



1. La experiencia de ser entrenador

1.1 Funciones y competencias del entrenador

Gerard Soriano

Psicólogo Deportivo del FC Barcelona

Introducción

Es ampliamente conocida la importancia que desempeñan los entrenadores en el ámbito deportivo y la trascendencia que tiene su figura para el rendimiento y el bienestar psicológico de los deportistas, tanto en el plano deportivo como en el personal. Por ello, conocer los aspectos que envuelven la realidad de los propios entrenadores resulta un aspecto clave de cara a promover las mejores condiciones de entrenamiento y favorecer el desarrollo de éstos a través de las diferentes etapas que componen su trayectoria como entrenadores.

Además, tanto las características del deporte del siglo XXI como las principales demandas asociadas al entrenamiento deportivo actual ponen de manifiesto la necesidad de estudiar los aspectos que influyen en la optimización del rendimiento deportivo y el papel que desempeñan las principales figuras que conforman el deporte.

A pesar de la importancia de los entrenadores en el deporte, tradicionalmente su figura ha recibido menor atención que la de deportistas, es por ello que en esta unidad abordamos algunos de los aspectos que rodean la realidad de los entrenadores con el objetivo de acercar al lector al entendimiento de su figura como actor principal en el mundo del deporte.

Los contenidos que conforman esta unidad incluyen la visión actual sobre la figura del entrenador deportivo, sus principales funciones, las etapas de



desarrollo que configuran su trayectoria, las áreas de conocimiento que deben dominar y las competencias necesarias para el desempeño de su función. Finalmente, se presenta una propuesta para el trabajo de desarrollo competencial del entrenador.

1. La figura del entrenador deportivo actual

Los entrenadores juegan un papel central en la promoción de la participación deportiva y en la mejora del rendimiento de deportistas y equipos.

De acuerdo con el The European Sport Coaching Framework (2017), se estima que, en los 28 estados miembros de la Unión Europea, hasta nueve millones de entrenadores (esto es, voluntarios, a tiempo parcial y a tiempo completo) brindan una variedad de oportunidades deportivas a cientos de millones de participantes.

Más allá de su función principal, los entrenadores contribuyen al desarrollo de los deportistas como personas, al desarrollo de los equipos como unidades cohesionadas y al desarrollo de comunidades con un interés compartido. También contribuyen desde un punto de vista social, a promover la actividad física y la salud, a la creación de vínculos de unión social bajo una identidad común y a generar actividad económica a través del empleo, la formación, la compra de material y equipamiento deportivo, o el uso de instalaciones.

Los entrenadores trabajan con una diversidad creciente de deportistas y deben afrontar exigencias cada vez mayores tanto de los deportistas, como de las familias de los deportistas, las instituciones, los clubes, las federaciones y los aficionados. Los entrenadores deben cumplir con una variedad de roles que incluyen entre otros, los de educadores, guías o mentores, psicólogos deportivos y gerentes empresariales.

Bajo este prisma, los entrenadores tienen la responsabilidad de mejorar y ampliar sus capacidades de forma continua para cubrir sus propias necesidades, así como las de los deportistas a los que entrenan. Del mismo modo, las organizaciones deportivas deben garantizar que dispongan de los recursos suficientes para cumplir con las demandas y responsabilidades derivadas de la labor que desempeñan.

Es ampliamente conocido el papel que juegan los entrenadores en la vida de los deportistas, en su rendimiento y bienestar psicológico. Los trabajos de investigación ponen énfasis en el papel de los entrenadores como “actores principales” dentro del ámbito deportivo. Los entrenadores, como




los deportistas, a menudo deben entrenar en entornos de alta presión, tomar decisiones críticas y gestionar las adversidades y expectativas.

