

# EVALUACIÓN CONDUCTUAL Y PROGRAMA DE ASESORAMIENTO PERSONALIZADO A ENTRENADORES (PAPE) DE DEPORTISTAS JÓVENES\*

Catarina Sousa\*\*, Jaume Cruz\*\*, Miquel Torregrosa\*\*,  
David Vilches\*\* y Carme Viladrich\*\*

*BEHAVIORAL ASSESSMENT AND INDIVIDUAL COUNSELLING PROGRAMME FOR COACHES OF YOUNG ATHLETES*

KEYWORDS: Behavioural assessment, CBAS, Behavioural guidance for coaches, PAPE, Youth sports, Soccer.

ABSTRACT: In this paper, we start by highlighting the importance of observing the behaviour of coaches at children and adolescents' sporting events as an initial step prior to any psychological guidance or other form of intervention. Secondly, a review is made of behavioural interventions that has been carried out with basketball and soccer coaches. Thirdly, a description is made of the design, implementation and evaluation of the Programa de Asesoramiento Personalizado a

---

Correspondencia: Catarina Sousa. Departament Psicologia Bàsica, Evolutiva i de l'Educació. Edifici B. Universitat Autònoma de Barcelona. 08193 Bellaterra (Barcelona). Tel.: +34935812408. Fax: +34935813329. E-mail: catarina.dinis@uab.es

\* Este trabajo se ha realizado, en parte, gracias al Proyecto I+D del Ministerio de Ciencia y Tecnología (BSO2003-04301).

\*\* Universitat Autònoma de Barcelona.

— *Fecha de recepción*: 13 de Enero de 2006. *Fecha de aceptación*: 3 de Noviembre de 2006.

Entrenadores (PAPE) (Personalized Programme for Coaches Counselling), aimed at promoting a positive style of communication with players. In order to assess the coaches' behaviour, Coaching Behaviour Assessment System (CBAS) was used and the coaches assessed the PAPE by completing a Training Programme Effectiveness Questionnaire. The results show that three of the four coaches changed their behaviour as was hoped, increasing the frequency of the supportive behaviors they gave and reducing punitiveness. By taking an individualized approach, the specific needs of each coach could be identified and worked on, without changing their individual style. Additionally, each coach could carry out a process of self-improvement.

## Introducción

En el deporte en edad escolar tiene un papel muy destacado el llamado *triángulo deportivo*, formado por las tres figuras más relevantes en esta etapa: el deportista, el entrenador y las familias, especialmente, los padres y madres. Además, otras personas, como los árbitros o los organizadores de las competiciones deportivas para jóvenes, así como los compañeros, sobre todo a partir de los primeros años de la adolescencia, también influyen en la participación y en la calidad de la experiencia deportiva de los jóvenes.

Tal como hemos señalado en un trabajo previo (Torregrosa y Cruz, 2006), el entorno deportivo se convierte así en un medio de influencias socializadoras que juegan un papel importante en la formación de características personales del niño/a, por ejemplo: percepción de habilidad (Boixadós, Cruz, Torregrosa y Valiente, 2004; Horn, 1985; Smith, Smoll y Curtis, 1979); en las consecuencias emocionales y afectivas de la práctica deportiva de atletas jóvenes (Brustad y Patridge, 2002; Passer, 1983; Scanlan y Lewthwaite, 1986), en la participación, motivación, compromiso y grado de implicación en el deporte o en la retirada del mismo (Barnett, Smoll y Smith, 1992; Cruz, 1987, 1994, Lewko y Ewing, 1980; Scanlan, Simons, Carpenter, Schmidt y Keeler, 1993) y también en la transmisión de valores y en el

desarrollo moral de los jóvenes (Shields y Bredemeier, 1994; Boixadós, Valiente, Mimbrero, Torregrosa y Cruz, 1998; Cruz, Boixadós, Torregrosa y Mimbrero, 1996). Sin embargo, como señalan Brustad (1992) y Greendorfer (1992), la mayoría de investigaciones psicológicas sobre deporte infantil y juvenil han ignorado la importancia de las influencias sociales en los procesos psicológicos que estudiaban.

Según nuestro punto de vista (Cruz, 2001), en el deporte infantil, el psicólogo del deporte debe priorizar el asesoramiento, fundamentalmente a entrenadores y padres, en lugar del trabajo directo con el deportista para iniciarlo en el dominio de técnicas de entrenamiento psicológico. De hecho, los niños y niñas disfrutaban con la práctica deportiva y, por lo tanto, sólo hay que preocuparse de que los adultos no estropeen esta experiencia enriquecedora para el desarrollo infantil.

### *El Papel del Entrenador en la Iniciación Deportiva*

El entrenador es, de hecho, una de las figuras claves en la iniciación deportiva, porque planifica los entrenamientos e interactúa continuamente con sus jugadores. Los entrenadores o monitores deportivos pueden utilizar dos enfoques diferentes para enseñar los fundamentos técnicos y las destrezas tácticas propias de cada deporte: el *enfoque positivo* o

el *enfoque negativo*. El primero se caracteriza por recompensar las conductas deseadas de los deportistas para que éstas se produzcan con mayor frecuencia en el futuro. El enfoque positivo parte de la premisa de que todos los comportamientos que se valoran se aprenden. El enfoque negativo intenta eliminar los errores y las conductas no deseadas de los jugadores por medio de la crítica o del castigo. Este enfoque considera que el deportista que comete menos errores es el que gana.

Todos los entrenadores utilizan ambos enfoques en algún momento de su práctica diaria, pero con jóvenes en fase de aprendizaje es importante que en los entrenamientos y competiciones predomine el estilo positivo para motivar a los jugadores a alcanzar sus objetivos y establecer una relación entre el entrenador y el jugador más agradable y relajada.

