



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

## **PSICOLOGÍA DEL DEPORTE APLICADA AL ROL DEL ENTRENADOR.**

### **Dr. Francisco Enrique García Ucha.**

El tema que nos congrega aquí, relativo al rol del entrenador, es de suma importancia, sobre todo si se destaca que todas las tareas que desarrollan los psicólogos en el deporte de alto rendimiento, se realizan en gran parte a solicitud de los entrenadores, entre un 30 a un 70 por ciento, de las solicitudes de la ayuda de un psicólogo del deporte, es reclamada por los entrenadores y es por medio de su ínter vinculación que pueden llegar a un feliz termino.

Por ello, comprender la naturaleza y características del rol de los entrenadores permite facilitar una interacción más adecuada en las tareas que se llevan a cabo gracias a una visión clara de su labor, las potencialidades, limitaciones y riesgos en su actividad.

A menudo, no existe por parte de los psicólogos una lectura precisa de lo que implica ser entrenador, lo que puede dar lugar a incomprensiones, conflictos y conductas no atinadas en la práctica profesional, entre ellas, el intento de suplantar las funciones del instructor.

La mediación de los entrenadores es trascendental en la incorporación, formación y desarrollo de los deportistas para incrementar sus rendimientos y hasta en efectos contraproducentes al deporte, como es el abandono por los participantes.

Feltz (1992), señala que un 80% de los niños que se inician en el deporte lo abandonan. Entre las causas más significativas esta la actuación del entrenador. De ese 80%, de niños y adolescentes que se alejan del deporte, un 60% lo hacen debido a los malos tratos, la conducta punitiva, los entrenamientos excesivos, el campeonismo, la falta de refuerzos positivos, los prejuicios y otras acciones negativas de los entrenadores.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

López Abascal y García Ucha, (1994) realizando un estudio en escuelas de iniciación deportiva, con 457 nadadores encontraron que 4 de cada 10 varones y 3 de cada 10 hembras abandonan el deporte por dificultades en las relaciones con los entrenadores.

López Abascal y García Ucha, (1994) investigaron en 168 nadadores, tres variables, Capacidad Cognitiva, Respuesta Emocional y Comportamiento por medio del cuestionario, de Hanin (1980) sobre la evaluación por los deportistas de los entrenadores en el estudio se halló: Los entrenadores valorados por los deportistas de forma positiva en las tres variables pertenecían a equipos de mayor estabilidad en los rendimientos y menor abandono.

Las valoraciones bajas, asignadas por los deportistas, en la variable: Emocional influían en una valoración baja en el resto de las variables, aun cuando no se correspondía realmente con la pericia del entrenador y su conducta.

Sin embargo, podemos decir que si el deporte de alto rendimiento existe y está desde la antigüedad, es gracia a la actividad de los entrenadores, sólo hay casos muy excepcionales, en que un deportista llegue a constituirse en su propio entrenador. Uno de ellos fue el corredor de fondo checoslovaco Emil Zatopek. Apodo: 'La Locomotora Humana'. Elegido 'Mejor Atleta Checo del Siglo' (1997)

En la foto se ve a Eugenio George Lafita, entrenador de Voleibol Femenino Cubano considerado el mejor entrenador del siglo XX dado sus resultados deportivos y en la formación integral de sus deportistas.





ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Tuve la oportunidad de trabajar con él durante más de seis años, de 1982 a 1988, y con ello formarme una opinión sólida acerca de la complejidad de la labor del entrenador, su rol y la importancia de asumirlo con elevado prestigio.

Del mismo modo, en cada ocasión en que se ha socavado la autoridad de un entrenador, en un equipo, observamos que los resultados de este conjunto deportivo descienden significativamente.

Entrenador y deportistas son los actores principales del escenario deportivo.

Dos motivos me llevaron desde 1975 a estudiar la psicología de los entrenadores: Primero fue perfeccionar las estrategias para interactuar con los mismos y el segundo surge en 1991, relacionado con el impacto que el ámbito competitivo tiene sobre la salud de los entrenadores.

La literatura sobre el tema esta aumentando considerablemente y ya resulta difícil resumir en una conferencia toda la producción científica alrededor del tema.

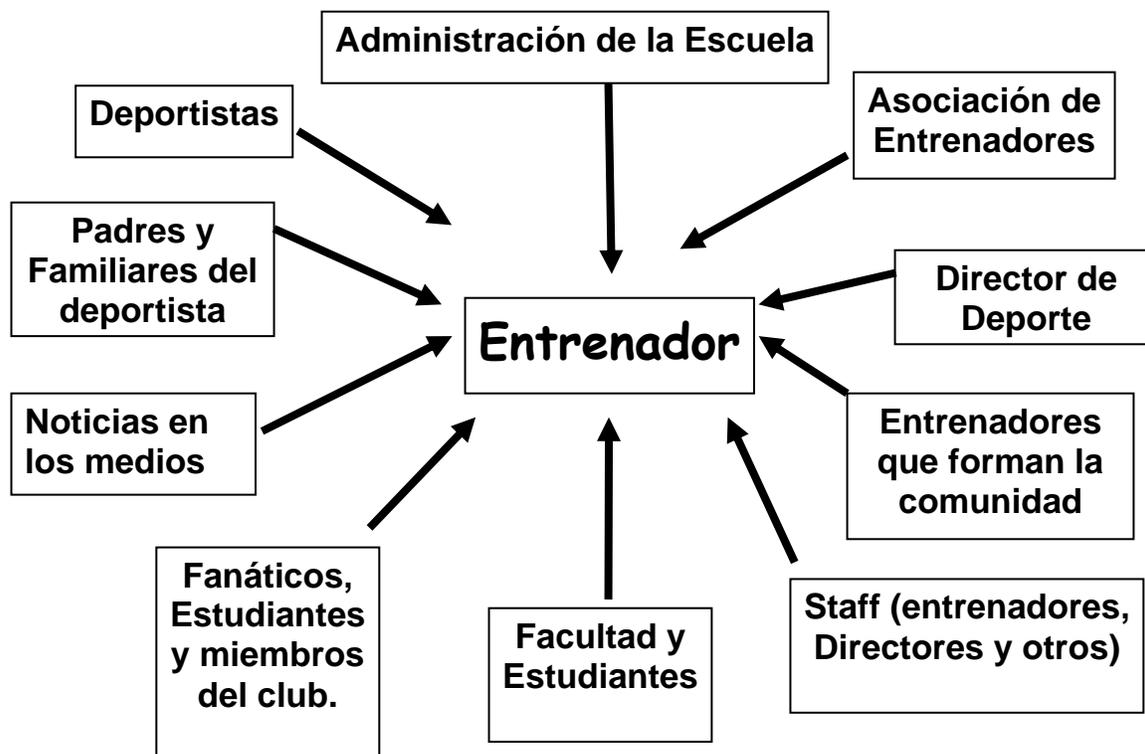
En este sentido, el rol está constituido por un conjunto de comportamientos que se llevan a cabo en las condiciones de un sistema social. Para Pichón Riviere, (1972) el rol “es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros”.

En el caso de los entrenadores, se refieren a aquellos comportamientos que responden a su posición social dentro de la actividad deportiva. Abarca la dirección, orientación y control de la actividad de los deportistas.

Asimismo, incluye un conjunto de tareas tanto implícitas como explícitas. Éstas, comprenden su interrelación con el cuerpo técnico, comisión directiva, jugadores, periodistas, padres y fanáticos del deporte.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992



Hace un año llevamos a cabo una investigación acerca del rol del entrenador, con alumnos de la Maestría en Psicología del Deporte del I.S.C.F. "Manuel Fajardo" para ello se realizó un estudio desde una perspectiva cualitativa, utilizando una entrevista como técnica de recolección de datos y el análisis del contenido de las mismas por medio de indicadores.

