



# Desarrollo del tenis a nivel de base: percepción de los entrenadores sobre el impacto de las estructuras de incentivos en los sistemas de desarrollo que aplican las asociaciones nacionales de tenis

Edward Horne 

Universidad de Nuevo México, EE.UU.

## RESUMEN

Las Asociaciones Nacionales de Tenis (ANT) operan dentro de los confines de un entorno impulsado por el mercado. Un entorno que crea estructuras de incentivos que obligan a las ANT a ser conscientes de la generación de ingresos, lo que puede influir en la forma en que se diseñan y aplican los sistemas de desarrollo del tenis, afectando a la forma en que se ofrecen los productos y servicios del tenis a nivel micro. Por lo tanto, el estudio trató de examinar las perspectivas de los entrenadores sobre cómo la prestación de servicios de tenis a nivel de base está determinada por las estructuras de incentivos creadas por la aplicación de los sistemas de desarrollo del tenis por parte de las ANT. Los resultados de ocho entrevistas con entrenadores experimentados demuestran que los entrenadores se sienten obligados a comprometer algunos de sus ideales en la prestación de servicios de tenis, sienten que la presión del tenis juvenil competitivo puede ser abrumadora para los jugadores, y creen que una estructura de torneos orientada al equipo puede aliviar algunas de las preocupaciones derivadas de las estructuras de incentivos existentes. Los resultados muestran la necesidad de considerar cómo la existencia del tenis en una economía de mercado determina la forma en que se gestiona y se ofrece el tenis, y proporcionan una base inicial para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** Entrenadores, estructuras de incentivos, Asociaciones Nacionales de Tenis, desarrollo del tenis

**Recibido:** 10 Agosto 2023

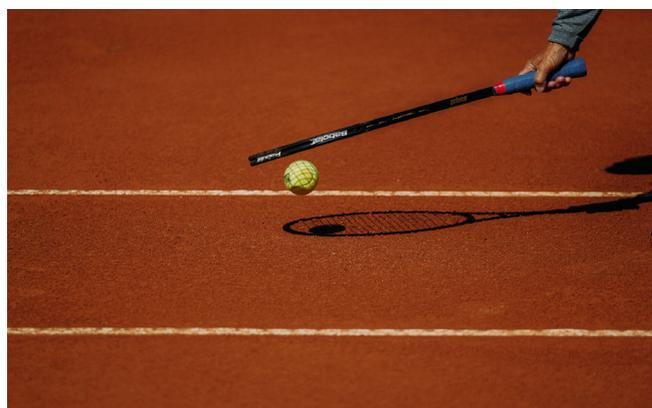
**Aceptado:** 16 Noviembre 2023

**Autor de correspondencia:**  
Edward Horne. Email: [ehorne1@unm.edu](mailto:ehorne1@unm.edu)

## INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Las Asociaciones Nacionales de Tenis (ANT) rigen el deporte del tenis en sus respectivos países. En los países desarrollados, los principales objetivos de las ANT son aumentar los índices de participación y desarrollar atletas de élite capaces de ganar los principales torneos de tenis (Green, 2007). Gran parte de los presupuestos de las ANT se dedican a la consecución de estos objetivos. Presupuestos que son financiados por el gobierno central de las ANT y a través de los propios flujos de ingresos de las ANT. Por lo tanto, cuantos más ingresos puedan generar las ANT, más podrán invertir en el aumento de los índices de participación y en el desarrollo de los atletas, aumentando así sus probabilidades de obtener resultados deseables. Así pues, las ANT tienen incentivos para dar prioridad a la generación de ingresos.

Para dar prioridad a la generación de ingresos, las ANT adoptan modelos empresariales comparables a los de las empresas con ánimo de lucro. Al igual que las empresas con ánimo de lucro, las ANT están a merced de las fuerzas del mercado. La



generación de ingresos depende de su capacidad para ofrecer productos y servicios demandados. En muchos sentidos, las prácticas de las ANT reflejan las de las empresas con ánimo de lucro. Esto es digno de mención, pero a menudo se ignora el entorno y, por tanto, las estructuras de incentivos que rigen la

gobernanza de los sistemas de desarrollo deportivo. En parte, porque la mayoría asume que la ética del deporte está por encima de los ideales empresariales.

