



# ¿Cómo pueden las naciones emergentes del tenis sobrevivir a la carrera del tenis? ¡Mis pensamientos a través de una lente estratégica!

Garry Cahill

Universidad de Dublín, Irlanda.

## RESUMEN

Este artículo ofrece una opinión sobre los desafíos actuales y las perspectivas únicas que experimentan las federaciones de tenis emergentes. Profundiza en un análisis exhaustivo sobre el desarrollo estratégico derivado de una investigación cualitativa que involucra a personas estimadas en el campo, incluidos líderes sénior, entrenadores nacionales y miembros de juntas directivas de dos naciones distintas: Tennis Malaysia y Tennis Ireland. A lo largo de este viaje de investigación, han surgido numerosos desafíos críticos, que arrojan luz sobre el intrincado panorama por el que navegan las federaciones más pequeñas. El artículo ofrece algunas aplicaciones prácticas para que las federaciones las tengan en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas.

**Palabras clave:** tenis, talento, estrategia

**Recibido:** 26 Octubre 2023

**Aceptado:** 4 Enero 2024

**Autor de correspondencia:** Garry Cahill. Email: [cahillgarry@hotmail.com](mailto:cahillgarry@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

El mundo del tenis profesional se ha convertido en un feroz campo de batalla por el éxito, marcado por un notable aumento de las inversiones financieras de los Órganos Rectores Nacionales (ANs) y las Organizaciones Gubernamentales Nacionales (OGN) que luchan por el reconocimiento y el triunfo mundial (Houlihan y Zheng, 2013). En esencia, mantener la competitividad, por no hablar de lograr el éxito en los niveles más altos, exige un compromiso financiero sustancial. Teniendo en cuenta el estado del tenis, los 100 mejores tenistas de la clasificación tanto masculinos como femeninos provienen de muchos países (por ejemplo, treinta y cuatro países en el top 100 masculino, y treinta y tres países en el top 100 femenino; ATP, 2022; WTA, 2022). Sin embargo, cuando se trata de campeones de Grand Slam, un grupo selecto de países, incluidos España, Estados Unidos y Rusia, domina constantemente la escena. Si bien las naciones emergentes han logrado avances notables en el desafío del orden establecido, estos éxitos a menudo dependen de decisiones a nivel micro tomadas por individuos en lugar de cambios en la estrategia por parte de las NAs. Por ejemplo, Hyeon Chung se mudó de Corea del Sur a la Academia IMG en Florida, ya que Corea del Sur no es tradicionalmente conocida por producir tenistas de primer nivel. Este artículo de resumen ofrece una colección de perspectivas personales como director de rendimiento en el pasado dentro de una nación emergente, opiniones sobre el panorama actual y los obstáculos a los que se enfrentan las ANs de tenis emergentes. Además, presenta algunos de mis hallazgos recientes derivados de una investigación cualitativa (2023) en la que participaron figuras destacadas en el campo, como líderes ejecutivos sénior, entrenadores nacionales y miembros voluntarios de la junta, que representan a dos naciones: Tennis Malaysia y Tennis Ireland. Esta investigación ha revelado muchos desafíos significativos.



## ¿QUÉ NOS DICE LA INVESTIGACIÓN?

### Desarrollo de Talento

El desarrollo de talentos (DT) se ha definido como "un proceso multifacético de nutrir de manera óptima a los atletas a lo largo del tiempo dentro de un sistema deportivo" (Cobley et al., 2021, p. 8). Si bien las últimas dos décadas han sido testigos de un mayor énfasis en varios elementos del proceso de detección de talentos en el discurso académico (por ejemplo, la identificación de talentos, la especialización temprana frente al muestreo, el entrenamiento, el acondicionamiento físico), se puede afirmar que una parte sustancial de esta investigación ha pasado por alto la aplicación de una perspectiva estratégica en la configuración de los sistemas de detección de talentos (Taylor, MacNamara y Taylor, 2022). Dicho de otra manera, hemos acumulado un conocimiento sustancial en aspectos concretos tales como el entrenamiento, las ciencias del deporte y los métodos de entrenamiento específicos del tenis. Sin embargo, puede haber una subestimación de

la importancia crítica de la planificación estratégica y la ejecución en el desarrollo general del talento. Otro aspecto crucial a tener en cuenta es que fomentar el talento del tenis ya no es responsabilidad exclusiva de las NAs, ya que las academias comerciales privadas contribuyen cada vez más al desarrollo de la próxima ola de jugadores profesionales. En resumen, para mejorar los sistemas de detección de talentos en el tenis, podría ser beneficioso ir más allá de los confines de la cancha y los métodos de entrenamiento. La adopción de una perspectiva estratégica para evaluar el panorama general podría proporcionar información y mejoras valiosas.