La investigación contó con una muestra total de 65 personas, la cual estuvo compuesta de la forma siguiente:

35 entrenadores de alto rendimiento del ámbito provincial.

5 psicólogos.

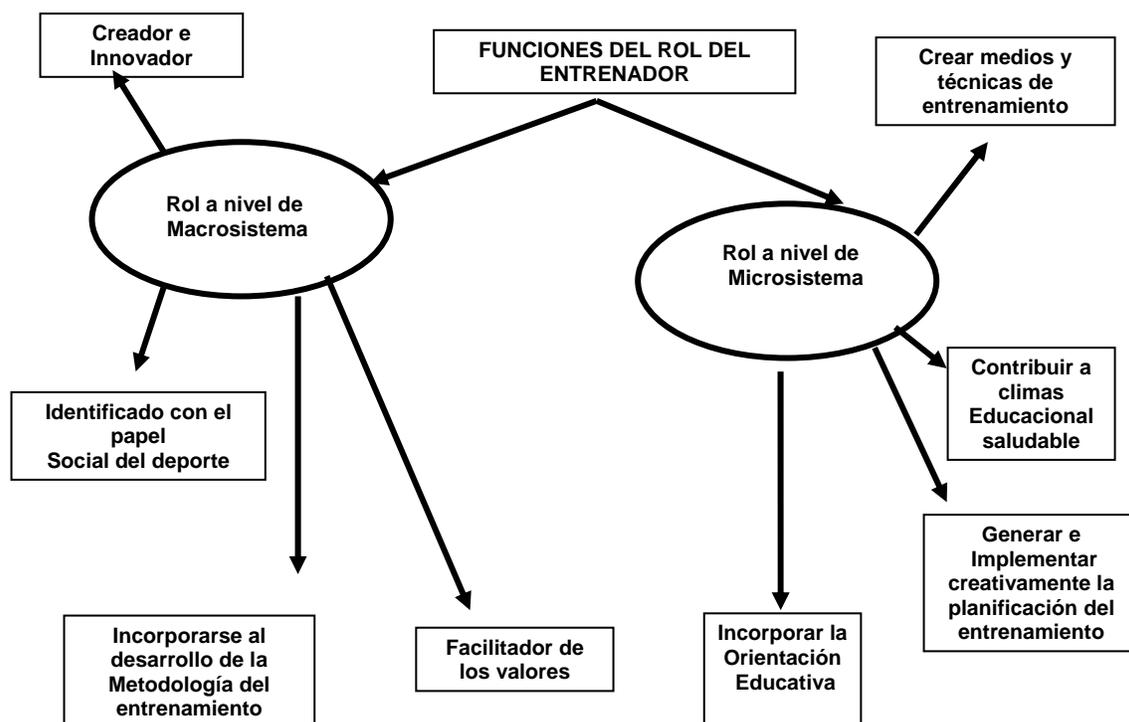
25 deportistas de alto rendimiento

Esta muestra se construyó de forma aleatoria.



Para cada uno de estos grupos, se realizó un análisis de los contenidos de las reflexiones de los encuestados por medio de indicadores.

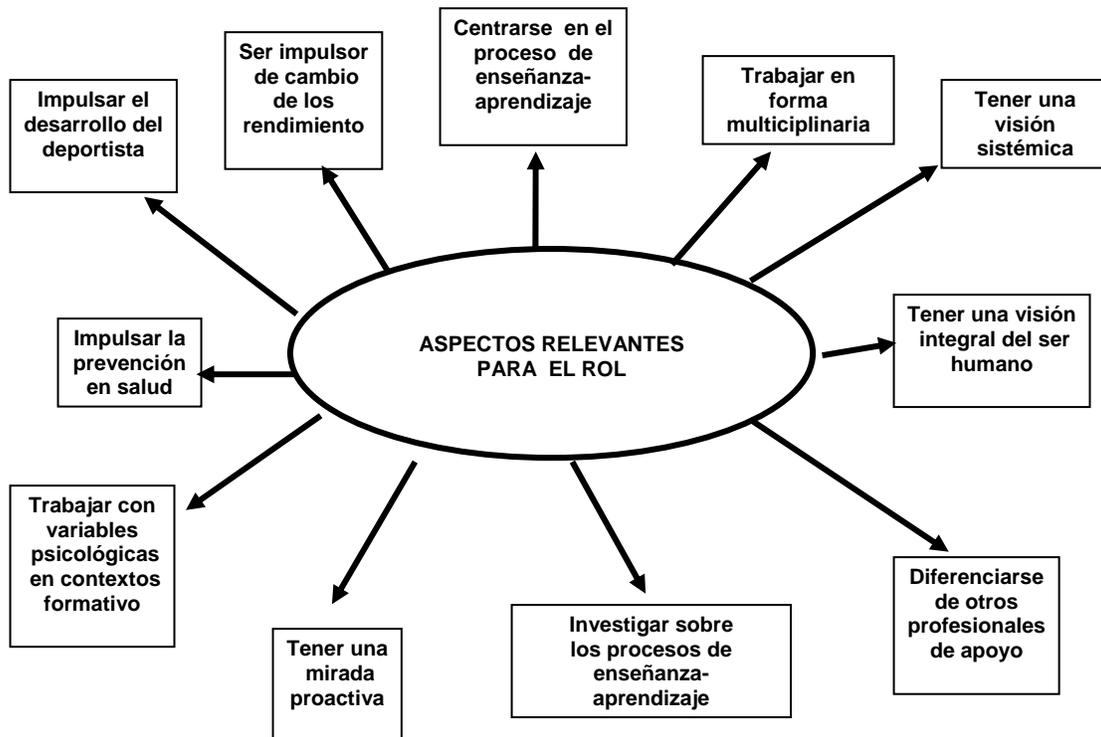
A partir de estos resultados, se construyó una propuesta definiendo las tareas que debiera ejercer un entrenador en el marco del deporte actual en los centros provinciales de deporte. Los resultados aparecen aspectos tanto en el ámbito macro social como micro social, a continuación.



Llevado esto a las acciones y funciones concretas en el terreno, por medio de los datos obtenidos y la revisión de la bibliografía García Ucha (1999) e Isla Alcoser (2006) se nos presentan las funciones del rol del modo siguiente:



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992



En una perspectiva histórica, los primeros estudios que exploran el rol del entrenador, se encuentra el realizado por Ogilvie y Tutko (1966) quienes analizaron alguna de sus cualidades del rol sobre la óptica de las características de personalidad de los entrenadores. Para ello evaluaron los rasgos de personalidad observados en la conducta cotidiana y manifiesta de los entrenadores, descubriendo que la muestra estudiada de prestigiosos entrenadores norteamericanos era inteligente pero inflexible, altamente organizada, estable, sociable y dominante, pero que tenía poco interés en las necesidades de otros de depender de alguien. Ellos averiguaron, igualmente que los entrenadores de deportistas universitarios aventajaban a la población ordinaria



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

en cuanto a las características de su grado de rendimiento pero que se quedan por detrás en cuanto a la sensibilidad y relaciones interpersonales.

### **Rasgos de Personalidad de los Entrenador**

- 1. Aspiran al éxito, a la cima**
- 2. Organizados**
- 3. Entusiastas.**
- 4. Conscientes.**
- 5. Abiertos.**
- 6. Dominantes.**
- 7. Resistentes.**
- 8. Maduros.**
- 9. Agresividad socializada.**

- **Algo indolente.**
- **Inflexibles**

En estudios posteriores, desde Hendry (1974) hasta LeUnes y Nation (1993) y Noce (2003), describieron las características de personalidad, el estilo de dirección y la capacidad de comunicación.

