

Revista de Psicología del Deporte
2002. Vol. 11, núm. 1, pp. 9-33
ISSN: 1132-239X

Universitat de les Illes Balears
Universitat Autònoma de Barcelona

ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE ENTRENADORES DE ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO*

M^a del Carmen Pérez Ramírez

PLABRAS CLAVE: Estudio cualitativo, entrenadores de alto rendimiento, entrevista.

RESUMEN: En este trabajo se utiliza la perspectiva ideográfica para identificar el perfil del entrenador que actúa en el deporte de elite, analizar el proceso formativo y selectivo de estos profesionales y caracterizar los tipos de actuación que realizan. Para ello, se ha diseñado un modelo de entrevista que permitirá conocer lo que caracteriza al entrenador de alto rendimiento deportivo.

KEY WORDS: Qualitative study, peak performance coaches, interview.

ABSTRACT: In this paper we use a idiographic perspective to identify the profile of a high performance sport coach. We analyse the selective and training process of these professionals and try to determine their behaviour. We have designed a model of interview which allows us to know the characteristics of a high performance sport coach.

Correspondencia: M^a del Carmen Pérez Ramírez. Departamento de Pedagogía. Facultad de Ciencias de la Educación y Psicología. Universidad "Rovira i Virgili". Tarragona. Tel.: 977558736. E-mail: cpr@fcep.urv.es

— Fecha de recepción: 4 de noviembre de 2001. Fecha de aceptación: 28 de febrero de 2002.

Introducción

En la Psicología del Deporte, el campo del alto rendimiento deportivo es un ámbito específico; definido de forma concreta por el deporte de competición y profesional, con unos objetivos propios, concretos y unos medios específicos y una realidad frente a la cual no se puede permanecer insensible.

En este trabajo, al querer conocer el perfil psicológico de los entrenadores de alto rendimiento deportivo (EARD, a partir de ahora) pretendemos inscribirnos en el ámbito del esfuerzo colectivo necesario para el desarrollo de la Psicología del Deporte. Este estudio supone un ejercicio intelectual de indagación tanto de los aspectos biográficos y culturales de sus trayectorias profesionales como de su personalidad para observar las causas y condiciones que han configurado su itinerario en la carrera deportiva y, analizar la configuración de su perfil psicológico. En este sentido, si bien son escasos los trabajos encontrados que hacen referencia explícita al perfil de personalidad de los EARD, algunos de ellos informan sobre aspectos concretos de los entrenadores como los estilos de liderazgo: Barrow (1977), Kulinski (1990) y Weinberg y Gould (1996); entrenadores mentores: Bowers y Eberhart (1988), Gould *et al.* (1989), Salmela (1994b) y Bloom *et al.* (1995); entrenadores expertos: Côté *et al.* (1995) y Salmela (1994a,b) y, sobre observación de entrenadores: Smith, Smoll y Curtis (1979), Cruz (1994, 1997) y Boixadós y Cruz (1999), entre otros.

Método

Sujetos

La muestra que configura este estudio es definida como intencional y responde a la elección de 11 sujetos varones entrenadores de alto rendimiento deportivo (EARD) de tres deportes diferentes (5 de fútbol, 3 de tenis y 3 de atletismo), que desarrollan su labor en España, en tres contextos, también diferentes, esto es: Club deportivo de 1ª División (Fútbol), Privado (Tenis) y Federación (Atletismo).

Material

Se construyó un formato de entrevista que fue sometido al juicio de tres expertos, dos profesores de Psicología de la Universidad de Barcelona y uno de la Universidad «Rovira i Virgili» de Tarragona. Asimismo, se realizaron dos entrevistas piloto con entrenadores de tenis y atletismo, respectivamente, que fueron grabadas en audio para su posterior análisis y a las que siguieron una puesta en común con los entrevistados sobre los aspectos formales y el contenido de la entrevista. Tras las oportunas valoraciones el formato definitivo basa su estructura en tres dimensiones del perfil profesional de los entrenadores de alto rendimiento deportivo (Figura 1).

Las dimensiones recogidas en la entrevista tratan de estructurar la información en profundidad que nos permita conocer el proceso evolutivo y formativo de los EARD y caracterizar los tipos de actuación de los mismos. Para obtener más información sobre las preguntas utilizadas en los

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

apartados de estas tres dimensiones ver en Pérez Ramírez (1998, pp. 141-146).

La investigadora ha sido la única responsable de la aplicación de la entrevista para la recogida de datos, así como de realizar todos los contactos que hicieran viable la partici-

Procedimiento

TRAYECTORIA PROFESIONAL	Datos Personales y contexto profesional Estudios realizados y otras experiencias Influencias para la práctica deportiva Formación inicial en el deporte Experiencia como entrenador Situación actual
IDENTIDAD	Autopercepción, autoimagen, autoestima Preocupaciones profesionales Orientación motivacional Estilo de comunicación
CONOCIMIENTO	Modelo de entrenamiento Vías de aprendizaje Filosofía de entrenamiento Visión del deporte actual

Entrenadores	Sujetos	Edad	Procedencia	Estado Civil *	Nº de Hijos
Fútbol	1	50	Yugoslavia	c	2
	2	44	España	c	3
	3	52	Holanda	c	3
	4	43	España	c	-
	5	43	Argentina	c	2
Tenis	6	38	España	c	-
	7	39	España	c	1
	8	39	España	c	1
Atletismo	9	78	España	c	1
	10	49	España	c	1

(* c=casado; d=divorciado)

Tabla 1. Relación de los sujetos según el deporte practicado, edad, lugar de

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

pación de los sujetos. Se desplazó a las diferentes ciudades donde residían los EARD y les entrevistó en función de la disponibilidad horaria de los mismos. La duración aproximada para cada entrevista fue de 2 a 2,5 horas.

De acuerdo con los objetivos planteados y el procedimiento seguido, el diseño para la entrevista es de tipo cualitativo, las respuestas se exponen en forma de relato y mediante tablas.

Resultados

En la Tabla 1 se muestran los

datos referidos a los sujetos de la muestra en los tres deportes y en función de diferentes variables de estudio. Podemos observar que la edad se distribuye de forma bastante homogénea en la muestra de fútbol y de tenis, siendo la media de edad de 46.4 y 38.6 respectivamente. Sin embargo, en atletismo se da mayor variabilidad, posiblemente debido a las peculiaridades de este deporte, entre ellas, una mayor posibilidad de participar en competiciones en edades más avanzadas que en otros deportes

Entrenadores	Experiencia atleta/jugador	Experiencia Entrenador
Fútbol	24	13
	23	9
	23	11
	10	12
	19	11
Tenis	15	9
	17	9
	10	16
Atletismo	18	41
	29	27
	12	11

Tabla 2. Relación de los años de experiencia como atleta o jugador y como

y, el hecho de estar contratados por la Federación Española de Atletismo.

En la variable lugar de nacimiento, predomina la procedencia española en los deportes de tenis y atletismo, mientras que en fútbol hay mayor proporción de extranjeros. Este hecho podría explicarse por la concepción actual de este deporte, donde «se buscan los mejores resultados a los

más altos precios» o «se diviniza lo extranjero» o por tradición se prefiere a los entrenadores extranjeros frente a los nacionales«, según la opinión de los sujetos de nuestra muestra.

La Tabla 2 muestra los años que los sujetos se han dedicado a la práctica deportiva como jugadores o atletas profesionales y los años que llevan ejerciendo la labor de EARD.

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

La primera variable está determinada, por la edad de inicio en la práctica deportiva y por las lesiones o las enfermedades sufridas a lo largo de su carrera. El S 4 dejó el fútbol como profesional por el cumplimiento del Servicio Militar y padecer dos lesiones importantes, rotura de codo y de cuadriceps. Por otro lado, ha sido el único entrenador de este estudio que no ha llegado al deporte de elite como jugador de fútbol. En el caso del S 5, a pesar de haber tenido diferentes lesiones propias de este deporte, fue a

causa de una hepatitis y de la edad que tenía (33 años) lo que le apartó definitivamente de su carrera futbolística. En el S 8, fue por una epicondinitis de codo, coincidiendo con la finalización del Servicio Militar. Respecto al S 9, el sujeto de mayor edad, se inició tardíamente en el deporte, a los 20 años, cuando estaba realizando el Servicio Militar. No obstante, debido a su excelente capacidad atlética y al no tener lesiones, continuó su carrera deportiva hasta los 38 años en que se retiró como atleta

Ss	Rendimiento Escolar	Recuerdos más destacados	Estudios	Otros trabajos
1	Muy bueno	Afición y gusto por el estudio	Licenciado Educación Física	—
2	Muy bueno	Becado. No estudiaba mucho.	Oficialía Industrial	—
3	Bueno	Interés sólo por lo que le gustaba	Bachillerato	—
4	Muy bueno	Afición y gusto por el estudio	Licenciado Filosofía y Letras	Profesor EGB
5	Muy bueno	Constancia en el trabajo	Bachillerato	Escritor, comentarista y director técnico
6	Muy bueno	Disfrutaba en el Colegio	Bachillerato	—
7	Bueno	No recuerda nada especial	1º Económicas	—
8	Bueno	Gusto por la experimentación	Graduado Escolar	—
9	Muy bueno	Gusto por aprender	Graduado Escolar	Administrativo en FECSA
10	Medio	Pasarlo bien. Trabajaba poco	2º Ingeniería. Electrónica	Empresa de Electrónica
11	Muy bueno	Iba feliz por jugar con	Licenciado	Profesor de

Tabla 3. Relación del rendimiento escolar, recuerdos de la escolarización, estudios

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

profesional.

