

# El entrenador como mentor de jugadores en formación: un estudio de relaciones entrenador-deportista positivas

José Manuel Sánchez\*, Alberto Lorenzo\*\*, Sergio L. Jiménez\*\*\* y Jorge Lorenzo\*\*

*THE COACH AS YOUTH PLAYERS' MENTOR: STUDY OF POSITIVE COACH-ATHLETE RELATIONSHIPS*

KEYWORDS: Coach-athlete relationship, basketball, mentoring, youth sport.

ABSTRACT: The aim of this paper is to analyse the role of the coach as mentor of basketball youth players. A qualitative study was conducted. The sample (12 dyads coach-athlete,  $N=24$ ) was deliberately selected, discriminating variables set by the specific literature as determining criteria for improving the relationship (sports team level, characteristics of the coach, duration of the relationship, and quality of the relationship). Results revealed the influence of the different components of the relationship in players' personal growth, as a result of a close relationship based on support and personal care.

La relación entre el entrenador y el deportista es uno de los elementos que reciben una mayor atención por parte de la comunidad deportiva a la hora de referirse a los éxitos o fracasos de los atletas (Jowett, 2007). Además, algunos investigadores han situado a la relación entrenador-deportista en el centro del proceso de entrenamiento (Isoard-Gauthier, Trouilloud, Gustafsson y Guillet-Descas, 2016). Y esa relevancia es aún mayor cuando se trata de deportistas jóvenes (Vella, Oades y Crowe, 2013). Existe un amplio consenso al considerar que el contexto es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de deportistas en formación (Jowett y Cramer, 2010; Taylor y Bruner, 2012; Vazou, Ntoumadis y Duda, 2005). No obstante, es la calidad y densidad de interacciones sociales con un mentor adulto la que tiene más probabilidades de fomentar un desarrollo positivo de los jóvenes atletas (Petitpas, Cornelius, Van Raalte y Jones, 2005). En un estudio realizado con jugadoras expertas, las participantes declaraban que sus entrenadores fueron para ellas una "pieza clave" en sus etapas de formación para alcanzar la máxima calidad como jugadoras (Sáenz-López, Jiménez, Giménez e Ibáñez, 2007). Del mismo modo, tener un buen entrenador ha sido señalado como uno de los elementos que determinan el desarrollo de jóvenes jugadores de baloncesto hacia la pericia (Sáenz-López, Ibáñez, Giménez, Sierra y Sánchez, 2005).

Un entrenador mentor podría definirse como un líder orientado a guiar y apoyar al deportista joven en la adquisición de competencias, especialmente de carácter personal (Miller, Salmela y Kerr, 2002; Perna, Zaichkowsky y Bocknek, 1996). En relación con el papel del entrenador mentor como promotor del desarrollo del talento, se considera que los mentores deben ser capaces de demandar la excelencia de sus pupilos, manteniendo

unas altas expectativas en los mismos (Benard, 1997), aconsejando, protegiendo, y dotando de habilidades psicosociales, así como actuando como modelo de comportamiento (Levinson, Darrow, Klein, Levinson y McKee, 1976).

No obstante, para conocer cuál debe ser el rol de un entrenador-mentor que busca el desarrollo positivo de los jugadores jóvenes, algunos autores han establecido qué elementos deben formar parte de ese proceso. Fuera del contexto deportivo, Hamilton, Hamilton y Pittman (2004) determinaban que un joven había alcanzado un desarrollo positivo una vez adquiridos hábitos de vida saludables, competencias necesarias para la vida, compromiso con actividades cívicas y relaciones sociales positivas. Côté y Gilbert (2009) proponen un modelo similar en el contexto deportivo. El modelo de 4Cs propuesto por estos autores incluye cuatro elementos que determinarían si un deportista se ha desarrollado de manera positiva: competencia, confianza, conexión y carácter – en ocasiones el carácter se desglosa en dos dimensiones, carácter y contribución, denominándose modelo 5Cs (e.g., Hamilton, Hamilton y Pittman, 2004) –. Según Côté y Gilbert (2009) la efectividad de los entrenadores puede valorarse en función del nivel de adquisición de cada uno de los cuatro elementos anteriores por parte de los deportistas.

Es importante destacar que las funciones del entrenador dependen de la etapa de formación en que se encuentren. De esta manera, Côté, Young, Duffy y North (2007), establecieron perfiles de entrenador en función de las etapas de formación de los jugadores. En primer lugar, los entrenadores para la participación de la infancia (años de práctica 6-12 años) deben proporcionarles oportunidades para aprender habilidades para la vida como

Correspondencia: Dr. José M. Sánchez. Carretera de Pozuelo-Majadahonda, km. 1,800, 28223, Pozuelo de Alarcón (Madrid). E-mail: jm.sanchez.prof@ufv.es

\* Universidad Francisco de Vitoria

\*\* Universidad Politécnica de Madrid

\*\*\* Universidad Europea de Madrid

Fecha de recepción: 2-10-2016. Fecha de aceptación: 6-1-2017

cooperación, disciplina, liderazgo y autocontrol a partir del diseño de las actividades deportivas. En la siguiente etapa, los entrenadores de desarrollo de jóvenes adolescentes (años de especialización, 13-15 años) deben preparar a los adolescentes, no solo para adquirir las habilidades necesarias para el deporte sino para prepararles mentalmente, facilitándoles oportunidades para que crezcan personalmente a través del deporte. En la última etapa de desarrollo, el entrenador de rendimiento para adolescentes y adultos (años de inversión, de 16 en adelante) debe ayudar a los deportistas con el desarrollo de su vida fuera del deporte.

En definitiva, el papel del entrenador que adopta una aproximación centrada en el desarrollo positivo del deportista,

debe estar basado en el deseo de que los resultados de los jóvenes deportistas incluyan no solo altos niveles de rendimiento y participación, sino también alcancen un desarrollo personal a partir de la adquisición de habilidades interpersonales, capacidad de iniciativa, o liderazgo (Turnnidge y Côté, 2016).

A partir de la justificación anterior y de la revisión de la literatura específica del objeto de estudio, los objetivos del presente trabajo son: a) analizar los componentes de la relación entrenador-deportista vinculados al desarrollo integral de los jugadores en formación, y b) identificar los resultados de la relación obtenidos por el jugador tanto a nivel personal como deportivo.

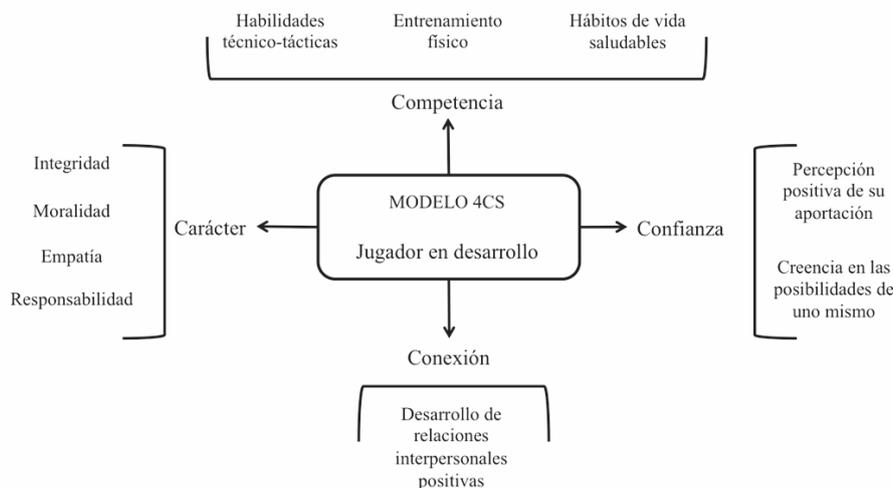


Figura 1. Modelo 4Cs del desarrollo positivo del jugador (adaptado de Côté y Gilbert, 2009).

