



# El entrenador de tenis como líder

Garry Cahill 

Dublin City University, Irlanda.

## RESUMEN

¡Los entrenadores de tenis son líderes! El éxito como entrenador de tenis implica mucho más que golpear pelotas por encima de una red a diario, ya que la función implica liderar a diversas partes interesadas, como gerentes de club, padres, comités y, lo que es más importante, jugadores. El desarrollo de habilidades de liderazgo ha recibido un interés creciente en los últimos años, y está ampliamente aceptado que existe un vínculo entre las habilidades de liderazgo y el éxito empresarial. Los investigadores del deporte han reconocido el sistema ecológico que rodea a un jugador y las múltiples partes interesadas relacionadas con su desarrollo. Sin embargo, poco se sabe sobre cómo debe educarse y prepararse al entrenador de tenis para hacer frente a las demandas de liderazgo del entrenamiento, y sobre las habilidades más blandas necesarias para convertirse en un líder deportivo más eficaz. El objetivo de este artículo es proporcionar a los entrenadores de tenis un breve contexto en torno a la necesidad de disponer de habilidades de liderazgo como entrenador de tenis. En segundo lugar, el artículo ofrece un proceso de tres pasos basado en la autorreflexión y el autoconocimiento para ayudar a los entrenadores a considerar su desarrollo individual del liderazgo.

**Palabras clave:** Tenis, entrenamiento, liderazgo, comportamiento.

**Recibido:** 27 febrero 2023

**Aceptado:** 30 marzo 2023

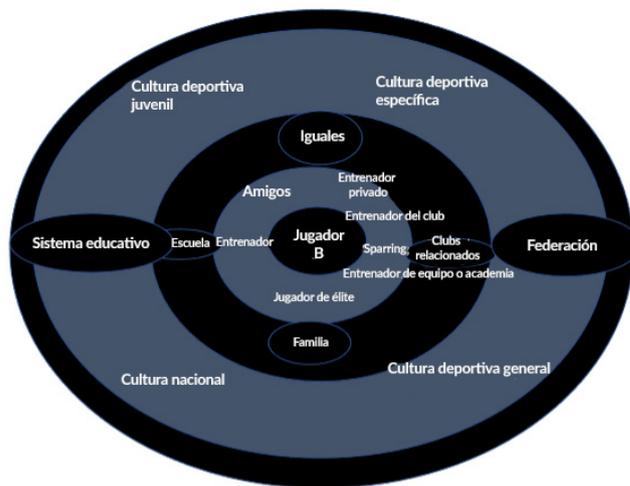
**Autor de correspondencia:** Garry Cahill. Email: cahillgarry@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

En el mundo del tenis, el entrenamiento suele verse como una relación individual entre un entrenador y un jugador. Sin embargo, la realidad es que el entrenamiento eficaz va mucho más allá del jugador e implica la gestión de una compleja red de partes interesadas, como padres, otros entrenadores, patrocinadores, agentes, profesores y muchos más. En este artículo de investigación, analizamos la naturaleza polifacética del entrenamiento de tenis y cómo la gestión de las partes interesadas es un aspecto esencial de un entrenamiento eficaz. Examinaremos los distintos tipos de partes interesadas que intervienen en el proceso de entrenamiento y sus diversas necesidades y expectativas. En última instancia, nuestro objetivo es destacar la importancia de la gestión de las partes interesadas en el entrenamiento de tenis y proporcionar una guía práctica para los entrenadores que deseen desarrollar sus habilidades de liderazgo en esta área crítica. Tanto si usted es un entrenador experimentado como si es nuevo, este artículo le proporcionará valiosas ideas sobre cómo gestionar a las numerosas partes interesadas, como otros entrenadores (dentro y fuera de su programa), los padres de sus jugadores y, en última instancia, ayudar a los jugadores a alcanzar sus objetivos dentro y fuera de la pista.

## FACTORES CONTEXTUALES EN EL DESARROLLO DEL TALENTO

El desarrollo del talento (DT) es "un proceso polifacético de formación óptima de los jugadores a lo largo del tiempo dentro de un sistema deportivo", según Cobley et al., (2001, p.8). La referencia al "sistema deportivo" reconoce el importante papel de diversos factores macro, meso y micro que influyen