En una reciente visión general del modelo de deporte juvenil en Estados Unidos, Bowers y Ozyurtcu (2018) explican cómo las organizaciones deportivas privadas se centran en proporcionar bienes y servicios que sus consumidores demandan en su entorno impulsado por el mercado, lo que conduce a una prestación deportiva subóptima. Aunque el artículo de Bowers y Ozyurtcu (2018) se centra en Estados Unidos, las prácticas hipercompetitivas de desarrollo del deporte juvenil privado en Estados Unidos se consideran universales (Coakley, 2021). Idealmente, la prestación de servicios deportivos está impulsada por factores del lado de la oferta (es decir, el conocimiento de los expertos y las mejores prácticas probadas), en lugar de por los consumidores (es decir, los padres). Aunque los estudiosos han destacado los peligros de los sistemas de desarrollo deportivo sometidos a las fuerzas del mercado, hasta la fecha, pocos estudios han examinado cómo las estructuras de incentivos impulsadas por el mercado dirigen las ANT y la prestación de servicios deportivos sobre el terreno. En uno de los pocos estudios que tienen en cuenta la influencia de factores externos en la prestación de servicios deportivos en el tenis, Horne y sus colegas (2022) descubrieron que los entrenadores se dedicaban a la gestión de la "atracción", por la que los entrenadores decían a los padres lo que creían que querían oír para apaciguar a la persona que compraba sus servicios de entrenamiento. Se sabe que surgen conflictos de intereses en las organizaciones deportivas que luchan con ideales empresariales (Sherry et al., 2007), y es probable que los sistemas de desarrollo del deporte siempre se muevan en un espacio impulsado por el mercado; para abordar las preocupaciones por una prestación deportiva subóptima, es necesario examinar cómo se ve afectada la prestación deportiva por las decisiones políticas que obedecen a las fuerzas del mercado.

Podría decirse que los entrenadores son las partes interesadas en el tenis que más sienten y experimentan el conflicto de la estructura de incentivos al que se enfrentan las ANT y otras organizaciones tenísticas, ya que son los responsables de impartir el tenis sobre el terreno. Los entrenadores son los encargados de aplicar los sistemas y políticas de las ANT. Por ejemplo, los entrenadores y directores de tenis organizan torneos juveniles sancionados y estructurados por su ANT. Los entrenadores también reciben formación a través de programas educativos diseñados y aplicados por las ANT. Además, los entrenadores gestionan las instalaciones en las que se esfuerzan por maximizar los índices de participación y desarrollar atletas de élite (es decir, jugadores universitarios y/o profesionales) que su ANT puede identificar como talentosos.

Así pues, los entrenadores son los más indicados para describir cómo los sistemas de desarrollo de las ANT, creados en una industria impulsada por el mercado, configuran el tenis de base. Con este fin, el propósito del presente estudio era examinar las perspectivas de los entrenadores sobre cómo las estructuras de incentivos creadas por la aplicación de los sistemas de desarrollo del tenis por parte de las ANT determinan la práctica del tenis sobre el terreno. Esto es importante, ya que el tenis es, y seguirá siendo, un deporte practicado en entornos privados y gobernado por las ANT, que deben dar prioridad, cuando no centrarse en gran medida, en la generación de ingresos. Sin embargo, rara vez se tiene en cuenta la realidad de la posición de las ANT en entornos

regidos por el mercado. Al abordar esta laguna en nuestra comprensión, es posible poner de relieve las causas profundas de una prestación deportiva subóptima, informando así de soluciones viables a tales problemas.

