



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TRABAJO FINAL DE GRADO

FORMATO: MONOGRAFÍA

“LA PSICOLOGÍA DEL ENTRENADOR DEPORTIVO”

Luciano Bruno Scévola Escobar

4.656.925-6

Tutora: Prof. Adj. Mag. Patricia Domínguez

Revisor:

Montevideo, Abril de 2024

Índice

1	Introducción: Planteo y delimitación del problema	4
2	Fundamentos teóricos	5
2.1	Psicología del deporte	5
2.1.1	Ámbitos de la psicología del deporte	7
2.2	El entrenador deportivo	9
3.	La psicología y el rol del entrenador deportivo	10
3.1	Comunicación en el ámbito deportivo	11
3.1.1.	Comunicación verbal y no verbal	13
3.1.2	Estilos de comunicación	14
3.1.3	Enfoque positivo y negativo	15
3.1.4	La comunicación en los distintos ámbitos	16
3.1.5	Consideraciones finales	17
3.2	Inteligencia emocional	18
3.2.1	Habilidades emocionales, cognitivas y conductuales	19
3.3	La psicología del liderazgo para el entrenador deportivo	21
3.3.1	Conceptualización de liderazgo	21
3.3.2	El liderazgo en la función del entrenador deportivo	22

3.3.3 Rol de líder desde la psicología social_____	23
3.3.3.1 Estilos de liderazgo y sus efectos_____	24
3.3.4 Liderazgo transaccional y transformacional_____	25
3.3.5 La multidimensionalidad del liderazgo_____	27
3.3.6. Liderazgo en torno a la cultura organizacional y la cohesión grupal_____	29
3.3.7 Consideraciones finales_____	29
3.4 Los efectos del estrés en el contexto deportivo y el síndrome de burnout___	29
3.4.1 Ansiedad y estrés en el deporte_____	30
3.4.2 Técnicas psicológicas para la gestión de la ansiedad y el estrés___	32
3.4.3 Síndrome de Burnout en el entrenador deportivo_____	36
3.4.3.1 Conceptualización del Síndrome de Burnout_____	37
3.4.3.2 Antecedentes y consecuencias del burnout_____	38
3.4.3.3 Estrategias de prevención y manejo del burnout_____	40
4. Conclusiones_____	41
5.Referencias bibliográficas_____	43

Resumen

La psicología del deporte desempeña un papel fundamental en el desarrollo profesional y humano de los entrenadores deportivos. Al abordar aspectos como la comunicación, la inteligencia emocional, el liderazgo, el manejo del estrés y el síndrome de burnout, la psicología del deporte proporciona herramientas claves.

Los entrenadores que incorporen estos conocimientos en su práctica, no solo mejoran su efectividad y bienestar, sino que también enriquecen la experiencia deportiva de sus deportistas, creando un entorno propicio para el crecimiento personal y el éxito en el ámbito deportivo.

1- Introducción: planteo y delimitación del problema.

La psicología del deporte es una disciplina que ha cobrado relevancia en los últimos años debido, entre otras cosas, a la creciente importancia que se le otorga al bienestar mental y emocional de las personas en contexto deportivo en lo que respecta a su desempeño y desarrollo. (Olmedilla, 2009).

Esta rama de la psicología se centra en el estudio de los factores psicológicos que influyen en la práctica deportiva y en la optimización del rendimiento de los deportistas (Weinberg & Gould, 2014).

El presente trabajo tiene como objetivo revisar, analizar e integrar la literatura académica publicada sobre los aportes fundamentales que brinda la psicología del deporte para el entrenador deportivo.

Se plantea la necesidad de comprender y analizar cómo la psicología del deporte puede contribuir al desarrollo y mejora del entrenador deportivo y, por ende, al rendimiento y bienestar de sus deportistas.

El entrenador es el principal agente del deportista para el logro de objetivos y metas tanto individuales como colectivas. Es importante que el entrenador deportivo cuente con las herramientas y conocimientos necesarios para optimizar su labor y, en consecuencia, el rendimiento de sus deportistas.

Diversos autores han destacado la importancia de la formación en psicología del deporte para los entrenadores deportivos (Balaguer, 2003). La formación en psicología del deporte es un elemento clave para el entrenador. La incorporación de conocimientos y habilidades psicológicas en la formación del entrenador deportivo es fundamental para el desarrollo integral de los deportistas.

El entrenador es figura clave en el proceso de formación y desarrollo de los deportistas, ya que es el responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar el entrenamiento y la competición. Además, debe ser capaz, entre otras cosas, de establecer relaciones interpersonales efectivas con sus deportistas, fomentar un clima de trabajo positivo y motivador, y gestionar adecuadamente las emociones y el estrés que se generan en el contexto deportivo.

Se hace muy importante indagar la relación entre la psicología del deporte y el ejercicio del rol del entrenador, ambas tienen una relación de mutua interdependencia. Las demandas de psicólogos en el ámbito del deporte comúnmente nacen de los entrenadores con la pretensión de optimizar su práctica, buscando comprenderse a sí mismos y al entorno deportivo (García Ucha, 2002).

Entre los temas se incluyen aspectos tales como: la comunicación efectiva entre entrenador y deportista, la inteligencia emocional, el ejercicio del liderazgo, la gestión del estrés y la ansiedad, el síndrome de burnout, entre otros.

2. Fundamentos teóricos

2.1 Psicología del deporte

La tarea del entrenador deportivo es una tarea compleja la cual está atravesada por distintas variables como la dimensión técnica, pedagógica, metodológica y también psicológica. La psicología del deporte brinda herramientas para comprender y resolver distintos escenarios que se presentan en la práctica cotidiana, desde diferentes planos. Se pueden enumerar estos planos como: técnico, físico, mental-emocional, de equilibrio vital-existencial, y de espiritualidad. (Malcolm Avner, 2006 como se citó en Palatnick, 2014).

Inicialmente se hace necesario comenzar definiendo qué es la psicología del deporte: “La psicología del deporte y el ejercicio comprende el estudio científico de las personas y sus conductas en el contexto del deporte y de las actividades físicas, y de la aplicación práctica de dicho conocimiento”. (Gill, 2002, como se citó en Weinberg & Gould, 2014, p. 4).

Esta primera definición que nos brindan los autores pone en consideración la naturaleza de ese saber, haciendo referencia específicamente al saber científico y destacando que el saber científico y el saber que deriva de la práctica profesional son dos tipos diferentes de conocimiento que pueden complementarse entre sí.

El saber científico se refiere al conocimiento producido a través de la investigación científica y la experimentación. Este conocimiento se basa en la observación empírica, se puede validar mediante métodos científicos y está sometida a revisión por parte de la comunidad científica. Este saber científico se enfoca en descubrir leyes generales y teorías. El saber que deriva de la práctica profesional se refiere al conocimiento adquirido a través de la experiencia práctica. Este tipo de conocimiento se basa en la aplicación de habilidades

y conocimientos adquiridos en situaciones concretas de la experiencia del entrenador. El saber que deriva de la práctica profesional se enfoca en comprender y resolver problemas específicos en contextos particulares.

En lo que a la labor del entrenador deportivo refiere, las dos formas de conocimiento son necesarias ya que el saber científico proporciona una base teórica que orienta su práctica y el saber que deriva de la práctica crea escenarios nuevos a conceptos ya estudiados teóricamente.

La psicología del deporte se interesa en cómo los factores psicológicos pueden afectar el rendimiento deportivo y cómo el rendimiento deportivo puede afectar el bienestar psicológico (Weinberg y Gould, 2014). Otros autores también resaltan ese carácter recursivo entre la práctica deportiva y los efectos.

“(...) la psicología del deporte del deporte y la actividad física es el estudio del efecto de los factores psíquicos y emocionales sobre el rendimiento deportivo y del efecto de la participación en un deporte o de la práctica de actividad física sobre los efectos psíquicos y emocionales (...) abordando la (...) relación interactiva entre la participación en los deportes y la actividad física y los factores psíquicos y emocionales (...)” (Cox, 2009, p.5).

Por tanto, la psicología del deporte se enfoca en la comprensión de las complejas interacciones entre la mente y el cuerpo en el contexto deportivo y en la aplicación de técnicas psicológicas para mejorar el rendimiento y el bienestar de los deportistas.

“La verdadera psicología del deporte se interesa mucho más que en el rendimiento y considera que el deporte es un vehículo para el enriquecimiento humano. La actitud de ganar a cualquier precio es incompatible con los objetivos y aspiraciones del mejor psicólogo del deporte. A este profesional le interesa ayudar a que cada participante alcance su máximo potencial como deportista. (...) Considerada como un todo, la psicología del deporte es una materia apasionante dedicada al mejoramiento tanto del rendimiento deportivo como de los aspectos sociales y psicológicos del enriquecimiento humano” (Cox, 2009, p.7)

Partiendo de los conceptos mencionados por (Cox,2009) creemos importante ampliar cada vez más la mirada del entrenador deportivo, históricamente centrada en el rendimiento para habilitar otros horizontes en su práctica cotidiana, siendo este movimiento un aporte a una práctica profesional más abarcativa.

Además de trabajar con los deportistas, la psicología del deporte trabaja con otros actores y ámbitos dentro del contexto deportivo como árbitros, médicos, la organización

institucional en general, así como también con quienes nos centramos en este trabajo: los entrenadores deportivos.

Los entrenadores deportivos se enriquecen con el asesoramiento por parte de los profesionales de la psicología del deporte “con el fin de desarrollar habilidades psicológicas tendientes a mejorar el rendimiento durante los entrenamientos y las competencias (...)” (Weinberg & Gould, 2014, p. 4). Muchos consultores trabajan conjuntamente con los entrenadores en la organización de clínicas y talleres.

Los autores nombran este rol de especialistas en la psicología del deporte como el rol del consultor, aunque debemos destacar también que los otros dos roles son de vital importancia en la labor del entrenador, a saber: Rol de investigador y rol docente. Weinberg y Gould (2014)

La articulación de los saberes de la psicología del deporte y de los entrenadores deportivos no tiene lugar únicamente para mejorar el rendimiento, sino que pueden aportar, entre otras cosas, en la prevención y tratamiento de conflictos emocionales relacionados con su vida deportiva.

2.1.1 Ámbitos de la psicología del deporte

El consejo general de los colegios oficiales de psicólogos de España presenta la más aceptada y extendida distinción de los tres grandes campos de acción donde podemos vincular el rol de la psicología del deporte y el rol del entrenador deportivo: El deporte de rendimiento, el deporte de base e iniciación y el deporte de ocio, salud y tiempo libre (COP, s/f).

El deporte de rendimiento, como su nombre lo indica refiere al ámbito del deporte en donde el objetivo principal es la búsqueda de una performance deportiva que lleve a la consecución de resultados favorables.

Se encuentran distintos niveles y realidades deportivas dentro del deporte de rendimiento. Por ejemplo, el ámbito conocido como deporte de alto rendimiento tiene como objetivo fundamental el logro de un rendimiento máximo por parte de los deportistas, con el fin de alcanzar el éxito deportivo. (Gimeno, Buceta y Perez-Llanta,2012). También existen matices en la profesionalidad de los deportistas. Encontramos deportistas profesionales, en quienes la totalidad de su sustento económico se debe a la práctica deportiva. Los semi-

profesionales, quienes prácticamente viven del deporte y también encontramos a aquellos deportistas de base, que tienen una proyección profesional. (García-Naveira, 2010)

Los entrenadores deben poseer características diferentes en relación al nivel deportivo, resaltando que en las edades con deportistas jóvenes deben predominar los objetivos de corte educativos y basados en respeto del juego, a diferencia de edades más avanzadas y de mayor rendimiento (Smith, 1999, como se citó en en Viciano, Mayorga-Vega, Ruiz y Blanco, 2016).

