

Estructura internacional de la profesión *de Entrenador Deportivo*

Miguel Crespo

Responsable de Investigación para el Desarrollo
Federación Internacional de tenis

Artículo recibido: 5 de noviembre de 2012
Artículo aceptado: 19 de noviembre de 2012

RESUMEN

El presente artículo resume las características principales de la propuesta realizada por el Consejo Internacional para la Excelencia del Entrenamiento (ICCE) y la Asociación de Federaciones Internacionales de Juegos Olímpicos de verano (ASOIF) de una estructura internacional del trabajo del entrenador deportivo. El objetivo de la propuesta es proporcionar unos puntos de referencia claros para el desarrollo del trabajo del entrenador y para el apoyo, formación y certificación de entrenadores. En este artículo se adapta la propuesta al caso del deporte del tenis.

PALABRAS CLAVE: entrenador, formación, certificación

1. INTRODUCCIÓN: El trabajo del entrenador deportivo en el siglo XXI

El entrenador deportivo tiene un papel fundamental tanto en la promoción de la participación en el deporte como en la mejora del rendimiento de los deportistas. Además de cumplir este rol crucial, también contribuyen al desarrollo del deportista como persona, de los equipos deportivos como grupos cohesionados y de la comunidad como colectivo con un interés común.

El trabajo del entrenador deportivo tiene también una implicación social en cuanto a su promoción del bienestar y de la salud a través de la práctica de la actividad física y el deporte. Esta dedicación genera así mismo una importante actividad económica, laboral, cultural, educativa y de entretenimiento reconocida por diversas organizaciones, entre otras, como la Unión Europea (EU, 2008).

La profesión de entrenador deportivo se encuentra en el período más dinámico de su existencia. Las exigencias de su dedicación han evolucionado de ser simplemente un técnico a la necesidad de demostrar eficientemente diversas competencias en sus interacciones con deportistas, padres, directivos, prensa y aficionados. El objetivo de su trabajo ya no es tanto el logro del rendimiento inmediato como el desarrollo del deportista a largo plazo (Duffy, Petrovic y Crespo, 2010). Esto hace que tengan que cumplir roles muy variados lo cual supone un gran reto a todos los niveles.

1. El contexto de trabajo del entrenador deportivo

El contexto de trabajo del entrenador deportivo no se reduce únicamente a los deportistas, ni siquiera a los padres o a los directivos. Es fundamental contemplarlo incluyendo a otras organizaciones como las que aparecen en la figura 1.



Figura 1. Organizaciones clave en el contexto de trabajo del entrenador deportivo (ICCE & ASOIF, 2012).

Estas organizaciones incluyen asociaciones de entrenadores internacionales y nacionales, de varios deportes o de deportes específicos, las organizaciones deportivas tales como ministerios o direcciones gubernamentales de deportes, organizaciones deportivas internacionales como el Comité Olímpico Internacional (COI), Solidaridad Olímpica (SO), la Agencia Mundial Antidopaje (AMA-WADA) o las diferentes federaciones internacionales (IFs), así como instituciones académicas y educativas.

La comunidad deportiva y las distintas organizaciones reconocen la necesidad de establecer una serie de criterios comunes para estructurar el desarrollo y la formación de los entrenadores deportivos (Cote, Young, North y Duffy, 2007). Mediante los avances en las tecnologías de la información se han superado los obstáculos que han venido bloqueando la diseminación del conocimiento y de las investigaciones sobre el entrenamiento y se ha aprovechado la oportunidad de establecer un diálogo global entre las distintas organizaciones interesadas en mejorar el desarrollo y la formación del entrenador de forma más sistemática y consistente.

2. La estructura internacional del entrenamiento deportivo (ISCF)

El proceso de consulta entre las distintas organizaciones se inició en Abril de 2011 con una reunión conjunta entre el ICCE y ASOIF. La primera versión es completo documento que proporciona la base para la implementación inicial de la propuesta y su desarrollo futuro mediante el proceso de consulta y revisión continuas. El objetivo

es proporcionar unos puntos de referencia claros para el desarrollo del trabajo del entrenador y para el apoyo, formación y certificación de entrenadores.

Esta estructura proporcionará unas bases comunes para desarrollar y evaluar las titulaciones de entrenadores, enfatizando la importancia de la educación y la formación, fomentando el trabajo conjunto entre instituciones internacionales y estableciendo directrices éticas y baremos de práctica.