### Metodología

El presente trabajo examina la relación mediante investigación cualitativa, desde un punto de vista global y teniendo en cuenta a ambos miembros de la díada como participantes. Este enfoque cualitativo y heurístico parece necesario para tener una mejor y más profunda comprensión de los diferentes elementos de la relación (Poczwardowski, Barott y Peregoy, 2002).

Para la recolección de los datos se seleccionaron 12 díadas formadas por 6 entrenadores ( $\bar{X}=39.05$ ,  $SD=7.66$ ), 12 jugadores ( $\bar{X}=16.13$ ,  $SD=1.61$ ) y 6 entrenadores ayudantes ( $\bar{X}=34.21$ ,  $SD=7.85$ ), todos ellos participantes en las etapas de formación establecidas por la Federación Española de Baloncesto: infantil (2 díadas, cadete (4 díadas) y junior (6 díadas)).

Para lograr una mayor aproximación al objeto de estudio se aplicaron diferentes criterios de exclusión e inclusión del "caso típico ideal" (Robinson, 2014). Los criterios tenidos en cuenta fueron los propuestos por la literatura específica: a) alto nivel deportivo del equipo (Antonini Philippe y Seiler, 2006), b) entrenadores expertos (Jowett y Poczwardowski, 2007), c) relación de al menos dos temporadas (LaVoi, 2007) y, d) relaciones consideradas positivas (Poczwardowski, Barott y Henschen, 2002).

Para saber si el tamaño de la muestra era suficiente, se utilizó el concepto de saturación teórica propuesta por Guest, Bunce y Johnson (2006). Para ello, se monitorizó el análisis en seis rondas observándose que la saturación de los datos se había alcanzado

analizadas 16 entrevistas de las 24 totales, por lo que se determina que el tamaño de la muestra es suficiente.

Se seleccionó la entrevista semiestandarizada y en profundidad como el medio más adecuado para la recogida de datos (Vazou et al., 2005). Las preguntas fueron diseñadas para ser respondidas en forma de monólogo, para posteriormente volver a preguntar o profundizar a partir de preguntas aclaratorias.

El análisis se llevó a cabo al finalizar cada ronda de cuatro entrevistas, realizando este procedimiento con el mínimo tiempo posible desde su realización, tal como recomienda la literatura (Miles y Huberman, 1994).

El análisis cualitativo de los datos supuso la reducción de las transcripciones a categorías y propiedades a partir de un procedimiento mixto inductivo-deductivo (Corbin y Strauss, 2014). La codificación de las diferentes unidades de significado fue realizado por dos codificadores para asegurar la fiabilidad y validez de los resultados, midiendo la fiabilidad intercodificador tras cada ronda a través del procedimiento propuesto por Miles y Huberman (1994). Se alcanzó una fiabilidad intercodificador del 97% tras la revisión de la cuarta ronda.

### Resultados

Tras la codificación de las entrevistas se revelaron un total de 558 unidades de significado codificadas como propiedades relacionadas con el objeto de estudio, distribuidas por casos tal como se muestra en la Tabla 1.

	ENT1	AYU1	JUG1	JUG2	ENT2	AYU2	JUG3	JUG4	ENT3	AYU3	JUG5	JUG6	ENT4	AYU4	JUG7	JUG8	ENT5	AYU5	JUG9	JUG10	ENT6	AYU6	JUG11	JUG12	Σ
Conversar, charlar	6	6	1	11	10	6	5	8	7	7	6	5	9	0	6	7	2	6	11	4	10	6	5	2	146
Cercanía	15	3	7	0	4	2	3	6	2	1	1	2	6	1	2	4	6	5	7	7	0	2	2	2	90
Confianza	7	2	8	12	3	3	9	7	8	2	1	3	9	1	1	6	1	0	3	2	2	2	5	3	100
Gestión de los roles	9	3	5	7	12	0	5	4	10	4	4	8	2	6	3	8	8	0	2	1	6	1	2	2	112
Resultados obtenidos por el jugador	8	3	13	8	2	6	12	6	1	1	6	1	1	0	5	5	5	2	5	6	3	2	3	6	110

Tabla 1. Frecuencia de las propiedades distribuidas por casos.