#### Factores contextuales a la hora de desarrollar el talento.

Desde el punto de vista estratégico, seguramente las naciones emergentes del tenis (definidas como naciones con sistemas de alto rendimiento que no han producido los cien mejores jugadores de la ATP o la WTA en la era moderna) deberían simplemente emplear entrenadores o directores de rendimiento de naciones exitosas y copiar este éxito. En realidad, el proceso no es tan simple, los investigadores han reconocido la importancia del contexto y de los numerosos factores externos que tienen el potencial de influir en la detección de talentos. Por ejemplo, Henriksen et al. (2010) han propuesto un enfoque ecológico integral de la detección de talentos, cambiando el enfoque del atleta al entorno en el que se desarrolla su desarrollo. En el centro de este enfoque se encuentra el reconocimiento de que los elementos a nivel macro, como la cultura nacional, la cultura deportiva más amplia y el entorno deportivo específico, contribuyen significativamente al éxito deportivo (De Bosscher et al., 2006). Comprender la influencia de los factores contextuales en la estrategia y la práctica de la detección de talentos, y cómo lo hacen, puede ser fundamental para dar forma a las decisiones a la hora de diseñar la estrategia. Los sistemas o políticas diseñados e implementados en un contexto no pueden ser simplemente trasplantados a otro sin la debida consideración de los matices específicos de ese entorno (De Bosscher et al., 2006). Por lo tanto, para las naciones del tenis que aspiran a mejorar sus programas de rendimiento, no es tan sencillo como imitar los logros de otros países. Rose (2005) sostiene que la importación de ideas de un contexto a otro debe considerar los obstáculos y desafíos inherentes a ese entorno particular. Como ejemplo práctico, para una nación como Irlanda, parecería difícil, si no imposible, implementar un sistema de entrenamiento de tenis español. Claramente, la lluvia, la falta de canchas de tierra batida y la cultura de los deportes gaélicos (deporte tradicional irlandés) harían que esta tarea fuera desalentadora.

#### ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS PARA LAS NACIONES EMERGENTES?

En mi exploración de los desafíos en el desarrollo del talento del tenis en los países de bajo rendimiento, participé en conversaciones con once figuras clave de Tennis Malaysia y Tennis Ireland. Estas conversaciones involucraron a altos ejecutivos (incluidos los directores ejecutivos), entrenadores nacionales y miembros voluntarios de la junta directiva, ofreciendo una perspectiva variada. En lugar de un documento de estudio formal, consideré las siguientes ideas como un intercambio dialogado (combinado con la experiencia personal) de hallazgos significativos que pueden ser familiares a los entrenadores y administradores de tenis que se enfrentan a desafíos similares.

#### Cantando el mismo himno

¿Estamos todos cantando en la misma partitura del himno? Se observó la falta de coherencia entre la AN y los padres. Más específicamente, se comentó regularmente cómo los padres y la AN a menudo no eran congruentes en su pensamiento con respecto a los objetivos a largo plazo de los atletas de TID. Este es un ejemplo de un entrenador nacional.

*No veo ninguna estrategia de la AN; Los padres están confundidos. No saben lo que deberían estar haciendo, y hay mucho desperdicio en términos de recursos.*

La cuestión de la coherencia suele ser un problema dentro de las organizaciones deportivas, especialmente en el contexto de varios entrenadores que trabajan con el mismo tenista en una sola semana. En mis propias observaciones, esto puede plantear un desafío importante para los países que carecen de sistemas centralizados. Si establecemos un paralelismo con los sistemas educativos, consideremos el escenario en el que se les dice a los padres que sus hijos asistirán a varias escuelas o tendrán diferentes maestros en la misma semana. Tal situación no se consideraría aceptable, sin embargo, a menudo toleramos esto cuando se trata de desarrollar las habilidades de tenis de un niño.