## MARCO CONCEPTUAL

Para examinar las perspectivas de los entrenadores sobre el modo en que las estructuras de incentivos creadas por la implantación de sistemas de desarrollo del tenis por parte de las ANT determinan la práctica del tenis sobre el terreno, el estudio se guió por un marco multinivel (Kozlowski & Klein, 2000). Los marcos multinivel ofrecen una descripción holística de los sistemas, lo que permite a los investigadores examinar cómo los factores del entorno moldean e influyen en la gestión y la gobernanza de las organizaciones (es decir, las ANT), y cómo la gestión y la gobernanza moldean a los actores sobre el terreno (es decir, los entrenadores). Los estudios que tienen en cuenta la influencia de los sistemas y los estudios que adoptan un marco multinivel para examinar las organizaciones deportivas han demostrado que los problemas a nivel micro (es decir, a nivel de base) suelen estar vinculados a causas profundas a nivel organizativo o medioambiental (Dixon & Bruening, 2007; Horne & Brown, 2019). Guiado por la literatura existente y el marco multinivel, el estudio trató de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo creen los entrenadores que el desarrollo del tenis a nivel micro se ve afectado por las estructuras de incentivos creadas por la implementación de sistemas de desarrollo del tenis por parte de las ANT?

## MÉTODO

### Recogida y análisis de datos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas de aproximadamente una hora de duración con ocho entrenadores que cumplían los criterios de inclusión. Para poder participar en el estudio, los entrenadores debían llevar al menos cinco años entrenando y trabajar regularmente con tenistas juveniles de competición. Se utilizaron técnicas de muestreo intencional y de bola de nieve para seleccionar a los participantes. Las entrevistas se grabaron y transcribieron literalmente y se utilizaron seudónimos para garantizar la confidencialidad de los participantes.

Dado que el estudio se basaba en los supuestos ontológicos y epistemológicos del interpretativismo (la realidad es subjetiva) y el constructivismo (el conocimiento se construye según la percepción que los individuos tienen de su realidad), las preguntas se diseñaron para que estuvieran orientadas a los participantes (Patton, 2014). Dado que se adoptó un enfoque interpretativista, el investigador adoptó una estrategia de codificación inductiva. En primer lugar, se realizó una codificación abierta para resumir segmentos de datos, con categorías descriptivas establecidas con la intención de permanecer cerca del texto. A continuación, se establecieron temas a partir de las categorías descriptivas. Los esfuerzos por garantizar la fiabilidad y validez del proceso de análisis de datos se guiaron por una lista evolutiva de indicadores de calidad (Tracy, 2010). Los datos fueron analizados por el investigador, y las interpretaciones se discutieron con un amigo crítico para reducir el sesgo del investigador (Sparkes & Smith, 2014). No se utilizó ningún programa informático para el análisis cualitativo del contenido de las respuestas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se identificaron tres grandes temas a partir de los datos: "El compromiso entre los objetivos del entrenador y las exigencias de los padres", "Las presiones del tenis juvenil de competición" y "La adaptación de los sistemas y las prácticas existentes para mejorar el desarrollo de los jugadores". Cuando los participantes compartieron sus experiencias sobre los principales factores del sistema que influyen en el desarrollo de los deportistas, también recurrieron a su amplia experiencia para proponer posibles soluciones. A continuación se presentan los tres grandes temas, cada uno de los cuales culmina con las recomendaciones de los entrenadores para abordar las cuestiones que plantean.

### Compromiso entre los objetivos del entrenador y las exigencias de los padres

Cuando los entrenadores compartieron sus experiencias sobre la gestión de su papel en el entorno de mercado del tenis juvenil, los participantes describieron que se sentían obligados a comprometer algunos de sus propios ideales para apaciguar las demandas de su clientela. Por ejemplo, los entrenadores describieron cómo "hay que hacer muchas concesiones, dado que estamos intentando dirigir un negocio de éxito. Es algo con lo que lucho cada día en mi trabajo" (Toni, Director de Tenis en Estados Unidos). John, director de una academia de tenis y entrenador internacional itinerante del Reino Unido, expuso los compromisos a los que se enfrentan los entrenadores:

Los padres son los que mandan. Ellos me pagan y yo les aconsejo con los conocimientos que he adquirido a lo largo de 25 años. Incluso con mi experiencia, es difícil no pensar 'bueno, este padre me paga el sueldo, así que haré lo que me digan'.

