



LA COMUNICACIÓN DEL ENTRENADOR EXPERTO EN BALONCESTO

Proyecto final. XL Curso de Entrenador Superior

Zaragoza 2016

Marta Ramírez Gómez

Huelva, 2016

1. UTILIDAD PRÁCTICA DEL PROYECTO.	3
2. CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.	5
La comunicación.	5
Importancia de la comunicación.	6
Condiciones idóneas en el proceso de comunicación.	7
Tipos de comunicación.	7
La escucha.	8
Factores que afectan a la comunicación.	9
La comunicación en el deporte.	10
La comunicación en el entrenamiento.	12
La comunicación durante la competición.	14
La comunicación en el equipo.	16
Dificultades de la comunicación en el equipo.	18
La comunicación efectiva.	21
La comunicación del entrenador de baloncesto.	28
El entrenador de baloncesto profesional.	30
Los estilos de comunicación del entrenador.	32
Diferentes análisis del discurso del entrenador.	35
3. CONSIDERACIONES FINALES PERSONALES.	41
4. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.	43

1. UTILIDAD PRÁCTICA DEL PROYECTO.

Todos sentimos la necesidad de interactuar con otros seres humanos, y no es menos un entrenador de baloncesto, en nuestro caso.

Habitualmente a un entrenador se le valora por la aplicación de sus conocimientos técnicos, tácticos y estratégicos, no cabe duda de que son aspectos fundamentales e importantes, pero... ¿Cómo debe o puede transmitir el entrenador esos conocimientos a sus jugadores?, ¿Qué forma es la más adecuada?, ¿Sirve el mismo estilo de comunicación para cualquier equipo tanto en profesional como en formación?

Lo que nos interesa a cualquier entrenador es maximizar el rendimiento deportivo adaptado a las características de cualquier equipo. Para expresar ese rendimiento el canal que necesitamos para transmitir lo que deseamos no es otro que la comunicación. A mi entender como entrenadora y Graduada en Psicología lo importante no es lo que sabes y cuanto sabes, sino el ser capaz transmitir lo que sabes a un conjunto o grupo concreto.

Un entrenador debe y tiene que liderar al grupo que tiene a su cargo, y no solo es eso, sino que tiene que convencer, enseñar, transmitir, valorar, etc. todo lo que pretende y cree que es necesario para llevar a ese conjunto de personas a donde su rendimiento se desarrolle de manera plena.

El interés que puede despertar este proyecto no es otro que el saber cómo se puede transferir a los jugadores lo que necesitamos en base a literatura científica y estudios de casos. Pero antes de desarrollar esto, se necesita saber qué es la comunicación, los tipos de comunicación que nos encontramos, la importancia de la comunicación y los elementos de esta, las condiciones idóneas de la comunicación, entre muchos otros aspectos. Otro punto importante que este trabajo presenta es un conjunto de resultados de diferentes análisis del discurso del entrenador de baloncesto experto en la competición. Con esto no sólo se indaga en una teoría analítica y simple, sino que también se presenta una serie de hechos reales y que con los cuales podemos aproximarnos a la realidad.

Un aporte que debo y necesito hacer es referente a mi propia experiencia, ya que pienso que es importante presentar de antemano que no cabe duda de que la forma de transmisión adecuada y estándar para cada equipo, situación, etc. no existe. Aquel que sea capaz de adaptar y transmitir sus conocimientos, motivaciones, ideas, entre otros, y que haga que sus jugadores lo entiendan de manera infalible, habrá

conseguido el éxito anticipado. El triunfo colectivo que conlleva a un grupo de personas no es más que una idea llevada a lo más extremo y empujada de forma unánime por todos y cada uno de sus componentes.

Los objetivos generales que pretenderá conseguir este proyecto son los siguientes:

- I. Transmitir los conocimientos básicos de la comunicación, así como sus tipos y formas.
- II. Profundizar en los diferentes estilos de comunicación que puede tener cada entrenador.
- III. Mostrar diferentes investigaciones y estudios donde se analiza la comunicación en entrenadores de baloncesto.
- IV. Llevar a cada leyente de este trabajo a su propia autoevaluación y autoobservación de su trabajo o experiencia.

Antes de empezar a desarrollar los aspectos que concierne este proyecto, es necesario clarificar los puntos importantes en los que éste se va a dividir, como son:

- La comunicación: donde se elaboran conceptos generales sobre ésta, donde se caracterizan los tipos de comunicación, los tipos de escucha, entre otros puntos.
- La comunicación en el deporte: en el que se desarrolla de manera general las situaciones en las que se desarrolla la comunicación en el deporte en sí.
- La comunicación del entrenador de baloncesto: fuente importante y principal de este documento, donde se desarrollan diferentes situaciones, formas de comunicar, tipos de comunicación, las condiciones idóneas de comunicación, así como los contextos o los métodos. En este punto también se va a profundizar en el tipo de comunicación que se da un equipo de alto rendimiento.
- Varios ejemplos de análisis e investigaciones reales sobre la comunicación en el entrenador de baloncesto y posibles discusiones de las mismas.

2. CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. La comunicación.

Para comenzar será necesario definir de manera fehaciente el concepto de comunicación, según la Real Academia Española de la Lengua el término comunicación se define en tres significados diferentes:

- i. F. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- ii. F. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- iii. F. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Si nos vamos a su aceptación más clásica la podemos definir como: *“el intercambio de informaciones entre varios individuos que constituyen una relación recíproca, significativa y libremente consentida y que transmitida por el emisor y entendida por el receptor, forma o transforma las representaciones de éste o modifica su comportamiento”*. (Harper y Lynch, 1992)

Según Pascuali (2007) *“una relación es de total reciprocidad y es un factor propio de la convivencia y sociabilidad del hombre”*, esto es debido a que la comunicación se compone de dos factores: contenido y emoción; la primera relacionada con el hecho real del mensaje, y la segunda respecto a la relación que queremos establecer con el receptor, es decir, la intención que cada uno quiere dar a ese mensaje.

Para concluir la definición de comunicación se va a indicar de forma superficial los elementos que componen la misma:

- Emisor: persona que transmite el mensaje y espera una reacción del receptor.
- Receptor: individuo que recibe el mensaje y lo interpreta.
- Mensaje: contenido del proceso de comunicación.
- Código: lenguaje común entre el emisor y el receptor para que el mensaje sea entendido.
- Canal: medio a través del cual se transmite el mensaje.
- Barreras de comunicación: interferencias que tienden a deformar y alterar el significado del mensaje
- Feed-back: retroalimentación que el emisor recibe del receptor una vez que éste último ha recibido el mensaje.
- Contexto: condiciones donde se desarrolla la comunicación.

2.1.1. Importancia de la comunicación.

“La comunicación es considerada como una de las claves principales de la formación y modificación de la personalidad del hombre” según González Rey (1999).

Es el fenómeno más importante en las relaciones entre personas, mediante el contacto o la relación comunicamos a nuestro alrededor lo que sentimos, percibimos, lo que somos, lo que queremos, etc. La no-conducta no existe, es improbable no comportarse. En cualquier relación toda conducta tiene un valor del mensaje, es decir, la comunicación. Tanto las palabras como el silencio tienen valor y poder de expresión, ya que todo influye sobre los demás, y quienes a su vez, tienen que responder a tales comunicaciones, por lo tanto también comunican (Cibanal, 2006).

La comunicación adquiere gran importancia sobre todo en dos entornos:

- Entorno social.

Según Carrascosa 2003 *“la comunicación explica las relaciones personales que se establecen entre los miembros, y tiene una relación muy estrecha con la cohesión interna del grupo.*

Uno de los factores de primordiales para el funcionamiento de cualquier grupo es la existencia de un sistema de comunicación, si él es imposible el ejercicio de la interacción humana.

- Entorno laboral.

A este entorno nos referimos cuando hablamos de un conjunto de personas que comparten objetivos y tienen las mismas metas en común para superar.

Este conjunto necesita tanto un buen sistema de comunicación interno como otro externo. Si nos vamos al ámbito deportivo también es necesario que se den estos dos tipos de comunicación de la mejor manera posible, ya que se trata de un grupo con una dinámica interna, donde se precisa un buen funcionamiento de los canales de comunicación, un control de los mismos, una motivación constante e información clara sobre los objetivos y metas que se ha de conseguir para optar a un mayor rendimiento.

2.1.2. Condiciones idóneas en el proceso de comunicación.

En el transcurso de la comunicación existe una pérdida de información del mensaje desde que sale del emisor hasta que llega al receptor. De un 100% del contenido del mensaje, se transmite un 80%, se recibe un 60% y se interpreta un 50% en condiciones normales (García 2007).

Las condiciones idóneas más recalcadas para que exista una comunicación eficaz son:

- Claridad, brevedad y orden en el mensaje.
- Ilustración o demostración.
- Insistir en lo que queremos transmitir.
- Información completa.
- Información de retorno (Feed-back)

2.1.3. Tipos de comunicación.

Existen tres tipos de comunicación: verbal, no verbal y paraverbal. La adquisición de técnicas para dominar estos tipos de comunicación se hacen indispensables para lograr una total eficacia en el mismo proceso comunicativo.

Según Vives (2011) los recursos personales que tienen los individuos para comunicarse en estas tres dimensiones son:

- 1) Verbal: la palabra.
- 2) Paraverbal: respiración, fonación, volumen, tono y velocidad.
- 3) No verbal: posturas, distancia, movilidad corporal, gestos, expresión facial, etc.

La actuación verbal presenta la comunicación de ideas, la información de hechos, la opinión, la expresión de sentimientos, etc. Como se ha mencionado antes, a través de la palabra se formarán los mensajes y se compartirá un código común con el receptor.

La dimensión no verbal reside en el envío de mensajes mediante nuestro rostro o cuerpo. Resalta el mensaje, expresa estados emocionales, regula la interacción, puede sustituir o acompañar a la comunicación verbal y facilita el feed-back.

En tercer lugar, la dimensión paraverbal está relacionada con los elementos propios de la voz, también influye en la atención del receptor y en la enfatización del mensaje.

Si nos vamos al ámbito de la competición se puede añadir que los deportistas reaccionan de una manera considerablemente sensible ante las expresiones gestuales de los entrenadores. Por lo tanto, éstos deben tener siempre presente las premisas o indicaciones que dan continuamente para concluir en una exitosa comunicación. La congruencia entre lo transmitido, el tono de la voz, y el lenguaje corporal determinan en gran medida que el mensaje sea comprendido con claridad o no. Así, interpretando el mensaje del poeta y médico Oliver Wendell Holmes (1890-1894) *“lo que haces habla tan claro que no me dejas escuchar lo que dices”* podemos concluir que existen una gran influencia las acciones en las palabras que le acompañan. Además, el entrenador necesita esa credibilidad a través de la coherencia en sus mensajes.

2.1.4. La escucha.

Sin duda alguna, uno de los componentes en los que se sustenta toda la comunicación es la escucha. Carrascosa (2003) afirma que *“la escucha consiste en focalizar la atención visual y auditiva sobre el rostro del interlocutor, tratando de procesar la información que éste le da tal cual, sin dejarse llevar por opiniones previas”*. Aquí se puede indicar que la escucha es un proceso activo y está compuesto según Brammer y Macdonal (2003) por la atención, el parafraseo, el chequeo de lo percibido y la clarificación del mensaje.

Para que nuestra escucha activa sea eficaz necesitamos desarrollar una serie de habilidades como:

- Disposición psicológica: cuando se escucha sólo existe el emisor. Cuando se escucha se debe recibir y no emitir, si no que estar preparado para identificar el contenido del mensaje y responder de manera adecuada y correspondiente.
- Observación del interlocutor: mediante esta identificamos la carga afectiva y el momento en el que se debe empezar a hablar.
- Las palabras: uso del tono y volumen de voz adecuado, así como las pausas y el silencio. También se puede utilizar expresiones aclaratorias.
- Los gestos y el cuerpo: mostrar una postura activa y erguida, mantener el contacto visual y la expresión facial para prestar atención.

La escucha activa hace la comunicación significativa y estimula al interlocutor a seguir con la misma.

2.1.5. Factores que afectan a la comunicación.

La información en sí misma puede ser causa de una comunicación problemática o equivocada. Los factores que pueden influir en esto son los siguientes:

- El clima: siempre que las personas tienden a valorar el contenido de la información dada en la comunicación, puede surgir el problema de que se produzcan diferentes interpretaciones.
- Estereotipos: la difusión errónea de determinadas características a todo un grupo.
- Aspectos psicológicos: cuando estamos en comunicación dentro de un grupo de diferentes personas nos encontramos con un determinado tipo de mensaje según la situación y éste se transmitirá con éxito o no dependiendo de la conformidad de los intervinientes en el proceso del lenguaje.
- Actitudes defensivas: mostrarse con contundencia ante la defensa de una postura antes que la explicación de la misma, sentirse evaluado, no tener empatía y/o asertividad influyen en el valor de la comunicación.
- Estímulos interferentes: ruidos inesperados, falta de tiempo, errores en procesos audiovisuales, necesidad de atender a estímulos diferentes, etc.
- Falta de feed-back: la retroalimentación es fundamental entre el que habla y quienes escuchan.
- Mensaje incompleto: puede ser que el emisor no sea capaz de transmitir el mensaje con total claridad, y en este caso resulta de suma importancia resaltar los aspectos más importantes de la exposición.
- Planificación: un mensaje desordenado, una excesiva carga de contenido pueden afectar al proceso de comunicación.

Resumiendo y concluyendo, hay cuatro factores según Purtilo y Haddad (2002) que hay que tener presente para que una comunicación verbal se cumpla de manera exitosa, estos factores son:

- 1) Que el contenido sea presentado en términos de concreción.
- 2) La habilidad para hablar con claridad.
- 3) Que el tono, el volumen y la velocidad de la voz sean adecuados al contexto.
- 4) La actitud y sentimiento del emisor respecto a los receptores.

2.2. La comunicación en el deporte.

La comunicación juega un papel fundamental en el ámbito deportivo. Según Wang y Ramsey (1997) la habilidad de comunicarse es una de las más críticas para llegar a ser un buen entrenador de éxito. Éstos deben ser competentes para poder transmitir sus objetivos y expectativas para su equipo (Shelley y Sherman, 1997), y tener en cuenta las diferencias individuales entre los jugadores para ser capaces de guiar a su equipo a la consecución de las metas dadas (Anshel, 1997).

Si tomamos algunas ideas de diferentes autores (Castañer, 1993; Crespo, 1997; Fast, 1984; Knapp, 1982; o Vigarello y Vives, 1990) se puede establecer que la comunicación en un equipo deportivo es clave en el contacto entre el entrenador y el deportista. Así que el papel del entrenador en el deporte es de vital importancia para dirigir y gestionar a una plantilla, algo que no pasa inadvertido por nadie (Torregrosa, Sousa, Viladrich, Villamarín y Cruz, 2008)

Frecuentemente los entrenadores se encuentran en situaciones donde tienen que motivar a sus jugadores, resolver conflictos, dar instrucciones, etc. todo esto considera notable el desarrollo de habilidades comunicativas en el entrenador, y por ello es necesario establecer los mejores y más variados canales de comunicación dentro de la formación de un entrenador deportivo.

Según Cruz (1999), y Cruz, Torregrosa, Mora, Sousa y Villadrich (2011), se debe enseñar los principios de un enfoque positivo del entrenamiento que incluya el perfeccionamiento del estilo de comunicación de los entrenadores con los deportistas y, de esta forma, mejorar, además de su rendimiento deportivo, la autoconfianza, el clima de motivación.

Además, el entrenador en su proceso formativo tiene que adquirir conocimientos pedagógicos, conocimientos organizativos, conocimientos relacionados con el deporte que enseña, y sobre todo, debe desarrollar un conjunto de habilidades comunicativas, sociales y de liderazgo (Delgado, 1995; Ziegler, 1983). Sin lugar a dudas, la capacidad de convicción, de liderazgo, de empatía debe constituirse en la virtud principal del entrenador, ya que esto garantiza la voluntad del jugador a seguir las instrucciones de este.

Un entrenador tiene que orientar el proceso de la realización de un ejercicio, instruir mensajes que exijan a la superación de esfuerzos, dar señales para incrementar la motivación; también se incluyen el grado de activación frente a las

demandas que exige la tarea, la corrección de la ejecución motriz, de la técnica y/o la táctica durante los entrenamientos y la competición, así como la valoración del comportamiento del jugador y sus actos.

Resumiendo todo el párrafo anterior se puede decir que la comunicación del entrenador cumple tres funciones principales:

- 1) Brindar información y mediante ello intercambiar experiencias y conocimientos.
- 2) Regular la conducta, donde se pone en evidencia la influencia mutua entre quienes se comunican.
- 3) Valorar de forma efectiva la comunicación entre las personas.

Entrenar es en esencia un proceso de comunicación (Martens, 1999) y en algunos estudios realizados se concluye que entre un 50% y un 70% de la tarea del entrenador en el entrenamiento y en el partido con el jugador se ejecuta por medio de la comunicación (García, 2000).

Sin ir más lejos, Scariolo (2005), alude la necesidad de mejorar la comunicación en todos los sentidos. Saber gestionar la dinámica de grupo implica hacer la labor de liderazgo que lleve a relacionar situaciones que se presentan en un colectivo, como puede ser el uso de diferentes lenguas, la pertenencia a diferentes culturas, o simplemente la existencia de diferentes personalidades. Lo difícil radica en que estos aspectos deben ser encauzados en la consecución de los mismos objetivos y metas, donde la labor del entrenador es primordial, ya que cuando se mejora la comunicación mejora el rendimiento.

Por último, podemos añadir que de las aportaciones de los modelos mediacional, multidimensional y de la teoría de las metas de logro se puede establecer un marco teórico para plantear programas mediante los cuales los entrenadores puedan desarrollar un estilo de comunicación positivo, y también se recompensen el progreso individual, las tareas realistas pero desafiantes y la colaboración entre los diferentes miembros del grupo.

Este proceso comprende la comprensión del receptor, su adecuada interpretación y la toma de decisión consecuente con el contenido y la acción posterior, y en ello interviene la forma en que es considerado el significado del mensaje, el contexto que plasma la relación con el deportista y el hecho de que tanto la emisión como la recepción y la propia retroalimentación ocurren de manera integrada a la misma vez.

El establecimiento de relaciones adecuadas en el sistema entrenador-deportista es un asunto complejo y tenue, ya que depende de las cualidades personales tanto del entrenador como de los jugadores. También las interrelaciones están sometidas a la influencia de factores objetivos (edad, sexo, nivel de entrenamiento, tiempo de entrenamiento) y subjetivos (nivel de desarrollo cultural e intelectual del entrenador y de los deportistas, entre otros.)

Una comunicación fuerte en un contexto deportivo admite un conocimiento de las formas de reacción y comportamiento de los deportistas, en especial después del éxito o fracaso de la competición, y esto exige al entrenador una base de conocimientos sobre la función de intervenciones psicológicas hacia el grupo o hacia el individuo.

2.2.1. La comunicación en el entrenamiento.

“El entrenamiento es la preparación deportiva de personas para conseguir los grados más altos de ejecución” (Harre 1982). Es un proceso de mejora de la conducta de cualquier jugador, donde subyacen los principios básicos de la comunicación para la mejora técnico-táctica, y la progreso del rendimiento psicológico y físico.

