



Grado en Psicología
Trabajo de Fin de Grado
Curso 2016/2017
Convocatoria Junio



Modalidad: Programa de intervención.

Título: Diseño de un programa de intervención psicológica en habilidades de comunicación y clima motivacional para entrenadores en deportes de equipo.

Autor: Lorena Sánchez Martínez

Tutora: Eva María León Zarceño

Elche, a 4 de mayo de 2017

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2-5
Objetivos	5-6
• Objetivo general.....	5
• Objetivos específicos.....	5-6
Método	6-11
• Participantes.....	6
• Instrumentos.....	6-8
• Procedimiento.....	9-11
Programa de intervención	11-16
• Actividad 1: Estructura Tarea (T).....	12
• Actividad 2: Estructura Autoridad (A).....	12-13
• Actividad 3: Estructura Reconocimiento (R).....	13
• Actividad 4: Estructura Agrupamiento (G).....	13
• Actividad 5: Estructura Evaluación (E).....	13-14
• Actividad 6: Tiempo establecido (T).....	14
• Tabla 1. Información general de las sesiones.....	15-16
Conclusión	17-18
Bibliografía	18-21
Anexos	22-36
• Anexo 1. Entrevista semi-estructurada.....	22-23
• Anexo 2. Definición de categorías de observación del CBAS.....	23-24
• Anexo 3. Descripción de las áreas TARGET y de las estrategias motivacionales.....	25
• Anexo 4. Programación por etapas.....	26
• Anexo 5. Power Point “Estructura Tarea (T)”.....	27-35
• Anexo 6. Situaciones actividad sesión Estructura Reconocimiento (R).....	36
• Anexo 7. Situaciones actividad sesión Estructura Evaluación (E).....	37

RESUMEN

La figura del entrenador es clave dentro de los deportes de equipo dada su influencia sobre variables psicológicas relacionadas con el rendimiento de los jugadores, tanto a nivel colectivo como individual. Esta responsabilidad requiere de la necesidad de formar a los entrenadores tanto a nivel técnico-táctico como en psicología deportiva básica, sin embargo, esta última suele infravalorarse, siendo un área poco trabajada por los mismos, teniendo consecuencias negativas sobre el desarrollo de jugador y la dinámica del equipo. Asimismo, el presente trabajo pretende suplir la carencia de muchos entrenadores en aspectos psicológicos mediante el diseño de un programa de intervención destinado a la formación de éstos en directrices para la mejora del clima motivacional y las habilidades de comunicación, las cuales son variables psicológicas íntimamente relacionadas con el rendimiento deportivo.

Palabras clave: Clima motivacional, habilidades de comunicación, entrenador, deporte en equipo, programa de intervención.

The coach figure is the key in team sports since it has influence on psychological changeable related with the performance of players, both collectively and individually. This responsibility require the need to train coaches at both technical and tactical level as well as in basic sports psychology, however, this latter is often underestimated, being an área that is not very well worked by coaches, having negative consequences on player development and dynamic of the team. In addition, this work wants to change the lack of many coaches in psychological aspects by designing an intervention program aimed at the formation of coaches in norms for the improvement of motivational climate and communication skills, wich are psychological changeable intimately related to sport performance.

Key words: Motivational climate, communication skills, coach, team sport, intervention program.

INTRODUCCIÓN

Los deportes de equipo están compuestos por deportistas o jugadores los cuales aúnan esfuerzo y rendimiento, tanto en el entrenamiento como en la competición, para alcanzar un objetivo común. El equipo debe funcionar de manera cohesionada con la finalidad de alcanzar una meta colectiva, no obstante, dentro de éste se encuentran personas que individualmente deben aportar su compromiso y rendimiento al resto de miembros del grupo, planteándose de esta forma, la necesidad de tener en cuenta tanto lo colectivo como lo individual en la coordinación e integración de los mismos (Buceta, 1995).

El mayor responsable en esta labor, es el entrenador. La dependencia que los jugadores presentan a la metodología empleada por el entrenador y la toma de decisiones en los deportes de equipo es enorme, puesto que es éste el que asigna a cada jugador un rol dentro del mismo, planifica los entrenamientos, diseña las estrategias a seguir en los partidos de competición, se dirige a los jugadores de una forma determinada y dado el rol que ocupa dentro del equipo, se le asocia un alto nivel de influencia sobre las variables psicológicas que pueden afectar al rendimiento de los deportistas. Esta responsabilidad implica el buen manejo y desempeño de su posición como entrenador (Buceta, 1995).

Diferentes estudios constatan que la mayoría de entrenadores poseen los conocimientos técnicos-tácticos de la modalidad deportiva que entrenan pero en contraposición, no suelen presentar una formación referida a aspectos psicológicos del desarrollo del jugador y dinámica de equipos, con los consiguientes efectos en los deportistas que practican deporte (Cruz, 1994; Smoll, Smith y Cumming, 2007; Sousa, Smith y Cruz, 2008).

Los primeros estudios sobre la observación de la conducta del entrenador se realizaron en la década de los setenta (e. g., Smith, Smoll y Curtis, 1979; Smith, Smoll y Hunt, 1977; Tharp y Gallimore, 1976). Este tipo de estudios son de gran relevancia dado que la interacción entre jugador-entrenador son constantes a lo largo de los partidos y entrenamiento, influyendo los comportamiento de una persona en la otra (Colomberotto, Pieron y Salesse, 1987; Cruz, et al., 1987; Smith, Zane, Smoll y Coppel, 1983). En estos estudios se considera que el entrenador ejerce el rol de líder en el equipo (Cruz et al. 2011), aportando dos modelos diferentes de liderazgo. Por un lado el *Modelo Mediacional de Liderazgo*, propuesto por Smoll y Smith (1989), describe que las conductas del entrenador alteran el rendimiento, motivación,

actitudes, actuación y comportamiento de sus jugadores del mismo modo que éstos influyen en el entrenador en función de las percepciones y el recuerdo construido. Gracias a este modelo se han formulado diseños de programas orientados a la mejora del estilo de comunicación del entrenador, para que éste actúe siguiendo las directrices de lo que se denomina un enfoque positivo en la enseñanza de destrezas deportivas (Smoll y Smith, 2009).

Por otro lado, se encuentra el *Modelo Multidimensional de Liderazgo* de Chelladurai (1993) el cual ha tenido mayor influencia en el estudio de las interacciones entre entrenador y deportistas. Este modelo resalta la importancia de que exista una correlación entre la conducta real del entrenador, la conducta que los deportistas prefieren que ejerza su entrenador y la conducta requerida del entrenador en función de las demandas de la situación (Cruz et al. 2011).

A raíz de estos modelos de liderazgo y su implicación en la motivación del deportista, se focalizó la atención en el clima motivacional creado por el entrenador, explicado desde la *Teoría de las Metas de Logro* (Ames, 1992; Dweck, 1999; Nicholls, 1989). A partir de la misma, se defiende que la situación creada por el entrenador puede influir en la probabilidad de que los deportistas perciban un clima motivacional más orientado a la implicación de la tarea o a de implicación al ego, climas sugeridos por esta teoría, a través de los cuales se define el éxito y el fracaso en actividades físico-deportivas. El clima de implicación a la tarea se caracteriza porque el entrenador enfatiza el proceso de competición, valora el aprendizaje cooperativo, la mejora, el esfuerzo y la adquisición de maestría, haciendo ver que cada uno juega un papel importante en el equipo. Por otro lado, el clima motivacional de implicación al ego se define porque el entrenador enfatiza el resultado de la competición, fomenta la rivalidad entre los miembros del equipo, muestra un reconocimiento desigual hacia los deportistas, y utiliza el castigo para los errores. Cabe destacar que esta teoría aportó las bases para el diseño de programas de intervención en el ámbito educativo (Ames, 1992) y en el deportivo (Alonso, Boixadós y Cruz, 1995) proporcionando directrices para mejorar el clima motivacional a partir de las 6 áreas TARGET: Tarea, Autoridad, Recompensas, Grupo, Evaluación y Tiempo (Ames, 1992).