Parte de estos investigadores plantean un modelo ideal de entrenador. (el que incluye cualidades como: motivador, maestro, disciplinario, planificador de metas, conocedor de las diferencias individuales; además de saber escuchar y predicar con el ejemplo.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

### Cualidades del buen entrenador

- **Motivador.**
- **Maestro.**
- **Actualizado.**
- **Conocedor de las diferencias individuales.**
- **Saber escuchar.**
- **Disciplinario.**
- **Predicar con el ejemplo.**
- **Plantador de metas.**

Pérez Ramírez (2002) realizó un estudio cualitativo con 5 entrenadores de fútbol, 3 de tenis y 3 de atletismo que trabajan en España en tres contextos diferentes acerca de la trayectoria profesional, identidad y conocimiento y encontró que:

Las características principales de esos entrenadores eran:

- 1 Pragmatismo
- 2 Tenacidad y constancia
- 3 Capacidad de convencer
- 4 Apasionamiento y apertura a la creatividad
- 5 Dialéctica y defensa del deporte 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



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Se puede destacar que EARD de este estudio son personas competentes, ejercen un claro liderazgo, poseen gran habilidad en las relaciones interpersonales que establecen con los deportistas a los que dirigen, proporcionándoles feedback, dirigiendo con seguridad, y consiguiendo el óptimo rendimiento y la satisfacción de los deportistas.

Estos resultados coinciden con los del estudio de Ogilvie y Tutko (1981), sobre una muestra de 64 entrenadores de los deportes de baloncesto, atletismo, fútbol americano y béisbol.

A pesar de estos resultados tan positivos, se hallan criterios acerca de que la profesión de entrenador es una de las más controvertidas de cuantas existen en la actualidad. El propio desarrollo del deporte y la continua comercialización, elevan el nivel de exigencia de los profesionales de esta esfera y, por tanto, los resultados que ellos esperan.

La obsesión en el deporte por la victoria, el éxito competitivo y la obtención de premios ha ido cubriendo, en una parte sensible, la esencia propia de la actividad deportiva en detrimento, en ocasiones, de su papel educativo.

Hendry (1974) estudio tanto entrenadores como profesores de Educación Física argumenta son claramente autoritarios y que aparentemente disfrutaban de ser el centro de atención, de igual forma se muestran agresivos.

No obstante, encontró entre estos profesionales diferencias bien definidas. Las mayores se hallan en el carácter sociable, impulsivo, agresivo y el alto rendimiento de los educadores físicos por un lado y la inflexibilidad, desconfianza y restricción de las ideas de los entrenadores por el otro. Hendry (1974) averiguó que las mujeres entrenadoras tenían un elevado grado de autodominio y sabían centrarse con considerable frialdad.

El entrenamiento es, evidentemente, una dura existencia con rivalidades en la que no tienen cabida los fenómenos del corazón blando.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992



Singer (1980). Se aproxima a destacar seis cualidades más importantes de un entrenador:

Capacidad de ganarse el respeto de los deportistas.

Comunicarse con otros.

Confianza.

Conocimientos de la actividad.

Honradez.

Integridad.

Capacidad de soportar un trabajo duro y exigente.

LeUnes y Nation (1993) estudiaron los aspectos positivos y negativos de la labor de los entrenadores. Para estos estudiosos se describen como más importantes:

- La satisfacción por el éxito.
- Considerarse expertos y confrontarse con periodistas, fanáticos, padres, deportistas quienes cuestionan como si fueran peritos las decisiones del entrenador.
- La falta de seguridad. Así, el perder un campeonato, se convierte en motivo de cuestionamiento de sus capacidades.
- Su vida familiar. El trabajo excesivo, la atención a muchos factores y el horario de competencias afectan la presencia del entrenador en el hogar, lo que acarrea con frecuencia dificultades en las relaciones con su familia.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

- Carrera Terminal. No llegan a retirarse a una edad avanzada. Ser entrenador se considera que es una tarea de hombres jóvenes.

El cambio de entrenadores en las ligas de baloncesto de EUA llega anualmente al 40 %, según LeUnes. y Nation. (1993).

Estudios realizados en la actualidad por psicólogos como Gimeno, (2003) Olmedilla, (2002) Roffe, (2005) Samulski, (1998) Pérez Ramírez, (2002) Chelladurai (1990) y otros, llevan a conformar varios temas de investigación dirigidos al logro de mejores habilidades y competencias para el entrenador.

El análisis de las formaciones más relevantes se describe de la forma siguiente:

Las características de personalidad, el liderazgo y el conocimiento o las capacidades requeridas para su profesión.

Asimismo las relaciones con múltiples categorías que estructuran la esfera deportiva, por ejemplo Samulski (1998) estudio en esas relaciones entrenadores de equipo individual como la natación y entrenadores de equipos colectivos como el voleibol. Los resultados e reflejan en la figura siguiente:

**Características de un buen técnico Samulski, (1998)**

• **Natación**

- ✓ Conocimiento Científico (58.2%)
- ✓ Buenas Relaciones (40.0%)
- ✓ Gusto, Dedicación (29.1%)
- ✓ Sensibilidad (27.3%)
- ✓ Liderazgo (23.6%)
- ✓ Organizado, Disciplinado (20.0%)
- ✓ Paciencia (14.5%)
- ✓ Pedagogía, Comunicativo (10.9%)
- ✓ Motivador, Confiado, tiene Personalidad (9.6%)
- ✓ Atención responsable (7.3%)
- ✓ Tiene Experiencia Práctica (5.5%)
- ✓ Aptitud , Creativo , Humilde (1.8%)

• **Voleibol**

1. Conocimiento científico (93,3%)
2. Liderazgo (86,7%)
3. Comunicación (46.7%)
4. Buenas Relaciones (40,0%)
5. Equilibrado, observador, inteligente (26,7%)
6. Carismático, motivador, estratégico, organizado, humano, empático.(20%)
7. Tiene experiencia práctica

Hay estudios realizados acerca de las categorías anteriores en su desarrollo en el tiempo.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Y el conocimiento de los mediadores que pueden en un sentido progresivo o regresivo modificar la existencia del entrenador.

De los aspectos señalados en el rol del entrenador, es que su desempeño esta mediado por la capacidad para reaccionar ante las características y requerimientos de sus deportistas y como es lógico dentro de esa interacción los deportistas van a reaccionar a la conducta del entrenador, por lo que este debe de prever y actuar en consecuencia con la complejidad de los factores que intervienen en su labor.

Uno de los componentes del rol del entrenador consiste en su condición de líder. Sobre liderazgo existe un cúmulo inmenso de información científica en el momento actual.

El liderazgo se puede considerar como: “El comportamiento de un individuo cuando esta dirigiendo actividades de un grupo hacia un objetivo en común” esta definición que es bien amplia abarca dimensiones del liderazgo en el deporte como proceso de toma de decisión, técnicas de motivación, intervenciones de feedback, habilidades de comunicación, dirección, orientación y control de las acciones de los miembros del equipo deportivo.

También, destacamos las acciones del líder efectivo según Martens (1986).

