar. Ejemplos al respecto podrían, ser la lectura de un libro, salir a dar un paseo, estirarse en el sofá o escuchar música. La distracción y el descanso están relacionados con mayor serenidad por la mañana y estados afectivos positivos en el trabajo.

A continuación, presentamos una serie de ejercicios prácticos para trabajar con el entrenador (Telwel 2012).

Identificar diferentes roles/funciones el entrenador

La primera área de trabajo se centra en identificar los diferentes roles y funciones que desempeña el entrenador, para así poder priorizar cada uno de ellos en función del momento de la temporada. Los entrenadores que conocen sus roles y funciones, y saben focalizarse en lo relevante de acuerdo con el momento de la temporada, experimentan menos estrés e incertidumbre que aquellos entrenadores que son menos conscientes de ello.

Use la siguiente tabla para identificar los diferentes roles y funciones que el entrenador puede desempeñar. También considere como puede conseguir cumplir con ese rol y en qué momentos tiene alta prioridad.

Tabla 8: roles y funciones

Rol/funciones	Cómo conseguirlo	Es de mayor prioridad cuando
Realizar demostraciones claras	Siendo competente y practicando	Siempre, pero especialmente cuando enseño una nueva habilidad

Fuente: adaptado de Telwel (2012).

Identificar los diferentes estresores del entrenador

En esta tarea resulta importante no solo identificar los estresores percibidos sino las razones por las que percibe esas situaciones como estresantes y qué

consecuencias o afectaciones tiene. De este modo, se toma consciencia de las cogniciones asociadas a la situación de estrés, y se generan vías de afrontamiento encaminadas al cambio de creencias y pensamientos, cuando no se puede incidir de forma directa sobre la situación generadora de estrés.

En base a sus experiencias como entrenador, use la siguiente tabla para identificar los principales estresores que ha experimentado, de dónde vienen y dónde impactan.

Tabla 9: fuentes del estrés

Estresor	Razones	Consecuencias
Seleccionar a los deportistas que han de ir convocados	Mal rendimiento en otras ocasiones donde han surgido dilemas de selección similares	Falta de confianza en la toma de decisones Desconfianza de los deportistas Comunicación ineficiente

Fuente: adaptado de Telwel (2012).

Otra forma de afrontar los estresores

El objetivo de esta tarea es que el entrenador tome consciencia sobre cómo se podría afrontar la situación de estrés de una forma diferente, qué consecuencias tendría este nuevo afrontamiento y qué recursos o acciones se necesitan para llevarlo a cabo.

Use la siguiente tabla para plantear formas diferentes de encarar los estresores e identificar las consecuencias que tendrían ese afrontamiento y lo que necesitaría para conseguirlo.

Tabla 10: abordajes

Estresor	Qué puedo hacer diferente	Consecuencias que tendría	Qué necesitaría para con seguirlo
Realizar el análisis de video en casa.	Establecer la tarea de análisis de video de forma rotatoria entre los miembros del *staff*.	Tiempo de calidad con la familia. Dar mayor importancia a otros miembros del *staff*.	Elaborar y presentar la propuesta al *staff*. Planificar y distribuir la tarea entre los miembros

Fuente: elaboración propia.

A lo largo de este módulo se han presentado aquellos aspectos que configuran la realidad del entrenador actual, a modo de conclusión remarcamos los siguientes:

- Los entrenadores deben ser expertos de su deporte, y también deben disponer de conocimientos interpersonales e intrapersonales.
- El hecho de conocer tanto las funciones como las competencias necesarias para el desempeño de su labor, y las principales presiones que deben afrontar, proporciona un punto de partida para trabajar en la mejora de su experiencia.
- Si se quieren entrenadores comprometidos y competentes, así como deportistas con una motivación de alta calidad, los elementos del contexto deben promover el bienestar de los entrenadores, a través de la satisfacción de sus necesidades.

Referencias

Allan, W., y Shaw, G. (2009). *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective. [2da. ed.].* Oxford: Blackwell Publishers.

Bentzen, M., Lemyre, P., y Kenttä, G. (2016a). Changes in Motivation and Burnout Indices in High-Performance Coaches Over the Course of a Competitive Season. *Applied Sport Psychology*, *28*, pp. 28-48. Doi: 10.1080/10413200.2015.1053160.

Bentzen, M., Lemyre, P., y Kenttä, G. (2016b). Development of exhaustion for highperformance coaches in association with workload and motivation: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise, 22*, pp. 10-19. Doi: 10.1016/j.psychsport.2015.06.004.

Côté, J., y Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching, 4* (3), pp. 307-323.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and Self Determination in human behavior. New York: Plenum.

Fletcher, D. y Hanton, S. (2001). The relationship between psychological skills usage and competitive anxiety responses. Psychology of Sport and Exercise, 2, 89-101.

Fletcher, D., y Scott, M. (2010). *Psychological stress in sports coaches: A review of concepts, research, and practice. School of Sport, Exercise and Health Sciences, Loughborough University, Loughborough, UK.*

Harwood, C. G. y Knight, C. J. (2009). Understanding parental stressors: an investigation of British tennis-parents. *Sports Sciences, 27*(4), pp. 339-35.

Lara-Bercial et al (2017). *iCoachKids Full Coaching Children Literature Review - A guide for coaches.*

Peeters, F., Nicolson, N. A., Berkhof, J., Delespaul, P. y deVries, M. (2003). Effects of daily events on mood states in major depressive disorder. Journal of Abnormal Psychology, 112, 203-211.

Potts, A., Didymus. F. y Kaiseler, M. (2018). Exploring stressors and coping among volunteer, part-time and full-time sports coaches. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, *11*, pp. 46 – 68.

Rocchi, M., Pelletier, L. G. y Couture, L. (2013). Determinants of coach motivation and autonomy supportive coaching behaviours. Psychology of Sport and Exercise, 14, 852-859.

Schempp, P. G., McCullick, B. y Sannen Mason, I. (2006a). The sports coach as educatro. Re-conceptualising sports coaching.

Schempp, P.G., McCullick, B. y Sannen Mason, I. (2006b). The development of expert coaching. In R.L. Jones (Ed.), *The Sports Coach as Educator*, pp. 145-161. London: Routledge.

Siltaloppi, M., Kinnunen, U. y Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work and Stress, 23*, pp. 330-348. Doi: 10.1080/02678370903415572.

Sonnentag, S. y Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work. *Occupational Health Psychology, 12*, PP. 204-221. Doi: 10.1037/1076 8998.12.3.204.

Stebbings et al., (2012a). Antecedents of perceived coach interpersonal bahaviors: the coaching environment and coach psycological well- and ill-being. *Sport & exercise Psychology, 34*(4), pp. 481-502.

Stebbings, J., Taylor, I., Spray, C., Ntoumanis, N. (2012b). Antecedents of Perceived Coach Interpersonal Behaviors: The Coaching Environment and Coach Psychological Well- and Ill-Being.

Taylor, I. M., Ntoumanis, N., y Smith, B. (2009). The social context as a determinant of teacher motivational strategies in physical education.Psychology of Sport and Exercise, 10(2), 235-243.

Thelwell, Richard. (2012). Coping with stress as a sports coach: Putting theory into practice. Managing Stress: From Theory to Application. 77-100.

Vallerand, R. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation.