



*Revista Digital de Educación Física*

ISSN: 1989-8304 D.L.: J 864-2009

## **EL PAPEL DEL ENTRENADOR EN EL DESARROLLO DEL DEPORTISTAS A LARGO PLAZO REVISION BIBLIOGRAFICA**

**Walter Mauricio Foresto**

Licenciado en Alto Rendimiento Deportivo. Preparador Físico y Docente. Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Email: [wforesto89@gmail.com](mailto:wforesto89@gmail.com)

Web: <https://www.researchgate.net/profile/Walter-Foresto>

### **RESUMEN**

En el presente trabajo, nos enfocaremos en el papel de los entrenadores en el desarrollo deportivo a largo plazo. El entrenador representa una figura esencial no solo para el desarrollo técnico, táctico y físico, sino que también (y con gran importancia) para el desarrollo psicológico y emocional de los chicos en formación. Muchos entrenadores, enfocan sus objetivos en el primer punto mencionado, dejando en un segundo plano, el aspecto psicológico y emocional. Se podría afirmar que en la actualidad la formación en dichos aspectos es mayor, sin embargo, es de los más ignorados por la mayoría de los involucrados dentro del área deportiva. Se seleccionaron diversos artículos relacionados al estudio del papel del entrenador en el desarrollo deportivo y en triangulación con bibliografía relacionada, se analizaron los mismos partiendo del objetivo de analizar cuáles son las principales funciones más allá de las estrictamente deportivas (ceñidas al desarrollo técnico-táctico) que puede/debe desempeñar un entrenador formativo.

### **PALABRAS CLAVE:**

**Deporte; Psicología; Entrenadores; Desarrollo Deportivo; Revisión Bibliográfica**

# **THE ROLE OF THE COACH IN THE LONG-TERM DEVELOPMENT OF ATHLETES A BIBLIOGRAPHIC REVIEW**

## **ABSTRACT**

In this paper, we will focus on the role of coaches in long-term sports development. The coach represents an essential figure not only for the technical, tactical and physical development, but also (and with great importance) for the psychological and emotional development of the boys in training. Many coaches focus their objectives on the first point mentioned, leaving the psychological and emotional aspect in the background. It could be said that training in these aspects is greater today, however, it is one of the most ignored by most of those involved in the sports area. Several articles related to the study of the role of the coach in sports development and in triangulation with related bibliography were selected, they were analyzed starting with the objective of analyzing what are the main functions beyond those strictly sports (adhered to technical-tactical development) that can/should play a training coach.

## **KEYWORD**

**Sport; Psychology; Trainers; Sports Development; Bibliographic Review**

## DEFINICION DEL PROBLEMA.

Un desarrollo deportivo exitoso no depende únicamente del deportista y sus habilidades, el entorno que lo rodea, interviene de manera significativa. Entre los factores que contribuyen al éxito deportivo se encuentran, además de las cualidades físicas de base y los aspectos psicológicos, el apoyo del entorno (familia, amigos, entrenadores, club), las buenas instalaciones, así como el apoyo institucional y organizativo (Blázquez Sánchez, 1999). Lo que algunos autores clasifican como microsistema, exosistema, microsistema e individuo como centro de todo.

Si hablamos de desarrollo deportivo, nos referimos a etapas de iniciación y formación, etapas donde el individuo se encuentra en proceso de aprendizaje y mejora, donde el compromiso del entrenador es fundamental y crítico. Parafraseando lo establecido por Mendoza (2007), dentro de la institución deportiva, el entrenador es la principal figura jerárquica en la experiencia deportiva ya que es quien más se relaciona con los deportistas, además de representar un ejemplo a seguir. El rendimiento, la motivación, el clima del equipo, las condiciones personales de cada deportista, dependen en gran medida del entrenador, de su estilo y de sus enseñanzas. Es por esto que el mismo, requiere de una buena preparación, no solo en rendimiento físico, sino también psicológico, ya que aspectos como el liderazgo, motivación, la comunicación y sus estilos, el dominio de los conocimientos del deporte y sus necesidades, además de las etapas de desarrollo deportivo y sus características/necesidades, son factores que intervienen en el desarrollo deportivo, en el éxito o en el fracaso del mismo.