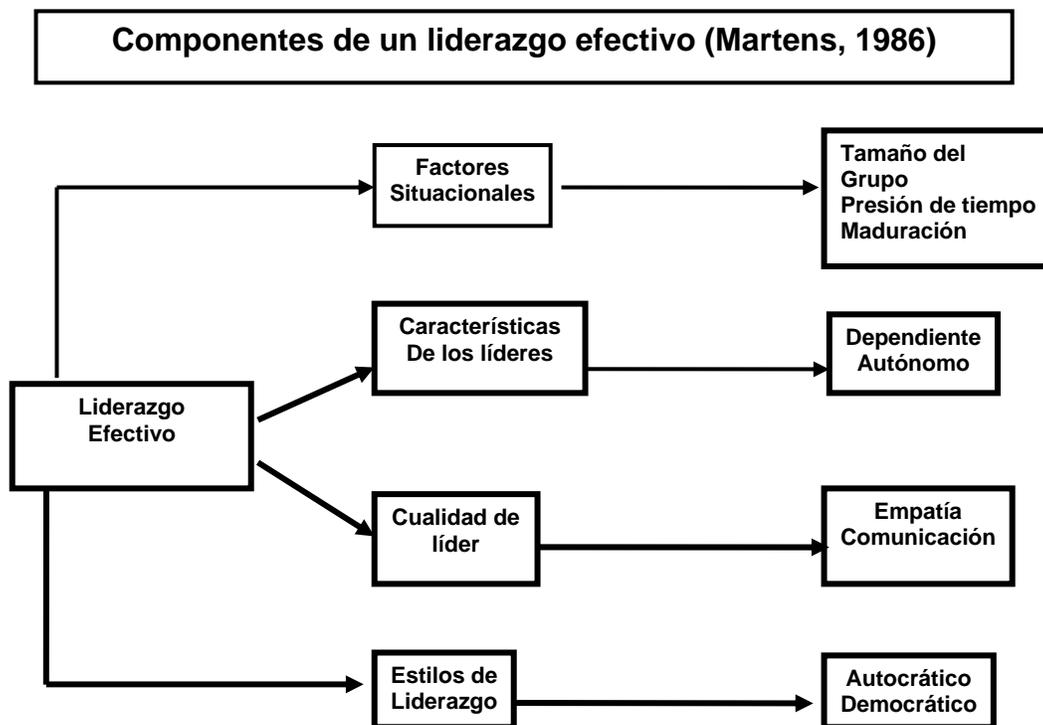
Acciones del líder efectivo según Martens (1986)	
Acciones	Ejemplos
Establecer objetivos y metas concretas	Evaluar la capacidad de sus equipos en relación a adversarios y definir objetivos específicos en el juego.
Construir un ambiente social y psicológico favorable	Proporcionar clima participativo y agradable en entrenamiento y competencia
Instruir valores	Establecer junto con el grupo normas de conducta. Ser espejo de comportamiento



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Motivar a los miembros para alcanzar los objetivos y metas	Crear metas intermedias que direccionen el alcance de las metas principales.
Comunicarse con los deportistas.	Establecer un canal de comunicación accesible a los miembros del grupo.

Y los componentes de un liderazgo efectivo igualmente por Martens (1986).



El liderazgo se ha estudiado desde diferentes enfoques:

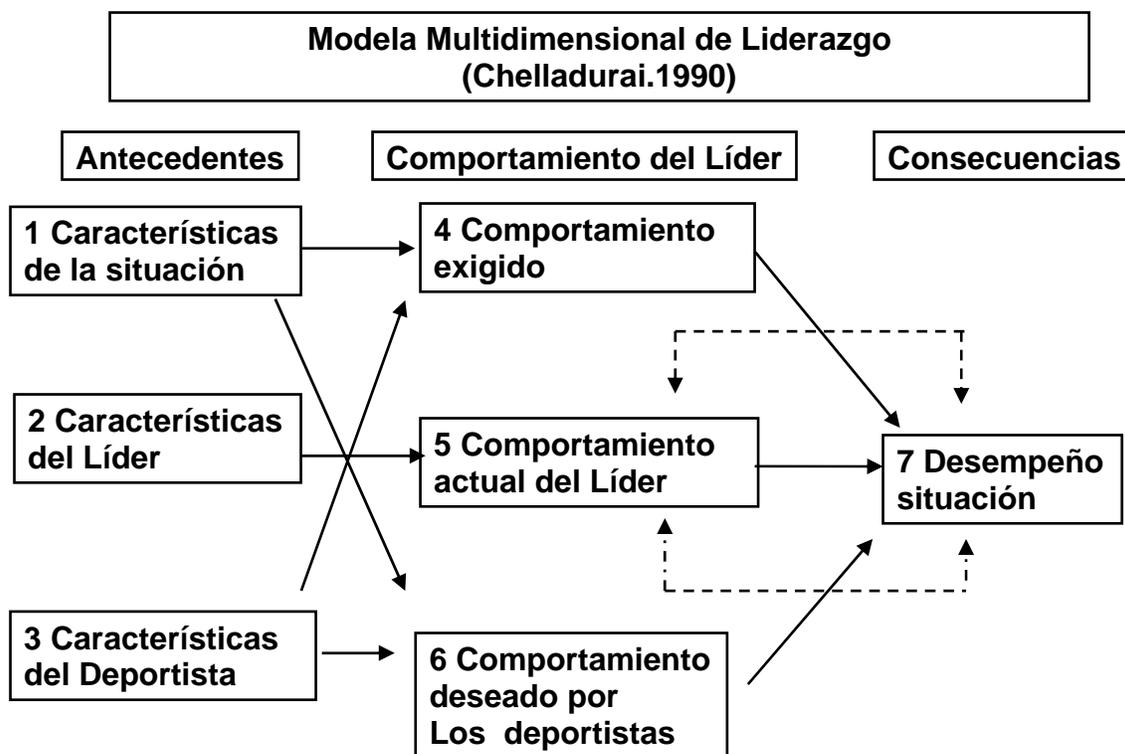
- Enfoque de los Rasgos
- Enfoque del Comportamiento
- Enfoque Interaccional.
- Enfoque multidimensional.

Este aparece descrito en el Modelo de Chelladurai (1990).

El Modelo Multidimensional:



- Este modelo defiende que las características de personalidad del líder y de los componentes del grupo deportivo, interactúan con otros aspectos como el tipo de tarea y el entorno. Está dentro del modelo interaccional pero contempla un mayor número de aspectos y factores, y fue creado específicamente para situaciones deportivas.
- El principio que subyace a este modelo mantiene que las conductas del liderazgo varían en función de las situaciones, de las características de los deportistas y del entrenador, y de los cambios en su entorno



Dicho enfoque llama la atención en relación con lo que hoy se denomina liderazgo situacional y que nos habla de la capacidad del líder para acomodar su estilo a la situación en que se encuentra.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Estudiamos 10 entrenadores cuyos equipos o deportistas habían alcanzado resultados olímpicos y como tendencia mostraban un estilo de liderazgos autoritario y sabían flexibilizar su estilo en función de las situaciones que enfrentaban en entrenamiento y competencias.

Una variable de influencia para la interacción óptima deportista - entrenador está dada por el conocimiento especializado del entrenador, es decir, la competencia específica especializada como pudieron demostrar Hanke y Woermann (1993).

La dirección efectiva presupone un conocimiento, lo más exacta posible, de las formas de reacción y comportamiento psíquicos específicos de los deportistas, en especial, después del éxito o el fracaso en la competencia, exige del entrenador conocimientos sobre los procedimientos de preparación mental empleadas y dominadas por los deportistas, da por sentado una concordancia de las medidas de asesoramiento entre el entrenador de base y el entrenador que asiste a la competencia y exige niveles de responsabilidad claramente definidos en el equipo a donde es confinado.

Un estudio realizado por Frester (1995), con 120 deportistas de alto rendimiento procedentes de 8 deportes de alto rendimiento sobre el grupo de problemas que pueden tener consecuencias en el proceso de comunicación permitió reconocer diferentes dificultades en las habilidades de los entrenadores como comunicadores.

Más del 80% de los deportistas cuestionados plantearon que el flujo de información era unilateral. Aproximadamente el 82% de las informaciones (indicaciones correctivas, reglamentaciones, reglas sobre el comportamiento, explicaciones sobre la ejecución de los movimientos, exigencias sobre el comportamiento de acuerdo con las normas) son comunicadas frecuentemente al deportista por el entrenador a partir de un comportamiento autoritario.