Seguidamente, en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje, el entrenador es el encargado de mediar en el mismo, partiendo de una toma de decisiones ligada al control de aquellos elementos que configuran este proceso. Según Coll (2003), la intervención del entrenador deberá estar adaptada tanto a las características que presenta la actividad como al jugador y sus carencias y dificultades asociadas, dado que la finalidad es facilitar el aprendizaje del sujeto y darle las pautas necesarias para

que pueda cumplir su función dentro del equipo y ser más eficaces.

En base a esto, la pregunta es: los modelos existentes y metodologías utilizadas para la enseñanza y aprendizaje de los deportes de equipo, ¿se adecúan a los requisitos del juego y a las necesidades que tiene el jugador para aprenderlo? Asimismo, dentro de los modelos de enseñanza se destacan tres variables fundamentales: progresión de enseñanza, diseño de tareas y tipo de comunicación (Alarcón, Cárdenas, Miranda, Ureña y Piñar, 2010). Mediante el diseño de tareas, el entrenador interviene comunicándose con sus jugadores. Esta comunicación está condicionada a distintos factores tales como el canal que se utilice (verbal o no verbal), el momento de dar la información (al principio, durante o final), o la intención con la que se da esa información. No obstante, todos estos factores deberán haber sido previamente analizados y planificados por el entrenador para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje (Blázquez, 1982).

Diversos trabajos que estudian la relación entre el clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador en deportistas tales como el de Torregrosa et al. (2008), defienden que un clima de implicación a la tarea elevado se relaciona con un entrenador que da muchas instrucciones y apoya a sus jugadores. En contraposición, un clima de implicación al ego elevado se relacionaría con entrenadores que castigan y dan pocos apoyos. Esta combinación entre clima motivacional y estilo de comunicación tiene a su vez efectos sobre aspectos tales como la ansiedad (Smith, Smoll y Cumming, 2007) o la habilidad percibida (Boixadós, Cruz, Torregrosa y Valiente, 2004).

Es por ello que se corrobora la influencia que los entrenadores tienen mediante el estilo de comunicación utilizado y el clima motivacional en sus jugadores a nivel deportivo, psicológico y social (Boixadós, Cruz, Torregrosa y Valiente, 2004; Cruz, 2001; Smith, Smoll y Cumming, 2007).

Por tanto, el papel del psicólogo en esta área es de gran relevancia, siendo necesaria la intervención del mismo de forma indirecta o a través del asesoramiento y entrenamiento del entrenador, con la finalidad de alcanzar una correcta ejecución en la toma de decisiones sobre las variables psicológicas íntimamente relacionadas con el equipo, tanto a nivel grupal como individual, además de potenciar su propio rendimiento. Sin embargo, hasta el momento la intervención suele estar comúnmente orientada a los jugadores y no tanto a los entrenadores (Taylor, 1992; Buceta, 1993), atribuyéndoles poca importancia. Por ese motivo y para finalizar, es conveniente un

desarrollo y avance en esta área si se pretende concienciar sobre la importancia de estos aspectos en los deportes de equipo (Buceta, 1995).

OBJETIVOS

En base a la revisión teórica realizada anteriormente y debido a las escasas intervenciones a entrenadores de deportes de equipo, aun corroborándose la influencia de éstos en sus jugadores a nivel deportivo, psicológico y social mediante el estilo de comunicación utilizado y el clima motivacional, se considera importante plantear y diseñar un programa de intervención orientado a estas variables fuertemente ligadas al rendimiento y a dicho colectivo, formulándose una serie de objetivos que necesariamente deben llevarse a cabo para asegurar el éxito de la intervención.

❖ **Objetivo general:**

Diseñar un programa de intervención psicológica orientado a la mejora en habilidades de comunicación y clima motivacional, dirigido a entrenadores en deportes de equipo de la provincia de Alicante.

❖ **Objetivos específicos:** Al finalizar el programa, el entrenador será capaz de:

- Ofrecer a los jugadores tareas de dificultad o exigencia intermedia potenciando el reto individual y la implicación en la tarea.
- Ejercer un liderazgo óptimo acorde a las necesidades presentes en dentro del equipo a nivel individual y grupal, fomentando la participación y los procesos de aprendizaje.
- Instaurar un sistema de reglas de equipo así como mantener el orden y la disciplina.
- Reconocer el progreso individual, el esfuerzo y la mejora.
- Reaccionar ante los aciertos utilizando el reforzamiento positivo y el feedback.
- Reaccionar ante los errores mediante el uso de instrucciones correctivas acordes a cada jugador.
- Organizar y realizar agrupaciones que fomenten la cooperación, resolución de conflictos y cohesión grupal.
- Desarrollar criterios de evaluación basados en el esfuerzo, mejora, persistencia y progreso hacia las metas individuales.

- Ayudar a los jugadores a establecer objetivos a corto y largo plazo con tiempos de desarrollo reales.

MÉTODO

Los apartados expuestos a continuación describen por una parte los participantes a los que va dirigido el programa de intervención psicológica; los instrumentos de medida que se utilizarían para la evaluación de las habilidades de comunicación y clima motivacional del entrenador, así como su posterior seguimiento y por último la manera en que se llevaría a cabo el proceso de promoción, selección de participantes y aplicación del programa.

❖ Participantes

La muestra a la que va dirigida el presente programa de intervención son entrenadores o entrenadoras de deportes en equipo de cualquier categoría o rango de edad, titulados y con al menos dos años de experiencia en la profesión, estando actualmente ejerciendo dicho rol en un club deportivo dentro de la provincia de Alicante.

❖ Instrumentos

Para la evaluación de las dos variables base del estudio, su posterior seguimiento y la valoración final del programa de intervención, se utilizarán distintos instrumentos de medida descritos a continuación.

- Entrevista semi-estructurada

Para conocer en primera instancia el perfil de los entrenadores escogidos para la aplicación del programa de intervención, se ha elaborado un guión de entrevista semi-estructurada donde se recopilará información y datos relevantes como la experiencia, la metodología utilizada, recursos, expectativas, entre otras (Véase Anexo 1).

- Instrumentos para la evaluación del estilo de comunicación del entrenador
 - *Coaching Behaviour Assessment System (CBAS)* de Smith, Smoll y Hunt (1977).

El CBAS es un sistema de observación conductual que evalúa las interacciones básicas entre las conductas del entrenador y la situación deportiva. Está constituido por 12 categorías conductuales (Véase Anexo 2) que fueron clasificadas en dos grandes grupos: *respuestas espontáneas*, es decir, aquellas que son iniciadas por el entrenador sin que exista un desencadenante claro que las provoque, y *respuestas reactivas*, las cuales son emitidas inmediatamente después de una conducta del jugador o del equipo, ante la gran variedad de posibles conductuales de los deportistas.

Asimismo, se compone de 3 dimensiones conductuales en el mismo instrumentos:

- 1) El apoyo, conformado por conductas de reforzamiento y ánimo contingente al error, dimensión la cual presenta un alfa de Cronbach (α) de 0.73.
- 2) Las instrucciones, incluyendo las categorías de técnicas contingentes al error, instrucción técnica general y organización general, con una consistencia interna de $\alpha = 0.49$.
- 3) Las conductas punitivas, que abarcan las categorías de castigo o punición y las instrucciones técnicas punitivas, con un alfa de Cronbach (α) de 0.60.