**Figura 1.** Ejemplo de sistema ecológico de tenis adaptado (adaptado de Henriksen, 2010).

en el desarrollo de los jugadores. Los investigadores han reconocido la importancia del entorno y las influencias contextuales en el desarrollo general del talento (por ejemplo, Gledhill et al., 2017; Henriksen et al., 2010). En lugar de centrarse en los métodos de desarrollo del propio individuo, Henriksen et al. (2010) propusieron un enfoque ecológico más holístico del desarrollo del talento, desplazando el énfasis del propio jugador al entorno en el que se desarrolla. Esta ampliación de la literatura por parte de Henriksen se centró en el trabajo seminal de Bronfenbrenner (1977, p.3), que introdujo el entorno ecológico en el desarrollo infantil (no específico del deporte). Bronfenbrenner describió el

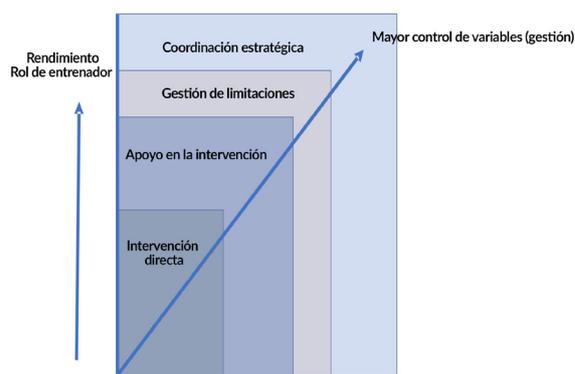
sistema ecológico como un conjunto de estructuras anidadas, cada una dentro de la siguiente, como un juego de muñecas rusas. En el centro de este entorno inmediato se encuentra la persona en desarrollo o, en un contexto deportivo, el jugador. Bronfenbrenner también planteó la hipótesis de que el desarrollo de una persona se ve profundamente afectado por acontecimientos que ocurren en entornos en los que la persona ni siquiera está presente. De hecho, estos factores a macro escala, en cierto modo invisibles, contribuyen de forma significativa al éxito deportivo (por ejemplo, De Bosscher et al., 2006; De Bosscher et al., 2003, Henriksen et al. 2011). Estas influencias de macro nivel incluyen factores ambientales como la cultura nacional, la cultura deportiva general y el deporte específico (Henriksen et al. 2010). Cada contexto es diferente; todos tienen sus propios intrínsecos que hacen que sea muy poco probable que un enfoque de copiar y pegar pueda aplicarse al desarrollo de talentos (Green & Oakley, 2001; De Bosscher et al., 2006; Bosscher et al., 2007). Por lo tanto, los entrenadores deben adaptarse a estas múltiples características y partes interesadas.

## PAPEL DEL ENTRENADOR EN EL DESARROLLO DE TALENTOS

Lyle (2002, p.40) describió la práctica del entrenamiento como toda la gama de comportamientos, actividades, interacciones, procesos y funciones individuales y organizativas que resultan de la operacionalización de la función de entrenamiento y del proceso de entrenamiento. En el tenis, un entrenador de desarrollo de talentos se encarga de identificar y cultivar a los jugadores con talento y de guiarlos a lo largo de las distintas etapas de su carrera deportiva. Estos entrenadores suelen empezar a trabajar con individuos y grupos de jugadores proporcionándoles una intervención directa para desarrollar sus habilidades técnicas, tácticas, físicas y mentales. A medida que los jugadores progresan en su carrera, los entrenadores deben ofrecer apoyo fuera de la cancha, además del entrenamiento diario. Este apoyo a la intervención incluye funciones como la planificación de sesiones, la planificación anual y las responsabilidades administrativas generales. A medida que el jugador o jugadores se desarrollan, el entrenador debe gestionar las limitaciones. Esto implica la gestión de factores situacionales como los servicios de apoyo, los horarios, la financiación y terceras partes como los sparrings. Por último, el entrenador debe gestionar las operaciones estratégicas, como la planificación estratégica, el seguimiento y la evaluación de las aportaciones. Por lo tanto, además de sus conocimientos técnicos, los entrenadores de tenistas competitivos deben poseer una gran capacidad de comunicación, habilidades interpersonales y, sobre todo, capacidad de liderazgo.

## EL ENTRENADOR COMO LÍDER

Existen varias definiciones de liderazgo, pero una definición ampliamente aceptada proviene de John C. Maxwell, experto en liderazgo y autor, Maxwell define el liderazgo como "influencia, ni más ni menos". Esta definición es especialmente relevante para los entrenadores dentro del sistema de desarrollo de talentos, en el que deben influir en tantas otras partes interesadas importantes. Los entrenadores deben desarrollar un conjunto más amplio de habilidades que van más allá de la mera pericia técnica. Deben ser capaces de comunicarse eficazmente con los jugadores, influir en los padres y otras partes interesadas, gestionar la dinámica del equipo y las relaciones interpersonales, y proporcionar orientación y apoyo a los jugadores tanto en su vida deportiva



**Figura 2.** Función progresiva del entrenador de tenistas con talento (Lyle, 2002, p.64).

como personal. En general, el papel de los entrenadores en el contexto ecológico del tenis es polifacético y está en constante evolución. Los entrenadores eficaces deben ser capaces de adaptarse a las circunstancias, los contextos y las partes interesadas cambiantes, y proporcionar liderazgo y tutoría a los jugadores a medida que progresan y se desarrollan.

## ESTILO DE LIDERAZGO

Es importante conocer su estilo de liderazgo porque puede influir en su forma de dirigir e influir en los demás. Comprender su estilo de liderazgo puede ayudarle a identificar sus puntos fuertes y débiles como líder, lo que puede ayudarle a desarrollar estrategias para mejorar la eficacia del liderazgo. Daniel Goleman, un conocido autor y psicólogo, propuso seis estilos de liderazgo diferentes en su artículo "Liderazgo que obtiene resultados", basado en su investigación sobre la inteligencia emocional y el liderazgo. Estos son los seis estilos (Goleman, 2017):

### Coercitivo

Este estilo implica exigir un cumplimiento inmediato y castigar a quienes no cumplan las expectativas. Puede ser eficaz en tiempos de crisis, pero también puede crear un ambiente negativo. Por ejemplo, en el tenis podría significar culpar al personal de apoyo o a los jugadores por la falta de resultados.

### Orientativo-Autoritario

Este estilo implica establecer una visión y unos objetivos claros, e inspirar y motivar a las personas para que los alcancen. Funciona bien en momentos de cambio e incertidumbre. Por ejemplo, si el jugador está obteniendo malos resultados y el entrenador decide adaptar los objetivos y replantear el programa.

### Afliativo

Este estilo implica crear un entorno de trabajo positivo y establecer relaciones sólidas entre las personas. Puede ser eficaz para subir la moral y fomentar el trabajo en equipo. Por ejemplo, en el tenis este estilo puede significar crear relaciones más estrechas con los padres, otras partes interesadas clave y trabajar juntos para lograr un objetivo.

### Democrático

Este estilo implica implicar a las personas en el proceso de toma de decisiones y solicitar sus aportaciones y comentarios. Puede conducir a soluciones más creativas y a un mayor

compromiso. Por ejemplo, en el tenis, pedir a los entrenadores asistentes, a los sparrings y a los colaboradores científicos su opinión sobre el plan del jugador.

**Ejemplar**

Este estilo implica establecer altas expectativas para las personas y liderar con el ejemplo. Puede ser eficaz para impulsar un alto rendimiento, pero también puede provocar agotamiento y elevadas tasas de rotación. Por ejemplo, en el tenis, esto podría significar establecer objetivos muy altos para el personal y los entrenadores que supongan un aumento de la carga de trabajo tanto dentro como fuera de la pista.

**Formativo**

Este estilo implica el desarrollo de las personas a través de la retroalimentación continua, la tutoría y la formación (coaching). Puede ser eficaz para aumentar las habilidades y la motivación de las personas. Por ejemplo, en un entorno de tenis competitivo, esto podría implicar educar a los entrenadores más jóvenes, a los padres y a otras partes interesadas clave. Actuar como apoyo en lugar de dictar el papel del personal de apoyo.

**¿QUÉ ESTILO DEBO UTILIZAR?**

Cuando se trata de estilos de liderazgo, algunos pueden ser más adecuados en determinadas situaciones dependiendo del contexto. La clave está en ser capaz de flexibilizar tu estilo en función del contexto. He aquí algunos ejemplos de estilos en el contexto del tenis.

**Escenario 1**

Ana es una entrenadora nueva en mi programa, acaba de obtener el título, pero tiene poca experiencia práctica en la cancha. En este escenario puedo optar por un estilo menos democrático y más autoritario al principio, hasta que la nueva entrenadora se familiarice más con el entorno. Por ejemplo, puedo enseñarle a Ana exactamente lo que se necesita para dirigir el calentamiento de los jugadores y realizar los ejercicios, con la intención de aumentar su responsabilidad con el tiempo.

**Situación 2**

Estoy sentado en la pista con mi jugador durante un partido, mi jugador Juan va un set en contra y parece aletargado y desinteresado. Por lo tanto, estoy buscando una reacción inmediata, por lo que podría utilizar un estilo de marcapasos "vamos, nosotros Juan tenemos estándares más altos que eso, lucha", o "Juan esto no es aceptable, quiero más que esto de ti".