El entrenador es parte fundamental de este proceso y es el máximo responsable de la preparación física, la táctica, la técnica. Bompa (1983) indica que los entrenadores deberían de compartir con los jugadores los conocimientos para desarrollar su autonomía, activando y estableciendo el proceso de aprendizaje así como desarrollando la motivación por el entrenamiento, y así el atleta podría formar parte de una manera activa en todo el proceso. Esto contrarresta la idea de que tienen muchos entrenadores, cuyos piensan que éstos deberían pensar por sus atletas en lugar de trabajar de manera bidireccional con ellos, donde la comunicación acoge su mayor riqueza.

Según señalan Kimiecik y Gould (1987) la habilidad de entrenar aparece cuando el entrenador está capacitado para detectar cuándo y cómo se individualizan los principios generales del entrenamiento. Lyle (1986) completa la definición anterior añadiendo que hay que especificar el tipo de comunicación más eficaz con cada jugador, así las decisiones conductuales que tome basadas en su experiencia y las variaciones que presente en el trabajo de los aspectos psicológicos con los jugadores, estas serán cuestiones claves a la hora de valorar el entrenamiento y el rendimiento.

Si nos centramos en el tipo de información que se debe aportar en el entrenamiento, destacaremos de inicio la primera información inicial, la que contiene la

descripción y los objetivos de la tarea que se va a realizar (Delgado, 1991; Pierón, 1999; Sánchez, 1992). Existe una idea equivocada sobre cuál debe ser y la manera en la que hay que comunicarse con un jugador durante el entrenamiento para maximizar su rendimiento. Eventualmente algunos conceptos del aprendizaje se aprenden sin más por el mero hecho de la práctica repetitiva y sin necesidad de añadir información relevante sobre ello, es decir sin una instrucción directa (Ruiz, 1997, en Iglesias, Cárdenas y Alarcón, 2007). Y sin embargo, otros conceptos si necesitarán para su adecuado desarrollo una instrucción adecuada sobre su ejecución, mediante la comunicación del entrenador. Dicho esto, cualquier entrenador podrá entender que la sola práctica de situaciones concretas de juego permitirá el progreso de la habilidad en sí para realizar cualquier destreza, pero de manera más ardua se podrá favorecer la adquisición del dominio técnico al completo.

Como indica Pierón (1999) la presentación de las tareas se puede dividir según el aspecto que comunique en:

- Comunicar el objetivo: el entrenador comunica sobre el *“para qué”* de las actividades que se llevarán cabo a continuación.
- Comunicar el contenido: aquí se ejemplifica la información sobre el contenido a trabajar, *“para que sirve”*, *“por qué debo hacer esto”*, etc.
- Comunicar la técnica: *“Cómo”* se realiza la tarea indicada.

Una vez que los jugadores están realizando la tarea dada en ese momento, el entrenador puede intervenir aportando información sobre la duración de la actividad a través del Feed-Back. En función de las características de esta información y de la intención que lleve, se puede diferenciar varias tipologías de Feed-Back (Sanz, 2003):

- Descriptivo: contiene detalles sobre la ejecución del movimiento realizado. *“Tenías los pies mas colocados cuando has tirado”*.
- Explicativo: aportación de información sobre las causas del error. *“El problema es que al subir el balón no miras hacia delante”*.
- Evaluativo: aporta un valor cualitativo acompañado de una justificación. *“El bloqueo ha sido correcto, porque has sabido leer la situación del juego y los espacios libres”*.
- Prescriptivo: aporta información sobre cómo se deben realizar las siguientes ejecuciones. *“Tienes que mirar la situación antes de actuar”*.

- Interrogativo: se realiza una pregunta al jugador para que pueda reflexionar sobre una ejecución que haya realizado anteriormente. “*¿Dónde puedo obtener ventaja según la defensa del bloqueo directo?*”.
- Inespecífico: se refiere a una información de carácter afectivo y relacionado con la dimensión emocional del jugador. “*Bien*”, “*Tu puedes*”.

Como conclusión se puede añadir que los entrenadores tienen que suministrar durante el entrenamiento un clima adecuado de aprendizaje, facilitar una información selectiva, así como ciertas dosis de ánimo y dinamización, todo ello como uso del silencio como estrategia del aprendizaje (Cushion y Smith, 2006).

2.2.2. La comunicación durante la competición.

No es lo mismo las condiciones que se dan en el entrenamiento y en la competición. Dentro de esta última existe una serie específica de elementos que sólo intervienen en ella, y así se muestre un elemento importante a estudiar, ya que es fundamental en la etapa de rendimiento del jugador.

Una de las características que diferencian la competición del entrenamiento es que en la primera existen muchos más elementos y estímulos, y estos hacen captar la atención del jugador, por consiguiente éste no podrá atender 100% al mensaje que el entrenador quiera dar en cada momento. Otro punto interferente es la distancia geográfica que existe en un partido entre el entrenador y los jugadores, esto hará que existan dificultades de escucha, por ruido y distancia. También nos encontramos con el ruido ambiental y del público, con las acciones de compañeros, rivales y del árbitro, entre un número ilimitado de estímulos. Y por último también podemos añadir elementos del reglamento del juego, como el resultado del partido, el tiempo, las faltas, etc. Todos estos elementos señalados anteriormente influyen claramente en la comunicación del entrenador hacia sus jugadores (o viceversa) durante el partido, situación que no ocurre en los entrenamientos.

El elemento fundamental en la comunicación durante los partidos es el contenido del mensaje. Esto es debido a que las acciones van aconteciendo de manera continua, el resultado va cambiando según avanza el partido, el tiempo corre y por tanto, la comunicación necesita establecerse en un tiempo y forma adecuado. Así, los entrenadores deben elegir entre repasar un tiempo y elegir el momento adecuado para dar una comunicación eficaz, o adaptarse a las condiciones de la competición y

ofrecer información limitada, pero en ningún caso se establecería una comunicación eficaz donde predomine la bidireccionalidad en condiciones de estabilidad.

Por consiguiente, la comunicación durante la competición es fundamental para maximizar el rendimiento de nuestros jugadores, pero no obstante, es muy diferente a la comunicación que se daría en muchos otros contextos. Esto es debido a que durante un partido, la calidad, la claridad, la especificidad, la calidad, el receptor, el lugar, etc. se convierten en elementos imprescindibles para que el producto comunicacional mejore el rendimiento de los jugadores.

Según un estudio realizado por Frester (1995) los problemas que el entrenador tiene para comunicarse fueron los siguientes (ordenados de mayor a menor frecuencia):

- a) Flujo unilateral de informaciones.
- b) Inventario diferenciado de señales.
- c) Demasiado instructivo.
- d) Poco comprensivo.
- e) Transformación insuficiente de la información.

La incorrecta comunicación entre el entrenador y el jugador conduce a mal entendidos y a inseguridades e inhibe y retrasa la toma de decisiones.

Otro punto importante es señalar que cuando las personas estamos expuestas a una serie grande estímulos solo atendemos a unos pocos y éstos aquellos que nos atraen de forma significativa la atención y donde el receptor percibe algo que despierte su interés. Por consiguiente, si el jugador recibe una gran cantidad de estímulos al mismo tiempo, sólo atenderá lo que considere más importante en ese momento, pero también se hace necesario mencionar la dificultad que tendrá el jugador para establecer una comunicación durante la competición. Uno de los factores más importantes aquí son la edad y experiencia del jugador. Cuanta más experiencia tenga el jugador mayor capacidad tendrá para atender a los estímulos más relevantes y a discriminar aquellos que resten importancia durante el partido. También resulta importante atender a las características de la personalidad de cada jugador para mejorar esta discriminación de estímulos, tales como las actitudes, las creencias, los valores y las necesidades. Ni que decir tiene que cada mensaje es interpretado de manera totalmente diferente por cada jugador y por lo tanto, la comunicación individual se hace necesaria y toma gran importancia en la competición.

2.2.3. La comunicación en el equipo.

Según García (1998) los equipos deportivos presentan una serie de características comunes que determinan en cierta medida los procesos comunicacionales que entre ellos y con ellos se lleven a cabo:

- Autonomía del grupo.
- Cohesión, presencia del sentimiento de pertenencia. Nosotros.
- Control sobre la conducta de los miembros. Jerarquía.
- Posición y papel. El equipo se apoya en cada uno de sus miembros porque confía en el papel que cada uno desarrolla.
- Aceptación, adaptación y disposición a dividir las normas existentes, las obligaciones y responsabilidades.
- Voluntariedad de estar.
- Intimidad. Los miembros del equipo conocen y respetan ciertos aspectos personales de la vida de los compañeros.
- Estabilidad.
- Referencia, atracción de los miembros del equipo.
- Clima psicológico del equipo en el cual la sensibilidad y el deseo del individuo recibe su satisfacción o insatisfacción.
- Orientación de logros compartidos.
- Especificidad de las acciones a desempeñar.
- Espontaneidad de la organización.

La dinámica de equipo es la interacción constante e interna que mantienen los miembros de un grupo, lo cual es de carácter cambiante, dependiendo de las situaciones y necesidades particulares que se den en el mismo. Carrascosa (2003), la define como las maneras, siempre sometida a continuos cambios, en que los miembros se relacionan entre sí, se sienten en el seno del grupo, o trabajan conjuntamente de cara a la consecución de objetivos. Las dinámicas son técnicas de comunicación, de discusión verbal, con las cuales se puede confrontar desde diferentes puntos de vista, en un clima de armonía y respeto.

Continuando con Carrascosa (2003), una buena dinámica está directamente relacionada con una comunicación fluida; el equipo vale tanto como sus redes de comunicación interna. Por lo tanto la función del entrenador es crear un contexto en el que predomine la creación y uso de estas redes, y así se produzcan experiencias de aprendizaje que puedan convertirse en hábitos, conocimientos, valores, entre otros.