La investigación destaca que solo el 18% de lo planteado por los deportistas a los entrenadores sobre situaciones de actualidad, preocupaciones, miedos, causas de



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

errores sufridos, deseos de lograr un comportamiento determinado y otras más, es escuchado por ellos.

Estas deficiencias en atención a los deportistas se experimenta con insatisfacción, son causas de conflicto y determinan estados emocionales negativos.

En resumen los problemas por orden de frecuencia fueron:

- a) Flujo unilateral de informaciones
- b) Inventario diferenciado de señales
- c) Concepciones incongruentes
- d) Demasiado instructivo
- e) Poco comprensivo
- f) Transformación insuficiente de la información.

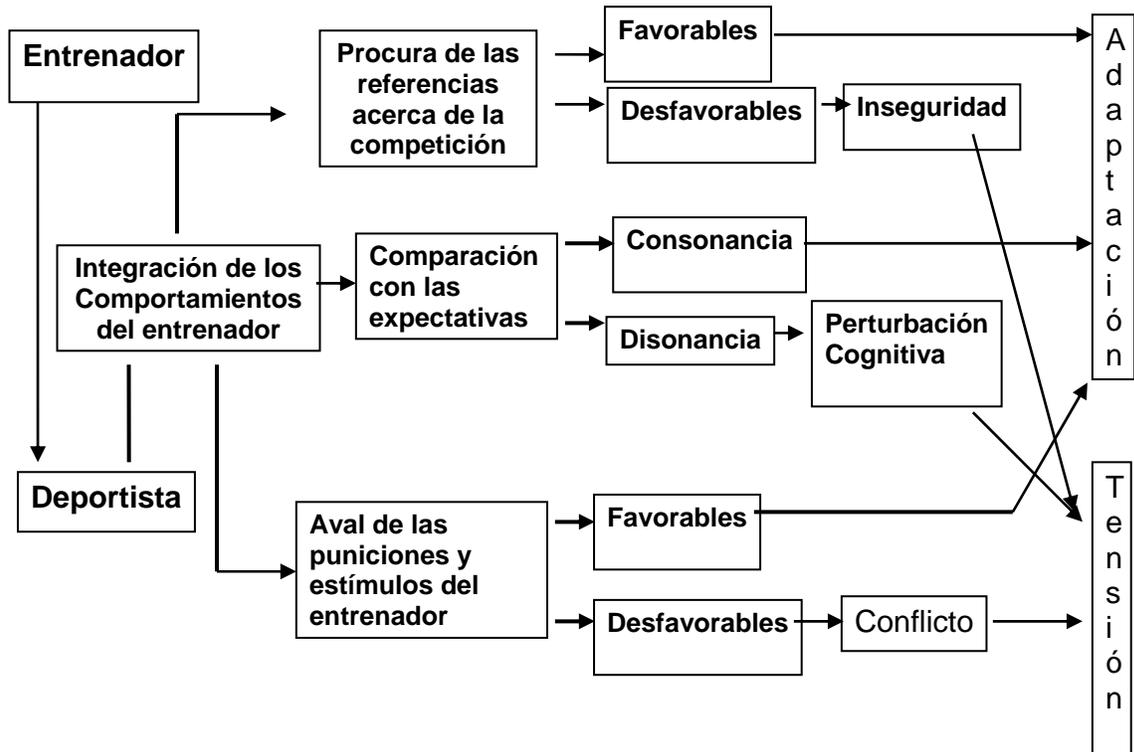
Se calcula que un 70% de los conflictos que aparecen entre entrenadores y deportistas se relacionan con las incorrecciones y carencias de la comunicación.

1. Incapacidad para comprender a los deportistas
2. Establecer preferencias por unos o otros deportista
3. Rechazo encubierto de algunas o mas características particulares, rechazo que aflora en situaciones de gran estrés o de gran carga emocional
4. Establecen generalidades, que tienen su base en estereotipos formados con anterioridad.
5. Incapacidad para brindar apoyo emocional, aun cuándo no sea recomendable involucrarse en ellos.
6. Emitir juicios obre los deportistas guiados solo por su experiencia anterior, sin profundizar en las posibles causas.



7. Subvaloran el papel del lenguaje corporal usándolo indiscriminadamente sin preocuparse de la influencia que puedan tener sus gestos, mímicas, posturas sonidos , tonos de voz en los deportistas.
8. Tendencia a ser recios a lo nuevo, a ser inflexibles y cuándo se trata de nuevas adquisiciones.

El estudio de Serpa (1997) citado por Brandao y Valdés (2005) muestra las consecuencias ansio génicas del comportamiento del entrenador.



**Modelo del comportamiento ansio génico del entrenador. (Adaptado de Serpa, 1997 por Brandao y Valdez)**

Así, como el cuadro que expresa las causas del fracaso en el entrenador:

Temor  
Indecisión



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Mala fe

Conducta antisocial

Falta de humildad

Falta de diplomacia

Entrenamiento monótono

Inconsistencia de actitudes.

Estilo de dirección inadecuado.

No cumplir labores básicas.

Evadirse de responsabilidades.

Reacciones desmesurada y (destemperadas).

Control insuficiente de las personas adheridas a la organización.

Falta de lealtad para con su staff y con los dirigentes.

Cuadro Causas que conducen al fracaso en el liderazgo.

(Adaptado de Roxburgh, (1996) por Brandao y Valdez)

Los resultados de las investigaciones y estudios sobre el entrenador tienen un carácter parcial y fraccionado cuando no se toman en cuenta los aspectos sociales representados por las organizaciones deportivas o las entidades que están involucradas al deporte.

Los estudios de personalidad de entrenadores y deportistas pueden aparecer en un modelo pero es claro que el medio social determina en gran medida a cuales características personales que se les “permite” surgir. Este efecto interactivo entre las características de personalidad, las necesidades y la acción social se presenta claramente como estructura teórica por Gestzels y Guba (1957). Arguyen estos estudiosos que resulta interesante reflexionar hasta que punto son operativas las



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

esperanzas depositadas por el entrenador y su deportista en el desempeño de un determinado rol por este último y en los esfuerzos de ambos para comportarse como se espera de ellos, por ejemplo, para el entrenador el deportista “debe” mostrar tensión pre competitiva, porque de lo contrario no procura realmente dar de sí el máximo; para el deportista el entrenador “ha de” exhortar y halagarle porque si no, no comparte suficientemente la situación del deportista o del equipo. Podemos encontrar aspectos negativos en los entrenadores pero resulta de interés despersonalizar los mismos, ya que mucho depende no del individuo en sí, si no de aquellos que le permiten asumir el rol de entrenador aun cuando no poseen las habilidades adecuadas, dando lugar a situaciones negativas dentro de esta profesión.

Es frecuente percibir que se selecciona a un deportista destacado para ocupar la posición de entrenador y no hay una asunción preestablecida de que quien fue buen deportista pueda ser buen entrenador, los roles son muy diferentes.

Para apoyar nuestras palabras citamos la investigación desarrollada por Méndez y colaboradores, de la Universidad Autónoma de Nuevo León en México, sobre: “El perfil y preparación académica de entrenadores y directivos” la cual destaca en sus conclusiones: Las deficiencias en el sistema de contratación o asignación de plazas de entrenadores y coordinadores deportivos de algunas organizaciones deportivas surgen como consecuencia de la no existencia, en ocasiones de un perfil profesional definido para la asignación de plazas laborales. Siendo la información al respecto escasa e imprecisa sobre el perfil adecuado del entrenador y dirigente deportivo

Estudio 40 entrenadores, 16 coordinadores y 4 directivos del deporte, mediante un cuestionario con 30 preguntas con formatos de respuesta tipo likert, en los factores siguientes:

- 1) Nivel académico.
- 2) Preparación posterior a la contratación.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

- 3) Preparación antes de haber sido contratados.
- 4) Valores.
- 5) Desempeño.
- 6) Objetivos.
- 7) Proceso de contratación.