1.1 Dedicación del entrenador y estatus ocupacional

Una característica importante que envuelve la realidad actual de los entrenadores reside en la variabilidad existente en relación con el empleo y la remuneración de estos. El entrenador deportivo difiere de otras ocupaciones debido a la alta proporción de voluntarios, muchos de los cuales son padres o deportistas adultos que cubren las necesidades de entrenamiento inmediatas. Por esta razón, el entrenamiento deportivo es visto como un área de ocupación combinada.

Las investigaciones realizadas al respecto muestran un colectivo formado por entrenadores voluntarios, entrenadores remunerados a tiempo parcial y entrenadores remunerados a tiempo completo. En el Reino Unido un 76% son entrenadores voluntarios, mientras que el 21% son empleados a tiempo parcial y solo un 3% lo hace a tiempo completo. Por el contrario, en Lituania todos los entrenadores son empleados a tiempo parcial o completo (Lara-Bercial, 2017). Las variaciones en las ratios de entrenadores remunerados y no remunerados, según el deporte y el contexto, conducen a diferenciar la forma en la que se percibe la identidad de los entrenadores. En la siguiente tabla pueden observarse las diferencias en la identidad de los entrenadores según su estatus (esto es, remunerados y no remunerados).

Tabla 1: Estatus del entrenador e identidad

Identidad profesional	Identidad combinada	Identidad de servicio voluntario
Alta proporción de entrenadores remunerados comprometidos con estándares profesionales, organización y profesionalización.	La mayoría de entrenadores no remunerados con un número substancial de funciones remuneradas.	Alta proporción de entrenadores voluntarios con pocas, o ninguna función remunerada. Compromiso de servicio y voluntariado. Intereses variados en cuanto a profesionalización y organización.
 Deporte, país y variación organizativa		

Fuente: The European Sport Coaching Framework (2017)

1.2 Principales funciones de los entrenadores

El estudio de las principales funciones de los entrenadores ha recibido atención en los últimos años (por ejemplo, Abraham, 2007; Coté y Gilbert, 2009). Fruto de los trabajos de investigación y la literatura existente bajo



esta línea. El International Sport Coaching Framework y el European Sport Coaching Framework, **definen** seis funciones principales de los entrenadores para guiar el desarrollo y la mejora de los deportistas, estas funciones reflejan de algún modo el trabajo diario que realizan los entrenadores. A continuación, se presentan estas seis funciones:

- 1. Establecer la visión y la estrategia.** Los entrenadores, en colaboración con deportistas y equipos, crean una visión y una estrategia basada en las necesidades, en la etapa de desarrollo de los deportistas y del contexto organizacional y social del programa deportivo.
- 2. Conformar el entorno.** Los entrenadores trabajan con un grupo de deportistas y asumen la responsabilidad de los objetivos individuales y de los objetivos de la institución. Para ello, buscan optimizar el entorno donde se desarrolla el programa deportivo mediante la facilitación y maximización de recursos.
- 3. Construir relaciones.** Los entrenadores deben establecer relaciones positivas y efectivas con deportistas y demás personas relacionadas con el programa deportivo. Esto incluye al personal del club, escuelas, federaciones y otros niveles. Los entrenadores son responsables de participar, contribuir e influir en el contexto organizacional.
- 4. Realizar entrenamientos, preparar y gestionar competiciones.** Los entrenadores deben preparar y guiar en entrenamientos y competiciones. Deben organizar entrenamientos adecuados y desafiantes, hacer uso de una pedagogía efectiva y de una metodología que promueva el aprendizaje y la mejora. Deben prepararse para las competiciones, también supervisar y gestionar a los deportistas en las competiciones. Además, deben crear oportunidades competitivas internas y externas apropiadas para promover tanto el desarrollo individual como el del equipo.
- 5. Leer y reaccionar sobre el terreno.** Deben observar, interpretar y responder a los acontecimientos de forma apropiada, tanto aquellos que acontecen en situación competitiva como fuera de ella. La toma efectiva de decisiones es un aspecto crucial para cumplir con esta función y es una capacidad que deben manejar todos los entrenadores en cada etapa de su desarrollo.
- 6. Reflexionar y aprender.** Evalúan el programa deportivo en su totalidad, así como cada entrenamiento y cada competición, y están en la búsqueda de la mejora continua. Además, la reflexión y la evaluación personal sustentan un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo profesional. Un elemento importante de este proceso consiste en los esfuerzos relacionados con el apoyo a la educación y desarrollo de otros entrenadores.