Respecto al apartado de estudios realizados y otras experiencias, trata de indagar en el recuerdo que tienen de su paso por la Escuela, cuáles fueron sus rendimientos, qué titulación obtuvieron y si han trabajado o trabajan en otras actividades profesionales diferentes. Un resumen se presenta en la Tabla 3.

En general, la mayoría recuerda los años escolares como un período «muy bonito», «alegre» e «imborrable», donde la inocencia y la amistad convivían en armonía y el juego estaba siempre presente. La inclinación al estudio es más dispar, en algunos casos era vivido como una obligación para obtener buenos resultados y en otros como un placer por aprender cosas nuevas e interesantes. Algunos de ellos tuvieron que dejar los estudios por la excesiva dedicación deportiva, resultándoles incompatible la realización de entrenamientos y torneos con su cumplimiento del estudio.

Por último, los EARD de atletismo son los únicos que han trabajado en otras actividades a la vez que entrenaban, ya que el deporte federado no permitía vivir de él. Desde hace 14 años, los Ss 9 y 10 están completamente dedicados a la tarea de entrenadores en el Centro de Alto Rendimiento de San Cugat (CAR) y su remuneración, aunque procede de la Federación de Atletismo, es considerada por ellos como muy buena. El S 11 desarrolla su trabajo en la Escuela de Formación del Profesorado de una Universidad pública, donde forma a futuros Maestros Especialistas en Educación

Física.

En la Tabla 4, la variable influencias recibidas para la práctica deportiva está representada por dos referentes destacados, uno es la importancia que se concede, en determinados países, a la educación deportiva en la etapa de estudios primarios. En este caso encontramos a los sujetos que proceden del extranjero y desarrollan su trabajo como entrenadores de fútbol (Ss 1,3 y 5). El otro referente, es la influencia de la propia familia, hayan sido o no ejecutantes, en la elección del deporte practicado.

Además de éstos, hay dos casos peculiares, uno es el S 11, que se inició tras haber suspendido Educación Física y su profesor influyó en la motivación hacia el atletismo. El otro es el S 10, que se inició en el atletismo porque sus amigos lo practicaban y era la única manera de estar con ellos.

Con relación al apartado sobre la experiencia como entrenador y la situación que viven en la actualidad, ponen de manifiesto cómo fueron sus inicios, cómo se sentían en su esa situación profesional y cómo se sienten ahora, qué aspiraciones tenían entonces y cuáles tienen en la actualidad, qué hitos más destacados les han sucedido y qué aspectos les proporcionan más y menos satisfacción en este momento. A continuación, tratamos de sintetizar sus opiniones según la especialidad deportiva a la que se dedican.

Entrenadores de fútbol

El S 1 se inició en su país de origen, la antigua Yugoslavia, con la intención de cambiar algo en este

Ss	Influencias Deportivas	Familiares Practicantes	Recuerdos 1 ^{os} . competiciones	Modelo	Lesiones	Fin jugador profesional
1	Cultura del país	Hermano (baloncesto)	Viajar. Importancia participar	Muchos. Epoca de buenos futbolistas	no	36
2	Familia	Padre. Hermano (fútbol)	Viajar .Destaca la competición. No los fracasos	Modelo no, ídolo Amancio	si	34
3	Cultura del país	—	Diversión y viajar. Siempre juegas para ganar	Modelo no pero le gustaba Di Stefano	no	37
4	Escuela	—	Ilusión y disfrute con el juego y la competición	Cruyff	si	22
5	Familia y Cultura del país	Padre y tíos (fútbol)	Responsabilidad y orgullo. Era el fútbol soñado	Había muy buenos jugadores. Nadie en concreto	si	32
6	Familia	Padres (tenis) Hermano (fútbol)	Añoraba el hogar. Sólo tenía 9 años. Siempre ganaba	Börj, Orantes, Vilas	si	25
7	Padre	Padre (tenis)	Viajar. La dulzura del éxito y aceptar la derrota	Reconocía el talento de muchos	no	30
8	Padre	—	Negativa por la excesiva exigencia del padre	Nastase, Börj	si	22
9	—	—	Muy buena. Siempre ganaba	—	no	38
10	Amigos	—	Motivación por ganar. Al perder se sentía fracasado	—	si	43
11	Profesor Ed. Física	—	Ilusión por competir y por los éxitos	—	si	28

Tabla 4. Relación de las influencias recibidas, familiares practicantes, modelo de

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

deporte. A pesar del enfrentamiento con las ideas imperantes del momento, consiguió ser aceptado con sus innovaciones: «Yo soy un luchador, me gusta el cambio para conseguir mejoras. Mi experiencia como jugador en Inglaterra, donde el rendimiento y el trabajo están relacionados con lo que quieres conseguir, me hicieron salir de la monotonía del trabajo diario y ser más reflexivo». Se sentía muy bien al poder transmitir a otros deportistas más jóvenes sus conocimientos y experiencia. Le preocupaba sobre todo su familia. A pesar de haberse cambiado de casa 23 veces y de vivir en cuatro países distintos en los últimos 20 años, su familia siempre le ha apoyado. En sus inicios aspiraba a que su equipo consiguiera el máximo rendimiento y para ello defendía una tesis: «Debo conseguir que congenien las personas, con sus distintos caracteres, nacionalidades y culturas. No sirve de nada tener buenos jugadores y no tener equipo. Procuro trabajar la autoresponsabilidad dentro del grupo y eso me da buenos resultados porque nunca he sido ni militar ni policía. Soy lo contrario, sólo he tratado de convencer a las personas a través de mis criterios y con la palabra». Su motivación es conseguir que el Club donde trabaja sea «Un Club Grande», no sólo por los resultados, sino por establecer una forma de trabajo y de conducta que no siempre está relacionada con una derrota o una victoria. Recuerda que cuando llegó a este Club, sus amigos le decían «no vas a durar ni dos Telediarios». Se lo tomó como un reto personal y ha conseguido, no sólo

mejorar los resultados, sino una excelente situación económica y, sobre todo, organizativa. Comenta que su trabajo no es sólo el entrenamiento del equipo, es más saber comunicar con la masa social para que siga sus ideas y conocimientos». Por otro lado, pensando en el futuro, tiene dos sueños que le gustaría cumplir, uno, el poder entrenar a uno de los mejores equipos ingleses y otro, ser Seleccionador Nacional de su país.

El S 2, empezó como entrenador en el equipo juvenil del Real Madrid Club de Fútbol. Tenía una enorme ilusión. Era consciente que estaba con «la flor y nata» y como siempre ha sido muy perfeccionista tenía que dar lo mejor de sí y se volcó de lleno en su preparación. Sus aspiraciones eran aprender y mejorar. Respecto a este momento, comenta que vuelve a entrenar en el Club donde ya estuvo, durante tres temporadas, se marchó con «mucha gloria» y sintiendo la aceptación de la afición, de todos los compañeros y de la directiva. Considera que es muy positivo no perpetuarse en un mismo club. Esa idea le llevó a aceptar la oferta de otro Club porque creía que mejoraría en su evolución profesional, pero, tras varias derrotas, el presidente decidió cesarle. Las aspiraciones siempre se centran en ganar el próximo partido. Considera que tal y como está el fútbol hoy en día, sólo puede aspirar a eso. Sin embargo, señala que lo que más le compensa es el entrenamiento diario, donde los jugadores siguen sus instrucciones y hacen lo que él les exige. Por otro lado, le preocupa que ni socios, ni prensa, ni periodistas asistan a entrenamientos porque ahí

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

es donde, se ve si un entrenador es muy bueno y sabe dirigir bien.

El S 3 dejó de ser futbolista a los 37 años y tras un año de vacaciones pasó, directamente, a entrenar al equipo de su ciudad natal. No realizó los estudios de entrenador porque: «Es lo mismo que como jugador, sabes lo que sabes. Te llenas de conocimientos por otros medios. Ser entrenador requiere muchas cosas, una es conocer el fútbol, la técnica, la táctica, saber hablar y también lo físico. Mi función es preparar la técnica, vista ya la tengo yo, en lo físico no tenía ni idea ni interés, para eso están otros profesionales. Me centraba en el fútbol base, era ojeador, elegía a los mejores, los entrevistaba, para mí tenían toda la confianza y la responsabilidad y tenían que rendir en los partidos. La cabeza es la base, no lo físico. Si la cabeza funciona bien, todo lo demás funciona bien». Para él, jugar buen fútbol y ganar la Liga es lo mismo. Siempre desea conseguir lo mejor. Se considera una persona con mucha capacidad para la gestión y, tras participar en actividades benéficas en todo el mundo, ha creado su propia fundación con el fin de recaudar fondos para proyectos que cubran tanto la asistencia como la preparación de deportistas con minusvalías físicas o psíquicas: «Tengo mucha energía y, sobre todo, muchas ideas por eso hay muchos responsables del deporte en esta sociedad que confían en mí y nunca me faltará trabajo».