Para el presente trabajo se seleccionaron diversos artículos relacionados al estudio del papel del entrenador en el desarrollo deportivo y en triangulación con bibliografía relacionada, se analizaron los mismos partiendo del objetivo de analizar cuáles son las principales funciones más allá de las estrictamente deportivas (ceñidas al desarrollo técnico-táctico) que puede/debe desempeñar un entrenador formativo.

## 1. MÉTODO

Se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica basada en el diseño de revisión documental descriptiva propuesto por Hernández Sampieri et al. (2006). La búsqueda criteriosa de los artículos se ha basado en diversos criterios. Por ello, la selección de los mismos fue realizadas por el sitio web PubMed, utilizando palabras relacionadas con el tema de objeto, mediante las siguientes ecuaciones: "coach" OR "long-term development" OR "sports development" OR "sports psychology" OR "leadership models". Luego, se realizó la clasificación atendiendo los parámetros propuestos por Baene-Extremera et al. (2015):

- Tema: papel de los entrenadores en el desarrollo deportivo a largo plazo
- Tipología: investigación y didáctica aplicada
- Contenido: deporte, Psicología, entrenadores, desarrollo deportivo
- Edad de los Participantes: infantojuveniles

Mas allá de la fiabilidad de los documentos analizados, cabe destacar la subjetividad de la selección o no de los mismos. Por ello, para evitar algún sesgo, se

realizó una revisión de deportes individuales y colectivos, aunque la inclusión o no, se debió a la población y metodología de los artículos.

## 2. RESULTADOS

Tras la revisión bibliográfica en la base de datos, se seleccionaron un total de 5 artículos para su revisión, que se corresponden con el objetivo previamente propuesto. Dichos artículos se pueden visualizar en la Tabla 1 y Tabla 2, donde de presentar, por un lado, los datos del artículo y su metodología y, por el otro, el análisis de los mismos.

Se puede comprobar que la metodología que se destaca es la cuantitativa. Referido a la técnica de recolección de datos, los cuestionarios es el principal método utilizado, tratándose de cuestionarios tomados de investigaciones anteriores y adaptados al contexto de Educación Física y traducidos al español. Para el análisis de los datos recolectados la técnica más utilizada fue la estadística. Este fue realizado por paquetes estadísticos, como el SPSS, realizando tanto análisis multivarianza, exploratorio, de correlación y descriptivo. Con respecto al diseño de investigación empleado, ha sido fundamentalmente de tipo cuasiexperimental, manteniendo los grupos naturales de clase, aplicando pretest y post-test.

Tabla 1.  
Datos

ARTICULO	AUTORES	TIPO	METODOLOGIA
1 Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo.	Álvarez, O., Castillo, I., y Falcó, C. (2010).	Cuantitativo y Cuasi experimental	Se administró la versión española del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X <sup>®</sup> , Bass y Avolio, 1995)
2 Relación entre el estilo del liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional chileno	Saure, N. (2014)	Cuantitativo, descriptivo y no experimental	2 cuestionarios: a)- PMCSQ-2 y b)- Test de Estilos de Liderazgo desarrollado por Kurt Lewin
3 El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes.	Torregrosa, M., Sousa, C., Viladrich, C., Villamarín, F. y Cruz, J. (2008)	Cuantitativo, descriptivo y no experimental	3 cuestionarios: a) percepción de clima motivacional inducido por el entrenador (PMCSQ-2); b) percepción de comportamientos del entrenador (CBAS-PBS); y c) compromiso deportivo (SCQ)
4 Sustained Participation in Youth Sports Related to Coach-Athlete Relationship and Coach-Created Motivational Climate.	Rottensteiner, C., Kontinen, N. y Laakso, L. (2014)	Cuantitativo, descriptivo y no experimental	Se administro el Cuestionario de Relación Entrenador-Deportista y el Cuestionario de Deporte de Clima Motivacional Percibido
5 Un Programa de Intervención Individualizado con Entrenadores de Fútbol.	Soriano, G., Ramis, Y., Cruz, J. y Sousa, C. (2014)	Cuantitativo y Cuasiexperimental	Observación: se utilizó el Coaching Behavior Assesment System y Cuestionario: Learning Climate Ques-tionnaire