El uso demasiado frecuente de la crítica y el castigo ante los errores, propio del estilo negativo, produce en los jugadores el miedo a fallar. Este miedo ante una jugada que acostumbra a no salir bien disminuye el rendimiento deportivo e interfiere con la táctica a seguir y, por lo tanto, aumenta la probabilidad de no intentar realizar dicha jugada o de volver a fallar, con lo cual, en este último caso, aumenta todavía más la ansiedad del jugador ante el temor de recibir una nueva crítica más dura por parte del entrenador. En esta situación, los partidos y competiciones dejan de ser un reto, para convertirse en una amenaza para los jugadores, los cuales pueden infravalorarse no sólo en el ámbito deportivo, sino también en otros aspectos de la vida. Además, cuando el estilo negativo es la práctica habitual de un entrenador, las relaciones entrenador-jugadores se deterioran y aparece en los jugadores el resentimiento y la hostilidad hacia el entrenador.

Si la *actuación psicopedagógica del entrenador* es una de las variables críticas para lograr que los deportistas jóvenes continúen interesados en la práctica deportiva, un objetivo prioritario de los psicólogos del deporte debería ser la observación de partidos y entrenamientos, a fin de obtener datos de las interacciones que se establecen entre los niños y sus entrenadores. Los resultados de estas observaciones permitirían conocer el estilo de entrenamiento de los técnicos que dirigen las competiciones deportivas para niños y niñas y asesorarles, posteriormente, de una manera más individualizada.

Los primeros estudios sobre observación de la conducta del entrenador se realizaron a mediados de los setenta (p.e., Smith, Smoll y Hunt, 1977a; Tharp y Gallimore, 1976). A partir de la década de los ochenta, cada vez se concede más importancia a los datos descriptivos de observaciones realizadas en entornos deportivos naturales. Este tipo de estudios son relevantes, porque en cualquier deporte el entrenador interactúa a menudo con sus jugadores a lo largo de los partidos y entrenamientos (Colomberotto, Pieron y Salesse, 1987; Cruz, et al., 1987; Smith, Zane, Smoll y Coppel, 1983). En dichas interacciones los comportamientos de una persona influyen en la otra. Así, las conductas del entrenador alteran el rendimiento, motivación y actitudes de sus jugadores y la actuación de éstos, a su vez, afecta al entrenador, tal como describe el modelo mediacional de interacción entrenador-deportista, propuesto por Smoll y Smith (1989). Estas interacciones son especialmente importantes durante la iniciación deportiva y, sin embargo, en algunos casos la actuación de entrenadores infantiles no responde en absoluto a lo que se denomina enfoque positivo en la enseñanza de destrezas deportivas

*El Coaching Behavior Assessment System (CBAS) como Instrumento de Evaluación de la Conducta del Entrenador*

El sistema de evaluación de la conducta del entrenador (CBAS) es un instrumento de evaluación que se desarrolló a partir de la observación de la actuación de entrenadores de diferentes deportes: béisbol, baloncesto y fútbol americano, y permite la observación directa y codificada de la conducta del entrenador durante los partidos y durante los entrenamientos. Tal como describen Smith et

al. (1977a), con el CBAS se registran, dos tipos de conductas: a) *conductas reactivas*; y b) *conductas espontáneas*. Las primeras son respuestas del entrenador a actuaciones deseables o aciertos, equivocaciones o errores y conductas disruptivas de alguno de sus jugadores. Las segundas son respuestas iniciadas por el entrenador, que no tienen antecedentes inmediatos o bien definidos en el juego del equipo. Dichas respuestas pueden estar relacionadas con el juego o ser irrelevantes al mismo (Véase Tabla 1).

Conductas Reactivas	Definición
<i>Respuestas a Comportamientos deseables</i> Refuerzo (R)  No Refuerzo (NR)	Reacción positiva, verbal o no-verbal, recompensa de una buena jugada o esfuerzo Ausencia de reacción a una buena jugada
<i>Respuesta a los errores</i> Ánimo al Error (AE) Instrucción Técnica al Error (ITE)  Punción / Castigo (P)  Instrucción Técnica Punitiva (ITP = ITE+P)  Ignorar Error (IE)	Ánimo después de un error Instrucción o demostración de cómo corregir el error cometido por el deportista Reacción negativa, verbal o no-verbal, después de un error Instrucción técnica después de un error dada de manera punitiva/hostil, en forma de castigo Ausencia de reacción a un error
<i>Respuesta a comportamientos disruptivos</i> Mantener el Control (MC)	Reacción para poner o mantener el orden (ej. desatención, comportamientos fuera de las normas)
Conductas Espontáneas	Definición
<i>Relacionadas con el partido/entrenamiento</i> Instrucción Técnica General (ITG)  Ánimo General (AG) Organización (O)	Instrucción transmitida de forma espontánea respecto a la técnica o estrategia de juego Ánimo emitido de forma espontánea Comportamientos administrativos para asignar funciones, posiciones, responsabilidades o anunciar sustituciones
<i>Irrelevantes para el partido/entrenamiento</i> Comunicación General (CG)	Interacciones con los deportistas que no están relacionadas con situaciones de partido o actividades del equipo

Nota: Tabla adaptada de Smith, Smoll y Hunt (1977a). Las letras entre paréntesis representan los códigos para cada categoría.

Tabla 1. Definición de las 12 categorías del CBAS.

Todo trabajo de observación sistemática ha de cumplir, al menos, dos características: a) tener un conjunto de categorías operacionalmente bien definidas y mutuamente excluyentes; y b) emplear observadores adecuadamente entrenados en la utilización del sistema (Smith, Smoll y Hunt, 1977b). Sólo si se cumplen ambas condiciones, se obtienen unos resultados válidos y fiables.

Así pues, los investigadores que han de llevar a cabo la observación de entrenadores en partidos y entrenamientos empiezan estudiando el artículo en que Smith y sus colaboradores (1977a) definen las categorías conductuales del CBAS. Seguidamente, se les instruye en el sistema de codificación a partir de la visualización de fragmentos de video y discusión del registro realizado de esas conductas. La tercera fase consiste en un examen escrito para consolidar la definición de las categorías y codificar las conductas dadas como ejemplos. Posteriormente, registran una secuencia de comportamientos a partir de un video. Y, por último, se requiere la práctica exhaustiva de registro de comportamientos en tiempo real. Los autores originales consideran que se logra un buen índice de fiabilidad inter-observadores a partir de .90. Recalcando así, que se puede obtener un grado elevado de fiabilidad y concordancia respecto al registro de las conductas de los entrenadores.