El entrenador de fútbol 4, ocupó su primer cargo como profesional en un Club de 1ª División a consecuencia de la destitución del anterior entrenador,

en una situación muy negativa por los resultados: «Llegaba a un vestuario de 1ª División sin experiencia y sin una trayectoria como jugador. Tenía que ganarme el respeto por los conocimientos y conseguir que el equipo remontara. Mi máxima aspiración era intentar consolidarme en ese fútbol de elite por el que tanto me había preparado. Defender una idea de fútbol sin renunciar a ella. Actualmente, siempre «lucho por ser cada día mejor».

El S 5 empezó a ejercer su trabajo en un Club de 1ª División. Recuerda que sus inicios los vivió con tremenda angustia porque su llegada coincidió con un momento francamente malo del equipo y todas las miradas se concentraban en él. Además, era la primera vez que estaba al frente de profesionales donde: «Tenía que trasladar un mensaje y empecé a entender que empiezas con muchas variables y que es una tarea muy difícil. Fue un momento donde yo descubría todos los días cosas. Los afectos entre el cariño que yo le daba a un jugador y la respuesta que recibía del mismo. O una mirada retorcida con la respuesta del jugador. O una relación causa-efecto entre el entrenamiento que luego se ve reflejada en el juego o no se ve en absoluto reflejada en el partido. Todo era una aventura. Me acuerdo que faltaban 8 partidos de Liga y en dos, en concreto, que fueron muy tensos y muy gloriosos, cambió el estado de ánimo general, fue un fenómeno social inexplicable». Mi preocupación era salvar al equipo del descenso a 2ª División. Consiguió su aspiración creando un clima positivo y haciendo

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

que todo fuera más fácil. En el momento actual, expresa con claridad que quiere ser un buen entrenador y disfrutar de la profesión, dos hechos que no son tenidos demasiado en cuenta en fútbol actual, donde lo que prima son los resultados.

Respecto a lo que más satisfacción produce a estos EARD de fútbol es poder formar un equipo de personas muy heterogéneas y que persigan una finalidad común que es la victoria. Por el contrario, lo que menos satisfacción les produce es la relación con los medios informativos y el tratamiento que éstos dan al este deporte. En general, consideran a los periodistas «desconocedores de este deporte, nada constructivos en sus intervenciones y que buscan constantemente el enfrentamiento y la polémica». Piensan, por ello, que esto perjudica seriamente al fútbol español.

Entrenadores de tenis

El S 6 se inició con un grupo de 4 tenistas que estaban patrocinadas por el «Grupo Z». Reconoce que fue muy interesante, tuvo mucho interés pero considera que el paso de jugador a entrenador es muy difícil: «Cuando juegas todo gira en torno a ti. De entrenador pasas a segundo término, te preocupas para que a otra persona le salgan bien las cosas y necesitas un tiempo de aprendizaje porque es muy diferente psicológicamente y como trabajo. Con ellas aprendí mucho y fue una experiencia muy válida». Considera que el tenis es un deporte muy caro, sobre todo por los viajes. En España, opina que el tenis femenino aún lo es más porque las jugadoras deben desplazarse al extranjero para

alcanzar la categoría internacional. Sin embargo, el tenis masculino establece una especie de «circuito satélite», en el territorio español, que les permite acceder, más fácilmente, a esa categoría. Lo que más le preocupaba era tener buena relación con ellas y con sus familias. Su máxima aspiración era y es hacer bien su trabajo, ser respetado y que los jugadores consigan el máximo rendimiento. Ha vivido algún momento crítico cuando el afán de los padres (querer el triunfo rápido de sus hijos) interfería con su trabajo. Normalmente, en esos casos, cambiaban de entrenador pero, posteriormente, le pedían disculpas, reconociendo que se habían equivocado e intentaban establecer de nuevo la relación de amistad. Por otro lado, lo que le proporciona mayor satisfacción es que el jugador gane, que mejore y que pueda aportarle algo. Aunque muchas veces, éste no lo reconozca o no lo diga, en realidad lo que le interesa es ver que su trabajo ha influido en el rendimiento. Sin embargo, lo que menos satisfacción le produce es cuando no puede transmitir lo que él ve claro: «Las limitaciones propias para hacerle comprender el camino que debe seguir»

El S 7 empezó su carrera entrenando a Arantxa Sánchez Vicario. Lo recuerda con una gran responsabilidad porque las decisiones que debía tomar comportaban una mayor exigencia. Le preocupaba, ante todo, sacar el máximo rendimiento de ella, procurando que las etapas de crisis durasen el menor tiempo posible: «Pasas muchas horas a su lado, haces viajes largos, de 3 a 6 semanas seguidas, convives las 24 horas,

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

duermes con ellos excepto cuando es chica. Es una relación dura, que satura mucho y debes intentar mantenerla adecuadamente. Muchas relaciones se queman por eso». Aspiraba a que la jugadora tuviese máxima tranquilidad, creando un clima donde existiera la menor tensión y crispación posibles. En los viajes siempre podían surgir problemas y por insignificantes que fueran intentaba que no afectaran al rendimiento. En estos momentos intenta alcanzar los mismos objetivos, ya que considera que la dinámica del tenis de elite no ha cambiado y para él: «Es muy duro el hecho de estar 35 semanas del año viajando. Es un handicap porque, ahora, al tener familia mi libertad está más limitada». El aspecto que le causa más satisfacción de su trabajo es obtener el éxito de los jugadores que entrena porque puede observar su evolución, se siente participe de ésta y es la recompensa al esfuerzo que ha realizado. Por el contrario, se siente mal cuando el trabajo que está desarrollando no se ve correspondido por el jugador.

Por último, el S 8 inició su trabajo de entrenador siendo muy joven, por su prematura retirada como jugador profesional a los 22 años. En un principio, le costó aceptarlo pero lo superó por seguir en el tenis como entrenador. Trabajó 5 años en el Club de Tenis Gimeno. Su aspiración era poder realizar su trabajo lo mejor posible. Con responsabilidad y equilibrio personal. Considera que tuvo suerte al poder elegir y seleccionar a los mejores jugadores de ese Club o a los que veía con mayor futuro profesional. Decidió

entrenar en el circuito masculino porque le parecía menos complicado, en todos los sentidos, que el femenino. Ahora, entrena a Carlos Moya y su aspiración es que éste mejore aún más su rendimiento y, sobre todo, que pueda mantenerse en los principales puestos de la categoría internacional. Para él, este reto es importantísimo porque: «Es un jugador con un gran talento pero su juventud y haber llegado tan rápido a la cima, a veces pienso que puedan malograr su futuro. Es un chaval majísimo y ha reaccionado estupendamente, espero que no se le suba el éxito a la cabeza. Debo tratar que siga trabajando y rindiendo al máximo y, sobre todo, estar a su lado cuando lleguen los momentos más difíciles». La satisfacción que obtiene es ver cómo todo lo que va aportando a su trabajo se lleva a cabo y las consecuencias son positivas. Por el contrario, lo que le produce más insatisfacción es cuando se acaban los Torneos, ya que están lejos de casa y no tienen tiempo de venir a España porque se deben incorporar en breves días a una nueva competición. En esos momentos, le cuesta mucho hacer trabajar a los jugadores.

Entrenadores de atletismo

El S 9 realizó los estudios de entrenador al retirarse de la competición deportiva a los 38 años. Considera que ha tenido mucha suerte porque siempre ha entrenado a excelentes atletas que eran fichados por la Federación Española de Atletismo y tenían beca de la «Residencia Blume». Entre otros: Abascal durante 17 años, Juan Torres, Baillín y actualmente,

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

Reyes Estevez. Siempre ha tenido el claro objetivo de «llegar a más» y ha conseguido que sean Olímpicos en carreras de medio fondo y fondo: «Los atletas hacen que suba tu pedestal y aumente tu responsabilidad. Eres como un médico, cuando tienes dudas, consultas libros, sigues formándote porque cuánto mejor es el atleta mayor responsabilidad y mayor dedicación tienes. Debes estar pendiente de lo que es más conveniente para que progrese en la medida de sus posibilidades. Al ser un deporte individual, no hay que medirles a todos con el mismo rasero. No es lo mismo un estudiante que un señor que está trabajando. Yo siempre lo he tenido en cuenta y creo que ha

sido un acierto». Es una persona que suele encajar los éxitos con mucha moderación. Le gusta participar del éxito en un segundo plano: «Abascal, que es quien más satisfacciones me ha proporcionado, tanto en la vida profesional como afectiva, me tenía que venir a buscar para que saliera con él en la foto». La derrota es lo que menos satisfacción le proporciona pero «entiendo que los atletas no son invencibles y el organismo no siempre está disponible cuando uno desea». Siempre ha tratado de dialogar con los atletas para que entiendan como pueden mejorar y superar los momentos difíciles. Desde hace 10 años, su situación es inmejorable ya

Sujetos	Característica principal
1	Pragmatismo
2	Tenacidad y constancia
3	Capacidad de convencer
4	Apasionamiento y apertura a la creatividad
5	Dialéctica y defensa del fútbol espectáculo
6	Realismo y honestidad
7	Convencimiento y disciplinado
8	Flexibilidad y capacidad de adaptación
9	Afición y vocación
10	Profesionalidad, crítica e innovación
11	Profesionalidad, motivación e ilusión

Tabla 5. Relación de las características más sobresalientes de los entrenadores.

que trabaja con todos los medios a su alcance y forma parte de un equipo interdisciplinar, en el CAR de San Cugat, donde es respetado y valorado como entrenador.