La comunicación resulta un medio de transmisión de la información variada y de la realización de acuerdos entre los miembros del equipo. También, a través de ésta se aceptan los roles y funciones de cada persona dentro del equipo y su interrelación durante los entrenamientos y competiciones para el desarrollo de cualquiera de las labores a realizar. Asimismo está relacionada con la actividad que une al grupo y depende de la complejidad de las tareas a resolver, de las normas, de la cantidad de cómplices y del momento y el lugar de la resolución.

La vida cotidiana de cualquier equipo está formada por discusiones, conversaciones, interrogantes, peticiones, gestos faciales y corporales, señas, señales, etc. y éstas constituyen distintas formas de comunicación cuya efectividad está directamente relacionada con el rendimiento en competición dado que las sinergias que establecen durante el juego entre los jugadores de un equipo son las responsables de las mejoras que permiten un rendimiento mayor.

Según Hiebsch y Vorweg (1969) el punto de partida básico para el éxito a través de la comunicación en cualquier equipo es el concepto de cooperación humana. No puede existir tal cooperación entre los miembros de los equipos deportivos sin una favorable y fuerte relación entre ellos, bajo intereses y objetivos comunes. Finalmente, la comunicación conlleva un reajuste emocional que influye tanto en el rendimiento individual como en el rendimiento del equipo.

Por otro lado, los equipos suelen ser por normal entidades complejas donde cada miembro presenta unas características de personalidad diferentes. Cuando estos miembros son conscientes de la variabilidad de diferencias, y pueden adaptar sus comportamientos de acuerdo a las demandas del equipo, es muy probable que se consiga un rendimiento más efectivo (Carron y Hausenblas, 1998).

Según García (1998), predominan cuatro funciones dentro de un equipo:



- Motivación: especifica a los integrantes del equipo lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, lo bien que lo hacen, etc.
- Control: actúa para controlar y modular el comportamiento de los integrantes.
- Expresión emocional: los miembros pueden expresar sus sentimientos de satisfacción o de frustración en un entorno cercano.
- Información: necesaria para que los equipos puedan tomar decisiones.

2.2.4. Dificultades de la comunicación en el equipo.

Un problema frecuente en cada equipo se encuentra en la falta o inadecuada comunicación debido a la personalidad y respuesta emocional de cada jugador. Por ello la comunicación entre todos los miembros del equipo tiene que seguir unos canales y normas básicas que sean de cumplimiento obligado para todos.

Sin ir más lejos, muchas conductas adoptadas por los entrenadores suelen ser obstáculos que afectan negativamente a la comunicación y a la obtención de resultados. Los estudios realizados por Rosado y Mezquita (2009), demuestran que existen diferencias comportamentales en los entrenadores cuando se dirigen al grupo de jugadores talentosos o no; interactuando más, corrigiendo más y reforzando de manera más positiva al grupo de jugadores que presentan mejores capacidades para el juego, por lo tanto esto repercute al grupo de los menos talentosos y crean subgrupos que limitan la cohesión grupal.

También afectan las conductas inmaduras, el egocentrismo, el egoísmo, la exagerada reacción emocional, la crítica no constructiva, la negatividad, etc; del entrenador, y esto produce en el grupo desconfianza, inestabilidad emocional e incidiendo negativamente en variables psicológicas que tengan que ver con la motivación, autoconfianza, cohesión de equipo, y ansiedad entre otros.

A continuación se marcan unas posibles causas de la contaminación en la comunicación dentro del equipo:

ENTRENADORES	JUGADORES
Ausencia de dominio del sí mismo, incapacidad de esperar con paciencia el resultado final de la realización de los planes.	Negligencia e incapacidad de subordinarse.
Incapacidad para realizar un análisis y transmitirlo.	Indisciplina.
Indisciplina.	Ausencia de valentía, de pasar al riesgo.
Ausencia de aspiraciones y perseverancia en la adquisición de los objetivos planeados.	Incapacidad de soportar las cargas máximas de entrenamiento.
	Falta de voluntad para sacrificarse a los intereses del equipo, e ir en su ayuda, etc.

En función del estilo de dirección del entrenador la influencia de estas cualidades negativas sobre una situación de conflicto se pueden incrementar o debilitar. De esta forma, un entrenador con un estilo autoritario, según Ibáñez (1996), conseguirá un equipo disciplinado y a la vez que subordinado, capaz de soportar grandes cargas de entrenamientos, pero con una sensación de miedo constante ante los posibles fallos que son típicos de cualquier competición deportiva. Un entrenador más democrático y participativo fomenta la cohesión grupal y la relajación en los jugadores, pero esto también conlleva aspectos negativos como el surgimiento de problemas con jugadores vagos e indisciplinados. Y por último, un entrenador de tipo permisivo no conseguirá que sus jugadores rindan al máximo ni en los entrenamientos ni en la competición.

Como se ha mencionado, existe una relación directa entre el rendimiento de un jugador y la comunicación, el jugador puede bajar su rendimiento debido a que se le atribuya deficiencias en la comunicación o en el estilo comunicativo tanto del entrenador como del propio jugador, y éstas deficiencias pueden ser causadas por que el jugador desconoce qué, cómo, cuándo o por qué tiene que hacer una determinada tarea, no está de acuerdo con las decisiones que se tomen, no tiene el suficiente tiempo para realizarla, o simplemente tiene algún problema extradeportivo que el propio entrenador no conoce.

Las discrepancias entre los jugadores y el entrenador puede surgir con motivo de:

- a) Sistemas de valores opuestos.
- b) Puntos de vistas diferentes sobre los objetivos y tareas del entrenamiento.
- c) Puntos de vista diferentes sobre la metodología del entrenamiento.
- d) Puntos de vistas dispares con respecto a las funciones y roles.

Algunas de las causas personales que pueden interferir en el proceso de comunicación son las siguientes:

- Falsas expectativas.
- Bajo nivel cultural y deficiencias educacionales.
- Reacciones inadecuadas del entrenador ante cualquier acción realizada por un jugador.
- Excitabilidad elevada y/o nerviosismo.
- Estado de ánimo inestable, susceptibilidad, irritabilidad.
- Sensación de intranquilidad, preocupación, miedos e inseguridades.
- Pasividad e indiferencia.
- Abatimiento, provocado por la insatisfacción de una necesidad privada y personal.
- Sensación de incertidumbre, desintegración de la personalidad.
- Cansancio.

Además, existen una gran cantidad de hechos que también determinan la mayor parte de los conflictos internos de los equipos y que son imprescindibles de recalcar:

- ➔ Causas deportivas: malas condiciones en los entrenamientos, malos resultados, escasa participación en el juego, lesiones, etc.
- ➔ Causas de orden organizativo: indeliberada dirección en los enteramientos y en los partidos, ausencias de criterios coherentes y creíbles, falta de objetivos alcanzables y reales, etc.
- ➔ Causas de orden doméstico: conflictos de familia, parejas, amigos, entre otros.

2.2.5. La comunicación efectiva.

El entrenador pretende constantemente que la comunicación se produzca de una manera adecuada, y para ello se debe focalizar la atención en el receptor, y esto supone sin duda una responsabilidad que va ligada a la intención como comunicador.

Es debido diferenciar entre actividad comunicativa y productividad comunicativa, que se da sólo cuando el proceso de comunicación ha tenido efecto, sin ir más lejos, en un partido se da poca productividad comunicativa dada la cantidad de interferentes que existen.

En cualquier proceso de comunicación se debe tener en cuenta tres aspectos como son la voz, la personalidad y el lenguaje que utiliza quien comunica. Según los trabajos publicados en Barrio y García (2006) se pueden analizar tres diferentes condiciones que se precisa en cualquier comunicación y estos se pueden condensar en:

VOZ Y PALABRAS	PERSONALIDAD	MENSAJE
Claridad	Autoestima	Preparación
Volumen adecuado al contexto	Empatía	Corrección
Ritmo adecuado	Sintonía	Orden
Ayudarse de la expresión corporal	Autenticidad	Claridad de las ideas
Saber jugar con la voz	Autocontrol	Novedad
	Asertividad	

Cubeiro y Gallardo (2010) ponen como ejemplo a Pep Guardiola como un buen comunicador, ya que éste emite con claridad e ilusión, porque es contundente e inapelable a la vez que respetuoso y coherente entre sus sentimientos, pensamientos y sus palabras, así obtiene un alto grado de eficacia en sus discursos lo que incrementa a la vez su credibilidad.

Muchas veces, las personas tienen conversaciones en las que habla de forma alternativa pero sin que exista una cohesión en las ideas que cada uno quiere expresar. En estos casos lo más fructífero es ponerse en el lugar de la otra persona para poder entender su actitud y conducta, y así favorecemos la comunicación. El principio básico es que las relaciones comunicacionales efectivas y duraderas requieren de un beneficio mutuo.

Los aspectos que hay que tener en cuenta para una comunicación eficaz son los siguientes:

- 1) Marcar previamente los objetivos.
- 2) Tener el sentimiento de querer comunicarse de verdad.
- 3) Tener humildad en las relaciones con los demás.
- 4) Querer y saber escuchar para lograr la cercanía emocional del otro.
- 5) Apoyar expresiva y gestualmente la palabra.
- 6) Evitar exceso o ausencia de información.
- 7) Transmitir adecuadamente la información.
- 8) Autoevaluarse como emisores y receptores.
- 9) Establecer en la organización un sistema de comunicación integral, seguirlo y controlarlo.

2.2.5.1. La comunicación asertiva.

Es aquella conducta interpersonal que se identifica porque quien la emite expresa sus emociones, ideas, opiniones, sentimientos, etc. de manera que lo dejen satisfecho consigo mismo y que además sean herramientas para la consecución de una meta.