El CBAS se ha utilizado para evaluar la conducta de entrenadores de diferentes deportes como el baloncesto, el balonmano, el béisbol y el fútbol (Boixadós y Cruz, 1999; Chaumeton y Duda, 1988; Cruz, 1994; Cruz et al., 1987; Horn, 1985; Marí, 1989; Rejeski, Darracott y Hutslar, 1979; Smith, Smoll y Curtis, 1979; Smith et al., 1983; Wandzilak, Ansorge y Potter, 1988), demostrando ser un instrumento útil para registrar la mayoría de conductas de los entrena-

dores, con una alta fiabilidad entre observadores y capaz de detectar diferencias individuales en los patrones conductuales de los entrenadores.

A partir de la lectura de los trabajos realizados por estos autores se ha matizado la definición de alguna de las categorías del CBAS para lograr una mayor operacionalización de las mismas. Asimismo, debe resolverse una cuestión previa: qué se entiende por acierto y por error en el deporte que se estudia y en jugadores de una determinada categoría.

En un primer estudio, mediante la observación de partidos de baloncesto escolar y la realización de entrevistas a entrenadores de esta categoría sobre lo que ellos consideraban aciertos y errores de sus jugadores, se elaboraron los criterios de definición de acierto y error en baloncesto escolar (Cruz et al., 1987).

Los resultados obtenidos a lo largo de dos temporadas resultaban lo suficientemente interesantes, como para continuar intentando averiguar cuáles eran las conductas de los entrenadores que más influían en los niños para continuar practicando el baloncesto. Sin embargo, en ese momento, los resultados de nuestros estudios tenían un carácter descriptivo y provisional por dos motivos: a) el tamaño reducido de las muestras; y b) la naturaleza meramente correlacional de la metodología empleada (Cruz, 1987; Cruz et al. 1987). Esto supuso que nos planteáramos como objetivo más inmediato: la observación de una muestra más amplia de entrenadores y la preparación de una sesión breve de intervención psicológica para llevar a cabo un estudio casi-experimental con entrenadores de baloncesto de niños en edad escolar que, tal como se describe en el trabajo de Cruz (1994), logró disminuir las respuestas punitivas de los entrenadores del grupo experimen-

tal y que sus jugadores les percibieran como entrenadores que daban menos castigos e instrucciones punitivas y más ánimos ante los errores.

En diferentes estudios posteriores, realizados por el *Grup d'Estudis de Psicologia de l'Esport* (GEPE) de la Universidad Autónoma de Barcelona, se empezó por observar y analizar las conductas del entrenador antes de realizar un asesoramiento conductual a los entrenadores, incluyendo unas Directrices para mejorar el clima motivacional a partir de las 6 áreas TARGET: Tarea, Autoridad, Recompensas, Grupo, Evaluación y Tiempo (Ames, 1992; Alonso, Boixadós y Cruz, 1995 y Boixadós y Cruz, 1999). Los resultados de estos estudios han sido positivos en muchos aspectos pero han mostrado la necesidad de *individualizar al máximo el asesoramiento psicológico a los entrenadores*, pues la efectividad de la intervención queda siempre modulada por los conocimientos, experiencia, ideas, creencias y expectativas profesionales del entrenador. En este sentido, en los últimos trabajos de investigación orientados a la acción, tratamos de elaborar *Programas de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores* (PAPE), a partir de sesiones individualizadas en las que los entrenadores toman conciencia de sus comportamientos y analizan, juntamente con el psicólogo del deporte, las conductas que deben mantener y aquellas que deben disminuir en su perfil conductual. Debido a la escasez de intervenciones individuales con entrenadores, además de la importancia en intervenir a partir las conductas y situaciones específicas de cada entrenador, el propósito del presente estudio fue el diseño, implementación y evaluación del *Programa de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores* (PAPE). La eficacia del programa fue evaluada según el registro de cambios conductuales deseables y la evaluación de los entrenadores.

## Método

### Participantes

El PAPE se aplicó a 4 entrenadores de fútbol que participaban en el campeonato de Cataluña de la categoría cadete y jugaban en los dos niveles mas competitivos (división de honor y preferente). El entrenador 1 tenía 27 años de edad, 8 años de experiencia como entrenador de fútbol y también seleccionador de jugadores alevines. Con formación académica en educación física y el único de los cuatro entrenadores con el segundo nivel de entrenador. El entrenador 2, de 26 años de edad, no tenía formación académica ni título de entrenador. Hacía 7 años que entrenaba categorías de jóvenes futbolistas, a parte de seguir como jugador de fútbol. El entrenador 3, de 25 años de edad y 11 años de experiencia como entrenador no poseía formación académica, pero tenía el primer nivel del título de entrenador. El entrenador 4, de 33 años de edad y con formación académica en el área de la salud, tenía 12 años de experiencia como entrenador pero no poseía título de entrenador. La media de edades de los entrenadores al inicio del estudio era de 28,6 años (DT = 3.70) y una media de 9.5 temporadas (DT = 2.06) de experiencia como entrenadores de fútbol.

### Instrumentos

El Sistema de Evaluación de la Conducta del Entrenador (CBAS, Smith, et al., 1977a) se utilizó para registrar los comportamientos de los entrenadores. Fueron añadidas 2 categorías a las 12 del instrumento original: conductas hacia los árbitros y conductas hacia el segundo entrenador. Los resultados relativos a la validez y fiabilidad del CBAS son adecuados tal y como se ha documentado en la introducción.

El DVD "Como motivar tus jugadores", creado por el GEPE de la Universidad

Autónoma de Barcelona (UAB), fue utilizado para introducir los entrenadores en la filosofía del deporte para jóvenes.

El dossier “Cómo mejorar como entrenador” expone las directrices para actuar ante comportamientos positivos y negativos de los jugadores.

El “Cuestionario de Eficacia del Programa de Formación” (*Coach Effectiveness Training*, Smoll y Smith, 2006) permite una evaluación del PAPE por parte de los entrenadores. Las respuestas se dieron en una escala de 1 a 6 puntos (1-Excelente a 6- Muy malo).

### Procedimiento

El presente estudio contiene 3 fases: línea de base, intervención conductual con el PAPE y evaluación de la intervención.