**Escenario 3**

Pablo es un padre prepotente. Llega a mi despacho y afirma que su Juanito es mejor que todos los demás jugadores y que debería estar en el mejor grupo. La tendencia natural puede ser perder la calma y acabar en una conversación tensa. Sin embargo, en este escenario, dejar que el padre se desahogue y utilizar un enfoque más afiliativo puede resultar más productivo. Por ejemplo, los dos queremos lo mejor para Juanito, los dos tenemos el mismo objetivo, tenemos que trabajar en equipo, etc.

**Escenario 4**

Judy es una nueva entrenadora joven que acaba de empezar en mi programa, llega a la cancha buscando su plan de sesión para los grupos de hoy. En lugar de proporcionarle el plan semanal, puedo decidir utilizar el estilo de coaching. Judy, esta semana me gustaría que te encargaras del calentamiento de la sesión, yo actuaré como observador y al final de la sesión te daré mi opinión".

**Escenario 5**

Sé que tengo que mejorar el nivel de nuestro programa. En la reunión del viernes por la mañana, se lo explico al equipo de entrenadores. En lugar de decirles lo que quiero hacer, adopto el siguiente enfoque. ¿Puede cada uno escribir cómo cree que podemos mejorar? ¿Pueden presentarlo al grupo? Este enfoque de estilo democrático consigue una mayor aceptación y tiene más probabilidades de obtener mejores resultados.

**PARA SER UN MEJOR LÍDER DEPORTIVO "CONÓCETE A TI MISMO".**

Los libros y artículos sobre liderazgo son abundantes y, en muchos casos, ofrecen consejos útiles para convertirse en un mejor líder, sobre todo dentro del mundo empresarial. Tener un mayor conocimiento de los estilos y la teoría del liderazgo por sí solo no le ayudará necesariamente a convertirse en un mejor líder. Convertirse en un mejor líder es un viaje personal que requiere autorreflexión, introspección y voluntad de hacer cambios. El primer paso consiste en comprender que el desarrollo del liderazgo no es de talla única y comienza con un mayor conocimiento de uno mismo. "Conócete a ti mismo" es un aforismo de la antigua Grecia que significa "conoce tu medida". Según el escritor griego Pausanias, fue la primera de las tres máximas delficas inscritas en el patio del templo de Apolo en Delfos. Cuando se trata de liderar a jugadores, entrenadores y padres dentro de un sistema deportivo, en primer lugar, ayuda tener un mayor conocimiento de uno mismo y, en particular, claridad sobre los puntos fuertes y débiles personales. Al igual que el propio entrenamiento, el

	Coercitivo	Orientativo	Afliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
El estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"Ven conmigo"	"Las personas son lo primero"	"¿Qué piensas tú?"	"Haz como yo, ahora"	"Intenta esto"
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Cuándo funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Figura 3. Estilos de liderazgo (Goleman, 2017).

liderazgo es un proceso continuo en el que evolucionamos constantemente con la experiencia; estos tres pasos proporcionan una guía útil para iniciar este viaje personal.

### ¿Cómo dirijo realmente?

¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles como líder? (Reflexionar sobre el uso de estilos, habilidades y comportamientos). Este paso es útil, pero sólo como punto de partida. Busque opiniones: Pide opiniones a los miembros de tu equipo, a los jugadores y a los padres. Esto te ayudará a entender cómo perciben los demás tu liderazgo y a identificar áreas de mejora. Ten en cuenta que algunos colegas pueden no sentirse cómodos proporcionando comentarios sinceros, por lo que utilizar un análisis confidencial puede ser una estrategia más útil.

Algunas preguntas útiles para la reflexión.

¿Por qué querría alguien ser dirigido por mí?

¿A quién admiro como líder? ¿Qué cualidades me gustan de ellos?

¿Cuáles son mis valores personales? ¿Coinciden con mi estilo de liderazgo?

### Encuentra un mentor o entrenador ejecutivo de confianza.

Lo fundamental es contar con un mentor o un coach ejecutivo de confianza con el que trabajar durante el proceso de cambio de comportamiento. La concienciación por sí sola no garantiza el cambio y establecer objetivos, como haríamos con nuestros jugadores, es una estrategia útil a la hora de realizar cambios en nuestras habilidades de liderazgo. El modelo Prochaska (Prochaska et al, 2015, pp. 98-99) de cambio de comportamiento ofrece una visión interesante sobre cómo proceder al cambio de comportamiento. Identifican los pasos del cambio de comportamiento como pre-contemplación, contemplación, determinación, acción y fases de mantenimiento del cambio de comportamiento. Aunque este modelo se presenta como de naturaleza lineal, el cambio es a menudo un proceso de pasos hacia delante y hacia atrás.