El S 10 competía como atleta profesional a la vez que entrenaba a otros. Esta circunstancia cree que facilitaba mucho su labor ya que servía de modelo para la consecución de

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

objetivos comunes en el grupo que entrenaba. Sus aspiraciones, entonces, no eran demasiadas porque: «corríamos por ocio». En estos momentos, entrena a atletas en la especialidad de marcha, que tienen beca de la Federación y viven en el CAR de San Cugat. Su aspiración máxima es poder transmitir la motivación y el esfuerzo que supone ser atleta de elite. Se siente satisfecho porque sigue estudiando nuevos sistemas de entrenamiento y las formas de aplicarlos e intenta nutrirse de conocimientos de personas que están a su alrededor para mejorar. Sin embargo, se siente mal por los problemas de relación personal con los atletas. Considera que en atletismo: «Es difícil la estabilidad. Al ser coordinador de la marcha española, he de animar y aconsejar, a los demás entrenadores ya que lo más difícil es conseguir la continuidad en este deporte».

El S 11 empezó a ejercer con los juveniles del Colegio Caspe, donde trabajaba como profesor y a la vez, seguía compitiendo como atleta profesional. De sus inicios comenta: «Me fue bastante bien desde el principio. Tenía una seguridad notable, no me estaba planteando constantemente si me equivocaba o no y, por lo que fuera, los atletas que me llegaban eran buenos». Lo que más le preocupaba era el hecho de poder evolucionar de acuerdo con sus atletas. Sus aspiraciones, entonces, eran «todas». En este momento, trabaja con atletas de elite y trata de conseguir que estén en las mejores condiciones, que «obtengan buenos resultados y yo, pueda seguir

adaptándome a su nivel evolutivo». Los momentos más críticos vividos en su profesión han sido debido, por un lado, a la precariedad del trabajo «Estuve durante muchos años entrenando a mis atletas mucho pero con unos medios de recuperación, de soporte al entrenamiento, nulos y eso quema cuando ves que otros disponen de ello. Nosotros lo hemos superado porque somos grandes luchadores y hemos tenido una idea de cohesión, de intereses comunes y las dificultades han sido un acicate más para seguir adelante». Por otro lado, la separación de su esposa, hizo que «me refugiara, aún más, en el deporte». En cuanto a lo que le produce más satisfacción, es ver que un atleta consigue una buena marca, gana o queda muy bien clasificado en un Campeonato Internacional: «Compartir de forma constante los éxitos y también los fracasos, porque éstos unen mucho también.». Por el contrario, se siente insatisfecho por las relaciones con determinadas Instituciones. Entre otras, en la Federación Española no ha encontrado un gran apoyo para este deporte. Además, le disgusta resolver tareas relacionadas pero no específicas del deporte como es la resolución de problemas burocráticos«. Otro motivo de insatisfacción, es ver que los atletas que entrena no responden al contrato humano que él establece con ellos.

Una vez concluida la exposición sobre la trayectoria profesional de nuestra muestra, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de la identidad de estos profesionales. Lo haremos siguiendo el esquema anterior, por especialidad deportiva y

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

para cada entrenador, según los diferentes apartados.

El concepto de autopercepción es fundamental para la construcción de la identidad profesional del entrenador. Para ello, de una forma conjunta, se han tenido en cuenta dos aspectos relacionados. Por un lado, la autoimagen, entendida como la caracterización global que elaboran de sí mismos en su ejercicio profesional y, por otro, la autoestima referida a la valoración que hacen de sí mismos como entrenadores. A modo de síntesis, la Tabla 5 presenta sus propias autopercepciones.

La valoración que realizan de sí mismos como entrenadores, esto es su autoestima, es muy buena y destacan los aspectos más sobresalientes de su experiencia profesional del siguiente modo:

«Tengo la capacidad de contagiar a la gente a través de mi comportamiento. Soy un profesional que me dedico íntegramente a mi trabajo. El factor suerte influye pero creo que en mi caso, es el factor dedicación. Transmito la ilusión que yo poseo, es mi mayor virtud»(S 1)

«Tengo las ideas claras, un fuerte carácter y una tremenda honradez profesional. Transmito a mis jugadores la mentalidad de campeón y les exijo tanto como a mí mismo»(S 2)

«Mi visión y mi intuición me han dado grandes triunfos. Supero muy bien las presiones y siempre he tratado de transmitirlo a mis jugadores»(S 3)

«Destaco ante todo mi capacidad de mejorar a través de la experiencia en todo lo que desarrollo»(S 4)

«La observación, reflexión y la calidad de la idea. Yo sé exactamente cuál es

mi gusto, tengo una idea muy clara del lugar al que quiero llegar. Sé mucho de fútbol, de relaciones humanas y para mí, es casi más importante lo segundo. Por eso he aprendido a medir mi mensaje, a simplificarlo» (S 5)

«Al principio me decían que escuchaba poco pero Arantxa me decía lo contrario, que escuchaba mucho. Analizo los problemas de forma objetiva y aunque les digo cosas que no quieren oír, saben que son para su bien y su ayuda»(S 6)

«Me gusta compartir con mi familia y con los jugadores mi éxito e ilusión en el trabajo. Ahora tengo una visión más amplia y muchas más responsabilidades»(S 7)

«Tengo mucha capacidad de convencer y los jugadores creen en mí con una fe ciega. Sé llegar a ellos, me comunico bien»(S 8)

«Tendría que estar jubilado por mi edad, pero no me dejan... Debe ser que lo que hago lo hago muy bien. Soy muy dialogante y prudente»(S 9)

«Me siento privilegiado en mi trabajo. Puedo hacer lo que me gusta y hacerlo bien, porque tengo muchos medios a mi alcance»(S 10)

«Destaco mi capacidad para relacionarme con los atletas y una actitud reflexiva frente a todo, es decir, nunca hago nada porque sí» (S 11)

Respecto a las preocupaciones profesionales y orientación motivacional, las presentamos agrupadas por su estrecha interrelación. Así, partimos de qué es lo que más les preocupa en su profesión para llegar a ver qué es lo que les anima a seguir trabajando en sus respectivas especialidades deportivas.

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

A la mayoría de EARD de fútbol, lo que más les preocupa es que, las directivas sólo valoran los resultados y, muchas veces, no les permiten llegar a demostrar su valía ni a desarrollar su programa de trabajo. Asimismo, «todo lo que se aleja del campo», entre otras, las decisiones de la directiva respecto a lo que debe pagar por los fichajes y que no siempre se corresponde con la calidad de juego de éstos. Además, a pesar que hay muy buenos jugadores nacionales, optan por extranjeros aunque sean peores. Señalan que hay un cambio en los valores muy evidente en el fútbol y se le está haciendo mucho daño, entre otros, «la influencia de los periodistas, por su falta de profesionalidad» y «el escaso conocimiento de muchos presidentes sobre este deporte, que sólo valoran las marcas y mejorar la economía de los clubes».

Respecto a los tres entrenadores de tenis, no manifiestan especiales preocupaciones, tan sólo les gustaría no tener que hacer de psicólogos porque es muy difícil para ellos. Se rigen por el sentido común y creen que así, ayudan mucho a sus jugadores en los problemas personales que presentan. No obstante, les gustaría que esta labor la llevara a cabo un psicólogo del deporte porque han comprobado que ha sido muy efectivo cuando ha intervenido en su trabajo. En general, la presión generada en este deporte les gusta y les parece necesaria para que las cosas funcionen. Consideran que su motivación es muy elevada porque les satisface mucho su trabajo y lo hacen con mucha ilusión y entrega.

Los entrenadores de atletismo no manifiestan preocupaciones, tan sólo consideran que la presión por conseguir buenas marcas es muy positiva para los atletas y no debe producir preocupación. El sujeto 11 señala que este deporte es lo menos estresante que existe ya que se trabaja a largo plazo. Por último, afirman tener muchísima motivación para seguir entrenando. Les gusta lo que hacen y se preparan concienzudamente para obtener el máximo rendimiento de sus atletas.

El apartado sobre estilo de comunicación, referencia cómo los entrenadores establecen, en las interrelaciones con sus equipos o con sus atletas, su forma de comunicación. Así, se presenta en forma de relato las características más destacadas de sus mensajes, cómo los dirigen, si son colectivos o individuales, si refuerzan a los jugadores o atletas, si saben escuchar, si prefieren ajustarse al talento o a la personalidad de los deportistas, si han perdido jugadores con talento y si en las relaciones van más allá de los aspectos técnicos y tácticos del deporte, centrándose en los aspectos personales.

