

El desarrollo de una estrategia para la carrera de los talentos tenísticos

Youvale van Dijk (HOL)

ITF Coaching and Sport Science Review 2015; 66 (23): 14-16

RESUMEN

En el mundo de los negocios el planeamiento estratégico es fundamental para alcanzar los objetivos y experimentar el éxito. Las herramientas para crear una estrategia de gestión exitosa en el campo de los negocios puede aplicarse también a los deportes, y por lo tanto, al tenis. Este artículo proporciona herramientas prácticas para que los entrenadores formulen estrategias para las carreras de los tenistas talentosos.

Palabras clave: planeamiento estratégico, análisis FODA, objetivos SMART

Recibido: 4 de abril 2015

Aceptado: 16 de julio 2015

Autor correspondiente:

Youvale van Dijk

Correo electrónico:

youvale@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático para prever un futuro deseado, y traducir esta visión en metas u objetivos ampliamente definidos y en una secuencia de pasos para lograrlos (Business Dictionary, 2015). Este proceso es práctica común en el mundo de los negocios y puede aplicarse y traducirse fácilmente al sector deportivo. Por eso, las herramientas, como el análisis FODA, que utilizan los empresarios para fijar un plan de negocios estratégico son igualmente aplicables a la planificación de las carreras de los atletas talentosos.

¿Por qué los tenistas talentosos necesitan un plan estratégico?

El planeamiento estratégico produce un plan holístico para desarrollar talentos. Como el éxito a largo plazo no es exclusivamente el resultado de un desarrollo de las habilidades técnicas y tácticas en cancha, es necesario también evaluar otros catalizadores del proceso de desarrollo. Estos catalizadores pueden ser intra-personales (es decir, el ritmo de aprendizaje, el entrenamiento y maduración de las habilidades antropométricas, fisiológicas, técnicas, tácticas y psicológicas) y del medio ambiente (oportunidades creadas por los padres, entrenadores, preparadores, programas para el desarrollo de talentos y estructura de competición) junto con un componente de suerte (Elferink-Gemser, Jordet, Coelho-E-Silva y Visscher, 2011; Mills, Butt, Maynard y Harwood, 2012). Un plan estratégico proporciona también un panorama de los objetivos para el largo y el corto plazo. Los objetivos y métodos a largo plazo son rasgos genéricos clave dentro del desarrollo efectivo del talento (Martindale, Collins y Daubney, 2005). Según Locke y Latham (1985) los objetivos inciden en el rendimiento afectando el esfuerzo, la persistencia, y la dirección de la atención, y motivando el desarrollo de la estrategia. Además, fijar metas brinda al deportista un sentido de control y de auto-dirección.

El planeamiento estratégico requiere identificación y evaluación del talento del jugador y de su entorno. En última instancia, debería proporcionar a los talentos, a sus entrenadores, y a otras personas involucradas un informe coherente de los objetivos deseados y alcanzables. Los cuales,

a su vez, son principios guía para alcanzar el nivel elite o el máximo potencial. Martindale y cols. (2005) señalan que dada la cantidad de influencias clave en nuestras vidas (es decir, de los atletas), es sumamente importante comprender el poder que tienen los mensajes coherentes provenientes de estas varias influencias.

Además, un plan estratégico evita los excesos y las contratiempos. Por ejemplo, podría evitar que los entrenadores, padres y jugadores aspiren al número uno del mundo, cuando un análisis cuidadoso muestra que un lugar entre los 100 mejores es un objetivo más realista.

LOS PASOS DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En los negocios, la gestión estratégica consta de tres elementos básicos: primero, formular la estrategia, segundo, implementarla, finalmente, controlar y evaluar esta estrategia (Houben, Lenie y Vanhoof, 1999). Asimismo, los entrenadores pueden desarrollar un plan, formulándolo y luego implementándolo, antes de evaluar el proceso.

Los pasos del ciclo de planeamiento estratégico forman un proceso continuo, principalmente, debido al entorno dinámico que rodea a los jóvenes talentos. Por lo tanto, un plan de carrera debería sencillamente servir como guía para la carrera del talento y necesitará una adaptación constante.