- *Perfil de Estilo de Comunicación en el Deporte (PECD)* de Alzate et al. (1997).

El (PECD) fue adaptado al ámbito deportivo del original Style Profile Communication at Work (SPCW) de Gilmore y Fraleigh (1993) obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach (α) de 0.74. El cuestionario, que consta de 20 ítems, pretende identificar cuatro posibles estilos de comunicación:

- *Complaciendo/Armonizando*: evita el enfrentamiento y el conflicto con el objetivo de mantener unas relaciones tranquilas y agradables con sus jugadores
- *Analizando/Preservando*: disfruta clasificando y organizando la información; el proceso de racionalización y resolución de problemas es lento.
- *Logrando/Dirigiendo*: toma la iniciativa; no teme arriesgar; orientado al éxito y con visión optimista.
- *Afiliando/Perfeccionando*: es entusiasta, anima y apoya; programado para el esfuerzo en equipo más que para el trabajo individual.

Al final, el entrenador obtiene dos marcas, una referida a su estilo de comunicación en situaciones “de calma”, es decir, cuando en la situación no existe tensión o conflicto estructural y otra referida a su estilo en las situaciones en las que actúa “bajo presión” o cuando el conflicto estructural o distrés son evidentes.

- Instrumentos para la evaluación del clima motivacional generado por el entrenador

- Cuestionario de Percepción del Clima motivacional generado por el entrenador (PMCSQ-2) elaborado originalmente en inglés por Newton y Duda (1999) y validado en español por Balaguer, Givernau, Duda y Crespo (1997).

Este cuestionario, el cual incluye 19 ítems, consta de dos dimensiones, clima de implicación a la tarea ($\alpha= 0.91$) y clima de implicación al ego ($\alpha= 0.93$) y evalúa el clima motivacional creado por los entrenadores en los equipos.

Valora las percepciones de los deportistas sobre el grado en el cual el clima que prima en su equipo, creado por el entrenador mediante su comportamiento y actitud, está más o menos centrado en el ego o en la tarea. Para evaluar las respuestas se utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos que va desde “Muy en desacuerdo” (1) a “Muy de acuerdo” (5).

- *Áreas TARGET* de Epstein (1988).

Es una de las estrategias más utilizadas para la modificación y evaluación del clima motivacional. Las áreas TARGET podrían ser enmarcadas dentro de la teoría de las metas de logro ya que argumenta que dependiendo de la manipulación o manejo que cada entrenador realiza en estas áreas, se podría influir sobre el tipo de meta adoptada por los jugadores.

Epstein (1988) fue quien identificó una serie de características que forman parte de los ambientes de logro que son susceptibles de ser modificadas, las cuales en conjunto forman el clima motivacional de un contexto. Dichas características fueron agrupadas bajo el acrónimo de TARGET cuyas siglas en inglés refieren los 6 aspectos a modificar para generar climas orientados a la maestría, que son: tarea, autoridad, reconocimiento, grupo, evaluación y tiempo (Véase Anexo 3).

❖ Procedimiento

El programa de intervención psicológica diseñado a partir de la recopilación de información teórica de rigor, estará compuesto por 4 etapas (Véase Anexo 4).

En primero lugar, durante el final de la temporada 17/18, la cual transcurre entre los meses de Abril y Julio, se promocionará el proyecto entre los distintos clubes deportivos de la provincia de Alicante, dirigiéndose al presidente del mismo con la finalidad de acordar un convenio de colaboración en aquellos clubes que estén interesados en la aplicación del programa, llegando a un máximo de dos convenios por temporada.

Asimismo, una vez verbalizado y completado el convenio, se procederá a la realización de una entrevista semi-estructurada individual con todos los entrenadores que componen el club, siempre y cuando presenten los requisitos de estar titulados y haber ejercido la profesión durante al menos dos años. En ella se recopilará información relevante sobre aspectos de comunicación y clima motivacional la cual será esencial para la posterior aplicación del programa de intervención. Además, una vez finalizadas las entrevistas, se hará una reunión conjunta con todos los entrenadores en la que se explicará la finalidad del proyecto, así como una descripción detallada de la segunda etapa del programa, la cual va destinada principalmente al proceso de evaluación, aprovechando la ocasión para resolver dudas y solicitar la mayor participación e implicación posible con el fin de favorecer y asegurar el éxito de la intervención.

Tras la primera toma de contacto con el club y los entrenadores de éste, se llevará a cabo durante tres semanas, correspondientes a los inicios de la pretemporada 18/19, la cual tendrá lugar en los meses de Agosto y Septiembre, un trabajo de observación de la conducta del entrenador y sus jugadores durante la constitución del equipo y las primeras interacciones entre sus miembros. A su vez, esto permite la adaptación del profesional con el equipo y su entorno, favoreciendo las relaciones entre los mismos y reduciendo la posibilidad de sesgos en la evaluación y posterior intervención por la presencia de éste.

Una vez finalizado el proceso de adaptación, dará comienzo la evaluación, la cual se realizará en tres momentos diferentes de la temporada deportiva. La primera de ellas corresponderá a la línea base o punto de partida del programa, a continuación se llevará a cabo una evaluación de seguimiento cuando los entrenadores finalicen las sesiones del programa de intervención y por último, la tercera evaluación tendrá lugar

al final de la temporada.

Para llevar a cabo la evaluación, se utilizará los mismos instrumentos de medida en las tres ocasiones para de ese modo obtener una consecución de resultados que reflejen la interiorización y aplicación de los conocimientos adquiridos antes, durante y después de las sesiones que componen el programa de intervención. Los instrumentos utilizados son: Coaching Behaviour Assessment System (CBAS) de Smith, Smoll y Hunt (1977) y Áreas TARGET (Epstein, 1988), los cual se aplicarán mediante la observación del profesional a cargo durante dos partidos y tres entrenamientos; Perfil de Estilo de Comunicación en el Deporte (PECD) de Alzate et al. (1997) y Cuestionario de Percepción del Clima motivacional generado por el entrenador (PMCSQ-2) validado en español por Balaguer, Givernau, Duda y Crespo (1997), siendo en ambos casos completados de manera individual por cada entrenador participe del programa.

Para finalizar la segunda etapa del programa, se realizará una reunión individual, la cual irá destinada al asesoramiento de los entrenadores que componen el proyecto, en donde se comunicará la interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación inicial, así como una explicación detallada de las próximas etapas, estableciéndose los objetivos individuales a alcanzar por cada entrenador una vez se finalice el programa de intervención psicológica en base a sus propias carencias o intereses.

Tras un primer contacto con el club y sus entrenadores, además de completarse la evaluación inicial, se dará comienzo en el mes de Octubre, aprovechando el inicio de la temporada, hasta Marzo, de ejecutar acorde a la programación de la tercera etapa, la intervención psicológica. Ésta irá destinada a formar y entrenar en directrices para mejorar el clima motivacional del equipo y el estilo de comunicación del entrenador, utilizando las áreas TARGET como estrategia principal. Dicho bloque estará compuesto por 6 sesiones de aproximadamente 90 minutos de duración, las cuales se distribuirán a una sesión por semana, realizadas grupalmente con un profesional a cargo y todas ellas llevadas a cabo en el mismo lugar, siendo requisito indispensable que el ambiente del área de trabajo sea cómodo y agradable, estudiándose variables como la luz, temperatura, ruido, material disponible, entre otras. De ese modo, las sesiones finalizarán en Diciembre, siendo a partir de este momento cuando el entrenador deberá poner en práctica sin ningún tipo de supervisión de los conocimientos adquiridos en las sesiones.