En general, la muestra EARD de fútbol suele comunicar sus mensajes de forma individual. Consideran que hay que ser muy «psicólogo», tratan de conocer a sus jugadores y saber que es lo mejor para cada uno de ellos según sus características, los escuchan e intervienen buscando la mejor forma de ayudarles en sus problemas y dificultades. Se amoldan, por ello, tanto al talento como a la personalidad de los jugadores.

Con respecto a refuerzos y castigos,

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

excepto el entrenador 5 que no cree en el castigo, todos consideran que son necesarios y que, cuando se utilizan correctamente, aumentan la motivación del deportista. Utilizan el diálogo siempre que pueden y cuando los aplican, es atendiendo a la persona concreta y sabiendo que será lo más eficaz en cada caso. Para algunos son las sanciones económicas, aunque piensan que deben ser pagadas en efectivo, para otros pueden ser ejercicios físicos extras o entrenar en días libres o por la tarde. El S 5 tiene debilidad por recompensar el juego bien hecho con palabras de ánimo y a través de la comunicación no verbal: «Un toque en el cuerpo, cabeza, espalda cuando se produce un cambio en el partido. Eso es mucho más efectivo que cualquier otra cosa».

En los EARD de tenis también se observan formas de comunicación similares. En general, prefieren crear un clima en el que, el acercamiento por parte del jugador, se produzca de forma natural, sin presiones ni imposiciones. Piensan que el simple hecho de escucharlos ya sirve de apoyo. Prefieren reconfortarlos y reforzarlos porque dicen que es lo que más motiva. Sin embargo, el castigo no lo estiman necesario en tenistas profesionales. Tratan de amoldarse tanto al talento como a la personalidad de los jugadores porque consideran que, como entrenadores, deben saber conjugar esas dos características y analizar cómo y en qué pueden ayudar para que mejoren en el juego y en sus reacciones personales.

Con respecto a los entrenadores de atletismo, el S 9 manifiesta que, para él, es muy fácil conocer a los atletas

porque capta rápido, sus virtudes y sus defectos: «He tratado con tantos atletas, ..., miles. Entre los ases se suelen dar celos y la comunicación se hace más difícil pero yo siempre lo he tenido muy en cuenta». Prefiere ajustarse al talento de los atletas y conseguir que mejore su rendimiento, de este modo, generalmente, consigue cambios en la personalidad cuando ésta es conflictiva. Nunca ha perdido atletas dotados y lo justifica por su capacidad de diálogo y por ser «gran consejero».

El S 10 manifiesta que tiene mayor facilidad para abordar los aspectos físicos que los emocionales y psicológicos de los atletas, al considerar que estos últimos son invariables y afirma que no se pueden cambiar. Respecto a los atletas que han dejado de entrenar con él, entiende que es normal y que le ha sucedido porque, cuando las relaciones no eran positivas, él no podía fingir ni actuar con falsedad. Considera que en esos casos lo mejor es cambiar de entrenador ya que «se bloquea el trabajo».

El entrenador número 11 sostiene que la clave del éxito, en todos los sentidos, es conseguir una comunicación clara y directa con los atletas. Dedicar parte de su tiempo a conocerlos física, mental y emocionalmente, considerándolo fundamental. Nunca se ha encontrado con personalidades difíciles o complicadas a las que tuviera que entrenar y responde que no sabe cómo respondería si esto le sucediese.

Ninguno de éstos EARD cree en el castigo utilizado en deporte profesional, ya que los atletas

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

inteligentes se dan cuenta de los errores que han cometido. Creen en el refuerzo positivo para motivarles.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en la última dimensión de la entrevista referida al conocimiento que tienen los entrenadores acerca de su profesión.

El apartado modelo de entrenamiento intenta recoger informaciones de los EARD respecto a los aspectos más destacados de los entrenamientos que realizan, cómo planifican y organizan las sesiones.

El S 1 dirige su trabajo a conseguir el orden, la disciplina y sobre todo, la autoresponsabilidad. Planifica los entrenamientos tras haber estudiado al máximo a los contrincantes, procurando no dejar ningún cabo suelto y transmitiéndoles lo que deben hacer para alcanzar el éxito. Comenta que sus equipos se suelen mostrar sólidos en defensa, consistentes en el centro del campo y resolutivos en ataque, aunque no siempre llega a ello a través del espectáculo. Tiende a cambiar a los jugadores para que no se acomoden a un sólo lugar de juego y para que evolucionen en sus propios conocimientos y posibilidades.

El S 2 cree en dos principios básicos del entrenamiento, el ritmo y la constancia. Considera que sus equipos tienen algo diferente porque son muy dinámicos y alegres, necesita ejercer un control sobre ellos y dirigirlos totalmente, aunque en ocasiones les deja opinar sobre cuestiones triviales. Planifica las sesiones de entrenamiento, diariamente, valorando las condiciones climáticas y el estado de los jugadores, así como la cercanía o

lejanía del próximo encuentro y el período de la temporada en que se encuentran. Nunca varía la intensidad del trabajo, tan sólo reduce la duración del entrenamiento según las circunstancias antes mencionadas. Respecto a la preparación de los partidos, la fundamenta en crear un bloque compacto, estableciendo un equipo titular fijo de once jugadores y un grupo de cinco o seis jugadores dispuestos en todo momento para aprovechar la más mínima oportunidad de ataque.

El S 3 señala tres factores fundamentales en sus entrenamientos, el trabajo técnico, la práctica constante de los automatismos y el respeto por el jugador: «En la técnica, insisto, sobre todo, en que se pasen bien el balón, es lo fundamental, para que el jugador que no es tan bueno pueda recibirlo y realizar alguna jugada. Mi obligación es facilitar el juego, son detalles básicos del fútbol». En la planificación se guía por el sentido común y destaca su capacidad intuitiva tanto como su capacidad de observación y el conocimiento que tiene de los jugadores, situando a cada futbolista en el lugar que le corresponde por su forma de juego y sus aptitudes, es decir, se ocupa ante todo de la técnica y de la táctica. Respecto a la preparación física, comenta que la delega en el técnico, insistiendo en que los jugadores deben estar preparados para rendir los noventa minutos que dura el encuentro. No ejerce un control exhaustivo sobre ellos, pero comenta que tienen que darse cuenta que es él, quien da las órdenes y quien dirige al grupo.

El S 4 defiende dos conceptos

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

básicos, zona y presión a los que se unen otras ideas, la rapidez, de movimientos y balón, y libertad absoluta para que den rienda suelta a su imaginación de medio campo hacia arriba. Intenta que las tareas estén encaminadas a conseguir la mayor similitud posible con lo que tendrán que realizar en la competición, para ello, insiste en el rigor, la intensidad y la concentración que requiere la misma. Planifica las sesiones de forma ordenada y destaca tres partes diferenciadas, calentamiento o preparación, parte fundamental donde se trabaja el objetivo principal y vuelta a la calma. Previamente, informa al grupo, de manera detallada, del contenido de cada sesión de entrenamiento. No ejerce un control exhaustivo sobre los futbolistas y defiende el trabajo en la autodisciplina.

El S 5 manifiesta una especial preocupación por tratar las dificultades de juego de su equipo en partidos, en los entrenamientos. Le gusta poder anticipar y trabajar posibles dificultades que más tarde podrían surgir en los encuentros. Así pues, planifica las sesiones en función de lo que han realizado y de los objetivos que pretende alcanzar. Trabaja integrados los aspectos de preparación física, la técnica y la táctica: «Trato de imaginarme juegos que ayuden a resolver ciertos problemas, es una inferencia de lo que va a ocurrir el domingo al entrenamiento». No le gusta ejercer un control exhaustivo en los futbolistas, prefiere concienciarlos del trabajo en forma de libertad responsable. Considera que éstos necesitan referencias muy claras y él las da

atendiendo a sus peculiaridades específicas. Es un amante del fútbol ofensivo y defensor del espectáculo para alcanzar la victoria. Organiza el juego con el marcaje en zona y el «buen trato del balón». Los defensas tienen un alto nivel técnico y personalidad apropiada para iniciar las acciones de ataque y salir con el balón controlado desde la zaga si el equipo rival les obliga a ello.

El entrenador de tenis, número 6, señala que los aspectos más destacados de su entrenamiento se centran en la observación de cómo el jugador evoluciona y sobre todo en ajustarse a su potencial y tratar de desarrollarlo. La planificación depende de varios factores, pero quizás el más determinante para él, es el período en que se encuentran, si es pretemporada o si están en competición: «En definitiva, son sesiones donde debe ir mejorando. No sólo para mantenerse en el *ranking*, sino para avanzar. La forma de jugar va muy ligada al carácter. Si es conservador no lo puedo convertir en un jugador de ataque puro, pero sí le puedo enseñar a ser, de vez en cuando, más agresivo, dándole las claves para conseguirlo»

En S 7 utiliza estrategias cognitivas para que los jugadores conciban el juego como una unidad y donde tan importante es la preparación física, técnica y táctica como la mental: «La relación en los entrenamientos es muy intensa, pero en los partidos está él sólo y tengo que aprovechar al máximo los entrenamientos para transmitirle que él actúa globalmente, y no debe hundirse en los momentos en que pierde. Intento que reflexionen y vean

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

el porqué de sus errores». Las sesiones las planifica, por tanto, atendiendo a todos los aspectos mencionados, primero por facetas para habituar al jugador en todos los automatismos del tenis para acabar integrándolos en su estructura mental y que los sienta como una unidad.