En la línea de base se realizaron 4 entrevistas a los entrenadores para conocer su trayectoria deportiva, formación académica y sus motivaciones como entrenador. Posteriormente, se filmaron y registraron 8 partidos (2 para cada entrenador) obteniéndose los perfiles conductuales de cada entrenador. Se entrenaron 3 observadores en la utilización del CBAS (Sousa, 2006) y cada partido fue registrado por una pareja de observadores diferentes. En el presente estudio, todos los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos por los pares de observadores, en los 15 partidos observados, están por encima de .95 con excepción de 2 partidos (.94 y .92).

La segunda fase consistió en la aplicación, a los 4 entrenadores, del *Programa de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores* (PAPE) en 3 partes principales:

1ª parte - *Coach E-learning*: Esta etapa tiene como objetivo introducir el entrenador en los principios del deporte para jóvenes y los beneficios para el equipo de un estilo positivo de comportamiento del entrenador.

Cada entrenador visualizaba, en un plazo de 15 días y de forma individual, el DVD “Como motivar tus jugadores” y realizaba un análisis crítico del mismo contestando a dos preguntas respecto al DVD que servían de discusión para la etapa siguiente.

2ª parte- Intervención individualizada y presencial: El objetivo es que los entrenadores tomen conciencia de sus comportamientos y analicen, conjuntamente con el investigador, las conductas que deben mantener y potenciar y cuáles deben evitar en su perfil conductual. La actividad principal de la sesión consistía en la presentación de trozos de video seleccionados de los partidos grabados anteriormente a cada entrenador, que exhibían conductas a mantener y a mejorar del entrenador. Cada sesión tenía una duración aproximada de 45’.

3ª parte – Auto-evaluación/Autorregistro: El objetivo es introducir en la rutina del entrenador la evaluación crítica de sus conductas. Para tal efecto, cada entrenador contestaba a un cuestionario referente a 6 categorías del CBAS (las que se han trabajado en la sesión individual), en los dos partidos siguientes. Al final de cada sesión individual se les entregaba el dossier “Cómo mejorar como entrenador”.

En la tercera y última fase - evaluación de la intervención - se filmaron y registraron 7 partidos (indisponibilidad de un entrenador para grabar el segundo partido), para analizar los posibles cambios conductuales antes y después de la aplicación del programa y contestaban al “Cuestionario de Eficacia del Programa de Formación”.

### Resultados

Los resultados se presentan agrupados en tres categorías conductuales resultantes del análisis factorial del CBAS (Smith y Smoll, 1996): **Apoyo** que comprende el Refuerzo y

el **Ánimo al Error**; **Castigo** que comprende la Puniación y la Instrucción Técnica Punitiva; **Instrucción** que comprende la Instrucción Técnica General y Instrucción Técnica al Error (véase Tabla 1).

Se filmaron un total de 15 partidos y, dentro de las tres categorías referidas, se registró una media de 373 conductas por entrenador en cada partido. A continuación,

presentamos los resultados de las conductas de cada entrenador, obtenidos antes y después de la implementación del PAPE.

El entrenador 1 aumentó 11% las conductas de refuerzo y ánimo al error (apoyo) y disminuyó 7% las conductas punitivas y de instrucción técnica punitiva (castigo). Las conductas de instrucción bajaron un 7% (véase Figura 1).

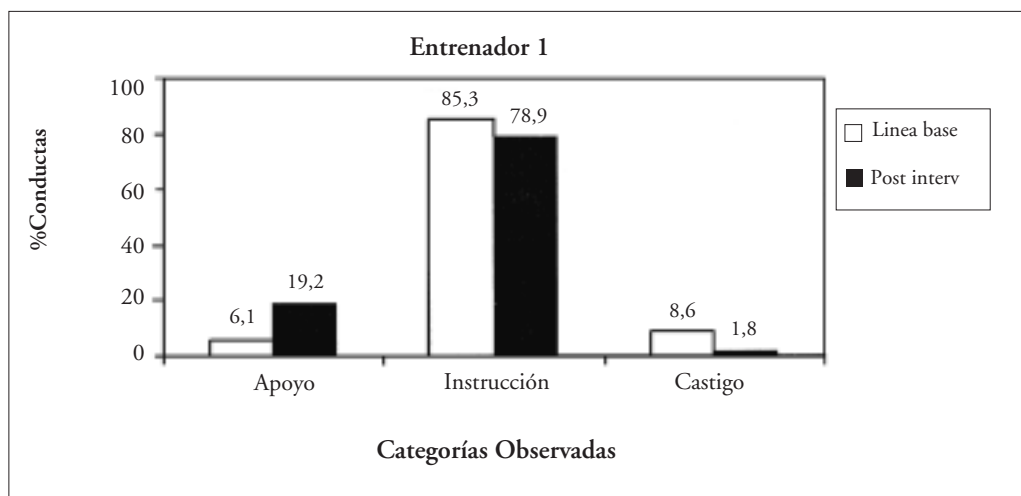


Figura 1. Resultados de las observaciones del entrenador 1 antes y después de la intervención.

La Figura 2 muestra que el entrenador 2 mantuvo el porcentaje de comportamientos de apoyo (18%), bajó la frecuencia (7%) de sus conductas de castigo y emitió con más frecuencia instrucciones de carácter positivo a sus jugadores (7%).

El entrenador 3, demostró con más frecuencia su aprecio a las buenas jugadas y conductas deseables de sus jugadores después de la intervención (aumentó 11% conductas de apoyo). Además, logró disminuir la frecuen-

cia con la que castigaba los errores de sus jugadores (un 11%), manteniendo la frecuencia de sus instrucciones (ver Figura 3).

Como podemos observar en la Figura 4, el entrenador 4 aumentó 4% la frecuencia de refuerzos y ánimos a sus jugadores y también la frecuencia que corregía o daba indicaciones sobre la técnica o estrategia a seguir (7%). Pero, fue el único de los cuatro entrenadores que no disminuyó las conductas de castigo, aumentando 1%.