En este ámbito, la psicología del deporte desarrollará diferentes habilidades psicológicas del entrenador y brindará conocimientos que permitan optimizar el vínculo entrenador/deportista para alcanzar niveles cada vez mayores de rendimiento.

Deporte de base e iniciación, es el campo de acción en que se atiende la etapa de comienzo de la actividad deportiva. El entrenador deberá nutrirse del asesoramiento especializado de la psicología en torno a los procesos de aprendizaje y las características relacionadas al desarrollo cognitivo de los deportistas-aprendices.

El entrenador debe intervenir su práctica con la intención de poner el foco en el desarrollo psicosocial del deporte, a través de la actividad lúdica y orientar pedagógicamente sus objetivos hacia el aprendizaje, la interacción social, la motivación y la recreación.

Uno de los factores más importantes en la formación deseada de los deportistas jóvenes es el entrenador deportivo, por lo tanto la formación de ellos es un factor fundamental. (Goldhaber, 2010, como se citó en Viciano, Mayorga-Vega, Ruiz y Blanco, 2016)

El deporte de ocio, salud y tiempo libre se desempeña en un ámbito con fines terapéuticos y de salud, previniendo el fenómeno de abandono deportivo y promoviendo la iniciación y la afiliación a la misma.

La tarea del entrenador necesariamente debe ser adaptada didáctica y metodológicamente en base a los aportes de los saberes de la psicología del deporte. De esta manera se podrá abordar situaciones como la depresión, la ansiedad, el estrés, uso problemático de drogas, entre otros.

2.2 El entrenador deportivo

De forma inicial y genérica, en una bibliografía específica del ámbito deportivo, el Diccionario de Paidotribo de la Actividad Física y el Deporte, encontramos la definición de entrenador en dos acepciones.

1. Técnico deportivo que dirige los entrenamientos de los atletas y los asesora y dirige durante la competencia.

2. Técnico deportivo que tiene la función de dirigir un equipo durante los partidos en juego y los entrenamientos y de designar la alineación de su equipo en los partidos que interviene. (Lagardera, 2008, p.877).

Por lo tanto, el entrenador deportivo es un profesional que se encarga de planificar, dirigir y evaluar el proceso de entrenamiento de los deportistas, persiguiendo diferentes objetivos de acuerdo a los ámbitos de trabajo anteriormente mencionados.

Se resalta la importancia de la planificación de los contenidos en las diferentes áreas de la labor del entrenador, para permitir potenciar los recursos disponibles y que los deportistas se vean beneficiados de los conocimientos de su entrenador (Olmedilla, 1998). Todo esto repercute positivamente en la efectividad de la tarea del entrenador.

El entrenador deportivo es un agente que está mediando entre la carga de trabajo que exige al deportista y el rendimiento que éste desempeña, por tanto, cuanto mayor conocimiento de los factores involucrados, más efectiva e intencionada podrá ser su labor, dependiendo siempre de los objetivos y el ámbito en el que se desempeñe.

Existen consensos que tienen que ver con la complejidad de la tarea del entrenador, entendida en términos de variables interdependientes y se resalta la necesidad de una visión integral del ser humano. El esfuerzo ejercido para la ejecución de una tarea en el deporte requiere de esfuerzos físicos, pero también mentales (García-Calvo, 2019). Estos esfuerzos cognitivos pueden determinar el aumento de la carga de trabajo a partir de la estructura de entrenamiento, volviendo a poner en consideración la importancia del conocimiento por parte del entrenador del área mental. Muchos entrenadores consideran que la eficacia en el deporte viene determinada por el aspecto mental, entre el 40% y el 90% de las veces, dependiendo del deporte y de la situación (Williams, 1991).

Por lo antedicho, el entrenador es una persona que se dedica profesionalmente a la planificación, organización, dirección, control y evaluación del proceso de entrenamiento deportivo con el fin de lograr el desarrollo integral de los deportistas y de la actividad deportiva en sí misma.

Podemos concluir que, en cuanto a las habilidades que debe poseer un entrenador deportivo, además de conocimientos técnicos y tácticos, el entrenador debe tener habilidades sociales y emocionales, para poder gestionar correctamente la relación con sus deportistas y crear un ambiente de trabajo positivo.

3. La psicología y el rol del entrenador deportivo

Los conocimientos en psicología del deporte aportan un soporte emocional y provee recursos para el alivio de tensiones del entrenador con el resto de su equipo de trabajo. Esto puede lograrse a través del logro de una escucha activa, donde se posibilite desplegar ansiedades y recibir una retroalimentación favorable (Nicolas Palatnik, 2014).

También puede aportar herramientas para preservarlo de actuaciones y/o decisiones impulsivas y así cuidar la calidad y potencia de los vínculos, tanto con los deportistas como con el resto de su equipo técnico.

El entrenador puede identificar y prevenir dificultades relacionadas por su desgaste laboral, ya que convive con factores como la incertidumbre, la sobrecarga y el nivel de realización que son fluctuantes a lo largo de la temporada. Se profundizará más adelante en lo que se conoce como síndrome de burnout.

A través del desarrollo de sus habilidades de comunicación y liderazgo, el entrenador podrá intervenir en momentos críticos provocados, por ejemplo, por resultados adversos o bajos rendimientos y en los cuales la confianza puede verse afectada. El ejercicio de liderazgo conlleva comprender las conductas situacionales requeridas para influir positivamente en el deportista. También así para el abordaje y definición de roles saludables y productivos a los deportistas suplentes, no convocados, lesionados, etc.

El entrenador que se nutra de la psicología del deporte e integre sus saberes a sus conductas cotidianas, podrá ir desarrollando habilidades para gestionar sus emociones, lo que facilitará un clima favorable de trabajo. En los deportes colectivos es de vital importancia estas herramientas de gestión emocional y manejo de grupo para potenciar el grado de cohesión entre los miembros del equipo, los líderes, la institución y el entorno.

La interdependencia entre los miembros del equipo permite lograr estados de conocimiento compartido más precisos, siendo esto un aspecto muy importante para las dinámicas colectivas y alcanzar un rendimiento satisfactorio (Leo et al., 2014).

3.1. Comunicación en el ámbito deportivo

Podemos entender la comunicación como el “proceso a través del cual hacemos al otro, o a los otros, partícipes de nuestros pensamientos, sentimientos o acciones, bien sea de forma voluntaria o involuntaria” (Balaguer, 1994, p. 46). Gran parte de la tarea del entrenador es transmitir sus ideas de manera eficiente, desde lo cotidiano de sus acciones.

La comunicación es un proceso complejo, de índole social e interpersonal, donde se intercambia información, se produce una recíproca influencia y se establece un contacto tanto en la dimensión racional como emocional (Zaldívar, 2001 como se citó en García Ucha, 2002).

En el ámbito del entrenador deportivo la comunicación cumple cuatro funciones principales: Control, motivación, expresión emocional e información (García, 1998).

Cuando nos referimos al control, la comunicación le permite al entrenador controlar y modelar el comportamiento de sus deportistas, en base a una jerarquía establecida. A través del proceso de comunicación también se motiva en qué se debe hacer y cómo hacerlo.

La función que remite a la expresión emocional permite a los miembros expresar sentimientos de satisfacción o frustración, lo que aumenta el grado de cohesión del equipo y su confianza. La función de información permite que se transmitan datos y se evalúen opciones alternativas, lo que favorece a que los miembros puedan tomar mejores decisiones (García, 1998).

Este proceso complejo debe ser abordado desde el conocimiento académico y científico, sabiendo que existen características individuales de los interlocutores que entran en tensión, articuladas por aspectos culturales que también deben ser contemplados en la comunicación.

En diferentes investigaciones se concluye que entre el 50 y el 70 % del trabajo del entrenador, en una competencia y/o en un entrenamiento es por medio de la comunicación

(Crespo y Balaguer, 2004; García, 2007, como se citó en Gómez, 2017). Por lo tanto, entrenar es, en esencia, un proceso de comunicación (Martens, 1999). El conocimiento que posee el entrenador solo es útil en la medida que desarrolle capacidades para poder transmitirlo de manera efectiva, utilizando los recursos necesarios como el uso del lenguaje verbal pertinente y un lenguaje no verbal en consonancia, que permita complementar el proceso de comunicación.

Se hace necesario que el entrenador revise sus características y recursos de comunicación y desarrolle a través de su experiencia un estilo de comunicación apropiado. Al perfeccionar su comunicación, deberá incluir también los aspectos emocionales que entran en juego en el proceso y que interactúan recíprocamente entre los interlocutores.

En el ámbito del deporte es necesaria una correcta comunicación entre todos los distintos actores, minimizando así los posibles problemas que puedan surgir. Por eso se resalta que la comunicación es:

"(...) de gran importancia en el ámbito del deporte y la activación física ya que el éxito deportivo va ligado en poder comunicarse eficientemente no solo con deportistas, sino con los padres y todas las personas que rodean el deporte. De este modo las habilidades comunicativas contribuyen al mejoramiento del desempeño y el crecimiento personal de los deportistas, porque generan buenas relaciones interpersonales entre los deportistas y entrenadores. (Weinberg y Gould, 2014, p.228)

Partiendo del clásico esquema de comunicación (Jakobson, como se citó en Galimberti, 2003), se refiere a la estructura de la comunicación de la siguiente manera:

Para que el mensaje sea operativo requiere, en primer lugar, una referencia a un contexto (el 'referente' según otra terminología bastante ambigua), contexto que puede ser comprendido por el receptor, así como ser verbal y susceptible de verbalización; en segundo lugar exige un código completo, por lo menos parcialmente, común al emisor y al receptor (o, en otros términos, al codificador y al decodificador del mensaje); finalmente hay un contacto, un canal físico y una conexión psicológica entre el emisor y el receptor que les permite establecer y mantener la comunicación" (Galimberti, 2003:185).

Las personas involucradas en un proceso de comunicación deben participar activamente. Además, el proceso debe tener una finalidad concreta sino será entorpecido y podrá existir mal entendidos.

En el deporte el objetivo de la comunicación será establecer lazos de unión entre los integrantes del equipo y en el cual el entrenador debe ser el líder. (Perea, 2011). El emisor es el elemento que transmite el mensaje que puede ser, por ejemplo, el entrenador o cualquier otra persona y el receptor es el destinatario, persona o personas, como ser, deportistas, que reciben el mensaje, el cual es interpretado.

El mensaje es, justamente, la información transmitida por un canal. Este canal puede ser una conversación, un papel, un texto, entre otros. El código, está compuesto por un conjunto de signos y reglas que permiten la elaboración del mensaje y el contexto es la situación que rodea al acto de comunicación.

Una primera conjetura que podemos establecer tempranamente es que, para el ejercicio de una comunicación efectiva el emisor y el receptor deben compartir un mismo código, es decir, que el receptor pueda decodificar la información codificada por el emisor.

Será tarea del entrenador establecer un código que sea fácilmente interpretable por el receptor, sabiendo elegir de acuerdo al ámbito en el cual está inserta la interacción y las características del receptor.

Cada uno de los elementos de la comunicación mencionados anteriormente deben ser tenidos en cuenta en el proceso de comunicación para evitar ruidos e interferencias, propiciar una correcta interpretación y lograr una influencia positiva.

Los aportes de la psicología en términos de comunicación permiten claridad y precisión en el discurso para evitar confusiones entre los miembros del equipo, contemplando también las edades de los deportistas, nivel de educación y otros aspectos socio-culturales que inevitablemente entran en juego en este proceso de comunicación, como por ejemplo el género.