El entrenador número 8 mantiene dos premisas básicas en la realización de los entrenamientos, el análisis y la reflexión crítica. Trata de convencer a los jugadores que, más allá de las presiones que tendrá que afrontar en el juego y en sus relaciones con los medios de información, está su preparación como persona y como profesional. Planifica las sesiones, en función de la temporada, de forma organizada y controlada, insistiendo en los aspectos más débiles del jugador y perfeccionando los más sobresalientes. Respecto al entrenamiento físico, lo diseña en colaboración con el preparador físico y el médico, atendiendo a un tipo de trabajo de cargas u otro, si se encuentra próxima la celebración de un torneo.

El EARD de atletismo 9 valora dos aspectos fundamentales en los entrenamientos de los atletas, la constancia en el trabajo y la disciplina de horarios (no sólo del entrenamiento, sino de comidas, estudio y descansos). Planifica la temporada, estableciendo microciclos de trabajo «Creo que es más adecuado que hacerlo de forma anual. Organizo un plan cada tres semanas. Cuando un entrenamiento no va bien con el atleta, lo cambio. Observo como está en ese período, los años que lleva como atleta profesional, la edad que tiene y sus posibilidades. Cuando están

corriendo, me fijo en su expresión, en su rictus, si veo que aprietan la mandíbula sé que están forzando, entonces cambio la intensidad. Porque lo difícil, para un entrenador, es compaginar la intensidad con la recuperación». Ejerce un control directo en los entrenamientos, pero a veces, las características de vida de estos jóvenes hace que no pueda controlarlos en otros momentos. Sostiene que el trabajo del entrenador, ha de ser muy constante, y abarcar todos los aspectos del atleta para conseguir que «mantenga su estatus, mejore sus marcas y su personalidad».

El S 10 se centra en el análisis de las tareas que aplica, atendiendo a la formación profesional y humana de los atletas que entrena. Diseña una programación anual completa y les explica con detalle lo que realizarán en cada ciclo de su preparación: «Intento que ellos sean cada vez más autosuficientes. Creo que es un error tratar de controlarlos en todo lo que hacen. Es mejor que sean independientes, de hecho, el atleta al final de su carrera deportiva debe saber más que el entrenador, sobre todo, porque todo depende de él y cuando están realizando una prueba están ellos solos, yo no les puedo decir lo que deben hacer»

El entrenador número 11 manifiesta que, en los entrenamientos, trata de destacar la importancia de la comunicación, del trabajo, del esfuerzo y el estudio. Refiere que es muy reflexivo y observador, y no cree apropiado el dogmatismo ni las relaciones personales rígidas o tensas: «Tienes que hacer todo lo posible para que haya buena relación, atender a los

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

aspectos personales y humanos del atleta, no son máquinas y hay que marcarles muy claramente los límites. Saber dónde pueden llegar y no crearles falsas expectativas». Planifica la temporada pero introduce cambios, si lo considera necesario, en función de los resultados y del estado de los atletas. Es muy disciplinado e intenta influenciar a los atletas para que aprendan a autoresponsabilizarse y a ser críticos con sus actuaciones.

El apartado vías de aprendizaje recoge las consideraciones de los entrenadores acerca de cómo han seguido formándose en su profesión, en qué aspectos ha mejorado su enseñanza y su labor formativa, y si han aprendido técnicas motivacionales o fisiológicas para atender las necesidades de los deportistas que entrenan o para utilización propia.

Los 5 entrenadores de fútbol, han seguido formándose por medio del estudio sistemático de avances obtenidos en los sistemas de entrenamiento y otras áreas de estudio, asistiendo a cursos, conferencias y reuniones de trabajo con otros profesionales y, sobre todo, por sus vivencias como jugadores profesionales, aprendiendo de los distintos entrenadores que han tenido y, de forma indirecta en el trato que mantienen con otros compañeros o personas con inquietudes manifiestas hacia este deporte.

Respecto a la mejora de sus sistemas de enseñanza, en general, manifiestan que han aumentado su capacidad didáctica ya que siguen estudiando qué es lo que más conviene en cada momento a sus jugadores. Preparan los

entrenamientos a partir de la observación en vídeo de sus propios jugadores y de los rivales, analizando su forma de juego y elaborando estrategias para conseguir los máximos resultados.

Las técnicas de relajación, inoculación del estrés, motivacionales, yoga y masajes son consideradas por los entrenadores de fútbol muy interesantes, no sólo ahora que dirigen a deportistas, sino cuando ellos han tenido que utilizarlas en sus vidas ya que influyen y mejoran el rendimiento. No obstante, depende del tipo de club donde trabajan que éstas tengan más aceptación y su práctica se realice habitualmente. Hay diferentes opiniones respecto a la intervención de un psicólogo del deporte en los equipos de fútbol. La mayoría considera que debería ser efectiva pero, en sus experiencias profesionales, han observado que produce bastante rechazo entre los jugadores porque lo sienten muy lejano a sus problemas y sobre todo, porque en España no ha habido una tradición en la contratación de éstos profesionales. El S 5 opina que si el año que el Real Madrid tuvo un psicólogo del deporte hubiera ganado la Liga, ahora todos los clubes tendrían uno, pero la experiencia que vivieron los jugadores dice que «fue hasta risible porque la fauna futbolística es muy especial, aquí no hay panaceas, algo que funcione para todos». En general, todos creen que sería muy útil su intervención si se hiciera desde la etapa infantil ya que los jugadores lo integrarían en sus vidas de una forma más natural. Por otro lado, el S 3, cuando dirigía el equipo del Fútbol

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

Club Barcelona, introdujo a otros profesionales, reflexólogo, acupuntor y nutrólogo y, recuerda que lo tachaban de «loco» aunque en realidad piensa que estas técnicas provocaban miedo a la directiva por su desconocimiento y porque «creían que si los demás clubes sabían esto les considerarían más débiles, cuando es todo lo contrario, aportan grandes beneficios»

Los entrenadores de tenis han seguido instruyéndose de forma autodidacta y consultando con personas afines o no a su profesión (preparadores físicos, psicólogos, amigos). La labor formativa ha mejorado, según sus opiniones, por la experiencia de su trabajo y por su apertura mental para conseguir desarrollar al máximo el potencial de los jugadores que entrenan. Comentan que no han utilizado técnicas motivacionales y que se guían por el sentido común. No obstante, creen que esta labor la ha de llevar a cabo un psicólogo del deporte. En ocasiones, los deportistas que ellos han entrenado, han contratado los servicios de este profesional y han comprobado como mejoraba su rendimiento, en la obtención de marcas y en su respuesta personal ante situaciones que, anteriormente, les generaban muchas tensiones.

Los tres entrenadores de atletismo han seguido el estudio sistemático en su profesión. Si bien, se da un hecho muy destacable en el S 9 y es que ha sido durante 23 años profesor en la Federación Catalana de Atletismo. Su labor formativa la consideran muy sobresaliente porque los tres dan conferencias de sus especialidades y continúan investigando cómo mejorar

en su trabajo. Consideran fundamental el trabajo en equipo con: psicólogos del deporte, médicos, fisioterapeutas, biomecánicos, y colaboran con ellos e intercambian sus conocimientos para obtener la eficacia máxima de los atletas de forma conjunta.

Por último, se presentan los apartados filosofía del entrenamiento y visión del deporte actual. La agrupación de éstos obedece a su interrelación y permite una mejor comprensión de qué concepción tienen los EARD del deporte practicado, qué tendencia siguen en los entrenamientos: preparación para triunfo inmediato o metas más perdurables y cómo ven el desarrollo del deporte en la sociedad actual.

Los 11 entrenadores de la muestra manifiestan tener una filosofía del entrenamiento dinámica, abierta y cambiante. A su vez, opinan que ésta está necesariamente relacionada con su forma de vida.

La tendencia preferida por los EARD de tenis y atletismo es establecer metas perdurables, esto es, entrenar y capacitarlos para enfrentarse con otros individuos mental, física y emocionalmente como objetivo a largo plazo. Esta misma tendencia es la que seguirían los entrenadores de fútbol si la exigencia de sus respectivas directivas, no fuera la de conseguir resultados inmediatos, no permitiéndoles, en muchos de los casos, demostrar sus programaciones, si pierden más de 3 partidos seguidos en la Liga.

Los EARD de fútbol defienden que este deporte debe cambiar ya que, ahora, se ha convertido en uno de los negocios más lucrativos del mundo.