El 65 % de los encuestados cuenta con una Licenciatura, 25 % presenta Carrera Universitaria Inconclusa, el 5% cuenta con una Maestría y por último, un 5 % solo con Nivel Medio Superior (Preparatoria o Bachillerato).

Sobre los cursos que reciben en su formación los entrenadores actualmente contratados evalúan; un 40% considera que únicamente cubre de forma regular las necesidades de preparación para un entrenador. Un 27.5% consideran que sí, de buena forma. Un 17. 5% muy poco y 10% no cubre las necesidades del entrenador.

Sobre los factores que se consideran para ser tomados en cuenta para la asignación de plazas y cargos deportivos los siguientes:

En un 15% se piensa en la calidad ética, 45% la preparación académica, un 10% por haber sido un deportista exitoso y en un 15% por amistades o recomendaciones.

No podemos decir que esta es una situación que se generalice en todos los ámbitos del mundo deportivo pero nos brinda junto a nuestra experiencia de trabajo en equipos deportivos, una opinión muy precisa acerca de la necesidad de mejorar la selección, capacitación y asignación de tareas a entrenadores dentro de una determinada organización deportiva.

Es necesario enfatizar que una no correcta selección de un entrenador tiene un efecto “boomerang” sobre el deporte y el mismo, ya que la no preparación y faltas de competencia harán de esta persona mucho mas vulnerable al fracaso, al estrés



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

y a la falta de recursos para poder actuar en las situaciones de crisis que tienen lugar en el ámbito del deporte de alto rendimiento.

Escenario donde aun teniendo una excelente calificación como entrenador se deben enfrentar presiones psicosociales muy intensas, por ejemplo, el estudio del impacto de las condiciones de trabajo de los entrenadores orientó nuestra atención de forma determinante a raíz de los Juegos Panamericanos y del Caribe, de La Habana en 1991, debido a que se elevó la morbilidad de enfermedades crónicas no transmisibles en nuestros entrenadores.

La apreciación por medio de la simple observación, los contactos y entrevistas demostraban que un conjunto de factores se relacionaban con la percepción de estrés en los entrenadores, de las que se destacan:

- Grado elevado de compromiso con el éxito.
- Edad más avanzada que los deportistas y mayor tiempo en el deporte.
- No realizan ejercicios físicos de forma sistemática.
- Complejidad de su tarea.
- Tienen que permanecer de forma pasiva en las competencias.
- Dificultades con su familia.

La respuesta a las percepciones de amenaza, puede dar lugar a estados psicológicos negativos al entrenador. Entre éstas es imprescindible señalar:

- La excitabilidad elevada, nerviosismo, tensión psíquica.<sup>9</sup>
- El estado de ánimo inestable, irritable y susceptible.
- La sensación de intranquilidad, preocupación, alarma, etc.
- La pasividad e indiferencia en las relaciones con los que le rodean.
- El abatimiento provocado por la insatisfacción de una necesidad personal importante.
- La sensación de incertidumbre, inseguridad y desdoblamiento de la personalidad.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

- El cansancio y la desolación como resultado de un agotamiento psicológico y físico.
- El miedo y preocupación por traumas condicionados y enfermedades, etc.

Todo esto deteriora la capacidad organizativa del entrenador y como consecuencia, da lugar a:

- una forma irreflexiva de la organización y conducción de los entrenamientos.
- la falta de criterios exactos para la valoración de las acciones de los deportistas por parte del entrenador.
- la falta de elaboración de las formas de los estímulos morales y materiales y de los castigos.
- la ausencia de perspectivas para el crecimiento de los deportistas.
- Aceleración de las cargas de entrenamiento, todo lo cual conduce a una sobrecarga física y psíquica.
- la ausencia de objetivos exactos, tareas y concordancia para su estructuración, etc.

Ocasionando conflictos entre los entrenadores y los deportistas con motivo de:

- a) Ausencia de dominio de sí, incapacidad de esperar con paciencia el resultado final y la realización de las acciones en entrenamientos y competencias.
- b) Incapacidad para realizar un análisis preciso de las acciones de los jugadores.
- c) Indisciplina.
- d) Ausencia de aspiraciones y perseverancia en la adquisición de los objetivos planeados.

La influencia de estas cualidades negativas sobre una situación de conflicto se acelera o debilita en dependencia del estilo de dirección del entrenador.

Por todos esos motivos se llevo a cabo una investigación con:

Una muestra de 20 entrenadores, de 8 deportes, con edades comprendidas entre: 36 a 39 años: 5, 41 a 48 años: 6, 50 a 57 años: 5 y 58 a 62 años: 1, Se tomaron



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

como variables a estudiar: Percepción del estrés, Vulnerabilidad al estrés, Cualidades generales de la personalidad, Estilo de liderazgo, Estilo de enfrentamiento al estrés percibido. Los instrumentos empleados fueron: Instrumentos: Historia clínica. Mediciones cardiovasculares. Planilla "Control de un día normal de trabajo. Escala de estados interiores. Escala de significación de la competencia. Planilla de "Análisis del control de la tarea. Los resultados arrojaron las señales siguientes: Síntomas generales. Problemas con el sueño. Frecuentes. 47% Desarreglos digestivos. Algunas veces. 53% Dolor de cabeza. Algunas veces. 50% Gripe. Algunas veces 47%. El 10% sufre de hipertensión. Patrón de conducta A: 47% Peso Corporal: 80% con más de 70 Kg. Horas de sueño: 6,9 Consumen bebidas alcohólicas: 88% Promedio de la Tensión Arterial. Sistólica 146. Diastólica 89. F. C. 90 Temperatura 36,5 F. R. 19. Sobre el Control de un día normal de trabajo: Déficit de tiempo en: el trabajo, trasladarse, atención a la familia, en satisfacer necesidades fisiológicas.

El análisis de la tarea reveló que se presentaron: 10% de situaciones nuevas imprevistas, 8% la necesidad de hacer cambios tácticos de última hora, 16% los contrarios se exhibieron en forma inesperadamente buena, 18% de sus deportistas no cumplieron, 6% los jueces o árbitros realizaron decisiones adversas.

Todo lo anterior develó como las condiciones de trabajo se convierten en verdaderamente estresante para el entrenador.

Más adelante, señalaré en la última parte de la conferencia las medidas, intervenciones y acciones encaminadas a amortiguar la repuesta subjetiva negativa a las condiciones de trabajo del entrenador con recursos y habilidades psicológicas para garantizar la salud y para su labor.

Siguiendo esta línea de investigación, relativa a la salud de los entrenadores en el año 2000 indagamos, García Ucha (2000) el burnout por ser una respuesta subjetiva importante al estrés crónico que padecen por sus funciones los



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

entrenadores. A 20 entrenadores latinoamericanos, que dirigen equipos deportivos de alto rendimiento se evaluaron por medio del Inventario de Potencial de Burnout de Potter, B. (1998).

El inventario cuenta con 48 alternativas las cuales se responden por medio de un rango que abarca un continuo del 1 al 9. Los extremos de las respuestas se identifican con “Raramente” y “Constantemente”. Cuenta, además con 12 escalas, cada una con 4 alternativas. Las escalas son:

- Impotencia
- Desinformación
- Conflicto
- Pobre trabajo de equipo
- Sobrecarga
- Aburrimiento
- Pobre retroalimentación
- Castigo
- Alineación
- Ambigüedad
- Ausencia de recompensas
- Conflicto de valores

Los resultados del Inventario, los clasificó como de promedio de “Bajo” Potencial de Burnout. Ahora bien, el valor máximo de la muestra que es de 230, se encuentra en un rango comprendido entre 169 y 312 considerado como moderado. En estos casos se recomienda desarrollar un plan para afrontar las áreas con problemas.