3.1.1. Comunicación verbal y no verbal

Cuando nos comunicamos lo hacemos principalmente de dos formas, la primera de ellas es la forma verbal, expresando nuestros sentimientos, pensamientos y situaciones a través de palabras. La segunda es la forma es la comunicación no verbal, relacionada a información brindada desde señales, expresiones, gestos y acciones. (Burgoon, Guerrero, Floyd, 2010)

El lenguaje corporal puede influir significativamente en cómo se percibe el mensaje transmitido durante una conversación con los jugadores. Los entrenadores deben utilizar el lenguaje corporal para reforzar su mensaje e incluso detectar posibles dificultades emocionales por parte de sus deportistas a través de la observación.

Esta forma de comunicación no verbal está sujeta a la experiencia de las personas, ya que es posible de ser interpretada de diferente manera, al mismo tiempo que acompaña la comunicación verbal, resaltando, anulando, estableciendo matices, etc. Se estima que entre el 50% y el 70% de todas las comunicaciones son no verbales. Es importante para el entrenador saber que se puede comunicar sin pronunciar una palabra, sino simplemente a través de gestos (Weinberg y Gould, 2014).

Identificar la importancia de lo anteriormente mencionado posibilita una herramienta para potenciar el proceso de comunicación por parte del entrenador. La comunicación no verbal puede utilizarse como recurso en contextos donde la comunicación verbal es difícil de llevar a cabo por las condiciones ambientales como puede ser la distancia, diferentes interferencias y el tiempo disponible.

También se convierte en tarea del entrenador revisar la coherencia entre su comunicación verbal y la no verbal, para evitar confusiones e interferencias, y reforzar lo que se quiere comunicar. Recordemos que la comunicación depende mayormente de elementos no verbales. Cuando los mensajes verbales contradicen los no verbales, generalmente se atiende al mensaje no verbal. (Burgoon, Guerrero y Floyd, 2010)

Al comunicarse, cada persona lo hace de diferente manera, existen características propias que permiten distintas formas de expresión. Es por esto que al hablar de comunicación debemos hablar de un concepto que se vincula estrechamente con el liderazgo, que son los estilos de comunicación.

3.1.2 Estilos de comunicación

A partir del registro de las conductas reactivas y espontáneas de los entrenadores se determina su estilo de comunicación, fundamentados en las dimensiones de apoyo, instrucción y punición (Torregrosa, Sousa, Viladrich, Villamarín, Cruz, 2008).

En el ámbito deportivo, se propone tipos de entrenadores según su forma de dirección del grupo, siendo el tercer tipo el más deseable desde la perspectiva

educativa: (a) entrenadores agresivos: son agresivos en su carácter y parecen enfadados, suelen actuar de forma hostil para tratar de conseguir los objetivos. Usan el «tú» en los mensajes que transmiten, personalizando y haciendo que los jugadores se pongan a la defensiva; (b) entrenadores inhibidos: son tímidos, hablan rápidamente y con tono de voz muy bajo, no suelen actuar directamente cuando hay un problema. El lenguaje corporal es débil, con los hombros bajos y evitando el contacto con los ojos cuando hablan. Temen disgustar o alterar a los jóvenes y a sus padres; (c) y los entrenadores asertivos: mantienen un punto medio, respetando lo correcto de las modalidades anteriores. Hablan de manera calmada, directamente y con claridad. Muestran confianza y seguridad, cumplen lo que dicen y reconocen sus equivocaciones. (Zartman & Zartman, 1997, como se citó en Viciano, Mayorga-Vega, Ruiz y Blanco, p.17, 2016)

La psicología del deporte brindará herramientas para que el entrenador sea capaz de conocerse a sí mismo en sus sesgos cognitivos, identificar la dimensión emocional que entra en juego en la comunicación, comprender el contexto y su interlocutor para de esa manera establecer una comunicación efectiva, siendo capaz de seleccionar el contenido y la forma de su comunicación.

Corresponde al entrenador en su rol de líder establecer las condiciones óptimas que la circunstancia permite para una buena comunicación.

3.1.3 Enfoque positivo y negativo

El entrenador es la figura encargada de la planificación de los entrenamientos y de estar en constante comunicación con los deportistas y, puede hacerlo desde un enfoque positivo o negativo. (Torregrosa, Sousa, Viladrich, Villamarín, Cruz, 2008).

En el contexto deportivo la comunicación es uno de los factores fundamentales para la relación entrenador - deportista; y para la orientación y el alcance de los objetivos grupales e individuales. Puede convertirse en factor de éxito en las temporadas deportivas, en los entrenamientos y sin dudas en la cohesión del grupo.

Existen aportes académicos de la psicología del deporte que instrumenta y orienta a los entrenadores para mejorar su comunicación, por ejemplo, el CET que es uno de los tantos programas cognitivo-conductual que procura dar líneas de orientación específicas sobre los estilos de comunicación.

La formación del CET orienta a los entrenadores sobre sus estilos de comunicación promoviendo un enfoque más positivo, a través del apoyo y el refuerzo y evitando la sanción y el enfocarse en los errores. (Marques, Nonohay, Koller, Gauer, Cruz, 2015).

En equipos con entrenadores que se han formado en el CET se ha comprobado que el enfoque positivo propicia el aprendizaje motor y genera mayor bienestar protegiendo la autoestima. Además, reduce el miedo a fallar y la ansiedad, en comparación con otros entrenadores del grupo control que no recibieron formación en el CET (Smoll y Smith, 2009).

Como vemos, la retroalimentación o feedback juega un papel importante en la mejora de la comunicación dentro del contexto deportivo. Proporcionar comentarios específicos sobre lo que ha hecho bien o mal un deportista, no sólo ayuda a mejorar su técnica o táctica sino también aumenta su motivación para lograr sus objetivos.

El enfoque positivo se encarga de recompensar las conductas deseadas de sus entrenados para que éstas se produzcan con mayor frecuencia en el futuro. En contraposición el enfoque negativo intenta suprimir errores y conductas no deseadas a través del castigo o la crítica.

Los entrenadores generalmente utilizan los dos enfoques durante su práctica diaria. Será trabajo de cada entrenador comprender los efectos que causa cada enfoque en sus deportistas y que esos efectos sean los deseados. Esta decisión pedagógica y metodológica va a depender del contexto en el cual se inserte el grupo de referencia.

3.1.4 La comunicación en los distintos ámbitos

En un deporte de base o iniciación, donde el objetivo será potenciar el proceso de aprendizaje y generar un hábito deportivo sostenible en el tiempo, sin dudas que el enfoque positivo será muy favorable ya que estará reforzando el aprendizaje, protegiendo su autoestima y brindando un clima favorable que se asocie con el placer de sostener la práctica deportiva.

En un ámbito de deporte de competencia, aunque existen distintos niveles de rendimiento, el uso de un enfoque más negativo logrará que el deportista interactúe con factores de presión que, si está bien dosificado puede mejorar su nivel de competencia.

Debemos saber que el estilo negativo, con un continuo uso del castigo y la crítica por los errores, genera otros efectos en los deportistas, como por ejemplo el miedo a fallar. Este miedo reduce el rendimiento y aumenta la probabilidad de no intentarlo nuevamente, por tanto, aumenta la ansiedad del deportista por recibir una nueva crítica por parte del entrenador. Además, cuando el estilo negativo es habitual, la relación entre el jugador y el entrenador se deteriora.

Como antecedente bibliográfico de este espectro en el estilo de comunicación del entrenador y sus consecuencias en los deportistas, vemos que se analizaron entrenadores de diferentes deportes y se logró identificar que estos desarrollan un estilo de comunicación diferente de acuerdo a su experiencia previa y su formación. También se constató que en algunos casos la información es transmitida de manera agresiva, pasiva y asertiva, en relación al contexto y ciertos aspectos situacionales, ya sea en una competencia, un entrenamiento, ganando o perdiendo. (Viciano, Mayorga-Vega, Ruiz y Blanco, 2016)

Por todo esto decimos que no hay una única forma correcta, sino que va a depender de los elementos situacionales y contextuales. El estilo del enfoque que se asuma, como el estilo de comunicación y de liderazgo debe ser flexible y lo más singular posible.

3.1.5 Consideraciones finales

Un aspecto a destacar a la hora de entender la influencia del entrenador en el desarrollo del deportista tiene que ver con el tiempo compartido cotidianamente y el nivel de conocimiento entrenador/deportista. Es por esto que dispone de la posibilidad de direccionar y personalizar la comunicación.

La personalización en la comunicación resulta fundamental si se quiere conseguir un mayor compromiso y motivación por parte del deportista. El entrenador debe ser capaz de reconocer las diferencias individuales entre sus deportistas y ajustar su estilo de comunicación para potenciar el proceso de comunicación.

Al respecto de estos aportes de la psicología del deporte, (Gómez, 2007) enumera una serie de recomendaciones para la comunicación por parte del entrenador. Por ejemplo, que es importante que se definan claramente las normas disciplinarias en relación al proceso de comunicación, logrando un encuadre claramente delimitado.

Existen también aspectos relacionados al lenguaje verbal, en cuanto a la terminología y al empleo de los pronombres en primera persona del plural cuando se comunica en un equipo. De esta manera se propicia una mirada de proyecto común (Zartman y Zartman, 1997, como se citó en Gómez, 2017). En contextos grupales determinados, utilizar la segunda persona del singular puede ser entendido como una ofensa a un deportista, al ser personalizado y separado del nosotros grupal.

Se destaca la importancia de tener en cuenta que cada deportista tiene una historia diferente a la propia, esto permitirá comprender que la comunicación será distinta con cada uno. Este ser empático posibilitará que el entrenador se preocupe por la persona y no solo por el deportista.

El entrenador debe propiciar una comunicación bidireccional, solicitando aportaciones al grupo y así establecer un ambiente de apoyo donde cada deportista se sienta valorado.

3.2 Inteligencia emocional

Otro aspecto fundamental de la comunicación efectiva y en el desempeño del rol del entrenador en el ámbito deportivo es comprender cómo influyen las emociones y aplicar su inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es una capacidad que permite percibir las emociones de forma precisa, asimilarlas, controlarlas y gestionarlas correctamente en uno mismo y en los demás, y así hacer posible un aprovechamiento útil de la información para dirigir el pensamiento y las posibles respuestas que se pueden otorgan a diferentes situaciones (Salovey y Mayer, 1990, en Martínez, 2016, p.58.).

Las emociones son parte intrínseca tanto del proceso formativo como del proceso competitivo, por lo tanto, es importante que los entrenadores sean capaces no sólo de controlar sus propias emociones sino también reconocer las emociones de sus deportistas para poder intervenir adecuadamente.

La inteligencia emocional permite al entrenador desarrollar habilidades sociales necesarias para establecer relaciones interpersonales satisfactorias. Algunos elementos importantes en el desarrollo de la inteligencia emocional y que se puede trasponer a la tarea del entrenador pueden ser: la conciencia emocional y el autocontrol, que dependen del

propio entrenador, es decir: ser consciente de sí mismo y saber controlar su propio estado de ánimo.

Cabe destacar la importancia del desarrollo de la empatía y la habilidad social, que hacen referencia a la relación con otras personas, configurando así su competencia social. (Goleman, 1998). La tarea de involucrar al entrenador deportivo en el desarrollo de su inteligencia emocional a través de los aportes de la psicología, tendrá efectos en su comportamiento y en el relacionamiento.