Llegado el mes de Marzo, el profesional a cargo del proyecto realizará una

segunda evaluación de seguimiento utilizando los mismos instrumentos que en la primera ocasión, con la finalidad de observar los cambios en cada entrenador a raíz de las sesiones y asegurarse de que los resultados obtenidos son favorables. De no ser así, el profesional se dirigirá al entrenador o entrenadores con dicha problemática y se valorará la posibilidad asesorar individualmente en el área afectada.

Para finalizar y alcanzando la cuarta etapa de programa, se realizará una tercera y última evaluación con la finalidad de conocer los efectos de la intervención. Una vez terminada dicha evaluación y obtenidos e interpretados los resultados de la misma, dará por terminado el programa de intervención con una reunión final en donde se congregarán el profesional y todos los entrenadores para compartir experiencias, comprobar si se han alcanzado los objetivos esperados y obtener información sobre aspectos a mejorar para próximas intervenciones.

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

Para llevar a cabo el programa de intervención se contará con la elaboración de 6 sesiones en donde se tratará cada una de las áreas correspondientes a la estrategia TARGET expuestas anteriormente. Cada sesión tendrá una duración aproximada de 90 minutos, efectuándose una semanalmente a cargo de un profesional de la psicología capacitado para la formación de entrenadores en esta área de conocimientos.

Cada sesión mantendrá un patrón de ejecución similar (Véase Tabla 1) en base a los objetivos a alcanzar por los entrenadores tras la realización de las mismas. Para su ejecución, contaremos con un aula con sillas y mesas suficientes para todos los participantes, con pizarra y proyector, además de facilitarles folios y bolígrafos para la recopilación de apuntes. Asimismo, el contenido de las sesiones estará distribuido en primer lugar por una parte introductoria, la cual abarcará los primeros 45 minutos de la sesión, en donde se expondrá mediante una presentación de Power Point (Véase Anexo 6 a modo de ejemplo) contenido teórico con respecto al área TARGET a tratar y su relación con el clima motivacional y las habilidades de comunicación.

Seguidamente, se profundizará en el tema utilizando la técnica “Brainstorming” o “Lluvia de ideas”, con la que a raíz de una pregunta lanzada por el profesional, la cual puede observarse en la Tabla 1, se aportarán ideas y conclusiones de manera participativa, amena y grupal, con la finalidad de ofrecer una completa formación,

específica a cada área. Dicho apartado tendrá una duración aproximada de 20 minutos y estará en todo momento dirigido por el psicólogo o psicóloga a cargo.

A continuación, se llevará a cabo una actividad grupal de unos 15 minutos de duración, distinta en cada sesión, ya que irá orientada a complementar e interiorizar la formación teórica expuesta en la misma y a alcanzar los objetivos perseguidos. Las actividades elaboradas para cada sesión serán las siguientes:

❖ **Actividad 1: Estructura Tarea (T)**

Para realizar la actividad, se formarán dos grupos de entrenadores. En cada grupo se llevará a cabo un actividad diferente, es decir, por un lado uno de los grupos tendrá que realizar un entrenamiento basado en la teoría expuesta en la sesión, dividiéndolo en partes y aplicando las estrategias motivacionales convenientes. Por otro lado, el otro grupo deberá hacer un entrenamiento el cual no cumpla ninguna de las directrices expuestas en la sesión.

Una vez completado el entrenamiento, se pedirá a un miembro de cada grupo que exponga su trabajo, con la finalidad de que a continuación todos los participantes observen las diferencias entre un entrenamiento y otro, debatiéndose, siempre a cargo y dirigido por el psicólogo o psicóloga, sobre las ventajas e inconvenientes a corto y largo plazo para el equipo, consiguiendo de ese modo la asimilación de los conocimientos teóricos y concienciar a los entrenadores sobre la importancia de ejecutar de un modo correcto las tareas que componen un entrenamiento.

❖ **Actividad 2: Estructura Autoridad (A)**

Para la realización de la actividad, se llevará a cabo un role-playing en donde cada entrenador cogerá un papelito, previamente preparado, donde estará escrito el estilo de liderazgo asignado, así como ciertas características representativas para facilitar la comprensión e interpretación. A continuación, se explicará el contexto o situación y mientras que cada entrenador realiza su rol, los demás participarán como jugadores, los cuales obedecerán a las indicaciones de éste. Por ello, se realizará una misma tarea dirigida por diferentes líderes, favoreciendo la comprensión y observación de los efectos e influencia que un entrenador ejerce hacia sus jugadores en cuanto a la realización de una tarea, clima motivacional, satisfacción, cohesión, rendimiento, entre otras.

Asimismo, tras finalizar la actividad, se les pedirá a los entrenadores que comenten desde la perspectiva de jugador y de entrenador, como se han sentido con cada tipo de estilo, así como debatir cual de ellos favorece un alto rendimiento

grupal e individual y un clima motivacional positivo, estando en todo momento dirigido por el profesional a cargo de impartir la sesión.

❖ **Actividad 3: Estructura Reconocimiento (R)**

Para llevar a cabo la actividad, el psicólogo o psicóloga a cargo planteará en voz alta tres situaciones (Véase Anexo 6) en donde a continuación, los entrenadores tendrán que valorar y comentar de que modo aplicarían la recompensa o reconocimiento, o por el contrario, castigarían la actuación del jugador de creerlo conveniente. Asimismo, el profesional guiará y dará indicaciones a los entrenadores sobre el modo correcto de comunicar y actuar en cada situación planteada con la finalidad de que el entrenador interiorice una correcta reacción y ejecución de reconocimiento.

❖ **Actividad 4: Estructura Agrupamiento (G)**

Para la realización de la actividad, se le pedirá a cada entrenador que escoja entre los jugadores de su equipo, al grupo ideal (el número de jugadores variará en función del deporte que se imparta en el club) en tres situaciones diferentes: un partido amistoso, un entrenamiento y un partido de competición.

A continuación, cada uno deberá exponer en que se ha basado para formar esas agrupaciones y por qué motivo cree que redirán mejor en cada situación. Con ello, se pretende observar los criterios empleados por el entrenador para la formación de grupos, así como contemplar si se han interiorizado los conocimientos teóricos de la sesión.

Por último, en todo momento el profesional a cargo dirigirá la actividad y debatirá los criterios utilizados para dicha selección en el caso de creerlo conveniente.

❖ **Actividad 5: Estructura Evaluación (E)**

Para la ejecución de la actividad, el profesional a cargo de la sesión dará una hoja en donde se planteen tres situaciones diferentes de auto-evaluación en jugadores (Véase Anexo 7).

Una vez repartido el material, se dará aproximadamente 5 minutos para que cada entrenador individualmente valore si dicha auto-evaluación es correcta o no, basándose en objetivos de esfuerzo, mejora, persistencia y progresos de metas a corto y largo plazo. En caso de no considerarla idónea, tendrán que plantear como asesorarían a este jugador para corregir y modificar sus propios criterios actuales.

A continuación se pedirán tres voluntarios, uno para cada situación, exponiendo sus planteamientos y el modo de llevar a cabo el asesoramiento en caso de creerlo oportuno. Asimismo, se contará con otras opiniones y se debatirá junto con el profesional, el estilo de comunicación idóneo para optimizar el asesoramiento en los jugadores.

❖ **Actividad 6: Tiempo establecido (T)**

Para llevar a cabo la actividad, el profesional a cargo de la sesión propondrá un ejercicio el cual irá establecido por un tiempo. Dicho ejercicio será realizar tres puzzles de 50 piezas cada uno, todos con una dificultad similar. Cada puzzle deberá completarse dentro de un tiempo concreto, el primero en 5 minutos, el segundo en 30 segundos y el tercero en 2 minutos. Por lo tanto, hay un tiempo establecido para hacer la tarea demasiado lento, otro demasiado rápido y uno adaptado a la extensión de la actividad.