Tal como puede observarse en la siguiente figura, estas funciones primarias están interrelacionadas y son interdependientes. Además, ocurren en un proceso cíclico de mejora continua que implica la planificación, la implementación, la revisión y el ajuste.

Figura 1: Funciones del entrenador



Fuente: The European Sport Coaching Framework, 2017, p24.

Estas funciones principales describen de forma general la manera en la que los entrenadores pueden cumplir con las demandas que implica el contexto de entrenamiento actual. Aun así, podrían darse variaciones substanciales en estas funciones de acuerdo con la naturaleza del entorno de los entrenadores y de las circunstancias particulares de los diferentes contextos. Los entrenadores más experimentados normalmente asumen más funciones que los entrenadores en etapas iniciales. Sin embargo, independientemente de su nivel de experiencia, todos los entrenadores deben ser conscientes de estas funciones primarias y comprometerse con su cumplimiento.



1.3 Etapas de desarrollo del entrenador

Un aspecto importante para entender la realidad de cada entrenador reside en las diferencias que se dan en función de la etapa de desarrollo en la que este se encuentre. Schempp, McCullick y Sannen Mason (2006) proponen cuatro estadios de desarrollo:

- a) Principiantes;
- b) Cultivando la competencia;
- c) Dominando la práctica; y
- d) Expertos.

En la siguiente tabla se presentan las principales características de cada etapa.



Tabla 2: Estepas de desarrollo en el entrenamiento deportivo

Etapa de desarrollo de la pericia en la dirección técnica deportiva	
Principiante	<ul style="list-style-type: none">• Menos de tres años de experiencia• Aprendizaje de reglas y normas de la dirección técnica• Ofrecer sesiones estructuradas y mantener la conducta del deportista es más importante que el aprendizaje de los deportistas• Se siente fuera de control cuando la situación no coincide con las reglas y normas
Cultivar la competencia	<ul style="list-style-type: none">• Más experiencia y conocimiento• Reconoce patrones entre eventos• Desarrolla el conocimiento estratégico• Planificación de contingencia (si..., entonces...)• Trabajar hacia objetivos más amplios
Dominio de la práctica	<ul style="list-style-type: none">• Importante número de años de dirección técnica• Más centrado en el aprendizaje de los deportistas, incluido el aprendizaje individualizado• Habilidades perceptivas más fuertes• Más intuitivo, con mayor sentido de control y responsabilidad
Distinguirse como experto	<ul style="list-style-type: none">• Desempeño excepcional de manera constante• Amplio conocimiento• Comprometido con el aprendizaje y sintetizar nuevos conocimientos• Mayor variedad de estrategias para una misma tarea

Fuente: Schempp, McCullick y Sannen Mason, 2006, pp. 145-161.

Como podemos ver en esta tabla, los estadios no solamente están ligados a los años de experiencia, sino que también tienen que ver con el compromiso, ganas de aprender y mejorar del propio entrenador. Por lo tanto, será muy importante que el entrenador esté en constante formación, mejore y amplíe sus competencias continuamente.

2. Áreas de conocimiento y competencias de los entrenadores

Para poder cumplir con sus funciones y proporcionar programas deportivos que cubran las necesidades de los deportistas y favorezcan su desarrollo, los entrenadores deben desarrollar una serie de competencias en una variedad de áreas. Estas competencias y áreas de conocimiento pueden desarrollarse ganando experiencia adicional, mediante el aprendizaje durante el desempeño de su labor y mediante la educación formal e informal, participando en programas de formación y el establecimiento de redes de trabajo con otros entrenadores.