Como explica John, dado que su salario depende en gran medida de que los padres consideren valioso el servicio de entrenamiento que ofrece, puede sentirse presionado a comprometer su entrenamiento accediendo a las demandas de los padres, a pesar de que es un profesional del entrenamiento muy experimentado y cualificado que sabe cómo ofrecer un entrenamiento adecuado. Pero, dada la naturaleza de servicio del tenis juvenil privado y orientado al mercado, John debe tener en cuenta las preferencias de sus consumidores. Esto puede ser problemático, ya que las preferencias de los entrenadores y de los padres por la programación deportiva juvenil no están alineadas (Horne et al., 2023). Sam, director de un reputado programa de tenis en Estados Unidos, se hace eco de los sentimientos de John respecto a la presión que percibe para llegar a un acuerdo y explica el dilema que supone compaginar la satisfacción de los clientes con los objetivos del programa:

Los padres pueden ser un poco cortos de miras. Como, 'mi hijo no está ganando'. Es muy duro porque los padres, ¿qué quieren? Lo mejor para sus hijos. Así que hay que hacer malabarismos para que el cliente esté satisfecho y pueda seguir viniendo a por más clases. Y luego, obviamente, mantenerlos dentro de lo que quieres desde una perspectiva de programación.

Cuando se le pidió que diera un ejemplo de cómo se habían dado estos casos, Sam contestó: "Hemos tenido padres que han sacado a sus hijos, pero hay que dejarles marchar, porque si no, a los pocos meses se produce un nuevo choque de trenes. No puedes doblegarte a lo que quieren los padres". Los participantes también expresaron su preocupación por el

hecho de que la compulsión a transigir con las exigencias de los padres se agrave en el caso de los entrenadores jóvenes al principio de su carrera. Sobre todo teniendo en cuenta que entrenadores con 25 años de experiencia todavía se encuentran susceptibles de transigir (por ejemplo, John). Como sugirió Carolyn, una entrenadora con experiencia internacional y líder en formación de entrenadores: "Estoy segura de que la dinámica cambia según la experiencia, ¿no? Tanto si eres un entrenador joven que empieza y trata de abrirse camino en el mundo. No es fácil para los entrenadores jóvenes que aún se están forjando una reputación decir que no".

### Soluciones

Carolyn profundizó en su afirmación anterior explicando los posibles mecanismos de afrontamiento que pueden adoptar los entrenadores jóvenes para reducir la compulsión al compromiso: "Mi mantra sería que la honestidad y la profesionalidad importan más que nada". Carolyn también afirmó que la formación de entrenadores podría ayudar a proporcionar una solución, o al menos a generar una mayor conciencia entre los entrenadores en formación sobre el entorno que están heredando, y las dificultades a corto plazo a las que pueden enfrentarse como nuevos entrenadores:

Creo que la formación de entrenadores podría ayudar, no porque los jóvenes entrenadores vayan a creerte necesariamente, pero al menos manteniendo la conversación. Esto va a ser difícil al principio, pero tienes que ser sincero contigo mismo y con tus clientes".

James también presentó una posible solución, compartiendo una estrategia que ha adoptado como entrenador con más de 20 años de experiencia y habiendo trabajado con múltiples jugadores del ITF World Tennis Tour Juniors y sus padres: "Para tener éxito en este sistema, trato mi entrenamiento como un negocio. Así lo hago cuando trabajo por primera vez con un nuevo jugador. Lo enfoco de forma muy profesional en términos de lo que puedo ofrecer". Al gestionar su entrenamiento de forma empresarial, James se sintió capaz de ceñirse a sus ideales como entrenador y mejor posicionado para resistir la presión de ajustarse a las exigencias de los clientes.

Los coaches expertos luchan claramente por ofrecer un entrenamiento basado en sus propios conocimientos y experiencia, y por apaciguar las demandas de sus clientes en un entorno sometido a las fuerzas del mercado. Este hallazgo es importante, ya que sugiere que el coaching puede verse comprometido por la necesidad percibida por los coaches de ofrecer servicios de coaching atractivos a la clientela en un entorno impulsado por el mercado. Los resultados también proporcionan información sobre la raíz de las tensiones entre padres y entrenadores de tenis, bien documentadas (por ejemplo, Gould et al., 2006). Algunas de las frustraciones que los entrenadores experimentan con los padres, y viceversa, pueden deberse en parte a su entorno orientado al mercado. Los programas/clubes de tenis son negocios incentivados para maximizar los ingresos. Perder clientes tiene repercusiones financieras para los entrenadores y sus empleadores. Los entrenadores deben ser conscientes de su medio de vida y del de sus empleadores, lo que aumenta el poder de los padres en el ámbito del deporte juvenil privado. Sin embargo, la actual formación de entrenadores de tenis pasa por alto este aspecto y no enseña a los entrenadores a desarrollar un negocio de entrenamiento como contratistas independientes