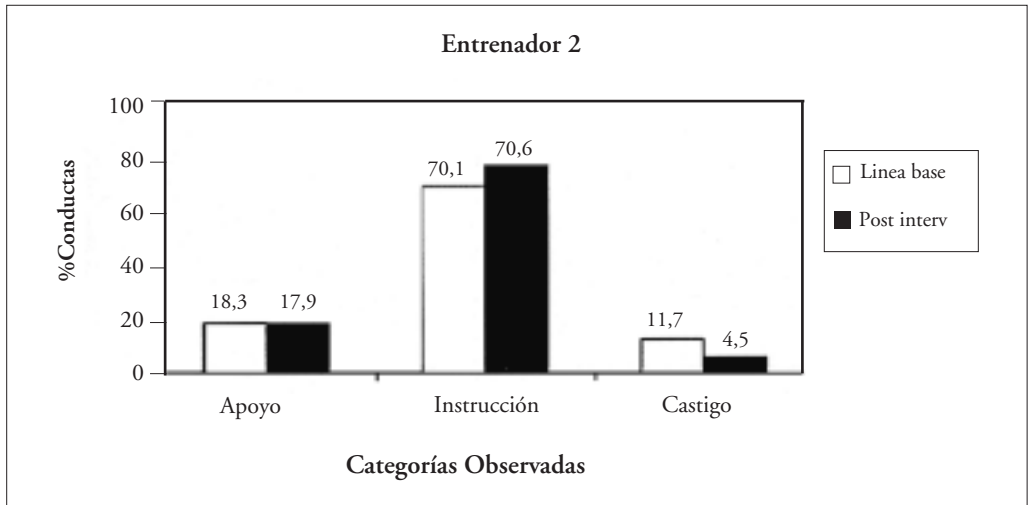


Figura 2. Resultados de las observaciones del entrenador 2 antes y después de la intervención.

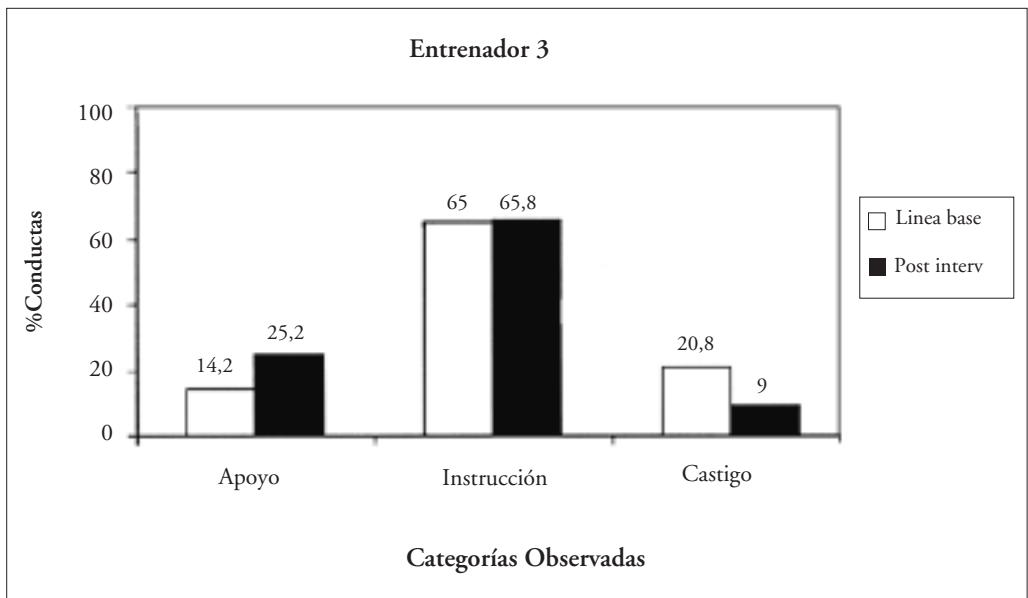


Figura 3. Resultados de las observaciones del entrenador 3 antes y después de la intervención.

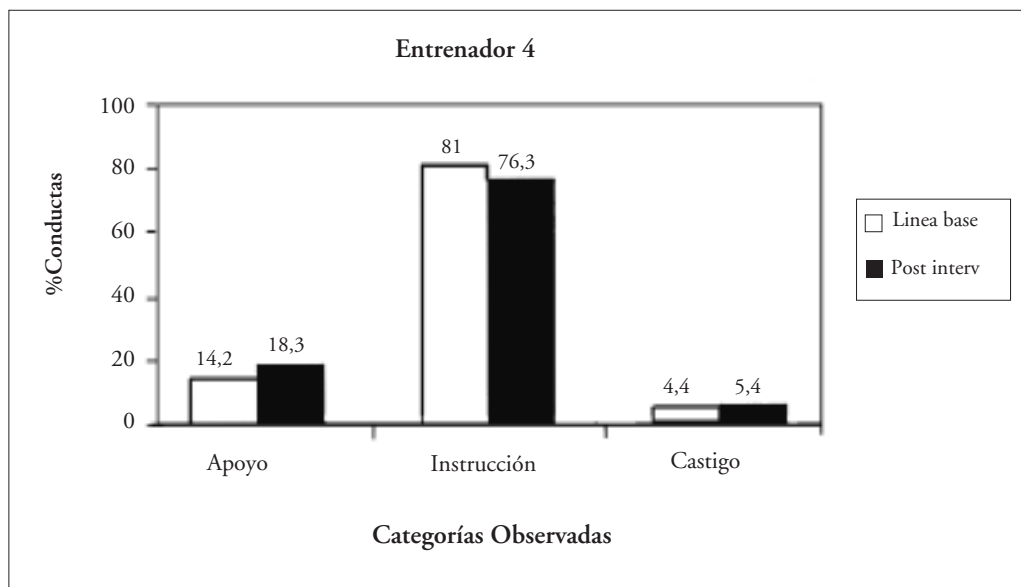


Figura 4. Resultados de las observaciones del entrenador 4 antes y después de la intervención.

En resumen, los resultados comparativos entre los cuatro entrenadores son:

- La frecuencia de las conductas de apoyo aumentaron para los entrenadores 1, 3 y 4 entre 4% y 13%, mientras que el entrenador 2 mantuvo la frecuencia inicial (18%). La media de conductas de apoyo de los cuatro entrenadores al final del PAPE fue de 20%.