3.2.1. Habilidades emocionales, cognitivas y conductuales.

Las habilidades a las que se hacen mención en la teoría de la inteligencia emocional se pueden agrupar en tres categorías: Emocionales, cognitivas y conductuales (Gallego et al, 1999, como se citó en Dueñas Buey, 2002) en donde su integración posibilitará mejores resoluciones por parte del entrenador y propiciará un ejercicio del rol más afectivo.

Dentro de las habilidades emocionales propiamente dichas, encontramos la capacidad de reconocer sus propios sentimientos, identificarlos y expresarlos de manera adaptativa al contexto. El entrenador en situación deportiva real puede ir desarrollando estas habilidades identificando, por ejemplo, su enojo, frustración y ansiedad, buscando formas adaptadas para comunicarlo.

También se requiere poder evaluar la intensidad de esos sentimientos, lo que permitirá ir desarrollando la ecuanimidad y de esta manera el entrenador podrá darse cuenta cuando una decisión está determinada por una racionalidad adecuada o por una motivación emocional y reactiva.

Dentro de la categoría habilidades cognitivas implicadas en la inteligencia emocional encontramos, por ejemplo, la necesidad de comprender los sentimientos de los demás, ya sean deportistas, compañeros de equipo o cualquier actor dentro del amplio contexto deportivo. Este desafío por parte del entrenador de intentar abstraerse de la situación emocional y actuar premeditadamente utilizando la razón para comprender a sus deportistas o compañeros, trae aparejado un mejor relacionamiento y una nueva mirada descentrada del yo.

El aprender a respetar las diferencias individuales y hacerse responsable de sus propias decisiones y acciones como entrenador, es parte de la inteligencia emocional. El

ejercicio de ir conociendo sus aspectos internos va a permitir obtener una mayor cantidad de información para adaptarse de mejor manera al entorno. Esto es posible de entrenarse y desarrollarse con el tiempo si el entrenador es consciente de ello.

Un entrenador deportivo que se conozca internamente, que reconozca cuáles son sus fortalezas y sus debilidades podrá tener una mejor capacidad de respuesta. En momentos de dificultad estará más preparado para objetivar su pensamiento y dividir en fases el proceso de toma de decisión y de resolución de problemas.

Las habilidades cognitivas y emocionales decantan en habilidades conductuales, que son su manifestación exterior. (Gallego et al, 1999, como se citó en Dueñas Buey, 2002). Si el entrenador logra integrar cotidianamente a su práctica aspectos como: escuchar a los demás, comunicarse intencionalmente por medio de otros canales no verbales como los gestos, el tono de voz, las expresiones faciales, y logra, además, responder eficazmente a la crítica, que como sabemos es inherente al rol del entrenador, notaremos así la importancia de la inteligencia emocional en el ejercicio de su rol profesional y en su desarrollo personal y humano.

Por tanto, la inteligencia emocional es otra habilidad crucial para el entrenador. Esto implica ser sensible a las necesidades emocionales de los deportistas, fomentar la empatía y la escucha activa, y manejar adecuadamente las situaciones de estrés y presión. La inteligencia emocional del entrenador crea un entorno seguro y de apoyo, donde los deportistas se sienten valorados y pueden expresar sus emociones de manera saludable. Esto contribuye a la cohesión del equipo, la gestión del estrés y la superación de obstáculos.

3.3 La psicología del liderazgo para el entrenador deportivo

Además de sus conocimientos técnicos y tácticos, el entrenador debe poseer habilidades de liderazgo que le permitan guiar, motivar y potenciar el rendimiento individual y colectivo de sus deportistas. En este sentido, el papel del entrenador es fundamental para crear un ambiente motivacional y cohesionado dentro del equipo. El líder constituye una parte fundamental de la estructura grupal, siendo determinante en la calidad de las relaciones sociales de sus integrantes (García-Calvo et al., 2014, como se citó en Huéscar, López y Cervelló, 2017).

Como sabemos, la psicología del deporte ha demostrado ser una disciplina fundamental para mejorar las capacidades y competencias relacionadas con el liderazgo en este ámbito.

El desarrollo del liderazgo por parte del entrenador es un continuo aprendizaje de aptitudes y actitudes que le permita ir elaborando estrategias apropiadas para incidir en sus deportistas. Todo líder debe tener la capacidad de comunicarse efectivamente con su equipo y gestionar apropiadamente sus emociones, sin esto no hay liderazgo que pueda ser ejercido de manera efectivamente.

Un primer paso en el abordaje del liderazgo del entrenador deportivo es comprender que es una parte imprescindible de la estructura grupal y determinante en la efectividad del equipo.

3.3.1. Conceptualización de liderazgo

La revisión bibliográfica dio cuenta de la dificultad de establecer una definición genérica de liderazgo:

La dificultad que conlleva la definición del liderazgo viene acentuada por el hecho de que el concepto de liderazgo se relaciona muy estrechamente con otros conceptos, tales como poder, influencia, autoridad, etc., que también presentan grandes complicaciones en el momento de ser definidos (Canto, 1994). Todo ello ha provocado que sean muchos los intentos orientados a la obtención de una definición del concepto de liderazgo. Stodgill (1974) recogió hasta 63 definiciones de liderazgo, así como 31 teorías al respecto (Hernández-Mendo y Canto, p.8, 2003).

Las teorías y definiciones recogidas son variadas en relación a la funcionalidad asignada al liderazgo. Se encuentran definiciones de liderazgo como un efecto de la personalidad del líder, como un tipo de conducta, una forma de convencimiento, un rol diferenciado, una relación de poder, etc.

Las distintas definiciones de liderazgo no son excluyentes, sino que tratan aspectos complementarios. Existe consenso en que el liderazgo implica un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores (García, 1999). Podemos decir entonces que “el liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo” (Bass, 1990 como se citó en Hernández-Mendo y Canto, p. 9, 2003).

Como definición inicial queda claro que “el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros “ (Bass, 1990 como se citó en Hernández-Mendo y Canto, p. 9, 2003).

3.3.2 El liderazgo en la función del entrenador deportivo.

Lo antes mencionado es trasladable al ámbito del entrenador y sus deportistas, entendiendo que se puede considerar el liderazgo como un proceso de influencia social, entre los miembros y el grupo, para el alcance de los objetivos. Cabe señalar que, en el caso del entrenador, deberá ocuparse en que sea él quien genere esa influencia, asumiendo su rol de líder.

Al entrenador, como líder se le confiere dos competencias principales: la tarea de satisfacer las demandas de la institución, que pueden ser los dirigentes, hinchada, padres, directores, etc., y al mismo tiempo, que los deportistas logren satisfacer sus propias necesidades y aspiraciones. Cumplir esta doble demanda determinará si el entrenador es un líder efectivo o no (Carron, 1988, como se citó en Hernández-Mendo y Canto, 2003). El ejercicio del liderazgo, que tiene lugar en el ámbito deportivo, asume diversas aristas como la toma de decisiones, la motivación, establecer buenas relaciones interpersonales y el manejo de grupo (Weinberg y Gould, 2014).

El entrenador, como líder, determina las metas del equipo, brindando la dirección y los recursos a cada deportista para el logro de las metas establecidas. Son buenos líderes cuando logran determinar los objetivos, el método y los procedimientos (Weinberg y Gould, 2014). Corresponde indagar acerca de la noción de líder y el rol que asume el entrenador deportivo cuando está en el ejercicio de sus funciones.

3.3.3. Rol de líder desde la psicología social.

La psicología social, a través de Pichón-Rivière (1982) ha brindado notables aportes en cuanto a la comprensión de los complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles dentro de un grupo. El rol informal, surge en la dinámica vincular grupal y es asignado consciente e inconscientemente por los miembros del grupo. Al mismo tiempo, debe ser asumido por la persona.

Definiendo el rol como un modelo de conducta relacionado a la posición de un individuo en una red de interacciones (Pichón Rivière, 1982), en el caso del rol de líder, se refiere a aquel miembro que se hace cargo de los aspectos favorables del grupo y es entendido como quien encamina la acción. (Pichón Rivière, 1982). Puede suceder que el entrenador sea el líder informal habiéndose producido el fenómeno de asignación y asunción de este rol, pero también puede que el grupo asigne el rol de líder a otro miembro.

Más allá de esta categorización producto de la emergencia vincular, encontramos dentro de la psicología social lo que se denomina roles prescritos, también llamado: el rol formal, que es aquel rol que viene preestablecido por la organización.

En el caso del entrenador, es antes que nada un líder formal, ya que se espera de él que sea quien encamine la acción y posibilite el aprendizaje. Los líderes formales tienen una serie de responsabilidades que los diferencian de los líderes informales (Carron, 1988, como se citó en Hernández-Mendo y Canto, 2003). Ejercer este rol formal, invita al entrenador a desarrollar aspectos aptitudinales y actitudinales que promuevan el liderazgo efectivo, es decir, satisfacer a los miembros del equipo y obtener éxito en las tareas que se proponga.

Como se puntualizó, esos objetivos y procedimientos serán diferentes en función al contexto en el que la práctica del entrenador esté inserta. Por ejemplo, en el deporte de base e iniciación deportiva, cuyos objetivos tienen que ver con lograr una práctica disfrutable y sostenida en el tiempo, el liderazgo por parte del entrenador es vital para lograr un alto compromiso deportivo.

De acuerdo a las investigaciones registradas como antecedentes, se constata que el escenario de aprendizaje en donde el entrenador, como líder, proporciona feedback, instrucciones positivas y apoyo social, promueve la continuidad en la práctica deportiva. También se constata que los entrenadores que proporcionan menos apoyo social y más retroalimentaciones orientadas al castigo conlleva a un mayor índice de abandono deportivo. (Leo, Sánchez, Sánchez, Amado y García, 2009). Por todo esto, es importante para el entrenador comprender los efectos que ocasiona asumir un estilo de liderazgo.

3.3.3.1 Estilos de liderazgo y sus efectos

Entendemos por estilo de liderazgo al patrón de conducta estable que muestra la persona que tiene a su cargo la dirección de un equipo (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003 como se citó en Huéscar, López y Cervelló, 2017).

Kurt Lewin, reconocido psicólogo social, propuso una clásica clasificación de líderes basada en su estilo de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire (Hernández-Mendo y Canto, 2003).

El líder autocrático se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y la imposición de directivas. Este líder tiene un control total sobre el equipo y asume la responsabilidad. Puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cuando se requiere una respuesta rápida, aunque cabe mencionar que puede limitar la autonomía y la creatividad de los deportistas.

El líder democrático es aquel que fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo se basa en la consulta y la consideración de diferentes perspectivas antes de tomar una decisión. Al promover la participación y la colaboración, el líder democrático concede poder y puede crear un ambiente de trabajo motivador.

Por último, el caso del líder laissez-faire es quien adopta un enfoque de liderazgo más pasivo, brindando a los miembros del equipo una amplia autonomía y libertad para tomar decisiones. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo cuando los deportistas son altamente competentes y autodisciplinados, pero puede llevar a la falta de dirección y estructura si no se maneja adecuadamente.

Aunque la clasificación de Lewin fue originalmente desarrollada en otros contextos (Fernández, Puentes, 2014) puede ser útil para comprender las formas en que los entrenadores deportivos se relacionan con sus deportistas y ejercen su liderazgo.

A modo de reflexión, podemos decir que un entrenador deportivo puede optar por un enfoque más autocrático cuando se requiere una toma de decisiones rápida y precisa. Sin embargo, es fundamental fomentar la participación de los deportistas para evitar la falta de autonomía y la desmotivación.

El estilo de liderazgo democrático puede ser efectivo en el desarrollo de habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas de cada deportista. Involucrándolos en la toma de decisiones, el entrenador puede promover la responsabilidad además de fomentar un ambiente de trabajo favorable y participativo.