Con esta temática se pretende recrear en los entrenadores síntomas como la ansiedad, el estrés, la frustración y la falta de motivación, los cuales pueden estar presentes en aquellos jugadores que están sometidos a ejecutar tareas o ejercicios con tiempos de realización no adaptados a los recursos del propio jugador o a la complejidad de la actividad, favoreciendo de ese modo la comprensión del contenido teórico y la importancia del mismo.

Para finalizar, los últimos 5 minutos de la sesión irán destinados a la resolución de dudas referentes al temario expuesto en la misma, animando a los entrenadores a que vayan poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en posteriores entrenamientos y agradeciendo la asistencia, cooperación y atención mostrada.

Tabla 1. Información general de las sesiones.

SESIÓN	CONTENIDO	OBJETIVOS
<p>“Estructura Tarea (T)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al clima motivacional orientado hacia la tarea y su preparación. - ¿Cuál es la estructuración de la tarea idónea para potenciar el aprendizaje? - Actividad 1 - Resolución de dudas 	<p>Ofrecer a los jugadores tareas de dificultad o exigencia intermedia potenciando el reto individual y la implicación en la tarea.</p>
<p>“Estructura Autoridad (A)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al liderazgo. Tipos y características. - ¿Cómo se aplica la disciplina en un equipo? - Actividad 2 - Resolución de dudas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer un liderazgo óptimo acorde a las necesidades presentes dentro del equipo a nivel individual y grupal, fomentando la participación y los procesos de aprendizaje. - Instaurar un sistema de reglas de equipo así como mantener el orden y la disciplina.
<p>“Estructura Reconocimiento (R)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al reconocimiento. Estrategias motivacionales para gestionar las recompensas. - El error y el acierto. ¿Cómo se debe reaccionar? - Actividad 3 - Resolución de dudas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer el progreso individual, el esfuerzo y la mejora. - Reaccionar ante los aciertos utilizando el reforzamiento positivo y el feedback. - Reaccionar ante los errores mediante el uso de instrucciones correctivas acordes a cada jugador.

<p>“Estructura Agrupamiento (G)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al agrupamiento. Tipos: ventajas e inconvenientes. - ¿Un grupo formado por jugadores con alto nivel técnico-táctico asegura un rendimiento y ejecución de la tarea adecuados? - Actividad 4 - Resolución de dudas 	<p>Organizar y realizar agrupaciones que fomenten la cooperación, resolución de conflictos y cohesión grupal.</p>
<p>“Estructura Evaluación (E)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a la auto-evaluación en los procesos de aprendizaje. - ¿Los estándares de supervisión, valoración y adquisición de logros deben ser iguales para todos los jugadores? - Actividad 5 - Resolución de dudas 	<p>Desarrollar criterios de evaluación basados en el esfuerzo, mejora, persistencia y progreso hacia las metas individuales.</p>
<p>“Estructura Tiempo establecido (T)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a los tiempos establecidos de aprendizaje. Metas a corto y largo plazo. - ¿Cómo trabajamos el auto-establecimiento de objetivos e implicación en la tarea en los jugadores? - Actividad 6 - Resolución de dudas 	<p>Ayudar a los jugadores a establecer objetivos a corto y largo plazo con tiempos de desarrollo reales.</p>

CONCLUSIÓN

La intervención psicológica en los deportes de equipo debe tener en cuenta múltiples variables que pueden afectar al rendimiento deportivo, presentándose un amplio e interesante campo de trabajo para los profesionales de la psicología, no obstante, todavía se está lejos de alcanzar los conocimientos necesarios para progresar en este campo, principalmente por la escasez de trabajos o informes sobre la intervención en deportes de equipo (Buceta, 1995).

Entre las múltiples variables directamente relacionadas con el rendimiento deportivo dentro de los deportes de equipo se encuentran los teóricamente expuestos en este informe, es decir, el clima motivacional y las habilidades de comunicación. En gran parte de trabajos e investigaciones encontradas, se puede observar como el foco atencional en los programas de intervención está dirigido a los jugadores que componen un equipo, sin embargo, se subestima la importancia del entrenador dentro del mismo. Como se expuso anteriormente, la labor y relevancia que tiene el entrenador dentro de un equipo es enorme, dado que es éste el que asigna a cada jugador un rol dentro del mismo, planifica los entrenamientos, diseña las estrategias a seguir en los partidos de competición, se dirige a los jugadores de una forma determinada y dado el rol que ocupa dentro del equipo, se le asocia un alto nivel de influencia sobre las variables psicológicas que pueden afectar al rendimiento de los deportistas. No obstante, la mayoría de éstos suelen presentar una elevada formación a nivel técnica-táctico pero no en psicología deportiva básica, observándose de ese modo un gran número de entrenadores profesionales con una formación incompleta en aspectos psicológicos orientados al rendimiento y bienestar de un equipo.

Por ello, el propósito principal de este trabajo era el corroborar la importancia del entrenador dentro de un equipo deportivo y la necesidad de trabajar en programas de intervención orientados a estos para suplir la falta de formación psicológica. Asimismo, mediante la selección de dos variables relevantes en el rendimiento deportivo a nivel grupal e individual y que a su vez están íntimamente relacionadas, se pretendió diseñar un programa de intervención que aportara a los entrenadores formación en clima motivacional y habilidades de comunicación, con la finalidad de fomentar la preparación de entrenadores capacitados en el área psicológica.

Sin embargo, este programa está incompleto, dado que para garantizar una formación completa se necesitaría realizar una intervención psicológica más amplia en donde se abarquen otras áreas relacionadas como la autoestima, la ansiedad

competitiva, la influencia socializadora, la influencia paterna en aspectos psicológicos y emocionales, el compromiso deportivo, la habilidad percibida, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, F., Cárdenas, D., Miranda, M^aT., Ureña, N. Y Piñar, M^aI. (2010). La metodología de enseñanza en los deportes de equipo. *Revista de Investigación en Educación*, 7,91-103.
- Alonso, C., Boixadós, M. y Cruz, J.(1995). Asesoramiento a entrenadores de baloncesto: efectos en la motivación deportiva de los jugadores. *Revista de Psicología del Deporte*, 7-8, 135 146.
- Alzate, R., Lázaro, M., Ramírez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp.161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Amorose, A. J. y Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22, 63-84.
- Balaguer, I. (2007). Clima motivacional, calidad de la implicación y bienestar psicológico: una propuesta de intervención en equipos deportivos. *Intervención psicosocial*, 135-162.
- Balaguer, I., Givernau, M., Duda, J. L. y Crespo, M. (1997). Análisis de la validez de constructo y de la validez predictiva del cuestionario del clima motivacional percibido en el deporte (PMCSQ-2) con tenistas españoles de competición. *Revista de Psicología del Deporte*, 11, 41-58.
- Boixadós, M., Cruz, J., Torregrosa, M. y Valiente, L. (2004). Relationships among motivational climate, satisfaction, perceived ability, and fair play attitudes in young soccer players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 16 (4), 301-317.
- Buceta, J. M. (1993). El control de la activación a través del entrenador. En *Baloncesto*. Madrid: Comité Olímpico Español.
- Buceta, J. M. (1995). Intervención psicológica en deportes de equipo. *Revista Psicológica General y Aplicada*, 48, 95-110.