- La disminución de conductas de castigo se observó para los entrenadores 1, 2 y 3 entre 7% y 11%. Excepto el entrenador 4 que aumentó 1%. La media de conductas de castigo al final del PAPE fue de 5%.

- Las conductas de instrucción fueron las más observadas en los 4 entrenadores que varían entre 65% y 85%.

Respecto a la evaluación del PAPE por parte de los entrenadores, los 4 lo evaluaron como muy útil, relevante y con interés para su práctica como entrenadores. Las respuestas

a estos ítems oscilaron entre 1 (excelente) y 2 (muy bien). La sesión de intervención fue valorada como muy buena, así como la claridad de los contenidos y respuestas a dudas de los entrenadores (respuestas entre 1 y 2). Además, se manifestaron muy motivados (los 4 entrenadores contestaron en el punto 2 de la escala) para seguir empleando un estilo de apoyo. También consideraron que este estilo positivo puede tener efectos positivos en sus jugadores (respuestas oscilaron entre el 1-excelente y el 3-bien).

## Discusión

Los resultados muestran que un programa individualizado de asesoramiento a los entrenadores mejora las conductas en el sentido esperado. Tres de los cuatro entrenadores aumentaron la frecuencia con que reforzaban

las buenas jugadas y animaban para corregir los errores, excepto uno que mantuvo la frecuencia de las conductas de apoyo. Sin embargo, este entrenador ya exhibía, antes de la intervención, un elevado número de conductas apoyo, semejante al que llegaron a alcanzar los otros 3 entrenadores. Respecto a las conductas punitivas los entrenadores redujeron las mismas, excepto uno de ellos que fracasó en la disminución de las conductas de castigo. Sin embargo, dichas conductas de desagrado o crítica a sus jugadores ante los errores no eran frecuentes. Las conductas de instrucción, que suelen ser las más exhibidas por los entrenadores, fueron en el presente estudio las más observadas, corroborando los resultados de estudios anteriores (Boixadós y Cruz, 1999; Cruz, 1994 ; Smith et al., 1979). El elevado grado de concordancia obtenido entre los observadores, similar a los obtenidos en los estudios de Smith y sus colaboradores, nos permite afirmar que se puede obtener un grado de confianza elevado a través de la formación de los observadores y corroborar la fiabilidad de los resultados obtenidos a partir de la observación natural.

Además de los cambios conductuales registrados cuantitativamente, creemos relevante en un trabajo con estas características presentar información cualitativa respecto a los entrenadores.

Así, el entrenador 1 debido a sus ambiciones como entrenador, tenía expectativas elevadas respecto a sus jugadores, lo que se traducía en una exigencia y crítica elevada respecto al equipo. La toma de conciencia de su estilo negativo y de la discrepancia entre sus expectativas y el nivel de sus jugadores le permitió mostrar más a menudo reacciones positivas ante las buenas jugadas y, además, mostrarles menos veces su desagrado cuando cometían un error. Su motivación para adquirir más conocimientos y experiencia en

el fútbol reflejaba los objetivos que tenía en su carrera como entrenador, lo que facilitó la identificación y puesta en práctica de los puntos a mejorar.

El entrenador 2, al tomar conciencia de la forma negativa como corregía a sus jugadores, cualitativamente agresiva, cambió con éxito sus interacciones, pues no era consciente de cómo actuaba. Otro aspecto cualitativo importante hace referencia a la forma como emitía instrucciones, por falta de concreción. Le dimos indicaciones claras de cómo sus instrucciones podrían ser más eficaces a través de la técnica del "sándwich positivo" (Weiss, 1991). El hecho de que su equipo se situara en zona de descenso, le incentivó a mejorar sus interacciones con los jugadores en situación de partido. Al final de la temporada logró la permanencia de su equipo en la categoría.

Cuando observábamos el entrenador 3 constatamos que el registro de las conductas de castigo ocurría con más frecuencia en situación de desventaja o empate en el marcador. Le sugerimos que sustituyera, en esas situaciones, las conductas negativas por conductas de apoyo, como el ánimo al error, para evitar el desánimo general del equipo y el miedo a fallar. Al final de la temporada su equipo logró uno de los tres primeros lugares en la clasificación.

Las interacciones del entrenador 4 durante los partidos eran dirigidas con más frecuencia a 2 o 3 jugadores del equipo, por lo que se le sugirió que distribuyera la comunicación entre el equipo para generar un mayor equilibrio. El entrenador dirigió sus interacciones a un mayor número de jugadores, pero no logró castigar menos delante de los errores. Este cambio menor en el entrenador se puede explicar, en parte, por el hecho de que el fútbol no fuera una de sus prioridades y, en parte, por el resultado casi predeterminado de clasificación a mitad de la tabla.

Los entrenadores que participaron en este estudio tenían edades y años de experiencia como entrenadores semejantes. La formación académica o la formación como entrenador no parece que pueda explicar algunos resultados, ya que los cambios cuantitativos del entrenador 1 y del entrenador 3 son bastante similares a pesar de su diferencia respecto a la formación que nos referíamos. De acuerdo con nuestra experiencia y seguimiento de estos 4 entrenadores a lo largo de toda una temporada, entendemos que la diferencia de resultados se debió al contraste de objetivos y expectativas de cada entrenador relativas a su carrera como entrenador. Así pues, de algún modo, la implicación en la intervención así como el cambio fue menor en el entrenador 4, que no tenía grandes ambiciones como entrenador de fútbol.

Las conductas de los entrenadores hacia los árbitros es una de las categorías que planteamos para futuros análisis, no sólo a nivel cuantitativo sino a nivel cualitativo. Es decir, observar la clase de estas interacciones durante los partidos. Por ejemplo, algunas de las conductas hacia los árbitros tenían consecuencias negativas, como la expulsión del entrenador.

Es cierto que un estudio de esta naturaleza tiene sus limitaciones, como es el tamaño de la muestra que no nos permite extrapolar los datos a un rango más amplio de entrenadores. Sin embargo, éste tipo de intervenciones nos permite detectar situaciones-clave para el éxito de los entrenadores, además de respetar su propio estilo.

El elevado costo, económico y de tiempo, de intervenciones individuales puede dificultar el desarrollo de estudios con estas características. Sin embargo, creemos que la implicación del entrenador en la intervención puede ser un factor que contribuya al mantenimiento a lo largo del tiempo del cambio logrado.