La conducta asertiva supone la capacidad para: iniciar, mantener y terminar una conversación; expresar una negativa cuando sea necesario, recibir críticas de otras personas, resistir interrupciones, dar y recibir aprecio, alabanza y/o afecto de otros; exigir un trato justo, pedir favores a otras personas; habilidad para defender los propios derechos básicos; y habilidad para actuar sobre el ambiente físico y humano de manera que se pueda conseguir el refuerzo social adecuado. Otra habilidad social necesaria para el entrenador es poder hablar en público o realizar una entrevista de manera adecuada.

Las características de la comunicación asertiva pueden ser las siguientes:

- 1) La persona asertiva elige por sí misma, define por sí misma sus derechos sin golpear los derechos del otro. Expresa sus sentimientos por sí misma en relación con su situación interpersonal de manera directa y adecuada. Y por último, es capaz de actuar sobre el medio.
- 2) Comunica con su cara, manos, gestos, mirada, comportamiento espacial, apariencia, distancia y contacto personal sentirse a gusto consigo mismo. Establece un adecuado contacto visual, permanece recto, utiliza un tono de voz

firme y confiado. En una palabra su cuerpo expresa comodidad, relajación y firmeza.

- 3) Su comportamiento verbal se caracteriza por tener una fluidez en la conversación, tanto con personas conocidas como extrañas.

Según Carrascosa (2003), las técnicas asertivas en el caso de los conflictos en el deporte y más concretamente en el entrenador y en el jugador, son herramientas muy poderosas para influir en el clima de trabajo del equipo. Algunas son:

- Disco rayado: repetir de forma breve lo que pensamos sin enfadarnos ni ceder.
- Banco de niebla: utilizar los argumentos del otro para entender la crítica.
- Compromiso viable: ofrecer una alternativa justa.
- Interrogación negativa: pedir solución sobre la crítica.
- Aserción negativa: reconocer las críticas.
- Cuando hay exceso de tensión, posponer para más adelante.

Por otro lado, Vives (2011) habla de la negociación, como modo de resolución de un conflicto, buscando una estrategia ganar-ganar, si obcecarnos en nuestras posiciones iniciales, pero satisfaciendo nuestro intereses. Y para esto hay que ser flexibles y considerar los intereses de la otra persona.

2.2.5.2. La comunicación motivacional y el liderazgo del entrenador.

Según Vives (2011), la motivación es definida como un interés, deseo o necesidad por el que actuamos. Está relacionada con la actitud, la personalidad y presenta efectos tanto a corto como a largo plazo. Desde el punto de vista del entrenador es trabajable tanto a nivel cognitivo como en el entreno. Por eso, aquellas medidas que el entrenador tome para que los jugadores se sientan estimulados a actuar en la forma que éste quiere se consideran medidas motivacionales.

También sería necesario definir el término liderazgo, ya que va muy unido a lo descrito anteriormente. Este término se define como la capacidad de las personas de influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos para conseguir una serie de objetivos (González, 1997). Y este proceso conductual de motivar e influir en los individuos o en los grupos para conseguir metas tiene gran importancia en el deporte de élite (Barrow, 1977).

Dentro de cada equipo, los entrenadores necesitan desarrollar la habilidad para liderar y ejercer ésta para motivar a sus jugadores, puesto que las personas que están

motivadas obtienen mayor rendimiento en las tareas, y a la vez refuerza el sentimiento del liderazgo del quien lo ejerce. Para ello el entrenador tiene una serie de herramientas como son la sanción, la recompensa, la persuasión y la motivación, que ésta última es la más eficaz, pero a la vez es la más difícil de manejar. Comunicar y hacer que los deportistas se comuniquen eficazmente es una de las obligaciones fundamentales del entrenador.

En la motivación siempre tiene que estar presente el sentimiento de “voluntad” para esforzarse en la consecución de las metas impuestas. Para que este esfuerzo sea productivo tiene que estar dirigido hacia los objetivos planteados por el equipo y la necesidad de conseguirlos hace que la persona esté constantemente en tensión, y por lo tanto a más tensión, mayor nivel de esfuerzos.

Según la teoría de las necesidades Maslow (1943). Los jugadores entrenarán y competirán por satisfacer una serie de necesidades. Por eso, cuando tenemos una necesidad pendiente de satisfacer nos surge el impulso de actuar con un mayor grado de motivación, no obstante, cuando esa misma necesidad se satisface, desaparece el impulso de actuar con la misma energía, por lo tanto aquí surge la idea de renovar y cambiar los objetivos.

La figura del entrenador hace necesario ser un líder capaz de mantener estos niveles óptimos de motivación y compromiso cuando son sostenidos en un tiempo duradero, tener una visión clara de e integradora de los pilares del rendimiento exigibles y capaz de transmitírselos a sus jugadores. También tiene que preparar el futuro y anticipares a las posibles necesidades que pueden ir surgiendo, así como asumir de manera valiente su responsabilidad. El entrenador se presenta como una persona humilde, profesional, dedicada, obsesiva y apasionada por el juego y sus jugadores (Cubeiro y Gallardo, 2010).

Después todo esto, se puede indicar algunos sistemas de motivación que el entrenador puede utilizar:

- a) El jugador aumenta su nivel de motivación si percibe que forma parte activa e importante de un equipo de trabajo, se cuenta con él, se le informa y se le escucha.
- b) El jugador aumenta su nivel de motivación si advierte que su propia actuación está progresando.

- c) El jugador aumenta su nivel de motivación si percibe que además de que su actuación esté mejorando, esto es reconocido por los entrenadores. Para esto, el reconocimiento debe ser inmediato a la acción bien realizada.
- d) El jugador aumenta su nivel de motivación si se le manda sobre todo en exclusiva una nueva función que implica un incremento de la responsabilidad.
- e) El jugador incrementa su nivel de motivación si, en caso de hacer algo mal, el entrenador se lo advierte y le da instrucciones para la propia corrección.
- f) El jugador incrementa su nivel de motivación si realiza programas de formación profesional y personal, ofrecidos por el club.

Según indica González (1997) hay una serie de facetas que están directamente relacionadas con la satisfacción teniendo en cuenta la capacidad del liderazgo del entrenador, como son:

- Factores del entorno.
- Estilo de decisión.
- Clima del grupo.
- Sentido del humor.
- Tipo de entrenamiento.
- Frecuencia del refuerzo.
- Insistencia en aspectos positivos.
- Nivel de destreza del deportista.
- Preocupación por sus problemas personales.

Por otro lado, este mismo autor atribuye una serie de características muy concretas a los líderes, y estas son:

- Entusiasmo.
- Inteligencia.
- Firmeza.
- Flexibilidad.
- Ambición.
- Optimismo.
- Autoconfianza.

- Empatía.

El estilo de liderazgo del entrenador, la manera de comportarse y de dirigir al equipo, tiene relación directa con la toma de decisión y actuación del propio entrenador en los entrenamientos y partidos, pero por sí solo no tiene efectos facilitadores o nocivos, sino que también tiene que ver con las características del jugador: según este sea más introvertido, extrovertido, confiado, etc. y del mismo modo también con las circunstancias del momento y la necesidad de una u otra forma de actuación.

En definitiva, un adecuado estilo de dirección de equipos, depende la mayoría de las veces de factores situacionales y de las características del deportista (Weingberg y Gould, 1996) por lo que estos factores deben ser de gran importancia a la hora de la toma de decisión por parte del entrenador. El líder ha de comprender bien el entorno y adaptarse a las circunstancias concretas de todo lo que rodea al deporte y al deportista: el trabajo, los estudios, situaciones personales, etc. para adecuar sus situaciones a las características propias de los deportistas hoy en día.

Para concluir podemos ver en la siguiente tabla (González, 1997) las características generales del entrenador-líder, y a su vez las ventajas y los inconvenientes que ello conlleva.

Características del entrenador-líder		
Autoritario	Democrático	Permisivo
Disciplina. Rígido en normas. Castigo habitual para cumplir las normas. Persona fría. No admite otros puntos de vista. Motiva mediante amenazas. Desprecio a débiles.	Permite que los jugadores disfruten jugando. Preocupación por los problemas de los jugadores. Refuerzo como motivación. Abierto a otros sistemas de juego y entrenamiento.	En competición está pasivo, relajado, distante. Improvisa más que planifica. Controla las emociones. Parece controlar la situación al improvisar según acontecen los hechos.
Ventajas		
Equipo disciplinado. Equipo fuerte, duro, agresivo. Buena organización. Favorece la forma física. Buen ambiente tras victoria.	Jugadores rinden más de lo esperado. Equipo relajado, disfruta de la competición. Buena cohesión de grupo. Jugadores con problemas, más eficaces.	Poco control de los deportistas (parece "frío"). No hay trabajo duro. Sensación de independencia de jugadores respecto al entrenador. Jugadores receptivos al no haber medidas represivas.
Desventajas		
Jugadores sensibles, no soportan exigencias. Problemas ante derrotas. Deportista profesionales, y tenso siendo innecesario. Entrenador temido.	Se le juzga débil. Problemas para manejar atletas holgazanes. Puede perder jugadores inseguros que necesitan "dureza".	Parece poco interesado con el deporte. Si algo falla, se suele culpar al entrenador. Baja forma física. Jugadores no preparados para competir. No hay respeto al entrenador.

2.3. La comunicación del entrenador de baloncesto.

Como ya sabemos, la capacidad de comunicación del entrenador repercutirá en las destrezas docentes de la enseñanza-aprendizaje, ya que mediante la comunicación se consolidan las condiciones para obtener los rendimientos propuestos en los entrenamientos y en la competición. Martens (1999) indica que *“entrenar es, en su esencia, un proceso de comunicación”*. De la misma manera Leith (1992) indica que *“entrenar bien es resultado de una comunicación eficiente, y siempre que se enseña o se aprende algo se hace a través de la comunicación”*.