Obviamente, aunque existen muchos aspectos comunes del trabajo del entrenador en todo el mundo, es fundamental reconocer las características específicas que tiene esta labor en cada país y según cada deporte. Las federaciones nacionales e internacionales regulan los aspectos generales de la disciplina, las organizaciones gubernamentales nacionales, regionales y locales establecen y hacen cumplir reglamentos sobre aspectos más específicos (ICCE, 2010).

El trabajo del entrenador sirve mejor al deporte y a los deportistas cuando los principios y las políticas de todas las organizaciones involucradas se armonizan con las necesidades y exigencias de los deportes, de los deportistas y de los entrenadores (ECC, 2007).

La estructura pretende establecer una perspectiva global pero, al mismo tiempo, facilitar una adaptación a las necesidades locales. Para ello se han definido unos instrumentos clave tales como: **terminología** común (reconociendo diferencias lingüísticas y culturales), definición de **roles** (según niveles de competencia y responsabilidad) y baremos de **rendimiento** (estableciendo niveles mínimos para la certificación y evaluación de los entrenadores en varios contextos).

2.1. El trabajo del entrenador: definición, estatus, funciones y responsabilidades

El trabajo del entrenador es una actividad de relaciones, no es algo que se realice de forma aislada si no que se produce en un contexto social y organizacional. El entrenador ha de comprender, interactuar e influir a aquellos con los que interactúa mediante el establecimiento de relaciones funcionales eficientes con individuos e instituciones.

Definición: El trabajo del entrenador se ha definido como aquel “proceso de mejora y desarrollo guiado en un deporte determinado a través de las distintas etapas del desarrollo del deportista” (ECC, 2007). Para llevar a cabo esta labor, los entrenadores deben estar suficientemente informados y titulados.

Estatus: Los entrenadores pueden tener tres tipos de estatus; entrenadores voluntarios, entrenadores pagados a tiempo parcial y entrenadores pagados a tiempo completo. Dependiendo del deporte y del país, habrá más entrenadores de uno u otro estatus. En el caso del tenis, generalmente se trata de un deporte en el que los entrenadores pagados a tiempo completo y parcial son más numerosos que los entrenadores voluntarios. Lo mismo ocurre con deportes como el esquí o el golf. Otros deportes como el fútbol, el atletismo, la natación o el baloncesto cuentan con más entrenadores voluntarios que pagados. Esto hace que el trabajo del entrenador pueda considerarse como un área profesional combinada formada por entrenadores voluntarios y pagados (Duffy et al., 2010).

Funciones principales: La estructura internacional del entrenamiento deportivo define seis funciones principales o áreas funcionales que son: 1. Establecer la visión y la estrategia, 2. Dar forma al contexto, 3. Relacionarse, 4. Dirigir los entrenamientos y estructurar las competiciones, 5. “Leer” y reaccionar a lo que ocurre en la pista, y 6. Aprender y reflexionar. Estas funciones principales están interrelacionadas y se dan dentro de un proceso cíclico de mejora continua que incluye la planificación, la implementación, la revisión y el ajuste.

Responsabilidades profesionales y éticas: Las funciones del entrenador se centran en mejorar el rendimiento del deportista y el desarrollo de la persona. Por tanto, el trabajo del entrenador está centrado en el deportista y ha de basarse en la protección y respeto de la integridad e individualidad del mismo mediante el cumplimiento de las reglas de forma ética y responsable.

2.2.El trabajo del entrenador: área profesional, ocupaciones, dimensiones, roles y competencias:

Área profesional: El trabajo del entrenador se clasifica dentro del área profesional del entrenamiento deportivo.

Ocupaciones: En la estructura se definen dos ocupaciones estándar en el trabajo del entrenador deportivo. Dichas ocupaciones son: deporte de participación (tomar parte en actividades deportivas por diversión, aprender nuevas habilidades o hacer amigos) y deporte de rendimiento (desarrollo de capacidades dirigidas a la competición).

Dimensiones: Son grupos específicos de deportistas relacionados con las ocupaciones anteriores. En el deporte de participación, las dimensiones son: entrenamiento de niños, de adolescentes y de adultos. En el deporte de rendimiento, las dimensiones son: entrenamiento de deportistas promesas, de rendimiento y de alto rendimiento. La relación entre ocupaciones y dimensiones aparece reflejada en la figura 2.