2.1 Áreas de conocimiento

La efectividad de los entrenadores se basa en la integración y aplicación de tres tipos de conocimiento: el profesional, el interpersonal y el intrapersonal (Côtê y Gilbert, 2009). El conocimiento profesional se refiere a saber del deporte en cuestión y de cómo enseñarlo. El conocimiento interpersonal hace referencia a la habilidad de conectar con las personas y está estrechamente ligada a la inteligencia emocional. El conocimiento intrapersonal hace referencia al conocimiento sobre uno mismo y está basado en la experiencia, la autoconciencia y la reflexión.

En la siguiente tabla se exponen las principales características de cada una de las áreas de conocimiento.

Tabla 3: Áreas de conocimiento

Área de conocimiento	Ejemplos de temáticas
Conocimiento profesional	<ul style="list-style-type: none">• El deporte• Deportistas• Ciencia del deporte• Teoría y metodología del entrenamiento• Habilidades fundamentales
Conocimiento interpersonal	<ul style="list-style-type: none">• Contexto social• Relaciones
Conocimiento intrapersonal	<ul style="list-style-type: none">• Valores y filosofía del entrenamiento

Fuente: elaboración propia en base a Côtê y Gilbert, 2009.

2.2 Competencias

Para ser efectivos en su rol, los entrenadores necesitan desarrollar competencias asociadas a cada una de las seis funciones principales (explicadas anteriormente en el apartado 1.2). Las expectativas sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias varían en función de



la etapa de desarrollo en la que se encuentren los entrenadores (The European Sport Coaching Framework).

La siguiente tabla muestra la relación entre las diferentes funciones de los entrenadores y las competencias específicas en base a las etapas de desarrollo en la que se encuentren los entrenadores.

Tabla 4: Niveles de competencia, responsabilidad y experiencia en coaching.

Funciones principales*	Competencia relacionada a la tarea El entrenador puede	Inexperto	Principiante Avanzado	Competente	Avanzado / Experto
Establecer la visión y la estrategia	Comprender el panorama general y adaptar la práctica a los objetivos y las políticas locales, regionales y nacionales				
	Desarrollar una visión adecuada al programa relevante para los deportistas que allí participan y, además, para las prioridades institucionales				
	Establecer una estrategia pertinente que respalda el cumplimiento de la visión				
	Tomar decisiones efectivas e informadas relacionadas con la planificación, la implementación, la monitorización y la evaluación de programas de práctica y competición de mediano a largo plazo basadas en las necesidades de los deportistas y la institución.				
Determinar el entorno	Identificar y reclutar deportistas y staff de manera efectiva				
	Identificar, considerar y desafiar las creencias, los valores y las conjeturas predominantes dentro del entorno del entrenamiento para fundar una cultura apropiada.				
	Identificar y conseguir los recursos pertinentes (humanos y materiales) indispensables para satisfacer las necesidades de los participantes y el programa				
	Emplear todas las medidas razonables para proteger a los deportistas y al staff				



Desarrollar relaciones	Guiar e influir en las actitudes, la conducta y la comprensión de las partes claves (p. ej.: padres, representantes) al presentar ideas de forma significativa.				
	Entablar y mantener una relación ética, efectiva, inclusiva y empática con los deportistas, el staff y otras partes interesadas.				
	Apreciar la diversidad cultural, mental y física de los participantes y, por tanto, adaptar la práctica.				
	Acatar los códigos de conducta establecidos y los requisitos legales para entrenadores.				
	Enseñar a los deportistas, el staff y otras partes interesadas a mejorar sus aportes para alcanzar sus propios objetivos y su bienestar general				
Dirigir prácticas y preparar y supervisar competiciones	Elaborar análisis de necesidades exhaustivos para deportistas o equipos, a fin de diseñar y presentar programas de entrenamiento personalizados, considerando las capacidades y las necesidades de los participantes en el contexto de metas, políticas, currículos y programas más amplios.				