#### Entrenamiento y las fuerzas del mercado

A pesar de la calidad de los sistemas de educación de los entrenadores, muchos entrenadores de rendimiento altamente certificados y talentosos siguen trabajando en los elementos recreativos del deporte. Adquirir una certificación de entrenador de nivel superior no dicta necesariamente que uno deba dedicarse exclusivamente al entrenamiento de rendimiento. Sin embargo, las fuerzas del mercado (salario) a menudo juegan un papel en la atracción de entrenadores a puestos dentro de contextos recreativos. Se señaló que las fuerzas del mercado, en particular el potencial de ingresos de los entrenadores de tenis recreativo (por ejemplo, clases privadas de recreo, grupos de adultos), hacían que los entrenadores de alto rendimiento no dirigieran su atención hacia el entrenamiento de jugadores jóvenes y talentosos.

*El problema aquí es el deporte de alto rendimiento, especialmente el tenis. No conseguimos dinero trabajando para la AN. No paga bien, por tanto, es mejor ser entrenador por cuenta propia, trabajando en clases privadas o en grupo.*

El posicionamiento estratégico de las ANs y el lograr que el entrenamiento de alto rendimiento sea atractivo para los entrenadores adecuadamente formados y capacitados es un aspecto crítico que exige una deliberación reflexiva para optimizar su impacto en el desarrollo de los jugadores.

#### ¡Dinero, dinero!

Actualmente, una de las naciones investigadas tiene un presupuesto de desempeño de 200 mil, sí, 200 mil para un programa completo de desempeño de NA. En mi experiencia y sin acceso a la información presupuestaria exacta, mi estimación es que 200k financiarían a un jugador de alto rendimiento, un entrenador y un equipo de apoyo en el circuito durante una temporada completa. La conexión entre el éxito del tenis y los recursos financieros parece consistente. Sin embargo, yo diría que las finanzas son necesarias, pero no garantizan el éxito. Como señaló un ejecutivo experimentado, se trata de cómo gastas el dinero, no de cuánto tienes. Para

las ANs en vías de desarrollo, como Tennis Ireland y Tennis Malaysia, un enfoque específico para la financiación del rendimiento, con los deportes nacionales más exitosos recibiendo una mayor financiación del gobierno, hace que sea cada vez más difícil. Esto fue explicado por un director de rendimiento de una AN de la siguiente manera:

*"El gobierno nacional solo apoya el deporte de élite; El tenis de clase mundial es un desafío para obtener apoyo debido a la falta de resultados".*

Parece obvio, pero ambas naciones observaron la existencia de una relación entre la riqueza de los padres y el éxito en el tenis. En otras palabras, se percibió que los niños de las familias que pueden permitirse invertir en viajes y entrenamiento tienen mayores posibilidades de éxito que los niños de entornos menos acomodados (cf. Bane et al., 2014).

### ¿El éxito genera éxito?

Ambas naciones hablaron constantemente sobre la "historia de éxito" en un deporte específico y, en particular, sobre cómo los modelos a seguir podrían influir en la creencia de los jóvenes aspirantes a atletas sobre su capacidad para triunfar en el tenis. Por otro lado, la falta de modelos a seguir "en comparación con otros países como Suiza que tienen a Roger Federer" crea una sensación de duda con respecto al tenis como carrera. Además, se cree que la falta de modelos a seguir influye en las decisiones de los padres con respecto a comprometerse con el tenis de alto rendimiento. Más específicamente, sin un ejemplo de alguien que lo haya logrado, los padres son escépticos sobre el proceso y, a menudo, no se comprometieron con el tenis de alto rendimiento. Esta es una cita de un entrenador nacional.

No muchos padres los animan a unirse al tenis porque no ven el futuro. Mientras que en Tailandia, tenían Paradorn Srichaphan y era más probable que se comprometieran.

Hacer que los jugadores en desarrollo entrenen junto a modelos a seguir se consideró valioso porque tienden a imitar lo que estos modelos a seguir: "Creo que es importante porque los jugadores jóvenes tienden a emular y a experimentar, como la moda". De hecho, los países con un flujo constante de tenistas de gran nivel pueden crear un efecto dominó positivo, moldeando a las generaciones futuras y potencialmente obteniendo una clara ventaja sobre las naciones de menor rendimiento.