El estilo laissez-faire podría ser adecuado en el caso de deportistas maduros emocionalmente y que requieran libertad y creatividad en su desempeño deportivo. Es fundamental que el líder laissez-faire proporcione una orientación adecuada para garantizar que los deportistas puedan alcanzar su máximo potencial.

La clasificación de líderes de Lewin brinda una base inicial para comprender los estilos de liderazgo (Zuzama, 2017) que pueden ejercer los entrenadores deportivos. Ahora bien, es una clasificación acuñada en la primera mitad del siglo pasado y resulta obsoleta, o al menos incompleta, si nos adentramos en los abordajes contemporáneos.

3.3.4 Liderazgo transaccional y transformacional

En la actualidad, otra perspectiva tiene que ver con la categorización de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional, apoyándose en una visión holística que comprende rasgos y conductas dentro de un contexto determinado (Rozo, Abaunza de González, 2010).

El liderazgo transaccional es un modelo de liderazgo basado en el intercambio de recompensas y cumplimiento de expectativas entre el líder y los seguidores. Los entrenadores que adoptan este estilo son aquellos que establecen metas claras y recompensan a sus deportistas para alcanzarlas, utilizando incentivos como reconocimiento o premios; y sancionando a aquellos que no cumplen con ellas. Se centra en el cumplimiento de los objetivos establecidos y en mantener el orden y la disciplina en el equipo.

El liderazgo transformacional se basa en la motivación intrínseca y la inspiración de los deportistas para lograr sus objetivos. Los líderes transformacionales crean un ambiente de trabajo estimulante y motivador, fomentando la innovación y la creatividad (Durán, Castañeda, 2015).

Siguiendo en esta categorización, se entiende al liderazgo transaccional como una posibilidad del mantenimiento y reproducción de una forma de trabajo, la finalidad es

sostener un proceso que ya viene ejecutándose. La propia definición de líder transaccional hace referencia a una transacción entre el entrenador como líder y sus deportistas. Los deportistas reconocen al líder como autoridad, validándolo, mientras que éste les proporciona recursos considerados valiosos por ellos para que puedan lograr sus objetivos (Hernández-Mendo y Canto, 2003).

El entrenador provee recursos como el conocimiento del deporte y también recursos que tiene que ver con lo pedagógico, lo didáctico y lo metodológico para lograr objetivos de acuerdo al contexto, pudiendo ser la búsqueda de cierta performance deportiva o logros en términos de aprendizaje. A cambio de esos recursos, los deportistas le permiten disponer de más poder e influencia en el plantel. Esta influencia, cada vez mayor, le posibilita al entrenador estructurar al equipo con una autoridad legitimada por los propios deportistas.

En contraposición al liderazgo transaccional encontramos al líder transformacional o carismático; quien procura generar cambios e innovaciones. Este líder carismático fundamenta su liderazgo en los valores, creencias y cualidades, ya sean personales y/o de sus deportistas. Para que el entrenador sea percibido de esta forma, debe existir, a priori, cierta disconformidad consensuada con lo establecido al momento y poseer una propuesta alternativa que ilusione y convenza a sus deportistas. Al mismo tiempo, debe tener capacidad de instrumentar métodos no convencionales que procuren innovar para lograr ese cambio (Hernández-Mendo y Canto, 2003).

Diversas investigaciones dan cuenta que logra resultados organizativos. Cuenta con habilidades como su carisma, la inspiración a sus deportistas, la estimulación intelectual haciendo parte de la reflexión a sus entrenados y la individualización de su comunicación (Almirón, García, Trejo, 2015).

Este modelo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir (...) se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores, por consiguiente conlleva mejores resultados y beneficios para la organización. (Almirón, García, Trejo, p.26, 2015).

A pesar de los aspectos positivos antes mencionados, podemos asumir también que los entrenadores que trabajan con este estilo de liderazgo van a presentar ciertas dificultades. Por ejemplo, el hecho de que los líderes transformacionales requieren tiempo para generar un vínculo de confianza con sus deportistas, por tanto, los resultados se

suelen dar a largo plazo. Cabe resaltar que en ámbitos donde el resultado deportivo apremia, este aspecto suele generar tensiones a nivel institucional.

También es cierto que, a largo plazo, tiene un gran impacto en sus deportistas, ya que, lo que busca es construir con ellos una visión compartida, por medio de la cooperación y la creatividad (García, Romerosa y Lloréns, 2007). Esa visión compartida afecta positivamente al logro de un aprendizaje del plantel y este aprendizaje promueve la innovación, que en términos deportivos puede traducirse en logros como: establecer estrategias más apropiadas, resolver situaciones cotidianas de manera más eficaz, establecer metodologías precisas, etc.

3.3.5. La multidimensionalidad del liderazgo

Como sabemos, no existe un estilo de liderazgo único y universalmente efectivo para todos los entrenadores deportivos. El estilo de liderazgo óptimo dependerá de varios factores, como el deporte en cuestión, el nivel de competencia de los deportistas, las metas del equipo y aspectos individuales del entrenador.

En este sentido, Chelladurai (1990), entre otros, acuñan el modelo multidimensional del liderazgo en el contexto deportivo. Desde este enfoque se entiende el liderazgo como un proceso en el que la performance y el bienestar de sus deportistas depende de la interacción entre los aspectos situacionales, las características de los deportistas y las características propias del entrenador (Chelladurai 1990, como se citó en Huéscar, López y Cervelló, 2017). Por tanto el liderazgo efectivo debe alternarse en relación a estas variables, modificando las conductas del líder.

El modelo presenta tres aspectos de la conducta del líder o entrenador: la conducta requerida, la real y la preferida. (...) hace hincapié en que el presupuesto más importante es el grado de congruencia entre los tres aspectos de la conducta del líder (Olmedilla, Garces, Nieto, p.174, 2002).

Debemos comprender lo importante que resulta la coherencia en esos tres aspectos de la conducta del líder, ya que justamente es lo que va a provocar el nivel de performance y el bienestar de los deportistas. El entrenador se ocupará de adaptar su conducta, a las particularidades del deportista y a la circunstancia en la que se encuentra.

Desde esta perspectiva, cabe aclarar que esos tres aspectos de la conducta está influenciada por los antecedentes y también tienen sus consecuencias. Esto nos permite entender el carácter recursivo de esta propuesta.

Dentro de las características situacionales encontramos las particularidades del entorno deportivo, el nivel de competencia, el tipo de deporte, la cultura del equipo y las demandas competitivas. Todos estos elementos pueden influir en el estilo de liderazgo que se considere efectivo. Por ejemplo, en deportes individuales con una alta presión, un liderazgo orientado a la tarea y enfocado en el rendimiento puede ser más efectivo, mientras que en deportes colectivos, que requieren cooperación y cohesión, un liderazgo más orientado a las relaciones interpersonales puede ser beneficioso.

En cuanto a las características individuales de los deportistas encontramos aspectos como: su personalidad, la motivación, la experiencia y las habilidades, las cuales pueden influir en la forma en que responden y se benefician de diferentes estilos de liderazgo. Algunos deportistas pueden necesitar un liderazgo más orientado a la tarea para mantener la disciplina y la estructura, mientras que otros pueden responder mejor a un liderazgo más transformacional que fomente su crecimiento y desarrollo personal.

Las características individuales del entrenador, como su personalidad, sus habilidades de comunicación, su experiencia y conocimiento, pueden influir en su efectividad como líder. Los entrenadores que son capaces de adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y características de los deportistas y del entorno pueden ser más efectivos en la mejora del rendimiento y la satisfacción de sus entrenados.

3.3.6. Liderazgo en torno a la cultura organizacional y la cohesión grupal

Como hemos mencionado anteriormente, un aspecto crucial dentro del ejercicio del liderazgo es el desarrollo de una cultura organizacional sólida dentro del equipo. Entendemos que los líderes deportivos tienen la responsabilidad de establecer los valores y normas que guiarán el comportamiento de los deportistas. La psicología del deporte puede ayudar al entrenador a fomentar una cultura basada en el respeto, la cooperación y la motivación intrínseca.

La cohesión grupal es otro factor importante en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada. Entendiendo la cohesión como: un proceso dinámico reflejado en

la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unidos en la búsqueda de sus metas y objetivos (Carron, 1982, como se citó en Olmedilla, Garces, Nieto, p.158, 2002). La cohesión grupal se refiere a las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo y tiene un impacto significativo en el rendimiento deportivo. La psicología del deporte ofrece estrategias para fortalecer la cohesión, como actividades grupales fuera del campo de juego, dinámicas de trabajo en equipo y promoción de objetivos comunes.

3.3.7. Consideraciones finales

Concluyendo este capítulo de liderazgo, reconociendo las limitaciones del presente trabajo y sabiendo que aún restaría abordar conceptos claves, se pudo poner en consideración que el liderazgo en el contexto deportivo es un aspecto fundamental para el éxito de un equipo.

Este concepto de liderazgo es amplio y abarca diversas dimensiones, incluyendo las clasificaciones de líder según Lewin, así como la clasificación de liderazgo transaccional y transformacional. También se intenta destacar el impacto del liderazgo en la cohesión del grupo. Al comprender y aplicar los conocimientos de la psicología del deporte, los entrenadores pueden potenciar su liderazgo y contribuir al éxito y bienestar de sus equipos.

3.4 Los efectos del estrés en el contexto deportivo y el síndrome de burnout.

El estrés y la ansiedad se encuentran muy presentes en el contexto deportivo, podemos notarlo en mayor o menor medida, dependiendo en qué ámbito esté desempeñando la función el entrenador.

La gestión del estrés y la ansiedad se vuelve esencial para promover tanto el rendimiento deportivo, la capacidad de aprendizaje, así como el bienestar emocional de los deportistas. Los entrenadores, como modelos y líderes, desempeñan un papel fundamental en este proceso.

La psicología del deporte proporciona estrategias y técnicas para manejar estos desafíos, incluyendo la relajación, la visualización, y la reestructuración cognitiva (Weinberg & Gould, 2014) entre tantas otras. Al conocer y utilizar estrategias efectivas de gestión del estrés y la ansiedad, los entrenadores pueden ayudar a crear un entorno deportivo saludable y propicio para el crecimiento personal y el éxito deportivo de sus deportistas.

El deporte es una actividad que tiene una alta demanda tanto física como mental, lo que puede llevar a generar altos niveles de estrés y ansiedad en los deportistas. La presión en las competencias, las expectativas elevadas tanto de los deportistas como las del propio entrenador, las lesiones, las dinámicas vinculares grupales y otras situaciones que generan incertidumbre son factores que contribuyen al estrés y la ansiedad en el contexto deportivo.

3.4.1 Ansiedad y estrés en el deporte

Una de las principales dificultades para abordar el estudio del estrés en el deporte, tiene que ver con la inconsistencia del uso que se le da al término, muchas veces utilizado como "excitación". Estrés en el deporte para algunos autores refiere a un estímulo y para otros es una variable interviniente. También aparece el término como una respuesta o consecuencia de una situación determinada (Gould, Krane, 1995, Brandao 2000). Por lo tanto se procederá a definir estrés en términos generales y en particular en el ámbito del deporte, y abordar la relación con la ansiedad.

El estrés se define como: "un importante desequilibrio entre la demanda -física y/o psicológica- y la capacidad de respuesta, en condiciones en que la incapacidad de satisfacer esa demanda tiene consecuencias importantes" (Weinberg & Gould, 2014, p.80). Esta respuesta incluye la activación del sistema nervioso autónomo, la liberación de hormonas del estrés como el cortisol y la adrenalina, y cambios en la cognición, emociones y comportamiento.