Figura 2. Ocupaciones y dimensiones del trabajo del entrenador deportivo (ICCE & ASOIF, 2012).

Roles: La estructura propone cuatro roles del entrenador deportivo: asistente, entrenador, entrenador senior y entrenador master. La clarificación de los roles del

entrenador permite definir las competencias fundamentales del entrenador deportivo. Cada uno de estos roles se puede aplicar a las ocupaciones de deporte de participación y de rendimiento. La progresión de uno a otro puede o no darse, pues está directamente relacionada con la actividad diaria del entrenador. Cada rol no implica necesariamente que exista una formación específica para el mismo. Los roles están definidos en la tabla 1.

Entrenador asistente	Ayuda en la dirección de la sesión
Entrenador	Dirige sesiones durante una temporada, a menudo como parte de un programa más amplio
Entrenador senior	Supervisa y colabora en la dirección de programas durante temporadas y en contextos específicos Involucrado en la gestión y desarrollo de otros entrenadores
Entrenador master	Supervisa y colabora en la dirección de programas durante temporadas, en contextos de dimensiones medias o amplias, basándose en criterios científicos e innovadores Involucrado en el diseño y la supervisión de estructuras de gestión y programas de desarrollo para otros entrenadores

Tabla 1. Definiciones de los roles del entrenador deportivo (ICCE & ASOIF, 2012).

Competencias: La estructura propuesta afirma que el trabajo del entrenador es funcional porque ha de adoptar un enfoque efectivo dependiendo del contexto social y organizacional. Este trabajo es una actividad compleja y dinámica pues el entrenador ha de ser capaz de comprender, interactuar y moldear los contextos. Las capacidades, competencias, conocimientos y valores necesarios por parte de los entrenadores están ejemplificados en la figura 3.

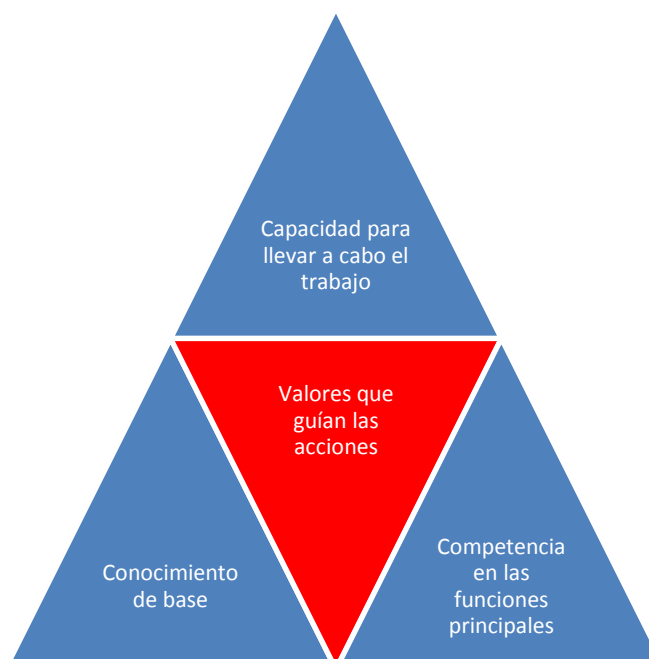


Figura 3. Capacidades, competencias, conocimientos y valores de los entrenadores (ICCE & ASOIF, 2012).

Las competencias son más complejas al aumentar el nivel de responsabilidad del entrenador. La relación entre los roles del entrenador y sus competencias aparece reflejada en la tabla 2.