o gestores/dueños de clubes. Además, se ha sugerido que los programas de formación de entrenadores a menudo no informan adecuadamente a los entrenadores sobre cómo desarrollar relaciones positivas con los padres (Newman et al., 2016).

Los resultados coinciden con los de Horne et al. (2022), que descubrieron que las contingencias tanto a nivel personal como ambiental contribuyen a una dinámica de relación entre padres y entrenadores que perjudica a los jóvenes deportistas. Por lo tanto, los resultados ponen de relieve y refuerzan la necesidad de que los responsables políticos del tenis consideren cómo el contexto de un entorno impulsado por el mercado impregna e impide el desarrollo del tenis juvenil.

### Las presiones del tenis juvenil de competición

Los entrenadores también expresaron su frustración por la ética del rendimiento dominante en los sistemas de desarrollo del tenis juvenil. Una ética del rendimiento que no es exclusiva del tenis, sino más bien una característica de los sistemas de desarrollo del deporte juvenil en el mundo occidental, si no a nivel mundial (Coakley, 2021).

### Abandono escolar como consecuencia de los programas de identificación de talentos de las ANT

Las quejas particulares de los entrenadores con respecto al impulso del rendimiento están relacionadas con la razón por la que creen que muchos tenistas juveniles abandonan el deporte a edades cada vez más tempranas. Según Jennifer, directora de un importante programa de tenis en el suroeste de Estados Unidos, "los niños de hoy abandonan a los 10, 11 o 12 años porque creen que no son lo bastante buenos. Y eso es muy triste". Jennifer no fue la única entrenadora entrevistada que achacó la pérdida de jugadores junior a las presiones del tenis de alto rendimiento. De hecho, varios entrenadores fueron un paso más allá al señalar el uso generalizado de esquemas de identificación de talentos. Como John, que explicó: "He tenido jugadores a los que la identificación de talentos de la ANT les había dicho que nunca serían buenos, y luego han tenido una carrera universitaria de primera con una beca completa. Por suerte, mantuvieron el rumbo y no se dejaron desanimar por la ANT". Diane también relacionó las presiones que ha sufrido durante mucho tiempo como directora de programas de desarrollo del tenis juvenil con la identificación de talentos:

"Antes éramos un club acreditado para el rendimiento y recibíamos dinero de la ANT, pero dejamos de hacerlo porque no quería dar dinero a niños de siete y ocho años. El sistema les prepara para cuando tengan siete u ocho años y les dice lo buenos que son. Hay muchos ejemplos de jugadores a los que la ANT les dice que son una basura a los 8/9 años y ahora son tenistas de nivel nacional. Ese tipo de sistema y de presión es terrible".

### El gasto y la falta de juego no estructurado del tenis juvenil

Los entrenadores también demostraron cómo la presión dentro del tenis juvenil de alto rendimiento se manifiesta de formas no directamente relacionadas con los programas de identificación de talentos. Sam vinculó las presiones que había presenciado en el desarrollo del tenis juvenil a la perspectiva orientada a los resultados del tenis juvenil, que él creía derivada de la naturaleza cara del tenis: "Hay demasiada

presión sobre los niños y sus padres. El tenis es un deporte muy muy caro en comparación con la mayoría de los demás deportes, por lo que es fácil quedar atrapado en los resultados a corto plazo." En opinión de Sam, dado el gasto que supone mantener a un niño en el tenis juvenil, no es realista esperar que todos los padres miren más allá de los resultados a corto plazo. Los sentimientos de Sam coinciden con lo que sabemos que es cierto para muchos padres de deportistas juveniles. Al invertir más de 20.000 dólares al año en el desarrollo deportivo y atlético de sus hijos, los padres a menudo esperan ver un retorno de su inversión (Hyman, 2012). Mientras que Sam parecía aceptar o comprender en cierto modo el deseo de éxito a corto plazo, Manu estaba claramente más preocupado por la omnipresente perspectiva a corto plazo que ha visto adoptar con demasiada frecuencia en el tenis juvenil: "Hoy en día todo se centra en los resultados a corto plazo. Y el deporte es horrible en ese sentido. Especialmente el tenis. El sistema en el tenis realmente exagera toda esa presión".