La formulación de la estrategia

Formular una estrategia requiere un análisis exhaustivo del deportista y de su entorno. Antes de fijar el objetivo principal, se debe hacer una evaluación del entorno interno y externo. También, es necesario fijar objetivos secundarios, cuyo cumplimiento traerá como resultado el objetivo final.

Análisis FODA

El primer paso del desarrollo de un plan estratégico es la identificación y evaluación de los factores estratégicos, que contribuyen u obstaculizan para que la empresa (es decir, el deportista) alcance su potencial total (Houben y cols, 1999). Una herramienta frecuentemente utilizada para identificar estos factores es el análisis FODA. FODA significa, fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis identifica las fortalezas y las debilidades internas y las oportunidades y las amenazas externas del medio (Houben y cols., 1999; Kotler y Keller, 2009).

Cuando se analiza el medio interno, y así se formulan las fortalezas y debilidades de un jugador, se deben considerar sus fortalezas y debilidades en cancha. Para los entrenadores, éste es probablemente el paso más fácil, identificar las armas de sus jugadores (ej. el servicio) y al mismo tiempo los elementos del juego que hacen que sus jugadores sean vulnerables (ej. temor al fracaso). Sin embargo, el entorno interno también aplica para las fortalezas y debilidades fuera de cancha del deportista, que no deben dejarse de lado.

Cuando se hace el análisis del entorno externo, hay que mirar más allá del deportista. La literatura señala que hay muchos factores (padres, pares, recursos y cultura) que intervienen en el desarrollo y en el éxito final de los atletas talentosos (Martindale, Collins y Abraham, 2007; Martindale y cols., 2005). Estos factores son capaces de impulsar (oportunidades) o limitar (amenazas) el progreso del deportista.

La figura siguiente muestra un ejemplo de un análisis FODA.



Figura 1. Ejemplo de análisis FODA.

Objetivos SMART

El próximo paso para formular el plan estratégico es definir la misión y los objetivos (del negocio) (Kotler y Keller, 2009). Una vez que el análisis FODA ha identificado los factores internos y externos que podrían limitar o impulsar el desarrollo del deportista, será más fácil definir el/los objetivo/s final/es (ej. estar entre los 50 mejores, ganar un Grand Slam).

Los objetivos para el largo plazo deben desglosarse en secundarios u objetivos para el corto plazo. Fijar los objetivos para el corto plazo facilita el logro de los de largo plazo. Además, los objetivos secundarios impiden que los objetivos finales parezcan imposibles de lograr o imposibles de tomar con seriedad (Locke y Latham, 1985).

Los objetivos suelen diseñarse y/o probarse bajo los principios SMART. SMART, en inglés, significa: específico, medible, alcanzable, relevante, pertinente, y time bound, ligado al tiempo' (Movimiento Olímpico, 2015). Los objetivos para el corto o largo plazo y, de acuerdo con este principio, requieren las características siguientes: Primero, los objetivos deben ser específicos y por lo tanto, claros y bien definidos. La investigación ha demostrado repetidamente que los objetivos específicos y difíciles producen un mejor rendimiento que los fáciles y poco claros (Locke y Latham, 1985;

Taylor y Wilson, 2005). Los objetivos deben poder medirse. Agregar un elemento cuantitativo hará que sean medibles y específicos (Locke y Latham, 1985). De esta manera, no solamente se verá si se lograron los objetivos, sino, se mostrará si fueron demasiado fáciles o, demasiado difíciles. Esto último se vincula con el tercer elemento del principio SMART, que los objetivos deben ser alcanzables. Sin embargo, como los objetivos difíciles o desafiantes producen mejor rendimiento que los fáciles, los objetivos deberían ser alcanzables, pero no fáciles. Además, los objetivos deben ser pertinentes al objetivo principal de la carrera, o a otros objetivos para el corto plazo. Finalmente, el principio SMART requiere que los objetivos tengan un encuadre de tiempo. Este encuadre ayuda a focalizar y proporciona un sentido de urgencia.

PRACTICA

Objetivos SMART

Antes de fin de mes (tiempo) mi porcentaje de primeros servicios (específico) tiene que mejorar entre un 60% y un 65% (medible).