Traducido en términos deportivos, el estrés puede manifestarse como nerviosismo, tensión muscular, dificultades de concentración, pensamientos negativos, entre otros síntomas, que el entrenador percibirá en sí mismo y en sus deportistas.

Asumiendo la importancia y necesidad por parte del entrenador en la comprensión de cómo se explica el fenómeno de estrés:

"Na Psicologia do Esporte contemporânea, o stress tem sido explicado através de um modelo adaptado do "Modelo de Processo do Stress" de McGrath no qual o stress é um processo onde as variáveis ambientais influenciam a percepção do atleta e esta percepção aliciará manifestações psicofisiológicas que irão interferir na performance esportiva. Estas manifestações psicofisiológicas seriam a ansiedade, portanto a ansiedade é uma manifestação do stress." (Brandao, p. 120, 2000).

De acuerdo a la autora, actualmente en la Psicología del Deporte el estrés ha sido explicado a través de un modelo adaptado del “Stress Process Model” de McGrath en el que el estrés es un proceso donde las variables ambientales influyen en la percepción del deportista. El punto central es que esta percepción desencadenará reacciones psicofisiológicas que interferirán en el rendimiento deportivo en forma de ansiedad.

Dicho esto, cabe aclarar que el estrés positivo también existe. El estrés en este caso prepara el organismo del deportista para la actividad y lo ayuda a direccionar sus recursos atencionales y su motivación, lo prepara para un mejor rendimiento. En el ámbito deportivo el término estrés se asocia generalmente a distrés, es decir: una reacción negativa. Esa reacción negativa manifiesta sus síntomas en tres áreas: física, mental y conductual. (Ferreira, Valdéz, & González, 2002).

En relación a los cambios físicos podemos ver reacciones tales como el aumento de la frecuencia cardiaca y de la frecuencia respiratoria, sudoración, tensión muscular, entre otros. En el área mental, la aparición de miedo, ansiedad, dificultad para concentrarse, excesiva preocupación, así como otros estados anímicos desadaptativos.

También los síntomas del distrés se expresan en el comportamiento del deportista con cambios que tienen que ver con manierismos nerviosos, elemento que dificulta la correcta ejecución deportiva.

Generalmente el término estrés se emplea en referencia a los factores que provocan respuestas subjetivas de ansiedad y que, como detallamos anteriormente se manifiestan como respuesta de falta de adaptación tanto a nivel fisiológico, comportamental y cognitivo, perjudicando el rendimiento.

El estrés negativo se manifiesta cuando el entrenador (o deportista) percibe un desequilibrio entre la propia exigencia del deporte y su habilidad psicológica de afrontamiento. (Lope & Solís, 2020).

La demanda deportiva puede clasificarse como interna o externa dependiendo su origen. En el caso del entrenador, la demanda externa podría ser una crítica de allegados o dirigentes, la sobrecarga laboral o las vicisitudes propias de la competencia día a día.

Una demanda interna podemos ejemplificarla cuando el entrenador comete alguna equivocación y elabora sus atribuciones que le producen tensión. Tiene que ver con su mundo interior.

En el contexto deportivo, la ansiedad puede manifestarse como miedo al fracaso y a no cumplir con las expectativas, inseguridad en las habilidades propias, entre otros síntomas.

Un elevado nivel de estrés, que se manifiesta como ansiedad, acompañado de escaso autocontrol percibido produce la sensación negativa de falta de adaptación y desconfianza en las capacidades personales.

3.4.2 Técnicas psicológicas para la gestión de la ansiedad y el estrés.

La habilidad para afrontar situaciones estresantes, conocido como coping, puede desarrollarse mediante técnicas específicas. (Tamorri, 2004). En el ámbito de la psicología del deporte está demostrada la relevancia que ha tenido los desarrollos de la psicología cognitiva, aportando numerosas intervenciones destinadas a la mejora de los actores del deporte entre ellos los entrenadores. (Korn, 1986; Mahoney y Avenier, 1977; Murphy, 1990; Reda, Caridi y Crebilli, 1980; Reda y Crebilli, 1981; Sacco, 1994; Suinn, 1983 en Tamorri, 2004).

Podemos encontrar dentro de estas técnicas cognitivo comportamentales de la psicología del deporte al control del pensamiento, la resolución de problemas, imaginación, desensibilización sistemática, técnicas de visualización, role-playing, modeling, entre tantas otras.

Una técnica ampliamente utilizada en el campo de la psicología del deporte es el Stress Inoculation Training o Entrenamiento para la Inoculación del Estrés. Se basa en la premisa de que el estrés puede ser manejado y superado a través del desarrollo de habilidades específicas y se compone de tres fases. Una fase educativa en que se enseña sobre el estrés y sus efectos en el rendimiento deportivo y se brinda información sobre los diferentes tipos de estrés, las respuestas físicas y psicológicas asociadas, y se enseña a reconocer los signos tempranos de estrés.

Luego una fase de adquisición de habilidades, en donde se aprenden una variedad de técnicas y estrategias para hacer frente al estrés. Estas habilidades pueden incluir la

respiración profunda, la relajación muscular progresiva, la visualización, la reestructuración cognitiva y la planificación del tiempo. El objetivo de esta fase es proporcionar herramientas que puedan utilizarse en situaciones estresantes. Por último, la fase de aplicación y ensayo se practica y se aplican las habilidades aprendidas en situaciones reales de estrés. (Meichenbaum y Cameron, 1974; Sacco, 1989, 1994; en Tamorri 2004).

Al proporcionar a los entrenadores las herramientas necesarias para hacer frente al estrés, se promueve una mejor gestión emocional, un rendimiento más consistente y una mayor satisfacción en el deporte. Es importante destacar que no es una solución rápida, sino un proceso gradual que requiere tiempo, práctica y compromiso. Los entrenadores deben estar dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo para adquirir y aplicar las habilidades aprendidas.

La técnica cognitivo-comportamental de resolución de problemas se presenta como una herramienta efectiva para ayudar a los entrenadores a gestionar y reducir el estrés en su vida profesional. Se basa en que el estrés puede ser abordado y gestionado a través de la identificación y resolución de problemas de manera efectiva. Consta de varios pasos y es una valiosa herramienta para favorecer la gestión del estrés en el ámbito del deporte (Tamorri, 2004) la cual detallaremos brevemente.

El primer paso es identificar claramente el problema o situación estresante que el entrenador está enfrentando. Puede ser útil separar el problema en componentes más pequeños y específicos para facilitar su abordaje. Luego que se haya identificado el problema, el entrenador debe establecer metas claras y alcanzables para abordarlo. Estas metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y limitadas en el tiempo, conocidas como metas SMART.

En una próxima etapa, denominada formulación de alternativas, el entrenador debe generar una lista de posibles soluciones o estrategias para abordar el problema, en donde se resalta la importancia de considerar tanto soluciones prácticas como estrategias de afrontamiento emocional. Una vez que se han generado diferentes alternativas, el entrenador debe evaluar cada una de ellas considerando los pros y contras de cada opción. En base a esta evaluación el entrenador debe seleccionar la mejor opción para abordar el problema.

Una vez que se ha tomado la decisión, el entrenador debe implementar la solución elegida. Esto implica llevar a cabo las acciones necesarias para resolver el problema de manera efectiva. Finalmente, luego de implementar la solución, el entrenador debe evaluar los resultados obtenidos. Esto implica analizar si se ha logrado resolver el problema de manera satisfactoria y si se ha reducido el nivel de estrés asociado.

Como vemos, la técnica cognitivo-comportamental de resolución de problemas proporciona a los entrenadores una estructura clara y sistemática para abordar y gestionar el estrés en su vida profesional. Al enseñarles a identificar problemas, establecer metas, generar alternativas, tomar decisiones y evaluar resultados, esta técnica promueve una mayor eficacia en la gestión del estrés y una mejora en el bienestar general del entrenador.

Otra técnica ampliamente utilizada en la psicología del deporte es la Relajación Progresiva de Jacobson. Esta técnica se basa en que la relajación del cuerpo puede ayudar a reducir los niveles de estrés y promover una sensación de calma y bienestar. “Las distintas investigaciones de laboratorio, realizadas con equipos electrónicos, han demostrado que la relajación muscular inducida influye en el sistema neurovegetativo provocando como consecuencia un cambio de comportamiento” (Brenner, 1991, en Tamorri, 2005, p.189.)

La Relajación Progresiva de Jacobson implica una serie de pasos prácticos, donde es importante destacar que requiere práctica y dedicación para obtener resultados óptimos.

“Se trata de que conozca las sensaciones de su cuerpo y vaya contrayendo y relajando los músculos, por grupos: brazo, codo, pierna, rodilla, glúteos, arquear la espalda, elevar los brazos, trabajar la cara y, finalmente, tensar y relajar todo el cuerpo”. (Opalo, 2013, en García 2019, p. 10)

Los entrenadores deben comprometerse a incorporar esta técnica en su rutina diaria y utilizarla como una herramienta de autocuidado para gestionar eficazmente el estrés en su vida profesional. Al proporcionar una forma efectiva de relajación muscular y promover la respiración profunda y la visualización, esta técnica ayuda a los entrenadores a reducir los niveles de estrés y mantener un estado de calma y bienestar en su vida profesional.

Al comprender las causas y los efectos del estrés y la ansiedad, los entrenadores deportivos pueden implementar estrategias y técnicas efectivas que ayuden a gestionar estas emociones y no sean un obstáculo para lograr los objetivos propuestos.

También es importante destacar que el estrés y la ansiedad no siempre son negativos. En su justa medida pueden proporcionar una dosis de energía y motivación necesaria para afrontar los desafíos deportivos, pero cuando los niveles de estrés y ansiedad son excesivos o crónicos, pueden tener efectos perjudiciales en el rendimiento y el bienestar.

El entrenador deportivo desempeña un papel fundamental como modelo de comportamiento para sus deportistas, en función de tres aspectos ya desarrollados anteriormente: sus habilidades comunicacionales, su liderazgo y su inteligencia emocional. Es por eso que una de las primeras estrategias que tiene el entrenador para la gestión del estrés y la ansiedad tiene que ver con su comportamiento manifiesto y lo que comunica con él.

Los deportistas suelen observar las reacciones y respuestas emocionales de sus entrenadores. Si el entrenador se mantiene tranquilo y sereno en situaciones estresantes, transmite un mensaje de calma y control que puede ayudar a los deportistas a manejar sus propias emociones.

Del mismo modo, transmitir una actitud optimista y resiliente, influye en el estado de ánimo y actitud de sus deportistas. Al demostrar una mentalidad optimista y enfocada en soluciones, el entrenador puede fomentar la capacidad de los deportistas para enfrentar los desafíos y superar las dificultades.

Es importante también que los entrenadores establezcan expectativas realistas tanto para sí mismos como para sus deportistas. La presión excesiva y las expectativas poco realistas pueden aumentar el estrés y la ansiedad en el entorno deportivo.

El entrenador debe ser capaz de crear un ambiente en el que los deportistas se sientan cómodos para comunicar sus preocupaciones y emociones. La comunicación abierta y honesta puede ayudar a identificar y abordar los desencadenantes de estrés y ansiedad. Para eso, es importante que los entrenadores deben estar dispuestos a escuchar y ofrecer apoyo emocional cuando sea necesario.

Priorizar el equilibrio entre las demandas laborales y la vida personal también es importante para manejar el estrés por parte del entrenador. Los entrenadores deben

aprender a establecer límites saludables y encontrar tiempo para actividades de recuperación y autocuidado.