Al profundizar en los factores que impulsan el mundo del tenis juvenil orientado a los resultados, los entrenadores señalaron el sistema intensamente estructurado de los torneos juveniles. En palabras de Greg, un ex tenista universitario que ahora es director/entrenador jefe de un importante programa de tenis juvenil en el Reino Unido:

El sistema dice a niños y padres que jueguen torneos. No puedes avanzar si no compites con regularidad. Y no puedes participar en los torneos más importantes a menos que tu clasificación sea lo suficientemente buena. Y sólo puedes conseguir una buena clasificación si juegas torneos.

Como explica Greg, el propio sistema de torneos impulsa e incentiva un mayor compromiso con el sistema. Pero los torneos no son baratos. El viaje a los torneos es uno de los componentes más caros del desarrollo y la participación de jóvenes y deportistas (Hyman, 2012). Sin embargo, los torneos pueden generar ingresos. Los torneos de tenis juvenil pueden acoger a cientos de deportistas. Por eso, como detalló Manu, parte de la razón por la que los torneos siguen siendo un engranaje crítico en la máquina del sistema del tenis juvenil, "Los números hacen el dinero en la industria." Como resultado, algunos entrenadores consideraron que el sistema de tenis juvenil estaba cada vez más estructurado: "Todo está estructurado. No se ve a muchos de estos chicos fuera de clase jugando tanto como antes" (Diane).

En relación con el juego, Toni explicó cómo los torneos han contribuido al abandono escolar en su experiencia:

Todos hemos visto las estadísticas de niños que juegan un puñado de torneos y luego no los volvemos a ver. El tenis es un deporte solitario, sobre todo para los niños que también juegan al fútbol o a otros deportes de equipo. En el tenis están solos. Y todos tienen que estar callados, a diferencia de cualquier deporte de equipo. No se permite, en la mayoría de los casos, animar a la gente. Es un juego solitario, es duro para los niños.

### Soluciones

Al presentar posibles soluciones a los problemas de la alta presión, los gastos y la estructura del tenis juvenil, seis de los nueve participantes expresaron su deseo de ver un cambio hacia más formatos de tenis por equipos en el tenis juvenil. Y de esos seis entrenadores, unos cuantos afirmaron haber diseñado e introducido de forma independiente competiciones de tenis por equipos para jugadores dentro de sus programas.

Como describió Greg: "Creo equipos de jugadores que hacen el viaje juntos, porque si hay equipos de jugadores que van juntos, los padres pueden compartir el viaje. Llevando grupos puedes compartir el coste". James comparó el tenis con el ambiente de muchos deportes de equipo, para justificar por qué le gustaría que hubiera más oportunidades de competir en equipo en el tenis: "Sobre todo al principio, los niños disfrutaban más. Vas al fútbol y tienes 11 amigos y 11 padres, y se crea un ambiente un poco más agradable". Como antigua jugadora universitaria reconvertida en entrenadora, Jennifer explicó: "Creo que también es más divertido, realmente creo que el tenis en equipo es más divertido. Mi experiencia universitaria americana es probablemente mi mejor experiencia tenística, jugando en equipo".