Consideramos que son necesarios más estudios en los cuales el PAPE sea el programa aplicado a entrenadores de diferentes deportes y edades. Además, sugerimos su evaluación a partir del efecto en los deportistas, en aspectos como la motivación, la autoestima o el compromiso deportivo. De este modo, podremos tener más resultados sobre la eficacia del programa, permitiendo un avance científico en esta área del deporte.

## Conclusiones

Sin lugar a dudas, unas recomendaciones específicas como las que se daban en la sesión de intervención pueden ayudar a que los entrenadores proporcionen experiencias positivas a los jóvenes deportistas y a que disminuyan las tasas de abandono del deporte infantil y juvenil, como se comprueba en el trabajo de Barnett et al. (1992). Sin embargo, hay que tener en cuenta también otros elementos importantes que intervienen en la iniciación deportiva de los niños. Así, se habla frecuentemente del denominado “triángulo deportivo” formado por el entrenador, los padres y el joven deportista. A este triángulo habría que añadir los organizadores de competiciones deportivas para niños, los árbitros, los compañeros y las demás personas significativas para el niño, tal como se destaca, por ejemplo, en los trabajos de Conroy y Coatsworth (2006) y Cruz (2001).

Finalmente, pensamos que, además, faltan estudios en diferentes contextos socio-culturales, pues la mayor parte de trabajos pertenecen al ámbito norteamericano (Brustad, Babkes y Smith, 2001). Asimismo, se necesitan no sólo estudios descriptivos de las conductas del entrenador, sino también estudios basados en intervenciones conductuales (Barnett et al., 1992; Boixadós y Cruz, 1999; Cruz, 1994; Smith et al., 1979; Sousa, 2006) en los que se compruebe su eficacia

para el desarrollo psicosocial de los jóvenes (Conroy y Coatsworth, 2006). En función de los resultados de estas intervenciones, llevadas a cabo en diferentes países, con distintos deportes y con entrenadores de diferente experiencia, se podría determinar cuales son las conductas de los entrenadores, que mejo-

ran la confianza, la autoestima y la motivación de diferentes grupos de deportistas jóvenes y se podría llevar a cabo un asesoramiento a entrenadores más adaptado a sus necesidades y a las características de cada deporte y nivel de competición en su propio contexto sociocultural.

#### *EVALUACION CONDUCTUAL Y PROGRAMA DE ASESORAMIENTO PERSONALIZADO A ENTRENADORES (PAPE) DE DEPORTISTAS JOVENES*

**PALABRAS-CLAVE:** Evaluación conductual, CBAS, Intervención conductual entrenadores, PAPE, Deporte jóvenes, Fútbol.

**RESUMEN:** En este artículo, en primer lugar, se insiste en la importancia de la observación de la conducta de los entrenadores en competiciones infantiles y juveniles como paso previo a cualquier intervención o asesoramiento psicológico. En segundo lugar, se resumen intervenciones conductuales llevadas a cabo con entrenadores de baloncesto y fútbol y, en tercer lugar, se describe el diseño, aplicación y evaluación de un *Programa de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores* (PAPE) para promover un estilo positivo de comunicación con sus jugadores. Para evaluar los comportamientos de los entrenadores se utilizó el *Sistema de Evaluación de las Conductas del Entrenador* (CBAS) y los entrenadores evaluaron el PAPE a través del *Cuestionario de Eficacia del Programa de Formación*. Los resultados muestran que tres de los cuatro entrenadores cambiaron sus conductas en el sentido esperado, aumentando la frecuencia de conductas de apoyo y disminuyendo las conductas de castigo. Una intervención individualizada permite señalar y mejorar las necesidades específicas de cada entrenador sin cambiar su propio estilo y además facilita la implicación de los entrenadores en su propia mejora.

#### *AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL E PROGRAMA DE ASSESSORAMENTO PERSONALIZADO A TREINADORES DE JOVENS ATLETAS*

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação comportamental, CBAS, Intervenção comportamental treinadores, PAPE, Desporto juvenil, Futebol.

**RESUMO:** No presente artigo, em primeiro lugar, destaca-se a importância da observação dos comportamentos de treinadores em competições infantis e juvenis como etapa prévia a qualquer intervenção ou acompanhamento psicológico. Em segundo lugar, resumem-se intervenções comportamentais realizadas com treinadores de basquetebol e futebol e, em terceiro lugar, descreve-se a construção, aplicação e a avaliação do *Programa de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores* (PAPE) (*Programa de Asesoramiento Personalizado a Treinadores*) para promover um estilo positivo de comunicação com os seus jogadores. Para avaliar os comportamentos dos treinadores utilizou-se o *Sistema de Avaliação dos Comportamentos do Treinador* (CBAS) e o PAPE foi avaliado pelos treinadores através do *Cuestionario de Eficacia del Programa de Formación*. Os resultados mostram que três dos quatro treinadores modificaram os seus comportamentos no sentido esperado, aumentando a frequência de comportamentos de apoio e diminuindo os comportamentos de castigo. Uma intervenção individualizada permite identificar e melhorar as necessidades específicas de cada treinador sem modificar o seu próprio estilo e facilita a implicação dos treinadores no próprio aperfeiçoamento.