**Tabla 2.**  
**Análisis**

ANÁLISIS	VARIABLES	PARTICIPANTES	CONCLUSIONES
1 Análisis diferenciales, descriptivos y fiabilidad de las escalas	a)- Esfuerzo Extra de los taekwondistas, b)- Eficacia del Entrenador y c)- Satisfacción del Entrenador	34 taekwondistas (17 mujeres y 17 hombres) que componían el total de la selección española de taekwondo (algunos de ellos preolímpicos y olímpicos), con un rango de edad de entre los 17 y los 30 años (M = 21, DT = 3.62).	En el contexto del deporte de alto nivel, conceptos como esfuerzo, dedicación, adherencia al entrenamiento son claves para una adecuada progresión deportiva. El liderazgo transformacional se muestra como el estilo que fomenta estos resultados.
2 Método comparativo	Estilo de liderazgo y clima orientado al ego	5 entrenadores (n=5) y 100 (n=100) jugadores cadetes de fútbol joven del club Deportes Concepción, estos últimos, divididos en 5 categorías	Existe un clima con mayor orientación al ego, cuando el entrenador muestra un estilo de liderazgo autocrático. Los jugadores centrarían su interés en demostrar que son mejores que los demás y hacer ver que son superiores a los otros, en cambio, si el entrenador muestra un estilo democrático, el clima motivacional se encuentra más orientado a la tarea. Se observa un clima de aprendizaje cooperativo, el esfuerzo en busca de la mejora continua.
3 Análisis descriptivos y de correlación	a)- Clima motivacional, b)- Estilo de comunicación del entrenador, c)- Compromiso deportivo de los futbolistas	415 jugadores de fútbol de alto nivel de competición en la franja de edad de 14 a 16 años	Sería importante seleccionar y/o formar entrenadores con «credibilidad», aquellos con una definición de éxito más amplia que ganar y perder, que animan a los deportistas a ser más autodeterminados y autorregulados, contribuyendo así al desarrollo de deportistas intrínsecamente motivados, confiados y comprometidos, además son percibidos por sus jugadores como fuente de apoyo.
4 Análisis descriptivos y de correlación	a)- Cercanía b)- Compromiso c)- Complementariedad d)- Clima de tarea 3)- Clima del ego	1692 jugadores de fútbol, hockey sobre hielo y baloncesto "activos" y 543 retirados, de 15 a 16 años	Sugieren analizar otros agentes relacionados con la actividad, ejemplo los dirigentes deportivos, generar capacitaciones para los coaches, generando el aumento de la calidad de sus prácticas profesionales incrementando en las mismas los aspectos motivacionales diariamente. Y para finalizar, como dato interesante, sugiere aspectos de gestión que posibiliten la permanencia de entrenadores.
5 Análisis multivarianza	a)- Clima motivacional,	3 entrenadores de fútbol	En base al papel del

b)- Satisfacción de necesidad y c)- Estilo de comunicación positivo

de 27, 22 y 33 años de edad y 54 jugadores con edades comprendidas entre los 12 y los 14 años (M= 12,9; DT= ,54).

entrenador en el desarrollo deportivo y específicamente en analizar cuáles son los aspectos que ayudan a la permanencia de los jóvenes deportistas en el deporte, creemos conveniente destacar los temas desarrollados en la intervención con el fin de mejorar el desempeño del entrenador: la importancia de un clima de apoyo a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y la importancia de fomentar un estilo de comunicación positivo.