	Entrenador asistente	Entrenador	Entrenador senior	Entrenador master
Roles principales	Dirige sesiones de entrenamiento básicas, algunas veces bajo supervisión	Planifica, dirige y evalúa sesiones de entrenamiento y bloques de sesiones	Planifica, dirige y evalúa sesiones de entrenamiento y temporadas independientemente	Planifica, dirige y evalúa sesiones, temporadas y programas multi- anuales de entrenamiento con información de expertos y otros
		Dirige las propias sesiones pero normalmente trabajará bajo supervisión como parte de un equipo de entrenadores	Trabaja independientemente y tiene un papel central en la estructura del programa	Trabaja independientemente y supervisa la estructura total del programa
	Fomenta la participación de entrenadores voluntarios	Ayuda a los entrenadores asistentes y voluntarios en su desarrollo	Apoya la gestión y el desarrollo de entrenadores menos expertos	Supervisa y apoya el desarrollo de otros entrenadores
Competencias	Conocimiento básico	Conocimiento amplio	Conocimiento amplio e integrado	Conocimiento extremadamente amplio, integrado y actualizado
	Competencias cognitivas y prácticas requeridas para realizar las funciones básicas del entrenador bajo supervisión	Competencias cognitivas y prácticas requeridas para realizar las funciones básicas del entrenador independientemente en un contexto abierto pero estructurado	Competencias prácticas especializadas para llevar a cabo las funciones avanzadas del entrenador independientemente y en un contexto cambiante	Amplio espectro de competencias para llevar a cabo las funciones avanzadas del entrenador en un contexto cambiante
	Capacidad para llevar a cabo una evaluación básica de los resultados para obtener conclusiones básicas	Capacidad para llevar a cabo una evaluación básica de los resultados que produzcan cambios simples en el entrenamiento	Capacidad para llevar a cabo una evaluación avanzada de los resultados, considerar alternativas que produzcan cambios y soluciones completas y, en ocasiones, innovadoras	Capacidad para llevar a cabo una evaluación completa de los resultados, teniendo en cuenta las investigaciones, diversos criterios y circunstancias que produzcan soluciones globales e innovadoras

Tabla 2. Relación entre roles y competencias del entrenador deportivo (ICCE & ASOIF, 2012).

2.3. El trabajo del entrenador: tareas y áreas de conocimiento

Tareas: A la hora de llevar a cabo sus funciones principales (resumidas en el apartado 3.1.) el entrenador ha de realizar una serie de tareas que requieren la demostración de diferentes competencias. La relación entre roles del entrenador, las áreas funcionales y las tareas o áreas de competencia aparece resumida en la tabla 3.

ROLES DEL ENTRENADOR					
Áreas funcionales	Área de competencia	Entrenador asistente	Entrenador	Entrenador senior	Entrenador master
Establecer la visión y la estrategia	Comprender el panorama general	*	**	***	****
	Seguir las reglas	*	**	***	****
	Analizar las necesidades	*	**	***	****
	Establecer la visión		*	***	****
	Desarrollar la estrategia		*	***	****
Dar forma al entorno	Crear un plan de acción		*	***	****
	Organizar el lugar y el personal	*	***	***	****
	Identificar a jugadores, entrenadores y medios	*	**	***	****
	Preocuparse de la seguridad	***	***	****	****
	Crear criterios de mejora		*	***	****
Establecer relaciones	Dirigir		*	***	****
	Gestionar		**	****	****
	Gestionar relaciones	*	**	***	****
	Ser un educador		*	***	****
Dirigir entrenamientos y competiciones	Dirigir el entrenamiento	*	**	***	****
	Organizar la competición	*	**	***	****
Percibir y reaccionar sobre el terreno	Observar	*	**	***	****
	Tomar decisiones y adaptarse	*	**	***	****
	Evaluarlas	*	**	***	****
Aprender y reflexionar	Evaluar la sesión y el programa	*	**	***	****
	Reflexionar y auto-evaluarse	*	**	***	****
	Desarrollarse profesionalmente	*	**	***	****
	Innovar		*	**	****

Tabla 3. Relación entre roles del entrenador y tareas del entrenador deportivo (ICCE & ASOIF, 2012).

Áreas de conocimiento: Coté y Gilbert (2009) identificaron tres categorías interrelacionadas de conocimiento del entrenador que aparecen reflejadas en la figura 4.