Figura 4. Etapas del cambio de comportamiento (Prochaska et al, 2015).

### Reflexión periódica, reevaluación de los objetivos

Reflexione regularmente y mida el progreso de sus objetivos personales de liderazgo. En nuestras ajetreadas vidas de entrenadores, esto puede resultar difícil, pero es asombrosa la diferencia que pueden marcar unos minutos al día. Llevar un diario para registrar situaciones o sucesos diarios puede ser extremadamente útil durante las conversaciones con tu mentor o coach. Por ejemplo

¿Qué estilos de liderazgo he utilizado hoy?

Si volviera a encontrarme en la misma situación, ¿haría lo mismo?

En caso negativo, ¿por qué no?

Por último, tras un periodo de meses, compare los pensamientos de algunas personas que participaron en la autoevaluación original.

### CONCLUSIÓN

En conclusión, el liderazgo eficaz es crucial en cualquier organización y el entrenamiento de tenis no es diferente. El papel de un entrenador de tenis evoluciona con el desarrollo del jugador y, como entrenadores, debemos prepararnos para esta evolución. Un buen líder puede inspirar y motivar, mientras que un mal líder puede desmotivar y desmoralizar. El liderazgo no consiste sólo en mandar; hay muchos estilos, sino en capacitar a los demás para alcanzar esos objetivos. El liderazgo no es una talla única, y diferentes situaciones pueden requerir diferentes estilos de liderazgo. Un gran líder sabe adaptar su estilo a las necesidades de las personas que le rodean. Por último, el liderazgo es un proceso de aprendizaje continuo. Nadie nace siendo un gran líder, e incluso los mejores líderes deben trabajar y reflexionar constantemente para desarrollar sus habilidades y conocimientos. Buscando feedback, siendo conscientes de sí mismos y buscando nuevas oportunidades de crecimiento, los líderes pueden seguir mejorando e inspirando a las personas que les rodean para alcanzar la grandeza. Disfruta del viaje y recuerda que las respuestas para ser un mejor líder deportivo no están en Google, ¡están en tu interior!

### Aplicaciones prácticas en su programa de entrenamiento

- Adopta un enfoque afiliativo para trabajar con los padres estableciendo relaciones sólidas. Reúnete con los padres regularmente para explicarles en qué y por qué se centra tu programa. Invítalos a asistir a las sesiones, explícales los fundamentos del tipo de ejercicios que eliges en la pista.
- Implica a tus jugadores en el proceso de toma de decisiones en la medida de lo posible. Este enfoque de estilo democrático fomenta la participación, genera confianza y garantiza la alineación de los objetivos.
- No te limites a entrenar a los jugadores, ¡entrénese y mentorízate mutuamente! Dedica tiempo a dar y recibir comentarios constructivos de los demás entrenadores de tu programa.
- Comunícate regularmente con las personas que están fuera de la cancha. Crea un grupo de What's app que incluya a todas las partes interesadas clave que rodean a tus jugadores, por ejemplo, padres, preparador físico, compañeros de entrenamiento, etc.

## REFERENCIAS

- Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cobley, S., Baker, J., & Schorer, J. (2021). "Talent identification and development in sport: an Introducción a a field of expanding research and practice," in Talent Identification and Development in Sport: International Perspectives, 2nd Edn, eds J. Baker, S. Cobley, and J. Schorer (Abingdon: Routledge), 1-16. <https://doi.org/10.4324/9781003049111-1>
- De Bosscher, V., De Knop, P., & Heyndels, B. (2003). Comparing tennis success among countries. *International Sports Studies*, 25(1), 49-68.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- De Bosscher, V. De, Knop, P. De, Bottenburg, M. Van, & Shibli, S. (2007). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy factors Leading to International Sporting Success A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy factors Leading to International Sporting Success. 4742. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- Gledhill, A., Harwood, C., & Forsdyke, D. (2017). Psychological factors associated with talent development in football: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 31, 93-112. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.04.002>
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership Perspectives* (pp. 85-96). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315250601-9>
- Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win uniformity and diversity in international approaches. *Leisure studies*, 20(4), 247-267. <https://doi.org/10.1080/02614360110103598>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2011). Riding the wave of an expert: a successful talent development environment in kayaking. *The Sport Psychologist*, 25(3), 341-362. <https://doi.org/10.1123/tsp.25.3.341>
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London, England: Routledge.
- Prochaska, J.O., Redding, C.A., and Evers, K.E., (2015) 'The transtheoretical model and stages of change'. *Health behavior: Theory, research, and practice*, pp.125-148.

Copyright © 2023 Garry Cahill

Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 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.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)