Dirigir prácticas y preparar y supervisar competiciones	Seleccionar, diseñar y justificar la pedagogía, las prácticas de entrenamiento y los métodos comunicativos apropiados para facilitar las necesidades de aprendizaje de los participantes a corto, mediano y largo plazo.				
	Elaborar un análisis funcional de una actividad de habilidades múltiples o de cualquier deporte a elección e identificar las repercusiones en las prácticas de entrenamiento.				
	Identificar los elementos centrales del deporte elegido en las etapas claves del desarrollo del participante.				
	Elaborar, interpretar y aplicar un currículo apropiado para un entorno de habilidades múltiples o para el deporte elegido, según las necesidades del participante y los estándares acordados de la industria.				
	Disertar en sesiones de entrenamiento dentro de programas planificados de prácticas y competiciones a mediano y largo plazo, con una amplia gama de métodos de aprendizaje adecuados para las conductas de los entrenadores y los participantes.				
	Realizar una evaluación de riesgos, para brindar una práctica segura y ética de coaching.				

	Identificar, crear y supervisar oportunidades competitivas adecuadas para aportar al desarrollo continuo del deportista.				
	Desarrollar estrategias de competición apropiadas para maximizar las probabilidades de aprendizaje y éxito.				
	Mantener siempre una actitud profesional hacia la práctica de los entrenadores, los deportistas y todas las partes interesadas.				





Interpretar y reaccionar al campo	Elaborar un análisis profundo de la práctica de los entrenadores para forjar una opinión justificada sobre la eficacia del entorno de aprendizaje establecido.				
	Elaborar un análisis profundo del desempeño del deportista o del equipo para tomar decisiones informadas sobre ajustes inmediatos al desempeño del deportista				
	Elaborar un análisis profundo del programa para forjar una opinión justificada sobre la eficacia del entorno establecido.				
	Tomar buenas decisiones en plena acción y después de la acción para aumentar las probabilidades de alcanzar los objetivos.				

Reflexionar para aprender	Identificar conjeturas y prácticas —y reflexionar sobre estas— como entrenador y estudiante, a la vez que demostrar la capacidad de elaborar análisis bien fundados y la voluntad de aplicar el principio de superación continua a sus propios métodos de entrenamiento.				
	Identificar sus propias necesidades de aprendizaje y responsabilizarse del desarrollo y la aplicación de estrategias para seguir evolucionando como parte de un proceso continuo.				
	Abordar la identificación de problemas y las soluciones de manera objetiva y crítica, mediante abordajes con base en pruebas y metodologías de investigación apropiadas.				
	Desarrollar, en un principio, un estilo y una filosofía de entrenamiento personales, reconociendo la necesidad de un mayor crecimiento gracias al aprendizaje, las pruebas y la experiencia.				

*El tono gris indica que no se pretende que exista responsabilidad ni pericia. Los tonos azules indican que se pretenden niveles cada vez más altos de responsabilidad y pericia en una tarea funcional particular (tono más claro = nivel más bajo; tono más oscuro = nivel más alto).

*La capacidad de comprometerse a cumplir con estas funciones principales requiere una aplicación sinóptica del conocimiento, las habilidades y las competencias profesionales, y el aporte de cada uno depende del contexto y las demandas específicas.

*Las actividades de habilidades múltiples son sesiones deportivas diseñadas para el desarrollo de habilidades psicomotoras globales, generalmente de los niños; a veces se las denomina "habilidades de movimientos fundamentales". Este tipo de actividades puede realizarse como parte de una sesión deportiva específica (p. ej.: habilidades múltiples en tenis) o como sesiones destinadas totalmente a las habilidades múltiples.

Fuente: adaptado de, The European Sport Coaching Framework (2017).