Además de reducir costes y crear un ambiente que consideraban más "divertido", los entrenadores creían que el formato de equipo estaba asociado a otros beneficios. John opinaba: "Es una forma de hablar con más padres. Creando equipos y viajando juntos. Con el tenis en equipo puedes estar con más padres y más niños, así que creo que es muy importante hacerlo". Diane también explicó cómo el tenis en equipo podría reducir la desigualdad en el acceso de los deportistas al entrenamiento en los torneos, y reproducir la experiencia del tenis universitario, que es un objetivo más realista para los tenistas juveniles que el juego profesional:

El ambiente de equipo es un área en la que se podría abordar la cuestión de que todo el mundo tenga acceso al entrenamiento. Creo que eso es algo que hay que hacer en el tenis. El tenis es intrínsecamente muy, muy competitivo. De los chicos con los que trabajamos, su objetivo final será jugar al tenis en la universidad. Tenemos que fomentar eso. Y luego ser partidarios de un equipo. No tiene que ser necesariamente itinerante, sino dentro de un grupo, dentro de las instalaciones. Creo que eso es lo que le falta a nuestro deporte para crecer.

Como mencionaron tanto Diane como John, podría permitir a los entrenadores pasar más tiempo con los padres y los atletas en los espacios de competición. Como este punto se planteó en dos de las primeras entrevistas realizadas, el acceso de los entrenadores a los espacios de competición se añadió al protocolo de entrevistas para los participantes que aún no habían sido entrevistados. Sam respondió a este punto afirmando: "A menudo recibo preguntas de padres novatos del tipo: '¿Por qué no hay un entrenador en el torneo? Bueno, a lo mejor el entrenador tiene otro clínic a esa hora. Algunos padres lo entienden, pero no es necesariamente algo bueno'. Como la mayoría de los entrenadores, Jennifer tuvo una respuesta similar a la de Sam:

Creo que el sistema de competición también lo hace difícil, porque tengo muchos chicos de distintos niveles y los fines de semana les doy clases. Así que tengo niños que juegan torneos, pero también doy clases. No puedo estar en todos los torneos. Y eso es diferente porque en otros deportes, el entrenador está en el partido, ¿no? Creo que eso es lo difícil del tenis.

### Implicaciones

Es poco probable que cambie el lugar que ocupa el tenis en el mercado privado. Por lo tanto, son importantes los estudios que identifiquen dónde y cómo las fuerzas del mercado determinan la gobernanza y la prestación del tenis. Las conclusiones del presente estudio indican la necesidad de una mayor transparencia entre todas las partes interesadas en el

tenis para determinar con precisión cómo influyen las fuerzas del mercado en el tenis a todos los niveles del sistema. A través de un mayor nivel de comunicación y compromiso dentro de los sistemas de desarrollo del tenis, las partes interesadas pueden comprender mejor cómo el tenis se ve afectado por la necesidad de que la mayoría de las organizaciones de tenis se rijan por el mercado, lo que aumenta la probabilidad de crear soluciones viables para abordar los problemas identificados.

En cuanto a las soluciones prácticas a los problemas que revelan las conclusiones del estudio, las asociaciones nacionales de tenis deberían considerar la posibilidad de crear más oportunidades para que los jugadores juveniles de competición participen en competiciones por equipos. Estos formatos de competición ya existen (por ejemplo, la Liga de Adultos de la USTA y la Liga Nacional de Clubes de la LTA), lo que permite a las asociaciones nacionales de tenis crear nuevos modelos o ampliar los ya existentes. Esto puede aliviar parte de la presión que genera la competición en torneos, mejorar la asistencia de entrenadores y disminuir la carga financiera asociada al tenis juvenil de competición. Las ANT también deberían ampliar la formación existente sobre la relación entre padres y entrenadores en sus sistemas de formación de entrenadores. En concreto, la formación debería informar a los entrenadores jóvenes o con menos experiencia sobre la dinámica de la industria de los servicios de tenis y cómo esto puede contribuir a que los entrenadores se sientan obligados a comprometer algunos de sus ideales.

Los responsables políticos podrían instruir a los coaches para que adopten un enfoque profesional empresarial en su entrenamiento, de forma similar al enfoque que el coach James ha adoptado a través de sus experiencias. El establecimiento de un enfoque empresarial, sin embargo, requiere el diseño y la aplicación de un proceso de contratación claro. Los acuerdos contractuales entre padres y entrenadores, si es que existen, suelen ser ad hoc y carecen de plazos y expectativas acordados. Esto podría crear una mayor desalineación (Horne et al., 2023) y dar lugar a una mayor frustración para cada parte interesada. Mediante la aplicación de estas implicaciones prácticas, las ANT pueden abordar las preocupaciones de los entrenadores con respecto a los sistemas actuales de torneos y formación de entrenadores.