Según Whitmore (2003) el entrenador menos capaz tiende a usar su experiencia en exceso, y así reduce el valor del entrenamiento, porque cada vez que instruye de ese modo, reduce la personalidad del discípulo. Como se ha mencionado anteriormente, el conocimiento que tenga el entrenador es importante, pero más importante es saber el cómo y cuándo utilizar dicho conocimiento. En un estudio realizado por Salmela (1995), con entrenadores expertos se indica que *“es bonito tener la información, pero ese no es el secreto, sino como enseñas, como te explicas, que ejercicios utilizas, cuales son las claves de la enseñanza que les das a tus jugadores. Eso es lo que marca la diferencia. Incluso, aunque os proporcione las claves para enseñar, lo importante es cómo se vendan las cosas, cómo enfaticéis las cosas, cómo mires a los ojos del jugador”*.

Un dato importante, a la vez que curioso es el que nos aporta García (1999), y nos indica que los entrenadores estructuran sus relaciones con los jugadores orientándose primero en sobre sus cualidades deportivas específicas y sólo después sobre sus relaciones personales que se valoran bajo la influencia de las primeras. Así, una actividad deportiva presenta exigencias especiales hacia las cualidades físicas, intelectuales y específicas de los participantes y son un primer mediatizador de las valoraciones que hace el entrenador de los deportistas. Obviamente, el entrenador tiene una cierta sensibilidad al seleccionar a los deportistas de acuerdo con las cualidades más ventajosas para el deporte en concreto, y en mucho estas circunstancias determinan la comunicación del entrenador con el deportista y su valoración. Este sistema de valores del entrenador juega un papel importante en el carácter de las relaciones con el jugador. El entrenador sentirá cercanía hacia aquellos que se identifican con sus valores, convicciones y sentimientos.

Cualquiera que esté involucrado en los entrenamientos de nuestro deporte sabe que el entrenador juega un papel determinante en el rendimiento y en la formación de los deportistas. El entrenamiento es algo complejo y va más allá de que los entrenadores necesiten desarrollar un conocimiento sobre la técnica de entrenamiento y un conocimiento sobre el cómo o la manera de transmitirlos (Werthner y Trudel, 2006).

Si nos vamos al ámbito de la competición, se puede afirmar que tener el control del estado emocional propio y esconder ciertas emociones a los jugadores es parte del rendimiento como entrenador. Manejar situaciones críticas, tomar decisiones tácticas con tiempo e información limitada así como interactuar con árbitros, equipo técnico y jugadores son otras de sus funciones. Sin ir más lejos, Rodrigues (1997) se basa en el modelo de análisis de la enseñanza de la educación física elaborada por Pierón (1986), y desarrolla un modelo de relación pedagógica en competición, en el cual considera que la información aportada por el entrenador durante la competición es una variable de proceso, que influye en otras variables y a su vez recibe las influencias de otras variables:

- De proceso: la relación con los jugadores, los contrincantes, los dirigentes y los árbitros; la cultura, el público y la prensa.
- De contexto: el reglamento, el nivel competitivo, los equipamientos, los aspectos institucionales, etc.
- De producto: rendimiento y resultados.

Si aplicamos este modelo de análisis a una realidad concreta de competición (Moreno, 2001), se puede mostrar que en la información que transmiten los entrenadores durante el desarrollo de los partidos pueden incidir aspectos como:

- 1) La competición: importancia de la competición, del partido y de la competición. Momento de la temporada y lugar del encuentro.
- 2) La situación de juego: resultado, faltas, minutos de juego, tiempos muertos, emparejamientos, táctica, dinámica de juego, estrategia, etc.
- 3) Las características de los jugadores: edad, sexo, categoría, nivel, experiencia y características personales.

- 4) Las características del entrenador: estilo de comunicación y dirección, experiencia, formación.
- 5) Las fuentes que se tienen en cuenta a la hora de dar la información: memoria del cuerpo técnico, anotaciones y datos estadísticos.
- 6) Los elementos externos: árbitros, directivas, prensa, público, ruido.

Por lo tanto, podemos señalar que la conducta verbal del entrenador durante la competición es una de las variables que está directamente relacionada con el rendimiento deportivo de los jugadores, y así con los resultados.

2.3.1. El entrenador de baloncesto profesional.

Según Salmela (1997), el entrenador experto es aquel que a través de la experiencia y del entrenamiento, presenta una gran habilidad en una tarea determinada. Añadiendo a este último, Pierón (1999) identifica al experto con la experiencia y eficacia en sus actos.

Para Ruiz y Sánchez (1997), el hecho de ser un experto en el baloncesto no está definido, y que el reto de querer alcanzar dicho nivel de excelencia y ser capaz de disfrutarlo es la clave para poder lograrlo. Para estos autores el término experto *“denota tiempo, trabajo y una correcta tutoría y supervisión técnica, aunando con la voluntad de la persona por querer llegar a lo más alto y el conocimiento necesario para lograrlo, lo que conduce a la pericia”*.

Por otra parte, un estudio realizado por Abraham et al. (2006) con 16 entrenadores profesionales, recalcan que el objetivo principal de la conducta del entrenador no es otra que alcanzar los resultados propuestos. Y aquí nos podemos encontrar alguna problemática con la definición de entrenador experto. Todo esto es debido a que en el mundo del deporte los entrenadores suelen ser juzgados por sus victorias o derrotas en cada competición, provocando que la definición asentada en el resultado cree en cierta media incertidumbre (Horton, 2003). Grandes entrenadores son considerados expertos por ganar, sin embargo las derrotas y las victorias no son los únicos indicadores de las habilidades de un entrenador. Por eso es preciso señalar que los entrenadores también son socialmente considerados como expertos cuando consiguen un alto grado de rendimiento independientemente de los resultados, aunque

este último indicador es más representativo para categorías inferiores que para el baloncesto profesional.

Si nos vamos a un estudio realizado por Olgivie y Tutko (1981) con 64 entrenadores profesionales, podemos resaltar los siguientes rasgos de personalidad que describen a estos entrenadores:

- a) Aspiran al éxito con una necesidad evidente de estar en la cima.
- b) Son muy ordenados y organizados, prefieren prever e interesarse por lo que puede pasar.
- c) Son personas cálidas, simpáticas y disfrutan con el contacto humano.
- d) Tienen un nivel de conciencia bien desarrollado y aprecian mucho los valores reconocidos por nuestra sociedad.
- e) Tiene una personalidad y un temperamento especialmente sólido para contener sus emociones incluso si están sometidos a un considerable estrés.
- f) En cuanto a grupo, son personas abiertas y confiadas, no están a la defensiva en sus relaciones con los otros.
- g) Obtienen altas puntuaciones en lo que concierne a la calidad de jefe.
- h) Es una muestra de personas dominante, activas y que buscan las responsabilidades de un jefe.
- i) Tienen tendencia a culpabilizarse a sí mismos y aceptan las críticas cuando algo no va bien.
- j) Han obtenido la más alta media de resistencia psicológica jamás estudiada. Con conscientes de que la perseverancia es un rasgo de personalidad presente en un entrenador que tiene éxito.
- k) Tienen una madurez emocional inusitada, y en base a sus respuestas, se puede decir que afrontan la realidad con determinación.
- l) Tienen posibilidad de expresar sus tendencias agresivas naturales de una manera apropiada en su rol de entrenador.

Por su parte, Hardin (2001) considera que para ser entrenador experto, éste debe cumplir los siguientes requisitos:

- i) Tener un mínimo de cinco años de experiencia como entrenador.
- ii) Tener un 70% o más de victorias en su carrera, o un record de dos o más temporadas en las que haya llegado a jugar el play off por el título (ciudad, distrito, región, estatal).
- iii) Tener un reconocimiento de la comunidad de entrenadores (entrenador del año, entrenador de la división del año).

- iv) Ejercer la función de liderazgo como entrenador.

Sin embargo, después de revisar varios estudios no aparece nada relacionado con la comunicación como criterio para la descripción del entrenador experto, pero sí suponemos que la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de un gran número de habilidades y características que definen a estos entrenadores.

Centrándonos en los que según este proyecto nos repercute, Okun (2001) indica que los emisores eficaces utilizan un lenguaje verbal con contenido cognitivo y afectivo y no verbal incluyendo comportamental y afectivo. Además, responden de manera verbal y no verbal al feed-back emitido por el receptor en el tiempo y en la forma correspondiente.

Los entrenadores expertos son capaces de emitir de manera eficaz porque han pasado por una gran cantidad de situaciones relacionadas con el baloncesto y poseen una gran cantidad de conocimientos y experiencias, provocando el desarrollo de la “intuición” y la “anticipación”. Ante cualquier situación cada entrenador asimila el escenario como una percepción personal y momentánea, y este lo soluciona de manera eficiente, ya que son capaces de discriminar la información relevante de la que no lo es para tomar decisiones y actuar de como entrenador.

2.3.2. Los estilos de comunicación del entrenador.

El estilo de comunicación del entrenador se puede definir como el modo en que transmite la y la forma que tiene de dirigirse a sus jugadores, tradicionalmente se han considerado tres estilos de comunicación:

- Inhibido/pasivo: no expresa ningún sentimiento ni emoción y manifiesta una conducta insegura.
- Agresivo: utiliza la intimidación, el sarcasmo y a veces la violencia.
- Asertivo: expresa claramente sus deseos y necesidades a otras personas, a la vez que somos respetuosos con la opinión de la otra persona.

Con relación a las características o estilos de comunicación del entrenador, Alzate, Lázaro, Ramírez y Valencia (1997), desarrollaron un instrumento denominado Perfil de Estilo de Comunicación en el Deporte (PECD), este se trata de un cuestionario elaborado a partir del Style Profile Communication at Work (SPCW) y el Perfil de Estilo de Comunicación en el Trabajo, creado por Gilmore y Fraleigh (1993), mediante el que se pretende identificar distintos estilos de comunicación del entrenador.