3.4.3 Síndrome de Burnout en el entrenador deportivo

Como vemos, el trabajo del entrenador deportivo es fundamental para el rendimiento y desarrollo de los deportistas, sin embargo, este rol puede estar asociado a altos niveles de estrés, presión y demandas emocionales.

En los distintos ámbitos, como el deporte de base e iniciación y el deporte de rendimiento, uno de las problemáticas más estudiadas ha sido el síndrome de burnout (Castillo, González, Fabra, Mercé, & Balaguer, 2012). “Los entrenadores son los principales candidatos para padecer el síndrome de burnout” (Weinberg & Gould, 2014, p.503) en función a ciertos factores como la presión por el resultado, el intrusismo, situaciones de indisciplina de sus deportistas, la multitarea, la responsabilidad de liderar un grupo humano, entre otros.

Freudenberger fue uno de los primeros que estudió el fenómeno, quien lo definió como “una sensación de fracaso por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador”, localizando al burnout en el contexto laboral. (Freudenberger, 1974 como se citó en García-Parra, N., González, J., & Garcés de los Fayos, 2016, p. 21).

Diversos autores reconocen que las circunstancias que promueven el estrés laboral y las que se aprecian en el estrés deportivo son similares, por tanto, esta similitud también puede establecerse para analizar el burnout en los contextos deportivos.

El trabajo del entrenador deportivo es intenso y exigente, lo que puede resultar en una sobrecarga de trabajo físico y mental. Suelen tener largas horas de trabajo, prácticas extenuantes y la necesidad de estar disponibles en todo momento para sus deportistas. Esta carga constante de trabajo puede agotar los recursos físicos y emocionales de los entrenadores, contribuyendo al desarrollo del burnout.

3.4.3.1 Conceptualización del Síndrome de Burnout

El Síndrome de Burnout es “un síndrome tridimensional de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización en el trabajo que puede desarrollarse en aquellos profesionales cuyo objeto de trabajo son personas en cualquier tipo de actividad” (Gil

Monte, 2005, como se citó en Rodríguez, Campos Izquierdo, Jiménez-Beatty, Martínez del Castillo, 2007, p. 2).

Por tanto, el síndrome de burnout se comprende como un fenómeno multidimensional y multicausal, que se caracteriza por un agotamiento físico y emocional que actúa en detrimento de logros deportivos. (Cox, 2009).

Es fundamental reconocer y abordar los factores de riesgo para el burnout en los entrenadores a fin de prevenir su desarrollo y promover salud mental y bienestar.

El burnout también se define como un cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación, que conduce hacia sentimientos de inadecuación y fracaso; y se plantea una tridimensionalidad del síndrome, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. (Maslach y Jackson, 1981, como se citó en García-Parra, N., González, J., & Garcés de los Fayos, 2016).

Dentro de las tres dimensiones del burnout, la primera es el agotamiento desde el punto de vista físico y también emocional, lo que produce que los niveles de energía, el interés asignado y la confianza sean bajos. (Weinberg y Gould, 2014)

El agotamiento emocional en el caso del entrenador deportivo hace referencia a que su fuerza y disponibilidad emocional va mermando, afectando así su capacidad de entrega a los demás.

La segunda dimensión es el sentimiento de falta de realización personal, una autoestima baja y la percepción de sentimientos de ineficacia que irá confirmando en su cotidiano. Estos entrenadores experimentan una tendencia a evaluarse negativamente, lo que afecta su capacidad de trabajo y su relación con los deportistas, provocando que se sientan descontentos e insatisfechos con el ejercicio de su función.

La tercera dimensión es la despersonalización, derivado de su agotamiento físico y mental, el entrenador comienza a manifestar conductas, actitudes y sentimientos negativos hacia sus entrenados.

Otra forma de diferenciar y categorizar las distintas manifestaciones del burnout es a través de las siguientes tres dimensiones: (a) agotamiento emocional y físico, (b) reducida sensación de logro y, (c) devaluación de la práctica deportiva (Raedeke y Smith, 2001,

como se citó en Cantú Berrueto, Castillo, Ponce Carbajal, Álvarez, & López-Walle, 2015). El agotamiento emocional y físico se presenta como un cansancio provocado por la tarea de entrenador y sus diversas demandas físicas y mentales. En cuanto a la reducida sensación de logro, se basa en la percepción que tiene el entrenador en relación a sus logros deportivos y la importancia que le atribuye a los mismos. La devaluación de la práctica deportiva se ve expresado como una serie de sentimientos negativos que se generan hacia el deporte y el poco o nulo interés que se presta hacia la actividad y a su desempeño.

Comprender estos indicadores sirven al entrenador a los efectos de prevenir el burnout o identificar si es necesario acudir a un psicólogo especializado para solicitar asistencia o una evaluación diagnóstica.

3.4.3.2 Antecedentes y consecuencias del burnout

Los entrenadores deportivos se encuentran bajo una presión constante, debido a las altas expectativas de diferentes partes interesadas, como los propios deportistas, los padres, los directivos y la sociedad en general.

La falta de recursos adecuados, tanto materiales como emocionales, puede ser un factor de riesgo importante para el burnout en los entrenadores deportivos. La implementación de estrategias de apoyo institucional, la promoción de un ambiente de trabajo saludable y la concientización sobre la importancia del autocuidado son aspectos claves para proteger la salud y el bienestar de los entrenadores.

Distintas carencias como instalaciones deportivas adecuadas, equipamiento de calidad, personal de apoyo y programas de desarrollo profesional puede dificultar la labor de los entrenadores y aumentar su nivel de estrés.

La necesidad de cumplir con resultados, alcanzar metas y mantener un rendimiento óptimo puede generar un estrés adicional, así como la percepción de no estar a la altura de estas expectativas puede llevar a sentimientos de frustración, incompetencia y desgaste emocional.

Adentrando en los antecedentes y consecuencias del burnout se subraya que el estrés crónico es uno de los antecedentes más importantes. En el caso del entrenador también se destacan las excesivas demandas competitivas e institucionales, carencia de

apoyo social y las relaciones sociales estresantes. (Cantú, Castillo, Ponce, Álvarez & López-Walle, 2015)

Varios estudios sobre burnout deportivo sugieren que las estrategias de afrontamiento podrían ayudar a a hacer frente al estrés y por tanto dificultar el surgimiento del burnout (Gustafsson et al., 2008; Raedeke y Smith, 2004, como se citó en Maicon, Garces de Los Fayos, De Francisco 2012).

Cabe destacar que va a depender de los recursos psicológicos que tenga el entrenador para determinar si la situación conduce o no al burnout, ya que existen rasgos de personalidad que se asocian a la aparición de alguna dimensión del burnout. Por ejemplo, la tendencia al perfeccionismo (Appleton, Hall y Hill, 2009; como se citó en Cantú, Castillo, Ponce, Álvarez & López-Walle, 2015) está relacionada directamente con el síndrome de burnout.

Cuando los costos son mayores que los beneficios, las probabilidades de presentar burnout aumentan, es por esta razón que no sólo se relaciona al deporte de alto rendimiento sino también tiene alta prevalencia en deporte amateur. Se trata de una compleja interacción entre los factores personales y situacionales, por tanto, el burnout es una experiencia individual y subjetiva (Gould y Whitley, 2009; como se citó en Maicon, Garces de Los Fayos, De Francisco 2012).

Uno de los primeros síntomas que aparece es el malestar generalizado que afecta al humor y a la motivación, así como también, la valoración cognitiva que hace el entrenador de su desempeño.

Con frecuencia suelen manifestarse aspectos psicosomáticos como dolores musculares, dolor de cabeza, problemas gastrointestinales, afecciones en la piel, entre otros, aunque cada entrenador reacciona de diferente manera.

Se han investigado síntomas tanto fisiológicos como psicológicos relacionados al burnout en el ámbito del deporte. Se pueden encontrar, entre ellos, la pérdida de apetito, pérdida del deseo sexual, infecciones respiratorias, pérdida de peso, dificultades para conciliar el sueño e irritabilidad. También puede manifestar depresión, agotamiento, baja autoestima y dificultades en las relaciones interpersonales. (Cox, R, 2009).

3.4.3.3 Estrategias de prevención y manejo del burnout.

Por lo antedicho, se hace evidente que para proteger la salud mental y el bienestar de los entrenadores deportivos se hace necesaria la implementación de estrategias de prevención y manejo del burnout. Al promover el autocuidado y al ofrecer apoyo psicológico y formación en habilidades de afrontamiento, se puede crear un entorno laboral más saludable y sostenible para los entrenadores.

Estas estrategias no solo benefician a los entrenadores individualmente, sino que también contribuyen al rendimiento y bienestar de sus deportistas a cargo.

De acuerdo a todo lo anterior, se debe establecer rutinas de descanso adecuadas para garantizar la recuperación física y mental, así como practicar actividades recreativas que proporcionen placer y relajación fuera del entorno laboral.

En otro orden, también es importante mantener una alimentación saludable y equilibrada para sustentar la energía y la vitalidad, e incorporar la práctica regular de ejercicio físico para reducir el estrés y mejorar la salud general.

El entrenador debe aprender las herramientas para ser capaz de establecer límites claros en su trabajo, por ejemplo, definir horarios de trabajo que permitan tiempo para el descanso y la desconexión. Para eso, se hace necesario aprender a delegar responsabilidades y pedir ayuda cuando sea necesario para distribuir la carga laboral de manera efectiva. Otro punto es establecer objetivos realistas y alcanzables para evitar la sobrecarga de trabajo, lo que, como vimos, conduce al burnout.

Desde el punto de vista de la psicología del deporte, se entiende imprescindible proporcionar acceso a servicios de apoyo psicológico y formación en habilidades de afrontamiento para ayudar a los entrenadores a manejar el estrés y la presión laboral.

Dentro de estos posibles lineamientos, también se debería ofrecer sesiones de terapia individual o grupal para abordar las emociones y preocupaciones relacionadas con el trabajo, así como también fomentar la comunicación abierta y honesta para que los entrenadores puedan expresar sus inquietudes y recibir el apoyo necesario de sus colegas y supervisores.

4. Conclusiones

La intención del presente trabajo fue abordar los aspectos fundamentales en la intersección entre la psicología del deporte y el rol del entrenador deportivo. Desde una mirada integral se hace necesario considerar no sólo su eficacia, sino también su bienestar emocional y su desarrollo humano.

La psicología del deporte emerge como un complejo campo que busca comprender la interacción mente-cuerpo en el contexto deportivo, y en este caso en particular de los entrenadores en sus distintos ámbitos en donde se inserta su rol: deporte de rendimiento, deporte de formación o deporte recreacional.

Cada uno de estos escenarios configura un campo muy variable donde la tarea del entrenador será evaluada en función a objetivos específicos. Esto plantea un desafío muy importante ya que dependerá de su propia capacidad de aprendizaje y adaptación.

El entrenador es un actor fundamental en el desarrollo de sus deportistas, que influye de manera muy compleja ya que requiere no solo conocimientos técnicos y tácticos, sino también habilidades sociales y emocionales para gestionar eficazmente su tarea, apostando al desarrollo integral de los deportistas, motivándolos hacia el logro de sus metas en un ambiente de trabajo positivo.

La psicología del deporte ofrece valiosos aportes al entrenador deportivo, brindándole soporte emocional, herramientas para mejorar la comunicación, habilidades de liderazgo y estrategias para gestionar el estrés, la ansiedad y prevenir el síndrome de burnout.

La comunicación efectiva se convierte en un pilar fundamental en el entrenamiento deportivo, en donde notamos la importancia en la coherencia entre la comunicación verbal y no verbal del entrenador, así como la personalización en la comunicación.