*Conversar, charlar*

En las relaciones entrenador-deportista de los participantes del estudio, este comportamiento ocurre frecuentemente en los momentos próximos a la práctica deportiva. Es un comportamiento que se ha asociado a un tipo de “entrenador especial” (JUG9), que busca hacer entender al jugador la importancia en su formación integral, y que además intenta evitar que otros aspectos extradeportivos interfieran en el rendimiento. Es un comportamiento claramente relacionado con el carácter más humano de la relación, donde ambos se interesan por el otro y se ofrecen como apoyo o ayuda.

*Cercanía*

Uno de los aspectos que diferencia una relación positiva entre los entrenadores y jugadores del estudio es la cercanía, entendida como aquella relación que se convierte en personal. ENT1 destacaba el hecho de que esto debe ser una prioridad en categorías de formación. Algunos participantes han indicado el hecho de que al pasar tanto tiempo juntos, esa cercanía se transforma en cariño, afecto o amistad.

*Confianza*

Se entiende como la capacidad para creer que la otra persona actúa de buena fe, pudiendo ceder o delegar funciones o responsabilidades, así como intimidades. Esta capacidad para poder comunicarse con el otro con sinceridad es destacado como un rango característico de tener una buena relación con el entrenador.

*Gestión de los roles*

La gestión de los roles dentro de la relación se refiere a la configuración de los papeles y responsabilidades que juega cada uno, incluyendo toma de decisiones, obligaciones, derechos y privilegios. Todos los participantes han destacado que la toma de decisiones es responsabilidad final del entrenador a pesar de que los jugadores participen en el proceso. Los entrenadores consideran, además, que implicar a los jugadores en la toma de decisiones es clave tanto para su formación como para que asuman un mayor compromiso con las decisiones.

*Resultados obtenidos por el jugador*

Los resultados se pueden englobar en dos grandes grupos. El más destacado sería el apoyo personal que perciben los jugadores fruto de su relación con el entrenador, principalmente en referencia a los estudios, enfermedades o lesiones, aunque también vinculados a sus relaciones familiares y sociales. El segundo grupo de resultados sería el rendimiento deportivo, que se deriva de una relación positiva debido a una mayor confianza, menor presión ante el error, mayor compromiso hacia la tarea o mayor motivación.

“Si mi relación con el entrenador fuese mala, no entrenaría con las mismas ganas que entreno cuando es buena. O sea, cuando la relación es buena, porque si la relación es buena vas motivado a entrenar, juegas más, rindes más en el campo, o sea, que sí es importante la relación con el entrenador” (JUG11).

**Discusión**

Los resultados del presente trabajo coinciden con los encontrados por otros investigadores a la hora de destacar el papel que juega el entrenador en el desarrollo del jugador tanto en su dimensión deportiva como personal (Fraser-Thomas y Côté, 2009; Miller et al., 2002). Los jugadores del estudio han destacado la importancia que tenía para ellos recibir el apoyo del entrenador a la hora de tomar decisiones o superar dificultades a nivel personal, funciones que han sido atribuidas al entrenador como mentor, más allá de la esfera deportiva. Esta circunstancia ha sido hallada como elemento fundamental para alcanzar la pericia en el deporte (Bloom, Durand-Bush, Schinke y Salmella, 1998; Petitpas et al., 2005). Este hecho ocurre entre otras razones porque se reducen las interferencias externas en el desarrollo del joven como deportista, tal y como señalan nuestros resultados en coincidencia con el trabajo de Jowett y Poczwardowski (2007). No obstante, los entrenadores del estudio consideraban este apoyo personal como parte de sus funciones como responsables de jugadores en formación, siendo también algunas de las competencias atribuidas por otros autores a los entrenadores de deportistas en desarrollo (Côté, Young, Duffy y North, 2007; Turnidge y Côté, 2016).