## Referencias

- Alonso, C., Boixadós, M., y Cruz, J. (1995). Asesoramiento a entrenadores de baloncesto: efectos en la motivación deportiva de los jugadores. *Revista de Psicología del Deporte* 7-8, 135-146.
- Ames, C. (1992). Achievement goals and adaptive motivational patterns: the role of environment. En G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in Sport and Exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- 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.
- Boixadós, M., y Cruz, J. (1999). Intervención conductual en entrenadores de futbolistas alevines. En F. Guillén (Ed.), *La Psicología del Deporte en España al final del milenio* (pp. 423-431). Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Boixadós, M., Cruz, J., Torregrosa, M., y Valiente, L. (2004). Relationships among motivational climate, satisfaction, perceived ability, and fair play attitudes in young soccer players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 16 (4), 301-317.
- Boixadós, M., Valiente, L., Mimbrero, J., Torregrosa, M., y Cruz, J. (1998). Papel de los agentes de socialización en deportistas en edad escolar. *Revista de Psicología del Deporte*, 14, 295-310.
- Brustad, R. J., (1992). Integrating socialization influences into the study of children's motivation in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, 59-77.
- Brustad, R. J., Babkes, M. L. y Smith, A. L. (2001). Youth in sport: psychological considerations. En R. N. Singer, H. A. Hausenblas y C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology* (2<sup>nd</sup> Ed. pp. 604-635). New York: John Wiley and Sons.
- Brustad, R. y Patridge, J. (2002). Parental and peer influence on children's psychosocial development through sport. En F. Smoll y R. Smith (Eds.), *Children and Youth in Sport* (pp. 187-210). Dubuque: Kendall-Hunt.
- Chaumeton, N. R. y Duda, J. L. (1988). It is how you play the game or whether you win or lose?: The effect of competitive level and situation on coaching behaviors. *Journal of Sport Behavior*, 11, 157-173.
- Colomberotto, A., Pieron, M., y Salesse, D. (1987). Relation entre l'entraîneur et le sportif en gymnastique: differences selon le niveau d'habileté des gymnastes. *Revue de l'Education Physique*, 27 (2), 19-22.
- Conroy, D. E., y Coatsworth, J. D. (2006). Coach training as a strategy for promoting youth social development. *The Sport Psychologist*, 20, 128-144.
- Cruz, J. (1987). Aportacions a la iniciació esportiva. *Apunts. Educació Física*, 9, 10-18.
- Cruz, J. (1994). El asesoramiento psicológico a entrenadores: experiencia en baloncesto de iniciación. *Apunts. Educació Física i Esports*, 35, 5-14.
- Cruz, J. (2001). Factores motivacionales en el deporte infantil y asesoramiento psicológico a entrenadores y padres. En J. Cruz (Ed.), *Psicología del Deporte* (pp. 147-176). Primera Reimpresión. Madrid: Síntesis.
- Cruz, J., Boixadós, M., Torregrosa, M. y Mimbrero, J. (1996). ¿Existe un deporte educativo?: Papel de las competiciones deportivas en el proceso de socialización del niño. *Revista de Psicología del Deporte*, 9-10, 103-109

- Cruz, J., Bou, A., Ferrández, J. M., Martín, M., Monràs, J., Monfort, N. y Ruiz, A. (1987). Avaluació conductual de les interaccions entre entrenadors i jugadors de bàsquet escolar. *Apunts. Medicina de l'Esport*, 24, 89-98.
- Greendorfer, S. L. (1992). Sport socialization. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 201-218). Champaign, Ill. Human Kinetics.
- Horn, T. S. (1985). Coaches' feedback and changes in children's perceptions of their physical competence. *Journal of Educational Psychology*, 6, 60-76.
- Lewko, J. H. y Ewing, M. E. (1980). Sex differences and parental influence in sport involvement of children. *Journal of Sport Psychology*, 2, 62-68.
- Marí, J. (1989). Estudi de les Interaccions conductuals entre entrenadors i jugadors en iniciació esportiva a l'Handbol. En Actas de las *V Jornades de l'Associació Catalana de Psicologia de l'esport (ACPE)* (pp. 84-92). Barcelona: GESES.
- Passer, M. V. (1983). Fear of failure, fear of evaluation, perceived competence, and self-esteem in competitive trait-anxious children. *Journal of Sport Psychology*, 5, 172-188.
- Rejeski, W., Darracott, C. y Hutslar, S. (1979). Pygmalion in youth sport: A field study. *Journal of Sport Psychology*, 1, 311-319.
- Scanlan, T. K. y Lewthwaite, R. (1986). Social psychological aspects of competition for male youth sports participants: IV. Predictors of enjoyment. *Journal of Sport Psychology*, 8, 25-35.
- Scanlan, T. K., Simons, J. P., Carpenter, P. J., Schmidt, G. W. y Keeler, B. (1993). The Sport Commitment model: Measurement development for the youth-sport domain. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 16-38.
- Shields, D. L. y Bredemeier, B. J. (1994). *Character development and physical activity*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Smith, R. E., y Smoll, F. L. (1996). The coach as a focus of research and intervention in youth sports. En F. L. Smoll y R.E. Smith (Eds.). *Children and youth in sport: A Biopsychosocial Perspective* (pp. 125-141). Dubuque, IA: Brown and Benchmark.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., y Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training. A cognitive behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sports coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. y Hunt, E. B. (1977a). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., y Hunt, E. B. (1977b). Training manual for the coaching behavior assessment system (CBAS). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 7 (2) (Manuscript No. 1406).
- Smith, R. E., Zane, R. W., Smoll, F. L., y Coppel, D. B. (1983). Behavioral assessment in youth sports: coaching behaviors and children's attitudes. *Medicine and Science in Sports Exercise*, 15, 208-214.
- Smoll, F. y Smith, R. (1989). Leadership behaviors in sport: a theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1552-1551.
- Smoll, F. L. y Smith, R. E. (2006). Enhancing coach-athlete relationships: Cognitive-behavioral principles and procedures. En J. Dosil (Ed.), *The Sport Psychologist's Handbook* (pp. 19-37). Reino Unido: John Wiley & Sons.

- Sousa, C. (2006). Intervenção comportamental individualizada com treinadores de futebolistas jovens. En *Actas del V Congreso Luso-Español de Psicología del Deporte y de la Actividad Física* [CD], Lisboa: Instituto Superior de Psicología Aplicada.
- Torregrosa, M. y Cruz, J. (2006). El deporte de iniciación como base de la carrera deportiva de adultos activos y deportistas de elite. En E. J. Garcés, A. Olmedilla y P. Jara (Eds.). *Psicología y Deporte* (pp. 585-602). Murcia: Diego Marín.
- Tharp, R. G. y Gallimore, R. (1976). What a coach can teach a teacher, *Psychology Today*, 75-78.
- Wandzilak, T., Ansorge, C. J. y Potter, G. (1988). Comparison between selected practice and game behaviors of youth soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 11, 78-88.
- Weiss, M. R. (1991). Psychological skill development in children and adolescents. *The Sport Psychologist*, 5, 335-354.