---

### 3. APORTACIONES.

Las ciencias aplicadas necesitan renovarse constantemente y los entrenadores deben actualizarse según las aspiraciones sociales, profesionales y las exigencias contemporáneas. Todo entrenador deportivo o director técnico necesita conocer sobre Psicología, formarse y aplicar esos conocimientos en el área deportiva. La Psicología no sólo brinda al entrenador los elementos teóricos para que logre ejercer con efectividad su trabajo; ella es, además, una herramienta de trabajo en sus manos en la medida que le proporciona los elementos metodológicos y pedagógicos necesarios para abordar acertadamente la solución de los problemas que se presentan (Ibáñez Godoy, 1997). Como hemos podido ver a lo largo de estos 5 artículos, la intervención psicológica, teniendo en cuenta las múltiples variantes que pueden afectar al rendimiento de los atletas juveniles, por parte de los entrenadores, especialmente detrás de sus formas de motivación, de liderazgo y su estilo de comunicación, su constante actualización, condiciona por una parte: (a) los resultados deportivos, como así también, (b) la permanencia o deserción deportiva, al tener influencia directa con la motivación de los deportistas. Comenzado nuestro enfoque de análisis a los estilos de liderazgo, un líder se podría definir tal como lo establece la Real Academia Española (2020) como "...una persona que dirige u orienta a un grupo". Sin embargo, lo importante de un líder es definir hacia dónde es correcto que oriente dicho grupo y cómo lo hace, para esto debemos apoyarnos de la psicología deportiva. Por otro lado, el estilo de comunicación del entrenador hace referencia a que tan bien puede comunicar su información, es decir, sus habilidades comunicativas y cómo lo hace, su estilo de comunicación. Estas últimas, en base a lo mencionado por Torregrosa et.al. (2008), se establecen teniendo en cuenta las dimensiones conductuales de apoyo, instrucciones y punición.

Al plantear la preparación psicológica desde la función del entrenador deportivo, como resaltan Rottensteiner et al. (2014), necesitan de amplios conocimientos teórico metodológico que le permitan integrar todos los componentes de la preparación, por ello, la capacitación constante, la comunicación efectiva entre las partes, como así también, las relaciones interpersonales, juegan un papel decisivo al momento de los resultados. La presencia de vías de comunicación apropiada para cada situación entre los distintos agentes del equipo, la existencia de habilidades eficaces en el repertorio

de los deportistas y entrenadores, y el uso positivo de la comunicación, puede contribuir, probablemente, a la optimización del rendimiento. El estilo del entrenador puede condicionar la eficacia de este tipo de intervenciones, el mismo representa uno de los factores clave en el nivel de ejecución de los deportistas y equipos, como se observó en las investigaciones de Álvarez et al. (2010) donde el liderazgo transformacional fomentaba el esfuerzo, dedicación y adherencia al entrenamiento de Taekwondistas de la Selección Española. El liderazgo transformacional se podría definir cómo aquel que "...suele estar concentrado en el deportista, actúa de manera cooperativa y está orientado a tener una buena relación" (Weinberg y Gould, 2010, p.222). El presente estilo suele estar acompañado de compromiso, lealtad, integridad, confianza, responsabilidad, cohesión grupal, entre otros.