### Limitaciones e investigación futura

Como en la mayoría de los estudios, las conclusiones se ven afectadas por las limitaciones del estudio. En primer lugar, sólo se incluyeron en el estudio entrenadores del Reino Unido y Estados Unidos. Por lo tanto, las interpretaciones de los entrenadores sobre los sistemas de desarrollo deportivo pueden no reflejar las de los entrenadores de otras naciones. En segundo lugar, el estudio fue realizado por un solo investigador. Aunque un amigo crítico ayudó en el proceso de análisis de datos, se considera preferible que dos investigadores lleven a cabo el análisis de datos cualitativos para reducir el sesgo del investigador.

Aunque los participantes tenían experiencia internacional, ya que algunos habían entrenado en varios países, la investigación futura debería incluir una muestra más representativa de entrenadores de tenis. Al tratarse de un estudio exploratorio, es necesario seguir examinando los medios por los que los sistemas de desarrollo creados por la ANT en el sector privado influyen en la práctica del tenis sobre el terreno.

## CONCLUSIÓN

En conclusión, el estudio aporta una contribución significativa a nuestra comprensión de cómo las estructuras de incentivos configuradas por una industria impulsada por el mercado influyen en la práctica del tenis. El estudio también aporta importantes soluciones prácticas para abordar algunos de los problemas a nivel micro que experimentan los entrenadores de tenis sin necesidad de un cambio sistémico. El estudio sienta las bases para que futuros estudios señalen y expliquen cómo influye en la práctica deportiva el sector privado que la preside.

## CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses en la elaboración de este artículo.

## REFERENCIAS

- Bowers, M. T., & Ozyurtcu, T. (2018). Reducing bias to shift demand: A model for reforming youth sports in America. *Sport & Entertainment Review*, 4, 33-40.
- Coakley, J. (2021). Neoliberalism and community sport coaching in the United States: Meeting challenges with an informed strategy. In B. Ives., P. Potrac., L. Gale., & L. Nelson (Eds.), *Community sport coaching: Policies and practice* (pp. 25-44). Routledge.
- Dixon, M. A., & Bruening, J. E. (2007). Work-family conflict in coaching I: A top-down perspective. *Journal of Sport Management*, 21(3), 377-406. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.3.377>
- Gould, D., Lauer, L., Rolo, C., Jannes, C., & Pennisi, N. (2006). Understanding the role parents play in tennis success: a national survey of junior tennis coaches. *British Journal of Sports Medicine*, 40(7), 632-636.

- Green, M. (2007). Olympic glory or grassroots development? Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960-2006. *The International Journal of the History of Sport*, 24(7), 921-953. <https://doi.org/10.1080/09523360701311810>
- Horne, E., & Brown, M. (2019). The retention of adult sport participants: The challenge of player ratings. *Journal of Applied Sport Management*, 11(1), 24-35. <https://doi.org/10.18666/JASM-2019-V11-11-9226>
- Horne, E., Lower-Hoppe, L., & Green, B. C. (2023). Co-creation in youth sport development: examining (mis) alignment between coaches and parents. *Sport Management Review*, 26(2), 271-292. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2050107>
- Horne, E., Woolf, J., & Green, B. C. (2022). Relationship dynamics between parents and coaches: are they failing young athletes?. *Managing Sport and Leisure*, 27(3), 224-240. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1779114>
- Hyman, M. (2012). *The most expensive game in town: The rising cost of youth sports and the toll on today's families*. Beacon Press.
- Kozlowski, S., & Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass.
- Newman, T. J., Ortega, R. M., Lower, L. M., & Paluta, L. M. (2016). Informing priorities for coaching education: Perspectives from youth sport leaders. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 436-445. <https://doi.org/10.1177/1747954116645207>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with "conflict of interest" in sport management. *Corporate Governance*, 7(3), 267-277. <https://doi.org/10.1108/14720700710756544>
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

Copyright © 2023 Edward Horne



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 \(CLICK AQUÍ\)](#)