3. Recursos prácticos: trabajando las competencias del entrenador

La definición de las competencias propuestas por el marco internacional (ISCF, 2013) y europeo (ESCF, 2017) que deben desarrollar a los entrenadores puede suponer un buen punto de partida para promover la reflexión y el autoconocimiento de los entrenadores. En este sentido, proponemos un ejercicio destinado a la detección de las competencias a desarrollar.





Del listado de 23 competencias agrupadas por las funciones principales que se han presentado en el apartado anterior, los entrenadores pueden puntuar la percepción sobre el grado de adquisición de cada una de ellas.

A continuación, se presenta un listado de competencias relevantes para el desempeño de las funciones de los entrenadores deportivos. Piense en qué medida cree que posee cada una de esas competencias y colóquese un puntaje.

Tabla 5: competencias

Competencia	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Establecer y mantener una relación ética, inclusiva, efectiva y empática con los deportistas, el <i>staff</i> y otras personas relevantes.	1	2	3	4	5
Identificar las propias necesidades de aprendizaje y tomar la responsabilidad para el desarrollo y la aplicación de estrategias para el propio crecimiento como parte de un proceso continuo.	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

Una vez puntuadas las competencias, seleccione aquellas en las que tenga mayor margen de mejora. Reflexione acerca de los aspectos que puede optimizar para desarrollar en mayor medida dichas competencias.

Con la siguiente herramienta, el entrenador puede marcarse un plan de acción concreto y ver de forma visual cómo va a trabajar las competencias que ha decidido mejorar. La intención es que los entrenadores tomen el listado completo de competencias y en base a un sistema de autoevaluación logren identificar un posible puntaje.





Tabla 6: competencias para mejorar

Competencia a mejorar	Nota que tengo	Nota que quiero	Qué voy a hacer para con seguirlo	Cuándo lo voy a hacer
Establecer y mantener una relación ética, inclusiva, efectiva y empática con los deportistas el <i>staff</i> y otras personas relevantes.	3 (Medio)	4 (Alto)	Incluir y explicar al resto del <i>staff</i> las ideas que tengo. Preguntar a los deportistas sobre su vida personal a parte de corregir aspectos deportivos.	Antes de transmitirlos a los jugadores. Generaré momentos antes y después de los entrenamientos.

Fuente: elaboración propia

Este ejercicio también puede realizarse de otras maneras, por ejemplo, el entrenador puede pedir a alguien próximo del entorno deportivo que lo puntúe en base a la percepción que la persona tiene sobre el grado de adquisición de cada una de estas competencias. De esta manera, la percepción del propio entrenador puede compararse con la percepción que los demás tienen acerca de él. Así, se pueden detectar discrepancias y acuerdos, y hacer consciente al entrenador de otros puntos de vista acerca de los aspectos competenciales a desarrollar.

Otra manera de realizar el ejercicio puede basarse en que el entrenador puntúe, en primer lugar, el grado de importancia que otorga a cada una de las competencias y, posteriormente, el grado de adquisición percibido sobre cada una de las competencias. De esta manera, se puede realizar un trabajo basado en las prioridades establecidas por el entrenador y plantear el desarrollo de aquellas competencias percibidas como más importantes y con mayor margen de mejora de acuerdo con la percepción del grado de adquisición de cada una de ellas.

Estas herramientas pueden ayudar a los entrenadores a mejorar, no solo a nivel profesional, sino también a nivel interpersonal e intrapersonal, que como hemos visto son muy importantes en el desarrollo de la figura del entrenador.



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	<ul style="list-style-type: none"> -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 -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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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





	<ul style="list-style-type: none">-Análisis de los desempeños deficientes-Resultados insuficientes/temporada fallida-Ganar partidos, torneos o copas		
Relacionados con el entrenador	<ul style="list-style-type: none">-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-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	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- Equilibrar varios roles- Decir que sí y aceptar más de lo posible- Tiempo





	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar por su cuenta 		
<p>Relacionados con la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Trabajar con órganos rectores nacionales - Trabajar con voluntarios - Trabajar en una universidad





	- Microgestión del VC de cronogramas y resultados - 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 (Stebbing, 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 (Stebbing 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.