Por lo tanto, el PECD recoge cuatro estilos de comunicación, que se pueden dar en dos contextos diferentes:

- En una situación de calma: cuando no existe tensión.
- En una situación de presión: cuando existe un conflicto estructural evidente.

Así, los cuatro estilos de comunicación del entrenador pueden ser definidos como.

- 1) Complaciendo/armonizando: evita el enfrentamiento y el conflicto con el objetivo de mantener unas relaciones serenas.
- 2) Analizando/preservando: disfruta clasificando y organizando la información; el proceso de racionalización y resolución de problema es un poco lento.
- 3) Logrando/dirigiendo: toma la iniciativa y no teme arriesgar.
- 4) Afiliando/perfeccionando: es entusiasta, anima y apoya. Programa más para el refuerzo que para el trabajo individual.

Pero la clasificación más significativa, a mi entender, ha sido la descrita por Martens (1999). En esta clasificación se diferencian cinco tipos de entrenadores en función de las características de la comunicación y mostrándose en cada uno de ellos, diferentes carencias en la comunicación. Por lo tanto aquellos entrenadores con sus carencias en la comunicación son:

- 1) Aquellos que actúan siempre con el valor de la verdad, como si lo supiesen todo, y por lo tanto considera que nunca se equivoca. Este tipo de entrenadores suelen tener problemas para ganarse la credibilidad de sus jugadores. Para superar estos problemas es recomendable que trate de adoptar un estilo más democrático, que conozca adecuadamente los contenidos de una determinada modalidad deportiva, que sea justo y sincero con sus jugadores, que sea también empático y que muestre entusiasmo por lo que hace.
- 2) El entrenador que siempre es negativo según sus actos y sus palabras. Suele utilizar los castigos y las críticas para tratar de descartar los comportamientos que no están a su gusto. Esto tiene un efecto nada deseable hacia los jugadores, debido a que aumenta el miedo de estos a fallar en cualquier acción, y provoca disminución de la autoestima. Habrá que intentar ser positivos para contrarrestar todos los efectos indeseables nombrados anteriormente.

- 3) Este entrenador se caracteriza por ser un constante evaluador a la vez que no les comunica los resultados a sus jugadores de dicha evaluación, y no les indica lo que deben hacer para corregir sus errores. Por consiguiente, este tipo de entrenador también puede valorar de manera continua lo positivo de cada acción, aunque no se esté actuando de un modo correcto, y esto puede ser debido a varias causas como el desconocimiento de la modalidad deportiva, a la incapacidad de distinguir lo que está bien de lo que no, o simplemente porque no son capaces de aportar la información adecuada en el momento oportuno.
- 4) El cuarto tipo de entrenador corresponde al que le falta coherencia en sus actos y en sus palabras e indican la necesidad de actuar de un modo cuando ellos hacen todo lo contrario. También responden ante un mismo hecho de modos muy diferentes. Esto provoca confusión y desconcierto en los jugadores, y sobre todo en aquellos que son más jóvenes. Para ello se recomienda: ser constante en los comentarios, evitar decir una cosa y luego hacer otra, cuando se promete algo, mantener la palabra.
- 5) La quinta tipología de entrenador corresponde a aquellos que sólo hablan sin cesar y no escuchan, siempre están diciéndole cosas a sus jugadores pero no dejan que ellos digan lo que piensan. Por lo tanto, la comunicación es unidireccional y la productividad comunicativa es inapreciable. A estos entrenadores se le puede indicar que aprecien la escucha, que se concentren cuando estén escuchando a otros, que eviten interrumpir y que pregunten cuando no entiendan lo que se les dice.

Para concluir y sirviéndonos de apoyo en la tipología descrita anteriormente, podemos sintetizar las principales características que deberían poseer los entrenadores con relación a la comunicación.

- Aportar la información necesaria a cada momento.
- Valorar y ofrecer soluciones o alternativas de actuación.
- Analizar las cosas desde un punto de vista positivo, pero realista y certero.
- Ser coherentes con la información transmitida en diferentes momentos.
- Evitar estar continuamente dando información, ya que también es necesario escuchar y observar.

2.4. Diferentes análisis del discurso del entrenador.

A continuación se va a presentar varios estudios sobre las conductas de entrenadores de baloncesto en diferentes categorías profesionales. Se expondrá la muestra, el procedimiento y/o diseño y, por supuesto los resultados concluyentes. Esto nos ayudará a enfocar toda la teoría anteriormente revisada hacia la realidad de entrenadores profesionales en alta competición.

➤ (Estudio 1)

Hay que destacar este primero realizado por Tharp y Gallimore (1976) sobre el entrenador John Wooden. En este estudio se establecieron 11 categorías distintas de observación. El registro se realizó desde la parte baja de la grada justo enfrente de los entrenamientos de Wooden, viendo todo y oyéndose todo con sus palabras:

- Instrucciones técnicas: correcciones sobre fundamentos básicos y aspectos pedagógicos (“no botes”, “súbela con la izquierda”, etc.)
- Instrucciones tácticas: sistemas defensivos y ofensivos para vencer al equipo contrario (“cortes”, “bloqueos”, etc.)
- Instrucciones generales: expresiones verbales tales como cambios, descansos...
- Apremios: expresiones verbales para dinamizar, intensificar o activar a los jugadores. No tienen porque contener aspectos negativos o positivos (“venga”, “vamos”, “corre”, etc.)
- Quejas: expresiones de disconformidad o desagrado (“tarde”, “antes”, “no lo has visto”...)
- Represalias no verbales: gestos, fruncimiento del ceño, etc.
- Críticas: expresiones verbales que se refieren a inadecuados comportamientos o actos de jugadores (“cállate”, “fuera”, “no estás defendiendo”, etc.)
- Modelado: demostraciones de lo que hacer y de lo que no hacer.
- Premios no verbales: aplausos, sonrisas, pulgar hacia arriba, etc.
- Inclasificable: aquello que no ha sido claramente visto u oído.

Mientras que otros entrenadores de éxito han sido observador como facilitadores de la labor del grupo o de sus emociones, Wooden incluía instrucciones referentes a complejos sistemas ofensivos hasta como ponerse derechos los calcetines. Más del 50% de los comportamientos de este entrenador fueron incluidos dentro de la

categoría de instrucciones. Rara vez utilizaba expresiones positivas o negativas, aunque estas eran rápidamente seguidas de alguna instrucción.

➤ (Estudio 2)

Este estudio realizado por López, Mohamed, El Yousfi y Martínez . (2011) está basado en tres equipos de diferente categoría profesional, es decir, en el Unicaja de Málaga (ACB) entrenado por Sergio Scariolo, el Melilla Baloncesto (LEB Oro) entrenado por Paco Olmos y El Enrique Soler Ciudad de Melilla (EBA), cuyo entrenador es Javier Nieto.

El análisis fue basado sobre una metodología observacional y en el que las variables fueron: la frecuencia del tipo de información (colectiva o individual) que daba el entrenador a los jugadores, y la distancia a la que se daba esa información (próxima, media y lejana). También decir que la observación se llevo a cabo en tres fases con cada uno de los equipos, cada una de las fases coincidía con un momento puntual de la temporada: inicio, fase previa a competición copera y final de temporada, antes de play off.

Analizando los resultados que se obtuvieron se puede concluir que no existen grandes diferencias en cuanto a la distancia a la cual se transmite la información a los jugadores.

Tampoco hay grandes diferencias entre la información colectiva e individual que ofrecen los diferentes entrenadores. La información colectiva tiende a usarse más, no en vano se está analizando un deporte colectivo.

Otro punto importante a señalar es que la mayoría de las informaciones se producen en una distancia media o cercana. El uso de la distancia lejana no suele darse en exceso, quedando restringido a correcciones o indicaciones muy cortas que habitualmente tienen de manera automatizada los jugadores.

Y por último también se encuentran diferencias en el tipo de información diaria, dependiendo ésta de la planificación semanal (preparación física, sesiones tácticas, recuperación psicológica, etc.)

➤ (Estudio 3)

Estudio realizado por Jiménez, Lorenzo y Lorenzo (2006), y en el que los objetivos de la presente investigación fueron analizar los comportamientos verbales de un entrenador de baloncesto a lo largo de varias sesiones de entrenamiento y partidos, además de comparar su conducta entre unos y otros eventos. El entrenador tiene el título superior de baloncesto y conlleva más de 10 años de experiencia en las canchas, por lo tanto es considerado experto.

La metodología de la investigación es observacional y las variables del estudio hacen referencia a los siguientes aspectos de la conducta verbal:

- El tipo de información.
- A quién va dirigida.
- En qué momento se emite la información.
- Desde dónde se emite (sólo en el registro de los entrenamientos).
- La duración y el tono de las expresiones.
- El tipo de retroalimentación que recibe el jugador.

La duración de la investigación estuvo condicionada por el calendario de competición, que llegaba a su fin, motivo por el cual se decidió realizar la observación en seis entrenamientos y cinco partidos.

Una vez analizados los resultados se puede concluir que se observa un cambio conductual en el entrenador entre los entrenamientos y los partidos. Se considera que dichos cambios son debido a una serie de factores como: el estrés, el tiempo, el ambiente, los estados de ánimo, los jugadores, el resultado, las faltas, el sistema de juego, el arbitraje...

Además, la observación también muestra una serie de características importantes en el entrenador que se nombran a continuación:

- a) En el ámbito metodológico, trabaja con el refuerzo hacia sus jugadores, extrapolando éste de sus comentarios en el ámbito técnico.
- b) Está más preocupado por corregir aspectos técnicos de ejecución que los decisionales.
- c) La comunicación con el jugador es constante y el aporte del feed-back se produce de manera inmediata.