- Blázquez, D. (1982). La educación física en preescolar: una didáctica aplicada. *Apunts*, 19(75), 185-196.
- Cárdenas, D. (1999). Proyecto docente: asignatura. Fundamentos de los deportes colectivos: Baloncesto. Manuscrito no publicado. Universidad de Granada.
- Coll, C. (2003). Psicología de la instrucción: la enseñanza y el aprendizaje en la educación secundaria. Barcelona: I.C.E./Horsori.
- Colomberotto, A., Pieron, M., y Salesse, D. (1987). Relation entre l'entraîneur et le sportif en gymnastique: differences selon le niveau d'habilité des gymnastes. *Revue de l'Education Physique*, 27 (2), 19-22.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphy y L. K. Tennant (Eds.) *Handbook of sport psychology* (pp. 647-671). Nueva York: McMillan.
- Cruz, J. (1994). El asesoramiento psicológico a entrenadores: experiencia en baloncesto de iniciación. *Apunts. Educació Física i Esports*, 35, 5-14.
- Cruz, J. (2001). Factores motivacionales en el deporte infantil y asesoramiento psicológico a entrenadores y padres. En J. Cruz (Ed.), *Psicología del Deporte* (pp. 147-176). Primera Reimpresión. Madrid: Síntesis.
- Cruz, J., Bou, A., Ferrández, J. M., Martín, M., Monràs, J., Monfort, N. y Ruiz, A. (1987). Avaluació conductual de les interaccions entre entrenadors i jugadors de bàsquet escolar. *Apunts. Medicina de l'Esport*, 24, 89-98.
- Cruz, J., Torregrosa, M., Sousa, C., Mora, A. y Viladrich, C. (2011). Efectos conductuales de programas personalizados de asesoramiento a entrenadores en estilo de comunicación y clima motivacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 20, 179-195.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Epstein, J.L. (1988). Effective schools or effective students: dealing with diversity. En R. Haskins y D. MacRae (Eds.). *Policies for America's public schools: Teachers, equity, and indicators* (pp.89-126). Norwood, NJ: Ablex.
- Gilmore, S. K. y Fraleigh, P. W. (1993). *Style profile for communication at work*. Oregon. Friendly Press.
- Koka, A. y Hein, V. (2003). Perceptions of teacher's feedback and learning environment as predictors of intrinsic motivation in physical education. *Psychology of Sport and Exercise*, 4, 333-346.

- Marques, M., Nonohay, R., Koller, S., Gauer, G., y Cruz, J. (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.
- Mora, A., Cruz, J., y Sousa, C. (2013). Cómo mejorar el clima motivacional y los estilos de comunicación en el ámbito de la educación física y el deporte. *Infancia y Aprendizaje*, 36(1), 91-103.
- Mora, A., Cruz J., y Sousa, C. (2015). Efectos del Programa de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores (PAPE) de baloncesto en sus comportamientos e influencias sobre el clima motivacional, la autoestima y la ansiedad de los jugadores. Tesis doctoral.
- Moreno-Murcia, J. A., Huéscar, E., Peco, N., Alarcón, E., y Cervelló, E. (2012). Desarrollo y validación de escalas para la medida de la comunicación en Educación Física y relación con la motivación intrínseca. *Universitas Psychologica*, 11(3), 957-967.
- Newton, M, y Duda, J.L (1999). The interaction of motivational climate, dispositional goal orientation and perceived ability in predicting índices of motivation. *International Journal of Sport Psychology*, 29, 1-20.
- Nicholls, J.G. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Rodríguez, M., Cruz, J., y Torregrosa, M. (2010). Diseño, aplicación y evaluación de un programa de intervención psicológica en equipos juveniles de fútbol. Tesis doctoral.
- Smith, R.E., Smoll, F.L., y Cumming, S.P. (2007). Effects of a motivational climate intervention for coaches on young athletes' sport performance anxiety. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 29, 39-59.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. y Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. y Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Smith, R.E., Zane, N. S., Smoll, F. L. y Coppel, D. B. (1983). Behavioral assessment in youth sports: Coaching behaviours and children's attitudes. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 15, 208-214.

- Smoll, F. L. y Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.
- Smoll, F. L. y Smith, R. E. (2002). Coaching behavior research and intervention in youth sports. En F. L. Smoll y R. E. Smith (Eds.), *Children and youth in sport: A biopsychosocial perspective* (2nd ed., pp. 211-234). Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- Smoll, F. L. y Smith, R. E. (2009). *Claves para ser un entrenador excelente*. Barcelona. INDE.
- Smoll, F. L., Smith, R. E. y Cumming, S. P. (2007). Effects of a motivational climate intervention for coaches on changes in young athletes' achievement goal orientations. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 1, 23-46.
- Sousa, C., Smith, R. E. y Cruz, J. (2008). An individualized behavioral goal-setting program for coaches. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 2, 258-277.
- Taylor, J. (1992). Coaches are people too: An applied model of stress management for sport coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4, 1, 27-50.
- 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.
- Tharp, R. G. y Gallimore, R. (1976). What a coach can teach a teacher, *Psychology Today*, 75-78.
- Vales, A., y Areces, A. J. (2000). Dimensiones de la figura del entrenador profesional en los deportes de equipo. *Apunts: Educación física y deportes*, 62, 58-67.

- **Anexo 1.** Entrevista semi-estructurada.
 - ¿Por qué quiso ser entrenador en deportes de equipo?
 - Describa a su equipo.
 - ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo dentro del equipo?
 - ¿Utiliza alguna metodología para diseñar los entrenamientos?
 - ¿En base a qué determina la elección de tareas dentro de un entrenamiento?
 - Además de ofrecer al jugador una formación a nivel técnico-táctico, ¿consideras que también aporta directrices psicológicas como el autocontrol o la autodirección?
 - ¿De qué maneras aplica una corrección?
 - ¿Cómo considera que es el clima o ambiente dentro de su equipo?
 - ¿Cuál cree que es su papel o labor dentro del equipo?
 - ¿Qué importancia le da al reconocimiento o distribución de recompensas? ¿Por qué?
 - ¿De qué manera genera cohesión grupal en su equipo?
 - ¿Trata al equipo como un conjunto de personas o interacciona de manera individual con cada jugador en base a sus necesidades? ¿Por qué? ¿Cómo?
 - ¿Su manera de reaccionar ante los errores y/o aciertos varía en función de la situación?

- ¿Dentro del equipo existe una jerarquía de normas? Defina cuales.
 - Defina sus virtudes y sus defectos como entrenador
 - ¿Cree que debería cambiar en algún aspecto de su comportamiento o modo de hacer como entrenador?
- **Anexo 2.** Definición de categorías de observación del CBAS (Smith, Smoll y Hunt, 1977).

CONDUCTAS	DEFINICIÓN
Reforzador (R)	Forma en la que el entrenador se dirige a uno o varios de sus jugadores, referida a una jugada que ya ha sido ejecutada, en la que se anima al jugador a repetirla, o demuestra su aprobación.
No refuerzo (NR)	Forma en la que el entrenador se dirige a uno o varios de sus jugadores, referida a una jugada que ya ha sido ejecutada, en la que no efectúa ningún tipo de connotación.
Ánimo ante el error (AE)	Forma en la que el entrenador se dirige a uno de sus jugadores, referida a una jugada que ha sido ejecutada de manera errónea, en la que se busca llevar al jugador a un estado de ánimo positivo.
Instrucción técnica ante el error (ITE)	Instrucción que dirige el entrenador a uno de los jugadores después de haber cometido una acción desafortunada y explica la manera en la que se puede efectuar mejor.
Ignorar el error (IE)	Forma en la que el entrenador se dirige a uno de sus jugadores después de producirse un error, obviando la equivocación.
Instrucción técnica punitiva (ITP)	Instrucción que dirige el entrenador a uno de los jugadores, en la que hace referencia a una jugada anterior y explica la manera en la que se puede ejecutar mejor, pero con una connotación emocional negativa de descontento.
Punición (P)	Expresión emocional negativa, relacionada a una jugada que ha sido ejecutada, en la que no se dan indicaciones de cómo mejorar.