El comportamiento más frecuente del entrenador-mentor son las conversaciones que ocurren fuera del momento de práctica deportiva, habiéndose identificado este comportamiento como un elemento esencial para el desarrollo de relaciones entrenador-deportista positivas (Antonini Philippe y Seiler, 2006). Las conversaciones tienen además una relación directa con la cercanía, produciéndose un círculo virtuoso. Este hecho ha sido destacado por Rhind y Jowett (2010) quienes señalaban que los entrenadores y jugadores se sentían más abiertos a tratar temas personales con el otro cuando sentían que su relación era más estrecha. Además de los elementos anteriores, nuestra investigación coincide con el trabajo de Côté y Gilber (2009) al hallar la confianza como una de las metas a alcanzar para obtener un desarrollo positivo de los deportistas jóvenes.

A pesar de las evidencias expuestas anteriormente acerca del rol que asume el entrenador-mentor en el desarrollo de los deportistas jóvenes, existen todavía pocas investigaciones acerca de las estrategias seguidas por los entrenadores para el desarrollo de relaciones positivas (Rhind y Jowett, 2010; Scales, 2016), viéndose necesario un mayor esfuerzo en esta dirección. De acuerdo con esta circunstancia, y a pesar de esta limitación, algunos autores como Fraser-Thomas y Côté (2009) coinciden con los resultados del presente trabajo al destacar la importancia de llevar a cabo estrategias como empoderar a los deportistas, integrarles en las tomas de decisiones, dedicar tiempo a dar consejos, tener reuniones de equipo, destinar tiempo para reflexionar, mantener charlas para fomentar el autoconocimiento y llevar a cabo cuidados de naturaleza personal.

*EL ENTRENADOR COMO MENTOR DE JUGADORES EN FORMACIÓN: UN ESTUDIO DE RELACIONES ENTRENADOR-DEPORTISTA POSITIVAS*

**PALABRAS CLAVE:** Relación entrenador-deportista, baloncesto, mentoring, categorías de formación

**RESUMEN:** El presente trabajo busca analizar el rol del entrenador como mentor de deportistas en etapas de formación en baloncesto. Para ello se ha realizado un estudio cualitativo de 12 díadas entrenador-deportista (N=24) seleccionadas deliberadamente, discriminando variables establecidas por la literatura específica como criterios determinantes para la mejora de la relación (nivel deportivo del equipo, características del entrenador, duración de la relación y calidad de la misma). Los resultados muestran cómo diferentes componentes de la relación inciden en el crecimiento personal por parte de los jugadores, fruto de una relación cercana y basada en el apoyo y cuidado de aspectos de carácter extradeportivo.