En concordancia con esto, las investigaciones de Saure (2014) y Torregrosa et.al. (2008) y Soriano et.al. (2014) referidas al fútbol juvenil, destacan la importancia del liderazgo del entrenador, su estilo de comunicación y la importancia de fomentar un clima de apoyo a las necesidades básicas, relacionado con la motivación de sus jugadores respecto a los logros deportivos, como también de la permanencia de los mismos en la actividad. Los intereses colectivos (compatible con los individuales) del equipo vienen determinados, normalmente, desde la organización/club/asociación, por ello, parece un factor esencial para la optimización del rendimiento, que cada miembro se identifique y asuma esos intereses comunes, los cuales serán mayores si los deportistas perciben que alcanzando esos objetivos es cómo pueden satisfacer mejor sus intereses personales. El estudio llevado a cabo Keegan et.al. (2010), también destaca la influencia del entrenador como agente social en la motivación del grupo de trabajo. Citando nuevamente a Weinberg y Gould (2010) "La motivación es la dirección e intensidad del esfuerzo" (p.52). Los autores explican que la dirección del esfuerzo "...hace referencia a la disposición del individuo con relación a una situación determinada, es decir, si va por ella...la intensidad del esfuerzo hace referencia a la cantidad de esfuerzo que una persona pone en determinada situación" (p.52). Para Hirman y Valdés (2002) la motivación se encuentra estrechamente relacionada con la emoción, mencionando que "...las relaciones entre motivación y el proceso de obtención de un objetivo son las generadoras de las reacciones emocionales. Una emoción no es más que el reflejo subjetivo de la satisfacción o frustración, real o pensada, de una motivación" (p.55). La experiencia del deportista, el nivel de deseo por determinado objetivo, la personalidad, la monotonía, fatiga y también el estado psicológico del equipo deportivo, son factores que determinan el control energético y el estado emocional del deportista.

En base a lo mencionado hasta el momento se podría afirmar que el estilo de liderazgo, comunicación y motivación del deportista se encuentra determinado por un factor (no único) de gran importancia: la relación entrenador-deportista. La misma se realizará siempre bajo premisas psicopedagógicas, por lo que los entrenadores no pueden perder esta mentalidad humanista y centrarse exclusivamente en aspectos meramente técnicos o deportivos buscando resultados a corto plazo. Es decir, para ser un buen entrenador y favorecer el desarrollo deportivo, no basta con enseñar de manera óptima las técnicas y tácticas del deporte, tampoco con llevar adelante diversos entrenamientos de forma planificada y sistemática. Sino que, además de tener conocimientos del deporte y lograr la creación de un ambiente propicio de aprendizaje, acompañado de un proceso de enseñanza óptimo, se debe promover un clima de trabajo favorecedor a la generación de dichos aprendizajes y de superación diaria. Esto implica, crear

un vínculo con los deportistas y desarrollar conductas que fomenten el bienestar de sus deportistas.

Por último, es interesante destacar la edad en la cual se encuentra enfocado el presente análisis. La etapa infantojuvenil en el desarrollo deportivo corresponde, en mayor medida, a una etapa de formación. Se trata de un proceso pedagógico y educativo en donde el niño/niña aprende sobre qué es ser un buen deportista y qué debe hacer para serlo, y aquí, el rol de entrenador es fundamental. Hirman y Valdés (2002) mencionan que “desde el punto de vista del proceso de formación del deportista las variables intelectuales, emocionales y sociales deben manipularse para favorecer el rendimiento deportivo” (p.32), a su vez agregan que:

Son los problemas pedagógicos del entrenamiento, cuya solución posibilita un buen rendimiento, los que deben coadyuvar a resolver las ciencias biológicas, así como la Psicología. El entrenador es el árbitro fundamental de cualquier relación multidisciplinaria en el entrenamiento deportivo dado que es el garante de la dirección pedagógica del proceso. Pero para poder cumplir su función necesita conocer cuáles son estos problemas y qué aporte puede brindar cada ciencia a su solución. (p. 33)