La escala del inventario con mayor puntaje fue “Sobrecarga”, un análisis de contenido de la escala, resalta el déficit de tiempo para cumplir las tareas como el más destacado, que corrobora la investigación anterior, La variable déficit de



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

tiempo es reconocido por su valor ansíó génico en diversas investigaciones realizadas en el campo del estrés.

Asimismo, la sobrecarga, como producto del volumen de trabajo.

Otros resultados fueron encontrados en la escala "Castigo" sobre todo, por los valores alcanzados en la alternativa 29, los cuales son los más elevados de todas las preguntas (7.33 como promedio) y que expresa:

29. Mi superior (supervisor) es crítico.

Otras escalas que reclaman análisis preciso en el futuro son: "Alineación", "ambigüedad" y "conflicto de valores" donde el promedio de las respuestas alcanzan 8 a 7.5 puntos.

Resulta evidente que la labor de entrenador presenta un estrés sostenido capaz de generar diferentes grados potenciales del Burnout.

Capel, Sisley, y Desertrain. (1987) estudiaron 332 entrenadores la relación entre los entrenadores con burnout por medio del MBI obteniendo una frecuencia de burnout baja, en concreto aparecen puntuaciones medias en: reducida realización personal y bajas en: agotamiento emocional y despersonalización, argumentaron que la causa del burnout se relacionaba con los roles de ambigüedad y conflicto, encontrando una relación estadística significativa entre estas variables. Para reducir la ambigüedad y el conflicto se hace necesario delimitar las metas de rendimiento y las directivas por las cuales los entrenadores deben ser evaluados.

Kroll, (1982) estudió a 93 entrenadores de deportistas de escuelas de enseñanza superior y colegios de entrenadores y describió que los aspectos más estresantes de sus trabajos para el 50% lo constituía la falta de respeto de sus deportistas, 20% lo asociaban a no ser capaces de "llegar" a sus deportistas, esto es que no eran capaces de establecer una comunicación efectiva con ellos. De aquí, se concluye que uno de los estresores más agudos está vinculado a la calidad de la relación entrenador-deportista.

Garcés ( ) en una revisión de la literatura sobre el tema concluye:



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

-Existe una relación significativa entre las variables personales y situacionales y la aparición de estrés en cuanto a la presencia del síndrome.

-El mayor contribuidor al burnout en entrenadores es el agotamiento emocional, seguido de la despersonalización y la reducida realización personal.

-Las entrenadoras muestran niveles más altos de burnout que los entrenadores, y además se asocian al alto índice de abandono prematuro de la profesión encontrado en las mujeres.

-Entre las diversas variables predictoras del burnout, el conflicto de rol es la más relevante, independientemente de la asociación que presente con el sexo del entrenador, la falta de apoyo, la ambigüedad de rol, las interacciones personales mantenidas, entre otras, que condicionan la mayor o menor frecuencia del mismo. En la última de nuestras investigaciones, aun no publicada, con 78 entrenadores, encontramos por medio de un estudio cualitativo que las tres fuentes de estrés más significativas asociadas con los roles del entrenador son: ambigüedad y conflicto de rol, y sobrecarga de trabajo. Todo lo cual corrobora los resultados anteriores.

El sentimiento de incertidumbre que se da cuando el entrenador siente que se enfrenta a obstáculos insalvables para el proceso de competencias deportivas.

El conflicto de rol tiene lugar cuando la preparación y el entrenamiento deportivo se complican por la interferencia de familiares, directivos, la ausencia de financiamiento, baja disposición a rendir de los deportistas, conflictos en el equipo o disputas con el personal de apoyo.

La sobrecarga del rol implica generalmente asumir más responsabilidades de las que permiten el tiempo y la energía. Una cuarta fuente de estrés es

Los psicólogos del deporte siguiendo el principio de que lo más importante no se agota en el conocimiento de la realidad sino en su transformación a formas superiores de desarrollo nos hemos planteado acciones dirigidas a asegurar, perfeccionar y elevar la calidad del trabajo y la existencia de los entrenadores.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Las propuestas para apoyar y auxiliar a los entrenadores se relacionan con:

- Aportar a los entrenadores estrategias psicológicas para mejorar su competencia profesional.
- Aportar a los entrenadores estrategias psicológicas, que puedan utilizar para la mejora del rendimiento deportivo de sus jugadores y equipos, tanto en los entrenamientos, como en los partidos.
- Ofrecer una metodología de trabajo en forma de taller para la formación de los entrenadores.
- Utilizar como herramienta metodológica las dinámicas de grupo para el aprendizaje de las estrategias psicológicas.

En suma, se han seguido tres tipos de acciones:

1. Capacitación en Psicología del Deporte.
2. Entrenamiento en habilidades sociales.
3. Intervenciones psicológicas.

La capacitación de los entrenadores en el área del entrenamiento deportivo se beneficia mucho por los avances en la enseñanza en el campo de la Educación Física aun cuando trasladar estos conocimientos a las condiciones específicas del deporte de alto rendimiento conlleva un esfuerzo de adecuación.

Pérez Ramírez (2002) destaca como se han identificado las estrategias más efectivas que deberían utilizar los entrenadores para la instrucción.

Si bien, esto ocurre en el área del deporte, la formación de los entrenadores en Psicología del Deporte, donde a nuestro juicio los programas de capacitación no tienen un diseño curricular adecuado en relación con los requerimientos de la práctica, y la identificación de acuerdo con los problemas que pueden presentarse.

El entrenador debe conocer cómo evaluar y aplicar métodos psicológicos para su aplicación, al alcance de su formación como entrenador y debe a la vez discernir aquellos problemas que por su complejidad requieren de la asistencia de un psicólogo.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Los programas de capacitación de entrenadores a veces presentan un grado muy variable de profundidad llegando, a menudo a facilitar tests e instrumentos de evaluación que sólo un especialista en psicología puede hacer uso de ellos, poniendo en riesgo que el entrenador asuma tareas como si fuera un psicólogo, con sus consecuencias negativas tanto para sus objetivos de trabajo como para el deportista.

Los programas de capacitación deben velar por identificar aquellos problemas que en el entrenamiento y a la competencia se relacionan con la psicología y cuál debe ser el grado de conocimiento que sobre los mismos debe tener el entrenador.

La psicología puede ser un área muy compleja dado el gran volumen de su producción científica altamente especializada, en estos momentos.

Acercas del entrenamiento en habilidades sociales, el cual consideramos de un interés extraordinario para el desarrollo de competencias en el rol del entrenador, se realizan estudios de gran interés y con resultados muy alentadores, por ejemplo la investigación realizada por Gimeno Marco (2003) con el propósito de la descripción y evaluación preliminar de un programa de habilidades sociales y de solución de problemas con padres y entrenadores en el deporte infantil y juvenil.

Este programa consiste, básicamente, en sesiones de entrenamiento en habilidades sociales y de solución de problemas de entrenadores y padres, de cuatro y dos horas de duración, respectivamente. El contenido de estas sesiones se apoya en las direcciones de una guía de habilidades sociales y de un folleto informativo elaborado específicamente para este fin. Este programa fue evaluado durante 7 meses por medio de la opinión de entrenadores y padres acerca de las sesiones de entrenamiento y de los materiales de apoyo (guía de habilidades sociales y folleto informativo). Los resultados reflejan una valoración muy positiva de ambos grupos (entrenadores y padres), destacando su utilidad para aprender y conseguir actitudes y conductas más adecuadas en este contexto.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

En suma aquí aparecen como cuestiones de importancia.

Ante las alternativas planteadas, resulta recomendable que se lleven a cabo cursos, talleres, actividades y consejos a los entrenadores por los psicólogos del deporte.