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

Piensen, además, que las directivas de los clubes deberían dejar a los entrenadores hacer el trabajo de la selección de jugadores y no pagarían sumas tan desorbitadas de dinero por futbolistas que, como dice el sujeto 3: «... no demuestran valer lo que han costado».

Discusión

A continuación, se exponen y discuten los datos más significativos según nuestros objetivos y, se contrastan, en la medida de lo posible, con otras investigaciones y trabajos dirigidos en esta misma línea.

Perfil de personalidad del entrenador que actúa en el deporte de elite

Se puede destacar que EARD de este estudio son personas competentes, con gran capacidad de dirigir sus conductas hacia el logro personal y profesional, tanto cuando eran deportistas de elite como ahora que son entrenadores profesionales de alto rendimiento deportivo. A su vez, están muy motivados en la consecución de máxima eficacia deportiva y ejercen un claro liderazgo, poseen gran habilidad en las relaciones interpersonales que establecen con los atletas a los que dirigen, proporcionándoles *feedback*, dirigiendo con seguridad, y consiguiendo el óptimo rendimiento y la satisfacción de los atletas. En este sentido, los EARD son personas que ejercen una influencia entre los individuos y grupos en el logro de sus objetivos. Estos resultados apoyarían las conclusiones de los trabajos sobre la actividad deportiva y las

características de los entrenadores de Barrow (1977), Kuklinski (1990) y Weinberg y Gould (1996).

Asimismo, se caracterizan por su altruismo y empatía, se preocupan por los demás a los que consideran y ayudan, tratan de inhibir la agresión ante los conflictos y muestran una actitud conciliadora ante los mismos. A su vez, tienen gran capacidad de comprensión, saben escuchar y se interesan por los problemas de los atletas. Tienen un elevado sentido del deber, son cumplidores, disciplinados y exigentes, actúan de forma organizada y dirigen sus conductas hacia la consecución del éxito. Estos resultados coinciden con los del estudio de Olgivie y Tutko (1981), sobre una muestra de 64 entrenadores de los deportes de baloncesto, atletismo, fútbol americano y béisbol, aunque no especifican el instrumento de medida utilizado para la obtención de los rasgos de personalidad de los sujetos estudiados.

Por otro lado, los EARD estudiados son, en general, estables emocionalmente y, a pesar de estar sometidos a fuertes presiones, afrontan las situaciones con realismo y responden con madurez ante los conflictos. Además, sólo les preocupa la presión a la que se ven sometidos por los medios de comunicación pero responden ante ellos elaborando estrategias apropiadas y, en alguno de los casos, con una dialéctica que favorece el entendimiento. Resultados similares fueron obtenidos en el estudio de Olgivie y Tutko (1970), donde perfilan a los entrenadores como mentalmente fuertes, dispuestos a soportar la presión de sus

Pérez, M.C.

Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto ...

seguidores y de los medios de comunicación y emocionalmente maduros.

La mayoría de estos Ss tiene una imaginación activa, se preocupa por los sentimientos internos propios y ajenos y concede mucha importancia a los estados afectivos. Al mismo tiempo manifiestan gran curiosidad intelectual, son poco convencionales, tienen una actitud tolerante hacia los demás y no son dogmáticos en sus opiniones. Estos resultados están en línea con

los atributos de personalidad que, según Stenberg y Ruzgis (1994) caracterizan a personas creativas: tolerancia a la ambigüedad, persistencia para superar los obstáculos, ganas de crecer, saber arriesgarse y poseen valentía, motivación, coraje y ánimo.

Analizar el proceso formativo y selectivo de estos profesionales

Respecto al proceso formativo de los EARD estudiados se puede

constatar que han seguido una escolaridad formal con buenos resultados, en todos los casos, hasta el momento en que han tenido que dedicarse de forma exclusiva al deporte. En esa circunstancia, 5 de los sujetos han abandonado los estudios por total incompatibilidad horaria y los 6 restantes han realizado alguna especialización o licenciatura a la vez que proseguían su práctica deportiva como profesionales. En cuanto a la ampliación de los estudios relativos a la actividad físico deportiva, todos afirman su interés por continuar formándose en esta materia a través de lecturas, así como con la asistencia y participación en cursos, seminarios de trabajo y congresos. Además, dos de los EARD, el S 1 y el S 11, de las especialidades de fútbol y atletismo, respectivamente, han obtenido la licenciatura en Educación Física y Deportes.

Por otro lado, la mayoría de entrenadores de esta muestra destacan la importancia en su formación, tanto de los aspectos físicos y técnicos del deporte practicado como de los psicológicos para llevar a cabo su labor de forma integral. Los EARD de fútbol y tenis, manifiestan la importancia del Psicólogo del deporte, al que echan en falta en sus equipos técnicos y, aunque ellos no se consideran «psicólogos», la mayoría opinan que en su intervención con los deportistas tiene que actuar como tales.

En cuanto a las estrategias más efectivas utilizadas en su formación y que ahora aplican como especialistas en la instrucción, los datos muestran que estos EARD proporcionan, frecuentemente, *feedback*, corrigen y estimulan de forma habitual a los deportistas que entrenan, favorecen el diálogo y responden a sus demandas, están muy comprometidos con la instrucción y son ordenados y diligentes. Estos resultados están en la línea de los obtenidos en estudios realizados a través de diferentes sistemas de observación del entrenamiento y en los que se llegan a las mismas conclusiones (Rushall, 1977; Smith, Smoll y Curtis, 1979; Lacy y Darst, 1985; Crossman, 1985; Franks, Johnson y Sinclair, 1988; Barnett, Smoll y Smith, 1992;

Cruz 1994, 1997; Boixados y Cruz 1999.

Asimismo, se observa que su labor formativa va más allá de la enseñanza de la técnica y táctica deportiva, centrándose en todos los aspectos que pueden mejorar el rendimiento. Resultados similares se han encontrado en entrenadores de baloncesto (Escudero *et al.* 2002). Todos ellos comunican de forma clara y directa los objetivos que desean alcanzar, motivan y guían para superar los obstáculos y mantener la ilusión de ser cada vez mejores y desarrollar al máximo su potencial. En este sentido, se podría considerar que estos EARD coinciden con todas las características de un entrenador «mentor» tal y como sugieren Salmela (1994b) y Bloom, Salmela y Schinke (1995) en sus estudios, donde recogen las opiniones de entrenadores expertos acerca de los aspectos que caracterizan a los entrenadores mentores.

Respecto a las características que deben tener los mentores, nuestros resultados coinciden con los que obtienen Chronan-Hillix *et al.* (1986) en su trabajo sobre formación de profesores. En efecto, éstos muestran que poseen una gran empatía y honestidad, motivación y compromiso, así como gran dominio de competencias, conocimiento, apertura de mente, ingenio, entrega y colaboración. En esta misma línea, Comenford *et al.* (1989) identificaron como cualidades positivas de un profesor mentor el ser valorado, saber interactuar con diversos tipos de personalidad, ser flexible, mostrar seguridad y poseer tacto y sensibilidad, aspectos que como hemos visto, muestran los EARD estudiados en nuestro trabajo.

Respecto al proceso selectivo, éstos EARD han sido elegidos por sus conocimientos deportivos, capacidad de guiar y motivar a los deportistas así como por el hecho de obtener excelentes resultados con sus equipos o atletas de forma continuada. Los resultados confirman que están muy motivados para seguir progresando en sus conocimientos y no escatiman esfuerzos en adaptarse a los nuevos avances técnicos y metodológicos que surgen en estos deportes. En este sentido, el proceso selectivo de los EARD de nuestro estudio no difiere substancialmente de los criterios de selección de profesores mentores que proponen Bowers y Eberhart (1988), entre otros, el conocimiento en teorías y principios del aprendizaje, el deseo de compartir sus conocimientos, la demostración de amabilidad y paciencia, habilidad para evaluar desde distintas perspectivas y proponer múltiples opciones para el tratamiento y resolución de problemas.

Caracterizar los tipos de actuación de los entrenadores, para definir modelos de la práctica de enseñanza realizada

Los datos muestran que los EARD estudiados guían y ayudan a los atletas a conseguir el más alto nivel en su rendimiento y son los responsables directos de su preparación física, técnica, táctica y psicológica. Estas características concuerdan con las propuestas por Harre (1982) sobre las formas de actuación de los entrenadores expertos.

Respecto al proceso de entrenamiento que siguen los EARD de la muestra, los datos indican que, en general, todos valoran del mismo modo la importancia de un modelo de entrenamiento integral, esto es, consideran que es tan importante

dirigirlos en el trabajo técnico y táctico como en el psicológico. Para ello, elaboran estrategias eficaces, comunican de forma clara y directa sus objetivos, evalúan los resultados de sus acciones, son críticos y están abiertos a proponer cambios en sus programas si las circunstancias así lo indican, tratando a cada deportista según su idiosincrasia. Esta concepción coincide con la propuesta de otros autores, donde se sugiere que el proceso de entrenamiento es efectivo cuando se combinan los conocimientos científicos con el arte de saberlos aplicar (Dick, 1989; Lyle, 1986; Kimiecik y Gould, 1987; Woodman, 1993; Fairs, 1987; y Douge y Hastie, 1993).