La inteligencia emocional se presentó como una habilidad esencial para los entrenadores, permitiéndoles comprender y gestionar las emociones propias y de sus deportistas.

El desarrollo de habilidades emocionales favorece la creación de un entorno de apoyo donde los deportistas se sienten valorados y pueden expresarse libremente, contribuyendo a la cohesión del equipo, la gestión del estrés y la superación de obstáculos que se presentan en el ámbito deportivo.

Otro aspecto imprescindible es el liderazgo, el cual requiere que los entrenadores posean habilidades para guiar, motivar y potenciar el rendimiento de sus deportistas.

La adaptabilidad del liderazgo a las características situacionales así como la promoción de una cultura organizacional sólida es clave para el buen ejercicio del rol del entrenador.

La gestión efectiva del estrés y la ansiedad se presentan como otro desafío en el ámbito del entrenador, que impacta tanto en el rendimiento deportivo como en su propio bienestar emocional y el de sus deportistas.

Los entrenadores desempeñan un rol fundamental en la implementación de estrategias aprendidas de la psicología del deporte para gestionar sus emociones de manera efectiva, promoviendo un ambiente propicio para el logro de sus objetivos.

El síndrome de burnout, que, como se vio, es muy común en el campo del entrenamiento deportivo, destaca la importancia del autocuidado, la prevención y el manejo del estrés en los entrenadores.

Se concluye que la implementación de estrategias de apoyo institucional, el acceso a servicios de apoyo psicológico y la formación en habilidades de afrontamiento son fundamentales para proteger la salud mental y el bienestar de los entrenadores, contribuyendo a un ambiente de trabajo saludable y sostenible.

5. Referencias bibliográficas

- Almirón, V., Garcia, J. Trejo, A. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Reidocrea. (4), 24-27 Recuperado el 23 de octubre de https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Asociación Nacional de Entrenadores Deportivos de España. (s.f.). ¿Qué es un entrenador deportivo? Recuperado el 16 de abril de 2023, de <https://anef.es/que-es-un-entrenador-deportivo/>
- Balaguer, I. (1994). Psicología del deporte. Albatros Ediciones.
- Balaguer Solá, Isabel. Aproximación a la psicología del deporte en la Comunidad Valenciana (2003). Revista de psicología general y aplicada. Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología Vol. 56 Núm. 4 Pág. 507-518.
- Brandao, M.R.F., (2000). Factores de stress em jogadores de futebol profissional. Tesis de doctorado, UNICAMP.
- Burgoon, J., Guerrero, L., Floyd, K., (2010). Nonverbal communication theories of interpersonal adaptation. In The new Sage handbook of communication science. Sage.
- Cantú Berrueto, A., Castillo I., Ponce Carbajal, N., Álvarez, O., & López-Walle, J.M. (2015). Burnout en el deporte. In J. M. López Walle, M. P. Rodríguez Martínez, O. Ceballos Gurrola, y J. L. Tristán Rodríguez (Ed.), Psicología del Deporte: Conceptos, aplicaciones e investigación (pp. 55-59). Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Castillo, I, González, L, Fabra, P, Mercé, J, & Balaguer, I. (2012). Estilo interpersonal controlador del entrenador, frustración de las necesidades psicológicas básicas, y burnout en futbolistas infantiles. Cuadernos de Psicología del Deporte, 12(1), 143-146. Recuperado en 19 de febrero de 2024, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232012000100014&lng=es&tlng=es.
- Cox, RH (Ed.). (6ta ed.). (2009). Psicología del deporte: Concepto y sus aplicaciones. Madrid: Editorial Médica Panamericana.

- Dueñas Buey, M. L., (2002). Importancia de la inteligencia emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XX1*, (5), 77- 96.
- Durán, M. & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta colombiana de Psicología*, 18 (1), 135-147.
- Fernández, J., y Puentes, A. (2014). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Reis. Revista Española de Investigaciones*, 33-53.
- Ferreira, M., Valdés, H. & González, E. (2002). Estrés en jugadores de fútbol: Una comparación Brasil y Cuba. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 2(1), 7-14
- Galimberti, U. (2003). *Diccionario de psicología*. Siglo XXI Ediciones
- García, F. (1998). El equipo deportivo. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital, 3(12).
- García, M. (1999) . El liderazgo en los grupos deportivos. En F. Gil y C. M. Alcover. *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide.
- García-Calvo, T., González-Ponce, I., Ponce, J. C., Tomé- Lourido, D., & Vales-Vázquez, Á. (2019). Incidencia del sistema de puntuación de las tareas sobre la carga mental del entrenamiento en fútbol. *Revista de psicología Del Deporte*, 28(4), 79–86.
- García-Parra, N., González, J., & Garcés de los Fayos, E. (2016). Estado actual del estudio del síndrome de burnout en el deporte. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(2), 21–28. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/264351>
- García, V., Romerosa, M., y Llorens, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46. <https://www.elsevier.es/en-revista-revista-psicologia-del-trabajo-organizaciones-370-pdf-S1576596216300159><https://www.elsevier.es/en-revista-revista-psicologia-del-trabajo-organizaciones-370-pdf-S1576596216300159>
- García España, Saskia G. (2019). *Relajación progresiva de Jacobson y su aporte en el desarrollo del lenguaje de niñas y niños con síndrome de Down*. (Tesis de pregrado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

- García-Ucha, F. (2002). Comunicación Entrenador Deportista. Recuperado de <http://www.psicodeportes.com/apdawp/wp-content/uploads/2015/08/Garcia-Ucha-El-rol-del-entrenador.pdf>
- García-Cueto E., Ruiz-Barquín R., Pérez-Llantada M.C.. (2015). Estilo comunicativo del entrenador y su relación con los estados de ánimo negativos en futbolistas jóvenes. Cuadernos De Psicología Del Deporte ,15(2) ,27-38.
- Garcia-Mas A., Mas J., Flores R. (2021). El estilo de comunicación del entrenador como predictor de la carga de trabajo percibida en jóvenes futbolistas . Retos, 43, 868-874.
- García-Naveira, A. (2010). El psicólogo del deporte en el alto rendimiento: Aportaciones y retos futuros. Papeles del Psicólogo, 31 (3), 259–268.
- Gimeno, F., Buceta, J. M., & Pérez-Llanta, M. D. C. (2012). El cuestionario «Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo» (CPRD): Características psicométricas. Análise Psicológica, 19(1), 93–113. <https://doi.org/10.14417/ap.346>
- Gómez, D. (2017). Discurso de entrenadores de balonmano en función de las variables de la competición: introducción a una perspectiva secuencial. Tesis doctoral. Valencia. Universidad de Valencia.
- Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.
- Hernandez, A. Canto, J. (s.f.). El liderazgo en los grupos deportivos. Psicología del Deporte (Vol. I) Fundamentos 2. Recuperado a partir de <https://docplayer.es/6713068-Capitulo-7-el-liderazgo-en-los-grupos-deportivos-antonio-hernandez-mendo-jesus-m-canto-ortiz-universidad-de-malaga.html>
- Huéscar Hernández, E., López Mora, C., & Cervelló Gimeno, E. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. Universitas Psychologica, 16(4), 1. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-4.relc>
- Lagardera, F. (2008). Diccionario Paidotribo de la Actividad Física y el Deporte. Barcelona: Paidotribo
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., & García-Calvo, T. (2014). Análisis de los procesos grupales y el rendimiento en fútbol

semiprofesional. *Revista Internacional de Medicina, Ciencia, Actividad Física y Deporte*, 14(53), 153–168.

- Leo Marcos, F. M., Sánchez, P. A., Sánchez, D., Amado, D., & García, T. (2009). Influencia del clima motivacional creado por el entrenador en el compromiso deportivo en jóvenes jugadores de baloncesto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9, 49. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/85621>
- Lope Fernández, D. E., & Solís Briceño, O. B. (2020). Estrategias de afrontamiento como intervención al estrés en futbolistas (Coping strategies as a stress intervention in soccer players). *Retos Digital*, 38, 613–619. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.75724>
- Maicon, C., Garcés de Los Fayos, E., & De Francisco, C. (2012). El síndrome de burnout en deportistas: Nuevas perspectivas de investigación. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 7(1), 33-47.
- Marques, M, Nonohay, R, Koller, Silvia, Gauer, Gustavo, & Cruz, Jaume. (2015). El estilo de comunicación del entrenador y la percepción del clima motivacional generado por los entrenadores y compañeros. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(2), 47-54. <https://dx.doi.org/10.4321/S1578-84232015000200006>
- Martens, R. (1999). *El entrenador de éxito*. Barcelona: Paidotribo.
- Martín Rodríguez, M.; Campos Izquierdo, A.; Jiménez-Beatty, J. MMartínez del Castillo, J. (2007). Calidad de vida y estrés laboral: la incidencia del Burnout (síndrome de quemarse por el trabajo) en el deporte de alto rendimiento madrileño. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 6(3), 62-77.
- Martínez, J. (2016). *Inteligencia emocional y rendimiento deportivo en el fútbol femenino de alta competición*. Valladolid. Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18817/Tesis1113-160915.pdf>
- Martínez del Castillo, J., Jiménez-Beatty, J., Campos, A., Del Hierro, D., Martín, M. y González, M. (2007). Barreras organizativas y sociales para la práctica de actividad física en la vejez. *Motricidad*. *Revista Europea del Movimiento Humano* , 19 (), 13-31.
- Olmedilla, A., Garces, E., Nieto, G. (2002). *Manual de psicología del deporte*. Murcia: Diego Marin.
- Olmedilla Zafra, A., (2009). Reseña de "Psicología del deporte. Conceptos y sus aplicaciones" de Richard H. Cox. *Cultura, Ciencia y Deporte* , 4 (10), 63-65.

- Olmedilla, A., García Montalvo, C., & Garcés de Los Fayos Ruiz, E. (1998). Un análisis del papel profesional del psicólogo del deporte desde la percepción del entrenador de fútbol. *Revista de Psicología Del Deporte*, 7(2), 95–114.
- Palatnik N. (2014). *Ganar y perder también cuentan*. Montevideo, Uruguay ISBN: 9789974995260
- Perea, P. (2011). *La administración de información como labor docente del entrenador de balonmano: análisis descriptivo en categorías de base*. Tesis doctoral. Granada. Universidad de Granada.
- Pichón Rivière, E. (1982). *El Proceso Grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión
- *Psicología de la actividad física y del deporte*. (s/f). Cop.es. Recuperado el 14 de octubre de 2023, de <https://www.cop.es/perfiles/contenido/deporte.htm>
- Rozo, M., Abaunza De Gonzalez, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72. Retrieved October 23, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002010000200006&lng=en&tlng=es.
- Smoll, F. L. y Smith, R. E. (2009). *Claves para ser un entrenador excelente*. Barcelona: Inde.
- Tamorri, S. (2004). *Neurociencias y deporte: Psicología deportiva. Procesos mentales del atleta*. Barcelona: Paidotribo.
- Torregrosa, M. Sousa, C. Viladrich, C. Villamarín, F. Cruz, J. (2008). El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes *Psicothema*, vol. 20, núm. 2, pp. 254-259 Universidad de Oviedo, Oviedo, España.
- Viciano, J., Mayorga-Vega, D., Ruiz, J. y Blanco, H. (2016). La comunicación educativa de entrenadores de fútbol en competición. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (29), 17-21.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2014). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Editorial Médica Panamericana.
- Williams, J. M. (1991). *Psicología aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva
- Zuzama, J. (2017). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Recuperado de

http://repositori.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y