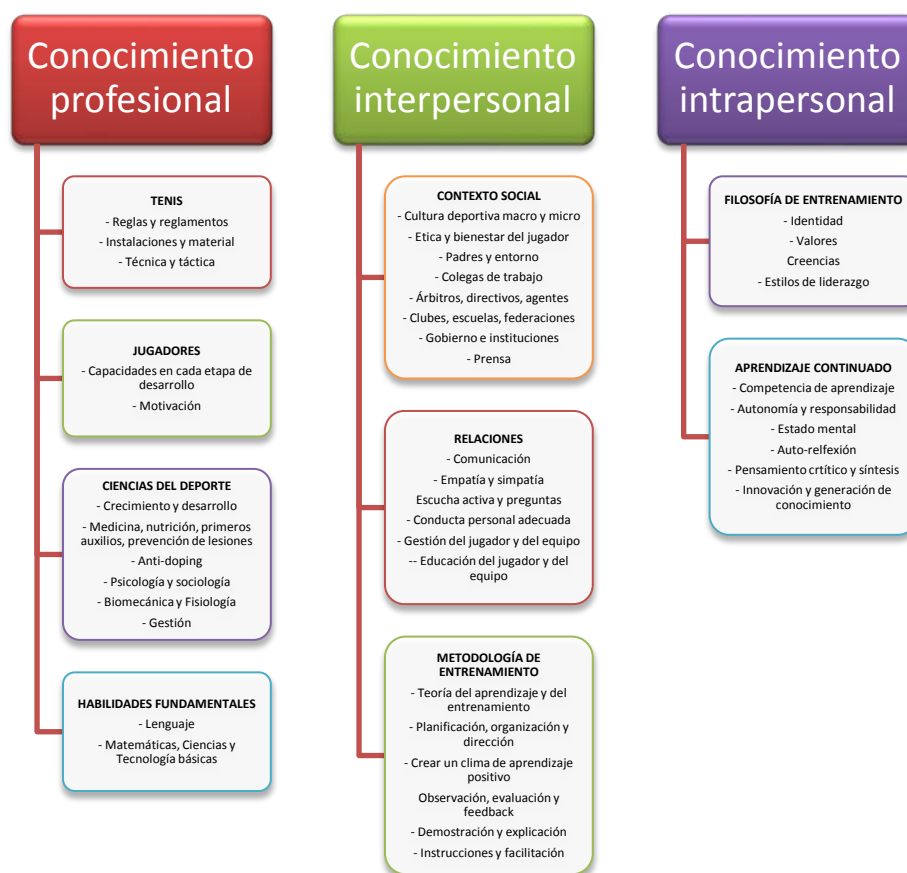


Figura 4. Categorías de conocimiento del entrenador (adaptado de Coté y Gilbert, 2009).

3. CONCLUSIONES

El presente artículo ha presentado un resumen de algunos contenidos de la propuesta para una estructura internacional del trabajo del entrenador deportivo. Se trata de la versión 1.1, que será desarrollada en los años siguientes para continuar el reconocimiento y apoyo de la labor de los entrenadores deportivos de todos los niveles en todo el mundo.

La naturaleza social del trabajo del entrenador también implica la necesidad de que su voz tenga que ser oída en las decisiones de las distintas organizaciones, especialmente aquellas que estén relacionadas con el desarrollo de los deportistas.

Esperamos que esta aportación contribuya a mejorar el trabajo del entrenador de tenis en todo el mundo de forma que su dedicación se considere una profesión con todos los derechos y obligaciones que tal consideración supone.

4. GLOSARIO

AMA-WADA *Agencia Mundial Antidopaje*

ASOIF *Asociación de Federaciones Internacionales de Juegos Olímpicos de verano.*

COI *Comité Olímpico Internacional*

ECC *European Coaching Council*

EU *Unión Europea.*

ICCE *Consejo Internacional para la Excelencia del Entrenamiento.*

IFs *Federaciones Internacionales*

SO *Solidaridad Olímpica*

5. BIBLIOGRAFÍA:

1. Côté, J. & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching* **4**, 307-323.
2. Coté, J., Young, B., North, J., & Duffy, P. (2007). Towards a definition of excellence in Sport Coaching. *International Journal of Coaching Science*. *1* (1), 3-18.
3. Duffy, P., Petrovic, L. & Crespo, M. (2010). The European framework for the recognition of coaching competence and qualifications - implications for the sport of athletics in Europe: a report to European Athletics. *New Studies in Athletics*, 2010: 1.
4. European Coaching Council (2007). Review of the EU 5-level structure for the recognition of coaching competence and qualifications. European Network of Sports Science: Cologne.
5. International Council for Coach Education (2010). Building the coaching community across the globe. ICCE Strategy document 2010-2015. Ottawa.
6. ICCE & ASOIF (2012). *International Sport Coaching Framework*. Human Kinetics Pub. Champaign Il.
7. UE.(2008).
http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/sport/l35003_es.htm