## Referencias

- Antonini Philippe, R. y Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach-athlete relationships: What male swimmers say about their male coaches. *Psychology of Sport & Exercise*, 7(2), 159–171.
- Benard, B. (1997). *Turning it around for all youth: From risk to resilience*. Clearinghouse on Urban Education. Institute for Urban and Minority Education
- Bloom, G. A., Durand-Bush, N., Schinke, R. J. y Salmela, J. H. (1998). The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29, 267–281.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Côté, J., Young, B. W., Duffy, P. y North, J. (2007). Towards a Definition of Excellence in Sport Coaching. *International Journal of Coaching Science*, 1(1), 3–17.
- Côté, J. y Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307–323.
- Côté, J., Salmela, J. H. y Russell, S. J. (1995). The knowledge of high-performance gymnastic coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 9(1), 76–95.
- Erickson, K. y Côté, J. (2015). A season-long examination of the intervention tone of coach-athlete interactions and athlete development in youth sport. *Psychology of Sport and Exercise*. <http://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.08.006>
- Fraser-Thomas, J., y Côté, J. (2005). Youth sport programs: an avenue to foster positive youth development. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 10(1), 19–40. <http://doi.org/10.1080/1740898042000334890>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Guest, G., Bunce, A. y Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <http://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hamilton, S. F., Hamilton, M. A. y Pittman, K. (2004). Principles for Youth Development. En S. F. Hamilton y M. A. Hamilton (Eds.), *The Youth Development Handbook: Coming of Age in American Communities*, pp. 3–22, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Isoard-Gauthier, S., Trouilloud, D., Gustafsson, H. y Guillet-Descas, E. (2016). Associations between the perceived quality of the coach–athlete relationship and athlete burnout: An examination of the mediating role of achievement goals. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 210–217. <http://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.08.003>
- Jowett, S. (2007). Interdependence Analysis and the 3+1Cs in the Coach-Athlete Relationship. En S. Jowett y D. Lavalée (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 15–27). Champaign IL: Human Kinetics.
- Jowett, S., y Poczwadowska, A. (2007). Understanding the Coach-Athlete Relationship. En S. Jowett y D. Lavalée (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 3–13). Human Kinetics.
- LaVoi, N. M. (2007). Expanding the Interpersonal Dimension: Closeness in the Coach-Athlete Relationship. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4), 519–521.
- Levinson, D. J., Darrow, C. M., Klein, E. B., Levinson, M. H. y McKee, B. (1976). Periods in the adult development of men: ages 18 to 45. *The Counseling Psychologist*, 6(1), 21–25.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, P. S., Salmela, J. H. y Kerr, G. (2002). Coaches' Perceived Role in Mentoring Athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 33, 410–430.
- Perna, F. M., Zaichkowsky, L. y Bocknek, G. (2015). The association of mentoring with psychosocial development among male athletes at termination of college career. *Journal of Applied Sport Psychology*, 8(1), 76–88. <http://doi.org/10.1080/10413209608406309>
- Petitpas, A. J., Cornelius, A. E., Raalte, J. L. Van y Jones, T. (2005). A Framework for Planning Youth Sport Programs That Foster Psychosocial Development. *The Sport Psychologist*, 19, 63–80.
- Poczwadowski, A., Barott, J. E. y Henschen, K. P. (2002). The Athlete and Coach: Their Relationship and its Meaning. Results of an Interpretive Study. *International Journal of Sport Psychology*, 33(1), 116–140.
- Poczwadowski, A., Barott, J. E. y Peregoy, J. J. (2002). The Athlete and Coach: Their Relationship and Its Meaning. Methodological Concerns and Research Process. *International Journal of Sport Psychology*, 33(1), 98–115.
- Rhind, D. J. y Jowett, S. (2010). Relationship maintenance strategies in the coach-athlete relationship: the development of the COMPASS Model. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(1), 106–121.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling the interview-based qualitative research: a theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.
- Sánchez-López, P., Ibáñez, S. J., Giménez, F. J., Sierra, A. y Sánchez, M. (2005). Multifactor characteristics in the process of development of the male expert basketball player in Spain. *International Journal of Sport Psychology*, 36(2), 151–171.

- Sáenz-López, P., Jiménez, A. C., Giménez, F. J. y Ibáñez, S. J. (2007). La autopercepción de las jugadoras de baloncesto expertas respecto a sus procesos de formación. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 3(7), 35–41.
- Scales, P. C. (2016). The crucial coaching relationship. *Phi Delta Kappan*, 97(8), 19–23. <http://doi.org/10.1177/0031721716647013>
- Taylor, I. M. y Bruner, M. (2012). The social environment and developmental experiences in elite youth soccer. *Psychology of Sport & Exercise*, 13(4), 390–396.
- Turnnidge, J. y Côté, J. (2016). Applying transformational leadership theory to coaching research in youth sport: A systematic literature review. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. <http://doi.org/10.1080/1612197X.2016.1189948>
- Vazou, S., Ntoumanis, N. y Duda, J. L. (2005). Peer motivational climate in youth sport : a qualitative inquiry. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(5), 497–516.
- Vella, S. a., Oades, L. G. y Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach–athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 18(5), 549–561. <http://doi.org/10.1080/17408989.2012.726976>