Entre las actividades a realizar con los entrenadores con vistas a apoyar su rol tenemos:

- El Entrenamiento Socio Psicológico, el cual tiene el objetivo de potenciar el empleo contingencias de las Estrategias de Solución de Conflictos. Los métodos y técnicas empleados son: Observaciones, Entrevistas, Cuestionarios, Juego de roles, Socio drama, Debate y Análisis de situaciones; propiciándose con ellos el auto-análisis individual.
- En Entrenamiento en la Solución de Problemas.
- En Entrenamiento para mejorar y perfeccionar la comunicación.
- Las habilidades para aplicar los procedimientos de establecimiento de metas.
- Las intervenciones para el dominio de los aspectos negativos del estrés.
- El Entrenamiento en sensibilización en relaciones sociales

Al referir nuestras experiencias en la realización de intervenciones psicológicas directas con los entrenadores, en 1992 abrimos un centro de atención psicológica a entrenadores. El cual no tuvo una respuesta en el sentido de asistencia de los entrenadores. Varios factores condujeron a que personas sometidas a alto riesgo como consecuencia del estrés laboral no fuera, ante todo una resistencia derivada de la presunción de que no debían de demostrar debilidad al acudir en ayuda de los psicólogos para sus problemas y dificultades y en segundo lugar como se pudo comprobar por encuestas realizadas, un débil desarrollo de las creencias de salud, la autovaloración no adecuada de las presiones, del déficit de tiempo a que estaban sometido, la presión por tener éxito y no permitían ocuparse de su salud a estos especialistas.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

Se trazo como estrategia el chequeo médico psicológico anual de los entrenadores y la orientación de incorporar a los entrenadores a las prácticas de la preparación psicológica de los deportistas para las competencias por parte de los psicólogos que atienden los equipos deportivos lo que viene dando resultados positivos.

En aquellos casos que acudieron a recibir orientación psicológica, una estrategia que tuvo excelente resultados, consistió en emplear intervenciones psicológicas no verbales en la fase inicial de todo proceso de desarrollo de habilidades de afrontamiento al estrés.

Nos referimos a la relajación, la respiración como técnica reguladora de los estados emocionales, la música terapia y otras.

Solo cuando el estado psicológico del entrenador comienza a modificarse por medio de estas intervenciones era que facilitaba la utilización de otros tipos de intervenciones, incluyendo aquellas relativas a la esfera de las ideas y los pensamientos, como lo es la terapia racional emotiva de Ellis y otras de carácter cognitivo social.

Las experiencias descritas con anterioridad nos llevan a la conclusión de que la menciona los entrenadores por parte de los psicólogos del deporte es un área que merita continuar su estudio e investigación, además de convertirse en un escenario de constante atención por parte del psicólogo.

#### Referencias bibliográficas:

- Brandao R. y Valdés, H. (2005) "La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte". En: Compiladores M. Roffe y F, García Ucha. "Deporte y Alto Rendimiento" Lugar Editorial.
- Capel, S.A., Sisley, B. L. y Desertrain, G. S. (1987). The relationship of role conflict and role ambiguity to burnout in high school basketball coaches. *Journal of Sport Psychology*, 9(2), 106-117.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of sport psychology*, 21, p. 328-354.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

- Feltz, D.L. (1992). Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. In G.C. Roberts (Ed), Motivation in sport (pp 93-1059. Champaign, IL: Human Kinetic.
- Frester (1995),
- Garcés de los Fayos, E. (2004) "El entrenador: Burnout en el contexto del deportista", [www.psicodeporte.net](http://www.psicodeporte.net)
- García Ucha (1999) El entrenador deportivo.  
<http://www.efdeportes.com/efd14/gucha.htm>
- García Ucha (1999) Entrenadores y Burnout.  
<http://www.efdeportes.com/efd28/burnout1.htm>
- García Ucha (2000) Conferencia: El trato del Entrenador Personal con el cliente. 1<sup>er</sup> Congreso Internacional de Personal Training. Buenos Aires. Argentina.
- Gestzels y Guba (1957).
- Gimeno, F. (2003) descripción y evaluación preliminar de un programa de habilidades sociales y de solución de problemas con padres y entrenadores en el deporte infantil y juvenil. Revista de Psicología del Deporte 2003. Vol.12, num. 1, pp 67– 79
- Hanin, Y. (1980) Psychology of communication in sport. Moscow. Fis. Public.
- Hendry. L. B. (1974) The coach and the Teacher of Physical Education – A Personality Study. British Journal of Physical Education, 512, v-vii
- Isla Alcocer (2006) Competencias profesionales del profesor de educación física y del entrenador deportivo. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 11 - N° 100 - Septiembre de 2006
- Kroll, W. (1982) Competitive athletic stress factors, in athletes and coaches. In. L. P. Zaichkowsky, L. and W. E. Sime. (Eds.). Stress, management for sport. Reston VA: American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance.
- LeUnes, A. D. and Nation, J. (1993). Leadership, cohesion and audience effects. Sport psychology. An introduction. Texas A & M University. Nelson Hall Chicago.
- López Abascal, J. L. y García Ucha, F. (1994) Relación de la motivación con otros factores de personalidad en un equipo infantil de natación. 1er. Conferencia Internacional de Deportes de Alto Rendimiento. INDER. La Habana, Cuba.
- Martens, R. (1986) Coaches Guide to Sport Psychology. Champaign, Illinois : Human Kinetics.
- Méndez Mora S., Puente Rodríguez F., Ramírez Pérez J., Rojas Torres B. (2005) Perfil y preparación académica de entrenadores y directivos de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Revista de Ciencias del Ejercicio –FOD-Volumen 1, Número 1,
- Noce, F. (2003),



ASOCIACION DE PSICOLOGIA  
DEL DEPORTE ARGENTINA  
Fundada en 1992

- Ogilvie B. C. & Tutko, T. A. (1966). Problem athletes and how to handle them. London. Pelham Books.
- Ogilvie, B. y Tutko, T. (1981), L'entraîneur et sa personnalité. Jeunesse et Sport. 7, 157-159.
- Olmedilla, A. (2002). Programas de intervención psicológica en contextos deportivos. En A. Olmedilla, E. J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto (Coords.), *Manual de psicología del deporte*. Murcia: Diego Marín.
- Pérez Ramírez, M. del C. (2002) Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto rendimiento deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*. Vol. 11, num. 1 pp. 9 – 33
- Pichón Riviere, E. (1972) El proceso grupal. Girol. Bs. As.
- Potter, B. A. (1998). *Overcoming Job Burnout: How To Renew Enthusiasm For Work*. Ronin Publishing, Inc., P.O. Box 1035, Berkeley, California.
- Roffe, M. (2005) LAS CLAVES DEL GRAN LÍDER.  
[HTTP://WWW.MARCELOOROFFE.COM/COLUMNA/CLAVES GRAN LIDER.PHP](http://www.marceloroffe.com/columna/claves_gran_lider.php)
- Roxburgh, (1996) Los métodos adecuados para motivar. FIFA. Magazine.
- Samulski, D., Noce, F., & Pussieldi, G. (1998). Estudio comparativo dos estilos de liderança entre treinadores de voleibol e natação. In Silami-Garcia, E., Lemos, K., & Greco, (Org.), *Temas atuais em Educação Física e Esportes III*. Editora UFMG: Belo Horizonte. Pág. 9, 139-154.
- Serpa, S. (1995). A relação interpessoal na diade treinador-atleta: desenvolvimento e aplicação de um inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana. (tese de doutorado). por Brandao y Valdez
- Singer, R.N. (1980). Sport Psychology: An overview. En W. F. Straub (Ed.) *Sport psychology an analysis of athlete behavior* (pp. 1-13). New York, Movement Publication.