Mantenimiento del control (MC)	Toda indicación del entrenador dirigida a uno o varios de sus jugadores, sin tener relación directa con lo que sucede en el terreno de juego, en busca de mantener la disciplina del equipo.
Instrucción técnica general (ITG)	Instrucción dirigida a uno o varios de sus jugadores, relacionada a una jugada que no ha sido ejecutada, en la que da indicaciones de cual es la manera en que debe de ser efectuada correctamente o el momento preciso para realizarla.
Ánimo general (AG)	Expresión emocional del entrenador en la que se busca llevar a varios miembros del equipo a un estado emocional positivo. Esta expresión no se encuentra relacionada directamente con lo que está ocurriendo en ese momento en el juego.
Organización general (OG)	Instrucciones que dirige el entrenador a uno o varios de sus jugadores, que no tienen relación con lo que sucede en la pista ni con cuestiones relativas a la disciplina, pero se relacionan con las actividades futuras del equipo.
Comunicación general (CG)	Cualquier tipo de comunicación que mantenga el entrenador con algún integrante o no del equipo que no se encuentre relacionada de ninguna manera con las actividades del grupo.

- **Anexo 3.** Descripción de las áreas TARGET y de las estrategias motivacionales (Epstein, 1988).

ÁREAS TARGET	ESTRATEGIAS
<p>Tarea (T) Actividades de entrenamiento, ejercicios, diseño de tareas.</p>	<p>Diseñar actividades variadas de desafío individual e implicación activa. Ayudar a los jugadores a fijar metas realistas y a corto plazo.</p>
<p>Autoridad (A) Participación de los deportistas durante los procesos de aprendizaje</p>	<p>Alentar a los deportistas a tomar decisiones y adoptar un papel de liderazgo. Ayudar a los sujetos a desarrollar técnicas de autocontrol y autodirección.</p>
<p>Reconocimiento (R) Motivos de reconocimiento, distribución de recompensas, oportunidades de recompensas.</p>	<p>Reconocimiento del proceso individual del aprendizaje y de la mejora. Asegurar las mismas oportunidades para la obtención de recompensas para todos los participantes. Centrarse en el proceso de cada individuo.</p>
<p>Grupo (G) Forma y frecuencia en que los deportistas tienen oportunidades de interaccionar juntos.</p>	<p>Agrupar a los deportistas de forma flexible y heterogénea. Permitir múltiples formas de agrupamiento de los deportistas.</p>
<p>Evaluación (E) Establecimiento de estándares de rendimiento. Guía de rendimiento y retroalimentación que sirva de sistemas de evaluación.</p>	<p>Utilizar criterios de progreso individual con una orientación hacia la mejorar personal y la maestría. Promover estrategias de autoevaluación y realizar evaluaciones individuales de manera privada y significativa.</p>
<p>Tiempo (T) Flexibilidad al momento de diseñar los programas y tareas de aprendizaje conforme a los procesos individuales del deportista.</p>	<p>Ofrecer oportunidades y tiempos para mejorar. Ayudar a los deportistas a establecer horarios de trabajo y de práctica.</p>

- **Anexo 4.** Programación por etapas.

ETAPA	TEMPORALIZACIÓN	PROGRAMACIÓN
1 Final temporada 17/18	Abril – Julio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción del proyecto a clubes deportivos 2. Entrevista semi-estructurada con entrenadores 3. Reunión. Explicación segunda etapa
2 Pretemporada 18/19	Agosto – Septiembre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de adaptación 2. <u>LINEA BASE</u>: Primera evaluación <ul style="list-style-type: none"> - CBAS: Observación 2 partidos y 3 entrenamientos - TARGET: Observación 2 partidos y 3 entrenamientos - PMCSQ-2: Individual entrenador - PECD: Individual entrenador 3. Reunión individual de asesoramiento a entrenadores
3 Inicio temporada 18/19	Octubre – Marzo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervención psicológica: Formación y entrenamiento a entrenadores en habilidades de comunicación y clima motivacional 2. <u>SEGUIMIENTO</u>: Segunda evaluación
4 Final temporada 18/19	Abril – Julio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tercera evaluación 2. Reunión. Fin del programa

- **Anexo 5.** Power Point sesión “Estructura Tarea (T)”.



CLIMA MOTIVACIONAL



■ CONCEPTO

Los diferentes ambientes creados por adultos de gran relevancia (entrenadores, padres, etc.) en contextos de logro.

■ 2 TIPOS DE CLIMAS → Se define el éxito y el fracaso.

■ Implicación a la tarea

■ Implicación al ego

TIPOS DE CLIMAS MOTIVACIONALES



CLIMA DE IMPLICACIÓN A LA TAREA

Valora el esfuerzo y la mejora individual, promoviendo valores como la diversión, satisfacción, interés y motivación intrínseca.

CLIMA DE IMPLICACIÓN AL EGO

Valora el éxito y la demostración de rendimiento y habilidad entre los deportistas, promoviendo la comparación social y la demostración de una competencia superior a los demás.

TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO

Biblioteca

UN TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO



CLIMA MOTIVACIONAL CREADO POR EL ENTRENADOR.

La situación creada por los otros significativos, como el entrenador, puede influir en la probabilidad de que los deportistas perciban un clima de implicación mas orientado al ego o a la tarea cuando realizan tareas deportivas

TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO



CLIMA DE IMPLICACIÓN A LA TAREA

Se caracteriza porque el entrenador enfatiza el proceso de la competición, valora el aprendizaje cooperativo, la mejora, el esfuerzo y la adquisición de maestría y hace ver que cada uno juega un papel importante en el equipo.



Deportistas que basan su éxito en la mejora personal de sus habilidades.

CLIMA DE IMPLICACIÓN AL EGO

Se define porque el entrenador enfatiza el resultado de la competición, fomenta la rivalidad entre los miembros del equipo, muestra reconocimiento desigual hacia los deportistas y utiliza el castigo para los errores.



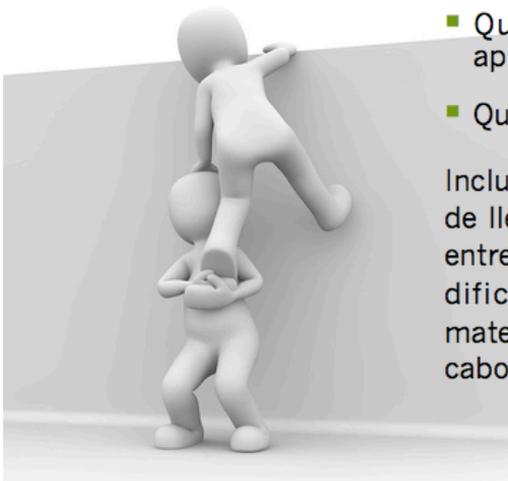
Deportistas que se encuentran más satisfechos cuando se muestran superiores a sus compañeros y demuestran habilidad normativa.



CREACIÓN DE CLIMAS MOTIVACIONALES DE IMPLICACIÓN EN LA TAREA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS DEL TARGET

- Que se pide a los jugadores que aprendan
- Que se les indica que tienen que hacer

Incluye el contenido y la forma secuencial de llevar a cabo las tareas, el diseño de los entrenamientos y de los partidos, el nivel de dificultad de la tarea, así como los materiales que se requieren para llevar a cabo las tareas requeridas.





ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES ORIENTADAS A LA TAREA



Biblioteca
UNIVERSITAS Miguel Hernández

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA PREPARAR LAS TAREAS

Dirigidas a preparar los ejercicios del entrenamiento, por tanto, se deberán tener en cuenta antes de diseñar los ejercicios.