### ¡Lente estratégica!

¡La estrategia comienza con una visión claramente definida! Curiosamente, cuando se debatió el plan estratégico, no hubo en ninguno de los dos países parte interesada alguna que estuviera de acuerdo sobre el propósito exacto de su estrategia de alto rendimiento. La principal diferencia entre los miembros de la junta, los entrenadores y los educadores de entrenadores fue si el programa estaba impulsado por una agenda de rendimiento, participación o ambas (cf. Collins, et al., 2012). Las siguientes son algunas citas de las discusiones con las partes interesadas.

*Los 100 mejores ATP, para que sean visibles, y los niños puedan ver que lo están haciendo bien; a alguna persona en la televisión le va bien. Creo que también tenemos que ampliar la base de manera significativa.*

*Creo que si podemos aumentar el número de niños que pueden competir internacionalmente, establecer el objetivo que queremos al tener entre 10 y 20 jugadores en la ITF y poder competir internacionalmente.*

Otro factor crucial que debe tenerse en cuenta es la duración relativamente corta del mandato de los miembros de la junta de la AN. En Irlanda y Malasia, fueron de entre tres y cinco años. En un deporte como el tenis, donde la planificación estratégica requiere una cantidad significativa de tiempo, la rotación frecuente plantea un desafío para mantener un enfoque a largo plazo para el desarrollo de los atletas. Un ejecutivo malasio lo describió de la siguiente manera.

*En nuestro país, la política cambia cada dos años, luego cada tres años, cambian los miembros del comité, pero luego viene un nuevo líder, la política y el equipo anterior cambian.*

Al mismo tiempo, se percibió que esta falta de continuidad tenía un efecto dominó en la estabilidad del personal dentro del sistema de detección de talentos. La naturaleza transitoria de los miembros de la junta puede contribuir a los desafíos para mantener una dotación de personal constante, lo que puede afectar la estabilidad y eficacia general del sistema. Claramente, esta falta de continuidad hace que sea difícil aplicar un enfoque a largo plazo para el desarrollo de los atletas, especialmente en sistemas sin una agenda de rendimiento más amplia.

### Conclusión

En este artículo se hace hincapié en la importancia crítica de que las ANs tengan una comprensión estratégica clara de sus objetivos en materia de detección de talentos para garantizar la coherencia en todo el sistema. La ausencia de un producto final bien definido o de objetivos a largo plazo que tengan en cuenta el contexto único dificulta una planificación eficaz. Por otro lado, comprender de forma compartida el propósito general de la detección de talentos facilita la integración y la utilización de los recursos (Taylor y Collins, 2021). La detección de talentos es una decisión estratégica, para las naciones con recursos limitados y grupos de talentos más pequeños, enfocar los recursos estratégicamente donde pueden tener el impacto más significativo hacia su propósito definido es un enfoque lógico.

Para obtener una ventaja, las naciones de tenis emergentes (financieramente restringidas) deben obtener una comprensión integral de su entorno operativo, junto con políticas y sistemas bien estructurados que impregnen todas las facetas de su sistema de detección de talentos. Las consideraciones financieras son primordiales, y podría ser prácticamente inviable para las naciones emergentes emular los extensos programas de desarrollo de talentos que se ven en las naciones de tenis más ricas y exitosas (Seibold, 2010). Como resultado, es posible que las naciones que se enfrentan a limitaciones presupuestarias deban priorizar sus inversiones y tal vez no puedan satisfacer todas las necesidades y demandas. Por lo tanto, en lugar de mantener a tantos tenistas en el sistema durante el mayor tiempo posible, es posible que deban apoyar a los individuos de alto potencial de manera diferente en lugar de tratar a todos los talentos por igual con la esperanza de que los mejores lleguen a la cima (Martindale et al., 2007).

Los entrenadores desempeñan un papel fundamental a la hora de traducir la estrategia en acción y, junto con los padres, se encuentran entre las partes interesadas más importantes. Sin embargo, el entrenamiento efectivo de tenis es solo un componente (pero crítico) del desarrollo integral del jugador. Los entrenadores y las ANs deben colaborar estrechamente para alinear los elementos estratégicos y los programas de implementación. Además, incentivar a los entrenadores de alto rendimiento para que trabajen dentro del sistema y recompensar sus contribuciones sustanciales puede mejorar la eficacia general del proceso de desarrollo. Quizás, en la implacable carrera para conseguir el éxito en el tenis, la planificación estratégica surja como el último elemento para el éxito dentro y fuera de la cancha.