Un porcentaje de 5% más en primeros servicios debería ser alcanzable y parece ser un objetivo pertinente para mejorar el juego.

Otro ejemplo

Ascender y estar entre los mejores 100 (medible) del mundo (específico) antes de fines del año próximo (tiempo).

(En lugar de decir hay que mejorar la clasificación).

Tabla 1. Práctica de SMART.

Implementación de la estrategia

El análisis FODA y el principio SMART han servido de guía durante el proceso de formulación de la estrategia para la carrera. Ahora, ya es momento de implementar la estrategia. El plan estratégico debe ser flexible, ya que las vidas de los jóvenes son muy susceptibles al cambio. Así, aún después de la implementación, el plan siempre debe ser ajustado y reformulado.

Es fundamental que los talentos jueguen un rol clave durante todo el proceso. Los atletas deben asumir la responsabilidad de su plan de carrera, sus objetivos y su desarrollo. Los estudios demuestran que los atletas exitosos del futuro asumen la responsabilidad de su progreso y tienen mejores resultados en la auto regulación del aprendizaje, tales como los reflejos y el esfuerzo (Elferink-Gemser y cols., 2011).

Evaluación de la estrategia

El paso final del ciclo de planeamiento es la evaluación de la estrategia. La retroalimentación (por ej. del jugador o sus padres) es parte de este proceso (Kotler y Keller, 2009) y puede ser muy beneficiosa a la hora de ajustar los objetivos. Gracias a la aplicación del principio SMART es posible medir los objetivos fijados. A la vez, es relativamente más fácil evaluar si se alcanzaron los objetivos o no. La evaluación podría sugerir la necesidad de redefinir los objetivos para hacerlos más adecuados o más realistas.

Entonces, si bien la evaluación es el último paso importante del proceso de gestión estratégica, también puede servir como punto de partida para un nuevo ciclo, indicando las debilidades (de la empresa) de los planes estratégicos implementados anteriormente (Houben y cols., 1999).

CONCLUSIÓN

El proceso de desarrollo de un talento para alcanzar el nivel mundial o sencillamente cumplir con todo su potencial es incierto y no ofrece garantías. El planeamiento estratégico puede servir para ayudar a los entrenadores a crear un mensaje

coherente para todas las partes involucradas. Además, puede servir como guía a lo largo del camino.

Del mismo modo que lo hacen los gerentes en el mundo empresarial, los entrenadores deben utilizar el análisis FODA y los principios SMART para evaluar el entorno, e identificar y formular los objetivos. Fijar objetivos específicos afecta el rendimiento e incide, entre otras cosas, en el esfuerzo y en la persistencia.

Luego de la implementación del plan estratégico, continua el proceso de ajuste de los objetivos para que el plan SMART sea aún más exitoso. El paso final, que también sirve como punto de partida, es la evaluación del proceso y del progreso.

REFERENCIAS

- Business Dictionary (retrieved May 10th 2015) <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-planning.html>
- Elferink-Gemser, M. T., Jordet, G., Coelho-E-Silva, M. J., & Visscher, C. (2011). The marvels of elite sports: how to get there? *British journal of sports medicine*, 45(9), 683-684. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2011-090254>
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision support systems*, 26(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management* 13th Edition. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of sport psychology*, 7(3), 205-222. <https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.205>
- Martindale, R. J., Collins, D., & Abraham, A. (2007). Effective talent development: The elite coach perspective in UK sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19(2), 187-206. <https://doi.org/10.1080/10413200701188944>
- Martindale, R. J., Collins, D., & Daubney, J. (2005). Talent development: A guide for practice and research

within sport. *Quest*, 57(4), 353-

375. <https://doi.org/10.1080/00336297.2005.10491862>

- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1593-1604. <https://doi.org/10.1080/02640414.2012.710753>

Olympic Movement (retrieved May 10th 2015) <http://www.olympic.org/content/olympic-athletes/athletes-space/tips/setting-smart-goals/>

Taylor, J., & Wilson, G. S. (Eds.). (2005). *Applying sport psychology: four perspectives*. Human Kinetics.

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)



Derechos de Autor (c) Youvale van Dijk 2015



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Textos completos de la licencia](#)