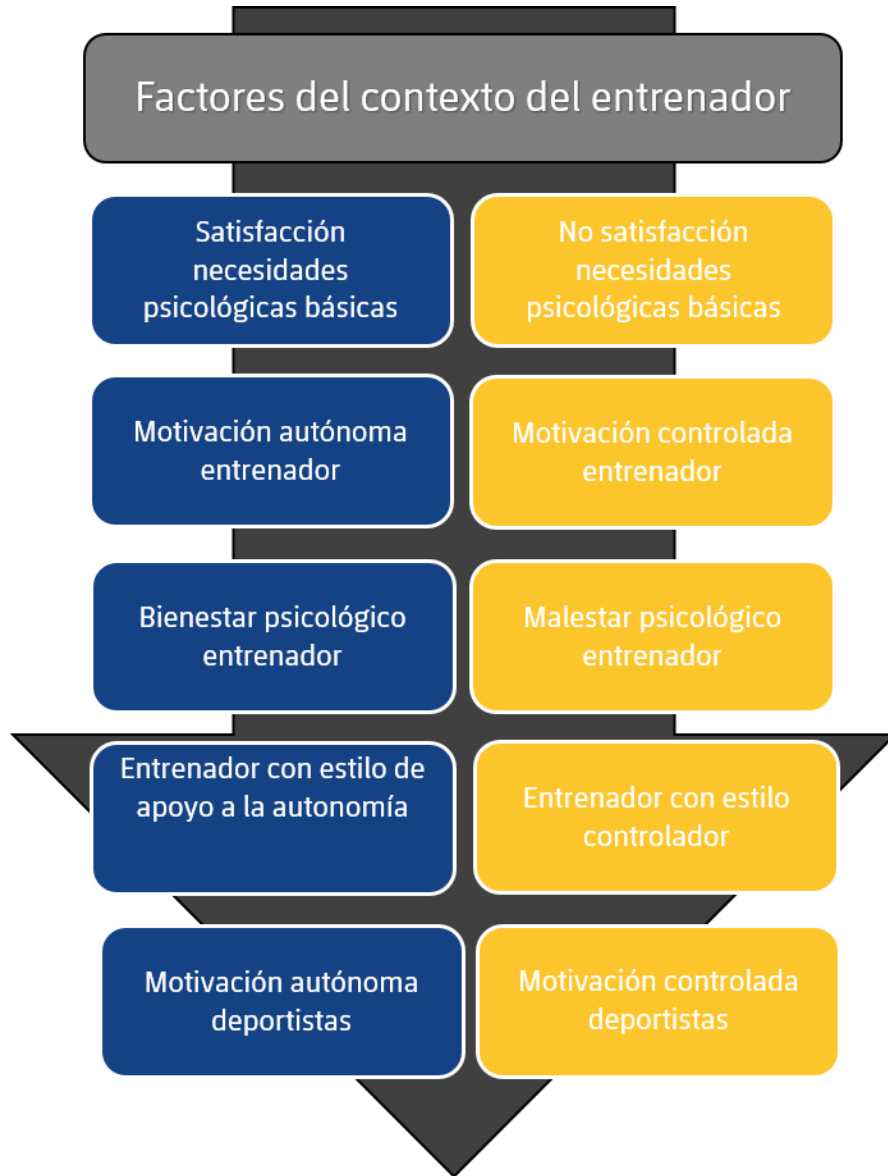


Los factores del contexto del entrenador influyen en la motivación de los entrenadores a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación, lo que deriva en consecuentes de bienestar en entornos que promueven la satisfacción de necesidades y formas 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 enseñe 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 decisiones 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 <i>staff</i> .	Tiempo de calidad con la familia. Dar mayor importancia a otros miembros del <i>staff</i> .	Elaborar y presentar la propuesta al <i>staff</i> . 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 behaviors: the coaching environment and coach psychological 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.