En cuanto a los componentes que integran su modelo de entrenamiento, programan las sesiones en función de variables temporales y del contexto, esto es, tienen en cuenta el estado físico y personal de los deportistas y el período de la temporada en que se encuentran, estableciendo variaciones dependiendo de las competiciones y del momento concreto en las que éstas se celebran. Modelo que coincide con el elaborado desde la perspectiva cognitiva por Côté, Salmela, Trudell, Baria y Russell (1995). Así, ha sido utilizado con éxito, como estructura conceptual, en la investigación del conocimiento de los entrenadores en equipos deportivos (Salmela, 1994a) y patinaje (Laplante y Salmela, 1993), y como sistema de organización para clasificar la literatura existente sobre la observación directa de las conductas de los entrenadores. A su vez, presenta concomitancias con las definiciones de modelos mentales, donde se sugiere que son estructuras de conocimiento específico que están construidas mentalmente para representar varias situaciones (Glaser, 1987; Holyoak, 1984; Johnson-Laird, 1983). Del mismo modo, la exactitud de las representaciones no sólo depende del conocimiento del EARD que construye el modelo, sino de su capacidad para ver cómo interactúan los distintos componentes y qué adaptaciones debe realizar en el mismo, para conseguir la máxima eficacia de su conocimiento aplicado (Côté *et al.*, 1995).

Un aspecto destacado de nuestro trabajo es que aporta no sólo información sobre el modelo conceptual específico utilizado por los EARD para el proceso de entrenamiento de deportistas de elite, sino que además informa de la conducta de liderazgo del entrenador y de las estrategias utilizadas por él en el entrenamiento. En este sentido, se caracterizan por tener una conducta de liderazgo que facilita a los deportistas su participación en la toma de decisiones sobre los objetivos del grupo, de gran calidad y rigor de entrenamiento, de elevada cantidad y claridad de la instrucción, que proporciona refuerzos positivos a los deportistas, se preocupa por el bienestar de los mismos de forma individualizada, crea un clima ambiental positivo para el grupo y establece relaciones cálidas con los componentes del mismo. Las estrategias utilizadas enfatizan tanto el perfeccionamiento técnico como la importancia de obtener buenas marcas deportivas, estimulan la capacidad creativa de los deportistas y tratan de ser convincentes verbalmente y con sus acciones para favorecer el máximo rendimiento de los atletas que entrenan.

A modo de conclusión, se puede definir a éstos profesionales del siguiente modo:

«El entrenador de alto rendimiento deportivo es una persona caracterizada por una gran estabilidad emocional, responsabilizado en el conocimiento en

profundidad del deporte de su especialidad, así como de aquellos aspectos que puedan influir en la mejora de su práctica profesional. Además, posee una alta motivación hacia el logro de sus objetivos y sabe organizar, planificar e integrar de forma creativa la estrategia, táctica y técnica deportiva para conseguir el máximo rendimiento de los atletas.» (Pérez Ramírez, 1998:297)

Quisiéramos finalizar este apartado señalando que, haber podido acceder al estudio de las características personales y profesionales de los EARD, es un hecho destacable, puesto que, son pocos los investigadores que lo habían intentado. Esta posibilidad ofrece un panorama esperanzador ya que permite avanzar no sólo en el conocimiento de estos profesionales en otras especialidades deportivas y en las estrategias que utilizan en el entrenamiento sino que, además, se podría poner en práctica un programa de formación (para contrastar, evaluar y validar), una propuesta formativa y contribuir con ella al desarrollo profesional de entrenadores principiantes. Asimismo, creemos que sería interesante en un futuro, contrastar los resultados obtenidos en este estudio con una muestra de entrenadores de diferente categoría profesional y evaluar si se producen diferencias entre ambos grupos.

Referencias

- Barnett, N. P., Smoll, F. L. y Smith, R. E. (1992). Effects of enhancing coach-athlete relationships on youth sport attrition. *The Sport Psychologist*, 6, 111-127.
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Bloom, G., Salmela, J. H. y Schinke, R. J. (1995). Expert coaches views on the training of developing coaches. In R. Vanfraeche-Raway y Y. Vanden Auweele (eds.). *Proceedings of the Ninth European Congress on Sport Psychology* (pp. 401-408). Brussels: Free University of Brussels.
- Bowers, G. R. y Eberhart, N. A. (1988). Mentors and the entry year program. *Theory into practice: Mentoring Teachers*, 27 (3), 226-230.
- Boixadós, M. y Cruz, J. (1999). Intervención conductual en entrenadores de futbolistas alevines. En F. Guillén (ed.). *La psicología del deporte en España a final del milenio*. (pp. 423-431). Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Comenford, D. J. et al. (1989). Teachers helping teachers. An evaluation of a mentor-internship program in New York State. Paper presented at the *Annual Meeting of the AERA*. San Francisco.
- Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A. y Russell, S. (1995). The Coaching Model: A Grounded Assessment of Expert Coaches' Knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17 (1), 1-17.
- Cronan-Hillix, T., Geinsheimer, L. K., Cronan-Hillix, W. A. y Davidson, W. S. (1986). Student's view of mentors in psychology graduate training. *Teaching of Psychology*, 13 (3), 123-127.
- Crossman, J. (1985). The objective and systematic categorization of athlete and coach behavior using two observation codes. *Journal of Sports Behavior*, 8 (49), 195-207.
- Cruz, J. (1994). El asesoramiento psicológico a entrenadores: experiencia en baloncesto de iniciación. *Apunts. Educació Física i Esports*, 35, 5-14.
- Cruz, J. (1997). Factores motivacionales en el deporte infantil y asesoramiento psicológico a entrenadores y padres. En J. Cruz (ed.). *Psicología del deporte* (pp. 147-176). Madrid: Síntesis.
- Dick, F. W. (1989a). Guide lines for coaching conduct. *Athletics Coach*, 23, 3-6.
- Douge, B. y Hastie, P. (1993). Coach Effectiveness. *Sport Science Review*, 2, 14-29.
- Escudero, J. T. et al. (2002). Estudio del conocimiento de variables psicológicas en entrenadores de baloncesto mediante una aproximación metodológica cualitativa. *Revista de Psicología del Deporte*, 11.
- Fairs, J. (1987). The coaching process: The essence of coaching. *Sport Coach*, 11 (1), 17-19.
- Franks, I., Johnson, R., Sinclair, G. (1988). The development of a computerized coaching analysis system for recording behavior in sporting environments. *Journal of Teaching in Physical Education*, 8, 23-32.

- Glaser, R. (1987). Learning theory and theories of knowledge. In E. deCorte, H. Lodewijks, R. Parmentier y P. Span (eds.). *Learning and instruction* (pp. 397-414). Toronto: Pergamon.
- Harre, D. (1982). *Principles of sports training*. Berlin: Sportverlag.
- Holyoak, K. J. (1984). Mental models in problem solving. In J. R. Anderson y S. M. Kosslyn (eds.). *Tutorials in learning and memory: Essays in honor of Gordon Bower* (pp. 193-218). San Francisco: Freeman.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Cambridge, MA: Harvard.
- Kimiecik, J. y Gould, D. (1987). Coaching Psychology: The case of James «Doc» Counsilman. *The Sport Psychology*, 1, 350-358.
- Kuklinski, B. (1990). Sport leadership: An overview. *New Zealand Journal of Health Physical Education & Recreation*, 23 (3), 15-18.
- Lacy, A. y Darst, P. (1985). Systematic observation of behaviors of winning high school football coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 4, 256-270.
- Laplante, D. y Salmela, J. H. (1993). Assessing the coaching process of experts in figure skating. Paper presented at the *Sport Psychology World Congress*, Lisboa, Portugal.
- Lyle, J. (1986). Coach education: Preparation for a profesion. In *Proceedings of the VIII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Dance, Recreation and Health* (pp.1-6). London: F N Spon.
- Ogilvie, B. C. y Tutko, T. A. (1970). Self-perceptions as compared with measured personality of selected male physical educators. En G. S. Kenyon (ed.). *Contemporary Psychology of Sport* (pp. 73-78). Chicago, IL: The Athletic Institute.
- Ogilvie, B. C. y Tutko, T. A. (1981). L'entraîneur et sa personnalité. *Jeunesse et sport*, 7, 157-159.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage.
- Pérez Ramírez, C. (1998). *Entrenadores de alto rendimiento deportivo: Perfil de personalidad, formación y modelo de entrenamiento*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Barcelona.
- Rushall, B. S. (1977). Two observation schedules for sporting and physical education environments. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 2, 15-21.
- Salmela, J. H. (1994a). Learning from the development of expert coaches. *Journal of Coaching and Sport Science*, 1, 1-11.
- Salmela, J. H. (1994b). Tracing the roots of expert coaches: searching for the inspiration. *Coaches Report*, 1 (1), 9-11.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.
- Sternberg, R. J. y Ruzgis, P. (1994). Personality and Intelligence. *European Journal of Psychological Assessment*, 10 (3), 221-247.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de Psicología del Deporte y el*