Estrategias motivacionales para preparar las tareas



VARIEDAD EN LAS TAREAS

- Preparar tareas variadas, pues la rutina y los ejercicios monótonos pueden llegar a desmotivar al deportistas. Hay que realizar diferentes tareas para trabajar un mismo objetivo.



RETO PERSONAL

- Preparar ejercicios que supongan un reto. Se debe ajustar la dificultad a la habilidad de los deportistas. Si es muy fácil no mostrarán interés y no se esforzarán y si es muy difícil se frustrarán, porque no pueden superarlo. Se puede variar la dificultad del ejercicio cambiando la distancia, el tiempo, el número de pases, de jugadores, etc., o simplemente cambiar de actividad.

Estrategias motivacionales para preparar las tareas



JUEGOS COOPERATIVOS

- Preparar ejercicios para que los deportistas cooperen entre ellos para alcanzar un fin. Al cooperar mejorará la cohesión del grupo y el aprendizaje. Esto no excluye que cooperen entre sí contra otro equipo.

IMPLICACIÓN EN EL ENTRENAMIENTO

- Preparar los ejercicios para que los deportistas, en ocasiones concretas, puedan decidir qué tipo de ejercicios hacer. Si los jugadores eligen el ejercicio le pondrán más ganas y aprenderán más. Se les puede dar a elegir dos tipos de ejercicios para trabajar el mismo contenido.

Estrategias motivacionales para preparar las tareas



EXPLICAR LOS OBJETIVOS

- Antes de realizar el ejercicio los deportistas tienen que comprender para que se realiza el ejercicio. Si tienen claro qué van a trabajar se centrarán en los factores clave de la actividad.

GRUPOS VARIABLES

- Cambiar los deportistas de los grupos para que todos los jugadores puedan adoptar diferentes roles dentro del grupo. Si un jugador no aprende el rol de líder no ganará experiencias en la toma de decisiones.

Estrategias motivacionales para preparar las tareas



NORMAS DEL EQUIPO

- Es importante dejar claro al inicio de la temporada las reglas del grupo acordadas por todos y por todas.

AYUDAR A LOS DEPORTISTAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE SU TIEMPO DE PRÁCTICA

- Se debe informar a los jugadores de cuánto tiempo se va a utilizar en el ejercicio para que se amolden a este y se impliquen más en la tarea.



Estrategias motivacionales para preparar las tareas



POSIBILITAR OPORTUNIDADES Y TIEMPO PARA EL PROGRESO

- Cada deportista tiene un ritmo de aprendizaje distinto, no se les puede pedir a todos que aprendan lo mismo en el mismo tiempo. Por eso se debe dar un tiempo suficiente (semanas, meses, etc.) para la realización de los ejercicios, con la intención de que todos puedan conseguir un aprendizaje adecuado.

TIEMPO ACORDE A LA EDAD Y CARÁCTERÍSTICAS DEL JUGADOR

- Atender a características físicas y psicológicas de los deportistas a la hora de programar el tiempo de las sesiones.



ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DURANTE EL ENTRENAMIENTO

Estrategias utilizadas durante el entrenamiento y las competiciones, valorando el momento adecuado para aplicarlas.

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DURANTE EL ENTRENAMIENTO



OFRECER INFORMACIÓN RELEVANTE

- Cuando se ofrezca información al deportista de cómo ha realizado el ejercicio hay que darle información útil, de forma objetiva, fijándose en los fallos de la ejecución y no del resultado para que el deportista tenga conciencia de su fallo/acierto y aprenda a corregirlo o repetirlo.

INFORMAR EN FUNCIÓN DE LA HABILIDAD

- Informar a los deportistas sobre la realización de la tarea, basándose en la capacidad personal.



ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DURANTE EL ENTRENAMIENTO



TÉCNICA "SÁNDWICH"

- Para corregir a un deportista un fallo se puede utilizar esta técnica la cual consiste en decirle algo que ha hecho bien en el ejercicio, después informar sobre el error y cómo corregirlo, y por último resaltar que lo ha hecho bien. De esta forma se le predispone a aceptar su error y volverá a intentarlo con buena actitud.

QUE PIENSE LO QUE HACE

- Una forma de implicar al deportista es la de preguntarle por qué ha fallado o acertado, de esta forma toma conciencia de cómo ha hecho el ejercicio y lo recordará mejor para la próxima vez.

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DURANTE EL ENTRENAMIENTO



CORREGIR CON PRIVACIDAD



- Cuando se corrija alguna acción o comportamiento, se debe hacer de forma privada, porque si se realiza públicamente, el deportista puede sentirse ridículo y esto puede llevar a que tenga miedo al fallo y no se atreva a realizar tareas desafiantes. La corrección también puede ser para todo el grupo si se informa a nivel general.



- **Anexo 6.** Situaciones actividad sesión Estructura Reconocimiento (R)

- *Situación 1*

En un equipo de baloncesto formado por diez jugadores, hay uno que destaca por su habilidad técnica, su visión de juego y su puntería. Sin duda es el mejor del equipo. Como en cada partido, dicho jugador anota una gran cantidad de puntos, dándole a su equipo una ventaja significativa en el marcador.

Por otro lado, otro de los componentes del equipo acaba de incorporarse al mismo y lleva poco tiempo jugando a baloncesto, es por ello que sus habilidades no son tan destacables como las del jugador estrella. En ese mismo partido, que ya está siendo ganado de mucho, antes de que la bocina de por finalizado el partido, dicho jugador anota una de sus primeras canastas.

¿A quien debe ir el reconocimiento? ¿Por qué? ¿De qué forma?

- *Situación 2*

El jugador estrella del equipo de baloncesto de la situación anterior, el cual destacaba por su habilidad técnica, su visión de juego y por su gran puntería, se encuentra jugando un partido junto al resto de miembros del equipo, y como sucede en la mayoría de competiciones anota un gran número de canastas. Sin embargo, tras estar tres minutos descansando en el banquillo sale a pista un poco despistado, por lo que sin darse cuenta mete en propia.

¿Se castiga? ¿Por qué? ¿De qué forma?

- *Situación 3*

Dentro del mismo equipo de baloncesto mencionado anteriormente hay un jugador que no suele anotar ninguna canasta, sin embargo, a nivel defensivo es uno de los mejores, coge rebotes, va a las ayudas y sabe dirigir y coordinar la defensa. No obstante, su falta de anotación no le hace ser un jugador tan destacable como el jugador estrella. ¿Se le debe hacer reconocimiento? ¿Por qué? ¿De qué forma?

- **Anexo 7.** Situaciones actividad sesión Estructura Evaluación (E)

- *Situación 1*

En un equipo de fútbol se ha incorporado un jugador nuevo, el cual no tiene ninguna formación en este deporte, salvo la habilidad adquirida jugando con sus amigos en el polideportivo de su pueblo. Empieza la temporada muy ilusionado y con altas expectativas, está seguro que al terminar su primer año de competición llegará a ser igual de bueno que Cristiano Ronaldo.

- *Situación 2*

Dentro del equipo de fútbol mencionado anteriormente se encuentra un jugador que lleva dos años jugando en este club y con el mismo entrenador. Él entrena y compite porque quiere mejorar, no obstante, considera que el ritmo del aprendizaje, así como la adquisición de habilidades las debe poner el entrenador y no él mismo.

- *Situación 3*

En relación al mismo equipo de fútbol, entre los jugadores se encuentra uno que lleva más de siete años jugando a este deporte. Ha jugado en diferentes equipos federados y su objetivo final es poder llegar a jugar en la liga autonómica. Por ello, durante estos siete años ha estado entrenando a un alto nivel, mejorando su habilidad técnica-táctica, motivado y concienciado de que su objetivo no es fácil, pero que con tiempo y perseverancia lo conseguirá.