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Ciertamente, cada AN es única, y no es factible una estrategia única para el desarrollo estratégico. Sin embargo, aquí hay cinco recomendaciones prácticas sobre cómo las naciones emergentes pueden mejorar sus sistemas de detección de talentos.

En primer lugar, las ANs deben establecer y comunicar un propósito claro y acordado del sistema de detección de talentos. Las partes interesadas, específicamente los miembros clave del personal y los entrenadores de las NA, deben participar en el proceso de toma de decisiones para diseñar el propósito del sistema de detección de talentos.

En segundo lugar, los presupuestos de rendimiento deben estar estrechamente alineados con el propósito del sistema. Esto tal vez signifique idear un sistema de detección de talentos menos lineal en el que la inversión se centre en un número menor de tenistas y desarrollar entrenadores altamente calificados para trabajar en etapas específicas de desarrollo.

En tercer lugar, los entrenadores y las ANs deben considerar cómo pueden trabajar en estrecha colaboración con terceros, como escuelas y academias (nacionales o extranjeras) para desarrollar atletas talentosos. El sector privado ofrece ahora una formación altamente profesional y es capaz de proporcionar elementos del camino que los entrenadores privados no pueden ofrecer en la actualidad.

En cuarto lugar, los entrenadores desempeñan un papel fundamental en la detección de talentos y las ANs deben ofrecer incentivos para retener a los entrenadores dentro del

sistema de rendimiento. Por ejemplo, proporcionar contratos flexibles, elevar sus perfiles y brindar oportunidades para que los entrenadores obtengan ingresos adicionales. Además, las ANs deberían considerar el uso de la tecnología para proporcionar métodos rentables de apoyo a los entrenadores.

En quinto lugar, cada país tiene sus propias fortalezas y debilidades contextuales. Los entrenadores y las ANs deben considerar la posibilidad de diseñar una estrategia que les permita utilizar sus fortalezas contextuales a la hora de desarrollar el talento.

## DECLARACIÓN DE DIVULGACIÓN

El autor no tiene conflicto de intereses y no recibió apoyo financiero para la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

## REFERENCIAS

- Cobley, S., Baker, J., and Schorer, J. (2021). "Talent identification and development in sport: an INTRODUCCIÓN to a field of expanding research and practice," in *Talent Identification and Development in Sport: International Perspectives*, 2nd Ed, eds J. Baker, S. Cobley, and J. Schorer (Abingdon: Routledge), 1–16. <https://doi.org/10.4324/9781003049111-1>
- Collins, D., Bailey, R., Ford, P. A., MacNamara, Á., Toms, M., & Pearce, G. (2012). Three Worlds: New directions in participant development in sport and physical activity. *Sport, Education and Society*, 17(2), 225–243. <https://doi.org/10.1080/13573322.2011.607951>
- Crespo, M., Botella-Carrubi, D., & Jabaloyes, J. (2022). Innovation programs of the Royal Spanish Tennis Federation. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121339.
- 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>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010b). 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>
- Houlihan, B., & Zheng, J. (2013). The Olympics and elite sport policy: Where will it all end? *The international journal of the history of sport*, 30(4), 338–355.
- Martindale, R. J. J. (2007). Effective Talent Development Running head : Talent development :elite coach perspective Effective Talent Development : The Elite Coach Perspective in UK Sport Napier University , School of Life Sciences , Edinburgh , UK Dave Collins UK Athletics , Athlet. 19.
- Rose, R., 2005. Learning from comparative public policy: a practical guide. London and New York: Routledge
- Seibold, M. E. (2010). *European tennis: a comparative analysis of Talent Identification and Development (TID)*.
- Taylor, J., MacNamara, Á., & Taylor, R. D. (2022). Strategy in talent systems: Top-down and bottom-up approaches. *Frontiers in Sports and Active Living*, 325.
- Taylor, J., and Collins, D. (2021). Getting in the way: Investigating barriers to optimising talent development experience. *J. Expert.* 4, 315–332.

Copyright © 2024 Garry Cahill



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 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 license terms summary](#). [CC BY 4.0 license terms](#).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE ITF ACADEMY \(HAGA CLIC ABAJO\)](#)