#### **4. CONCLUSIONES.**

Podríamos concluir el análisis del objetivo de esta revisión, analizar cuáles son las principales funciones más allá de las estrictamente deportivas (ceñidas al desarrollo técnico-táctico) que puede/debe desempeñar un entrenador formativo, nos ha quedado claro a través del abordaje de los artículos, que no existe solo un factor que incide en esto, es un conjunto de factores que componen el clima motivacional para que un jugador infantojuvenil permanezca en la actividad deportiva (desarrollo deportivo a largo plazo). Estos son muchos: el entrenador y todo lo que hace a su rol, el contexto, los dirigentes de la institución y su desempeño a favor de la actividad, sus pares, sus contrarios, entre otros. Con respecto al rol del entrenador o coach, es fundamental para que un joven pueda permanecer en la actividad deportiva, las herramientas de motivación que aplique en el desarrollo del vínculo entrenador-jugador es uno de los elementos preponderantes para la permanencia. La capacitación constante y el trabajo continuo de un entrenador desarrollando un proyecto a corto mediano y largo plazo con la mirada centrada en su jugador y en la tarea permitirán alcanzar la meta, que en este caso la meta es lograr que un deportista infantojuvenil en etapa de formación y desarrollo se convierta en algunos 14 años en un deportista de alto rendimiento, o de permanencia en su institución en categorías mayores. El entrenador debe trabajar con su motivación para lograr mayor cercanía, y con esta mayor comunicación; el compromiso mutuo por el objetivo a lograr, la complementariedad, mostrar a su equipo la necesidad de cada uno como una parte importante en el todo; clima de la tarea, como comunica y si deja comunicar a sus jugadores; clima del ego, muy relacionado con la autoestima y el trabajo de la construcción del sentido de equipo, el manejo de los líderes negativos y positivos dentro de ese clima de ego.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Álvarez, O., Castillo, I., y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 219-230.
- Baena-Extremera, Antonio, Palao-Puche, P., y Jara-Cortina, D. (2015). Evolución de las investigaciones sobre la enseñanza de las actividades en el medio natural en educación física escolar. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 8(16), 13-18. <https://doi.org/10.25115/ecp.v8i16.984>
- Blázquez Sánchez, D. (1999). *La iniciación deporte y deporte escolar*. Inde
- Duda, J. L. (2013). The conceptual and empirical foundations of Empowering Coaching™: Setting the stage for the PAPA project. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(4), 1-8. <https://doi.org/10.1080/1612197x.2013.839414>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ed. El oso panda (6ta ed.)
- Hirman, M. y Valdés, C. (2002). *La preparación psicológica del deportista: mente y rendimiento humano*. Ed. Inde.
- Ibañez Godoy, S. (1997). Los modelos de entrenador deportivo basados en el rol predominante. *Revista Española de E.F.*, 4(4), 35-42.
- Jowett, S. (2009). Validating Coach-Athlete Relationship Measures with the Nomological Network. *Measurement in Physical Education and Exercise Science* 13(1):34-51. <https://doi.org/10.1080/10913670802609136>
- Jowett, S. y Ntoumanis, N. (2004). The Coach-Athlete Relationship Questionnaire (CART-Q): Development and initial validation. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*. 14. 245-57. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2003.00338.x>.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).
- Rottensteiner, C., Kontinen, N. y Laakso, L. (2014). Sustained Participation in Youth Sports Related to Coach-Athlete Relationship and Coach-Created Motivational Climate. *International Sport Coaching Journal*. 2(1). <https://doi.org/10.1123/iscj.2014-0060>.
- Saure, N. (2014). Relación entre el estilo del liderazgo del entrenador y el clima motivacional deportivo en categorías juveniles masculinas de un club de fútbol profesional chileno. *LIMINALES. Escritos sobre psicología y sociedad*, 1(5), 47 – 69.
- Seifriz, J., Duda, J. y Chi, L.K. (1992). The Relationship of Perceived Motivational Climate to Intrinsic Motivation and Beliefs About Success in Basketball. *Journal of sport & exercise psychology*, 14(4): 375-391. <https://doi.org/10.1123/jsep.14.4.375>.

Soriano, G., Ramis, Y., Cruz, J. y Sousa, C. (2014). Un Programa de Intervención Individualizado con Entrenadores de Fútbol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14(39), 99-106

Torregrosa, M., Sousa, C., Viladrich, C., Villamarín, F. y Cruz, J. (2008). El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes. *Psicothema*, 20(2), 254-259.

Weinberg, R. y Gould, D. (2010). *Fundamentos De Psicología Del Deporte Y Del Ejercicio Físico*. Ed. Médica Panamericana.

**Fecha de recepción: 29/3/2022**

**Fecha de aceptación: 12/5/2022**