- d) Las instrucciones son dadas de forma similar durante todo el entrenamiento o partido, no obstante, ante diferencias grandes en el marcador, tanto a favor como en contra, las intervenciones verbales descienden notablemente.

Para concluir, se puede indicar que los estudios recientes sobre entrenadores expertos, profundizan en la importancia de la parte técnica y táctica de los entrenamientos y destacan que, a medida que un entrenador va siendo más experto, sus pensamientos sobre estrategia van siendo más críticos y las posibilidades de solución ante situaciones de juego van siendo más numerosas. También es importante indicar que los estudios más novedosos pretenden una mayor interacción con el entrenador, e ir un paso más allá elaborando programas de intervención para la mejora en la formación de un entrenador (Sousa, Cruz, Torregrosa, Vilches, y Viladrich, 2006; Moreno, 2007; Mora, Cruz y Torregrosa, 2009).

➤ (Estudio 4)

Este presente estudio realizado por Lorenzo (2013) quizás sea el más significativo en cuanto al material que se refleja en este proyecto.

El objetivo general de este estudio es el d analizar la comunicación verbal del entrenador de baloncesto experto en competición. Y sus objetivos específicos son los siguientes:

- 1- Recoger la conducta verbal del entrenador de baloncesto durante la competición.
- 2- Constatar si existe una modificación de la conducta verbal a lo largo de la competición en función del resultado, el lugar donde se juegue, o los diferentes momentos y tiempos del partido.
- 3- Conocer las diferencias y similitudes de contenido en el discurso de los entrenadores que componen la muestra (6) para verificar o no la hipótesis de la que se parte; que no es otra que la creencia de que existen entre los entrenadores expertos, rasgos comunes que podrían ayudar a la elaboración de un modelo teórico de conducta eficaz del entrenador en competición.

La metodología de este estudio se basa en una observación cualitativa, en la que la información es registrada mediante el uso de la transcripción de una grabación cuyo contenido a nivel semántico fue analizado posteriormente por un grupo de observadores, empleando un sistema categorial elaborado anteriormente.

La muestra está compuesta por 6 entrenadores expertos de liga EBA en las temporadas 2008/2009 y 2009/2010.

Las variables independientes que se toman en cuenta son:

- 1- Tiempo del partido.
- 2- Momento del partido.
- 3- Lugar del partido.
- 4- Resultado del partido.

Las variables dependientes estudiadas son:

- 1- Instrucción técnica de defensa propia. *“flexiona más las piernas en los desplazamientos laterales”*.
- 2- Instrucción técnica de defensa rival. *“están utilizando muy bien las manos sobre nuestro bote”*.
- 3- Instrucción técnica de ataque propio. *“tenemos que botar menos y ser más verticales hacia el aro”*.
- 4- Instrucción técnica de ataque rival. *“siempre finta el tiro y sale con bote por su izquierda”*.
- 5- Instrucción táctica de defensa propia. *“defendemos en individual cambiando en todos los bloqueos”*.
- 6- Instrucción táctica de defensa rival. *“se han puesto en zona 1-3-1”*
- 7- Instrucción táctica de ataque propio. *“vamos a jugar puño contra zona”*
- 8- Instrucción táctica de ataque rival. *“juegan siempre carretón y bloqueo entre postes para meter el balón interior”*.
- 9- Preguntas. *“¿Cambiamos la defensa sobre los postes?”*
- 10- Instrucción psicológica. *“estar más tranquilos en los tiros libres, confiar en vosotros”*
- 11- Instrucción física. *“correr más rápido y reaccionar antes”*.
- 12- Empuje/ánimo/dinamización. *“vamos”, “venga”*.
- 13- Quejas. *“no entiendo porqué hemos dejado de correr, que desastre”*.
- 14- Reprimenda/feedback negativo. *“no estás defendiendo nada, siempre te rebasan”*
- 15- Elogios/feedback positivo. *“muy bien hecho, eres valiente”*.
- 16- Dirección/administración/organización/control. *“cambia en defensa, coge al 9”*
- 17- Incodificable (a otros, no entendible, no audible, referencias). *“Te has cortado el pelo, ya era hora”*.

Las conclusiones que se sacaron después del análisis de los datos pertinentes fueron:

- a) El contenido del discurso del entrenador en competición influye y es influido por el resultado, varía según momentos del partido y en función del lugar de juego también cambia.
- b) Los aspectos tácticos priman sobre los técnicos y el contenido sobre el equipo propio prima sobre el contenido del equipo rival.
- c) Las instrucciones están por encima del resto de categorías. Y en segundo lugar se encuentran los ánimos y las dinamizaciones.
- d) Durante los tiempos muertos, se ofrece una información más elaborada que durante el juego.
- e) Si se habla de ataque hay más posibilidades de ganar.

3. CONSIDERACIONES FINALES PERSONALES.

Como se ha podido comprobar a lo largo del desarrollo del proyecto, el deporte es un escenario que permite el establecimiento de relaciones sociales estructuradas, y cuya interacción genera un verdadero mosaico en el cual las palabras, los gestos, los movimientos y las actitudes, además de los símbolos empleados; constituyen su forma particular de comunicación.

Esta comunicación no solo hay que entenderla como un mero intercambio de noticias y mensajes, sino también como el conjunto de un intercambio de ideas, opiniones, hechos y datos en lo individual y en lo colectivo. Por lo tanto, las personas construyen sentidos, es decir, interpretan esa información que circula por sus mundos, y esta interpretación está ligada al las experiencias, actuaciones, intereses, emociones y vivencias.

La comunicación asertiva en la cancha resulta indispensable para conocer y actuar con cada jugador, además el juego en sí enriquece la comunicación.

Tanto la comunicación verbal como no verbal son igualmente importantes para sincronizar movimientos y conciliar jugadas. Los movimientos, gestos y expresiones corporales son muy usados para no revelar al equipo contrario los movimientos de desplazamiento, o los pases de balón.

Por lo tanto, los entrenadores deben comunicarse de forma positiva y honesta con los jugadores. Hablar alto y claro, con un tono de voz y una instrucción facial que confirme lo que dice. A la vez que éstos tiene que saber leer de sus jugadores el mensaje que les quieran transmitir. El entrenador debe tener un interés sincero sobre lo que los jugadores dicen de él.

Desarrollar o mejorar las destrezas de comunicación, seas un entrenador que estas comenzando o de experiencia es vital para tu éxito, haciendo un sincero esfuerzo para mejorar estos aspectos cuando se es dirigente.

Bajo mi experiencia personal he decir que me he cruzado por suerte, con muchos entrenadores muy buenos con sus destrezas comunicativas. Será clave para el éxito de un equipo que todos entiendan los mensajes de igual manera, y para esto es muy importante la adaptabilidad en el mensaje, ¿qué se quiere decir con esto? Que no todos los jugadores entienden los mensajes por igual, y que habrá que adaptar la información pertinente a cada uno de los jugadores que tenemos, para así maximizar

el entendimiento y el rendimiento en ellos, pero esto no será fácil, pues para esto debemos conocer a nuestros jugadores lo mejor posible.

Como conclusión al presente trabajo, se puede añadir que ha sido una experiencia gratificante el haber investigado y encontrado gran variedad de estudios relacionados con la comunicación del entrenador de baloncesto, y esto quiere decir que es un elemento que acapara gran importancia dentro de las destrezas claves del entrenador de éxito.

Con esto invito a futuros investigadores y a entrenadores que sigan investigando y formándose para que la comunicación sea un pilar fundamental en la vida cotidiana del entrenador, tanto en formación como a nivel profesional.

4. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.

Abraham, A., Collins, D., y Martindale, R. (2006). The Coaching Schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sport Sciences*, 24 (6), 549-564.

Alarcón, F., Cárdenas, D., e Iglesias, D. (2007). La comunicación durante la intervención didáctica del entrenador. Consideraciones para el desarrollo del conocimiento táctico y la mejora en la toma de decisiones en baloncesto. *Cultura, ciencia y deporte*, 7, 43-50.

Álzate, R., Lázaro, M. I., Ramírez, A., y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12.

Bampa, T. (1983). *Theory and methodology of training*. 2nd. Ed. Dubuque. IA: Kendall/Hunt.

Bargalló, J. (2002). Problem-Solving: estrategias de comunicación para la resolución de problemas en el contexto de un equipo de baloncesto (De Formación). // *Clínica "Costa da Morte"*. Carballo (A Coruña).

Battaglia, O., Borrás, P. J., Leite, N., Lorenzo, A., y Sánchez, J. M. (2009). La relación entrenador-deportista. Análisis de sus condicionantes, componentes y consecuencias. *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, 9, 55.

Brammer, L. M. y MacDonal, G. (2003). *The Helping Relationship, Process and Skills*. (8th Ed.) Ed. Allyn and Bacon, Boston.

Carrascosa, J. (2003). ¿Dirigir o liderar? Claves para la cohesión de grupo. Ed. Gymnos, Madrid.

Carron, A. V., y Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Castañer, M. (1993). Hacia un análisis pedagógico y didáctico de comportamiento cinésico-gestual no-verbal del profesor de Educación Física. *Revista Perspectivas de la Actividad Física y el Deporte*, 12, 9-12.

Cibanal, L. (2006). *Introducción a la sistémica y terapia familiar*. Ed. Club Universitario, España. ISBN 84-8454-487-7.

Crespo, V. (1997). Saber hablar. Aproximación semiótica a una actividad comunicativa del futuro maestro. *Docencia e Investigación. Revista de la E.U. de Magisterio de Toledo*. 55-78.

Cruz, J., Mora, A., Sousa, C., Torregrosa, M., y Viladrich, C. (2010). Efectos conductuales de programas personalizados de asesoramiento a entrenadores en estilo de comunicación y clima motivacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 20, (1), 179-195.

Cushion, J., y Smith, M. (2006)- an investigation of the in-game behaviours of professional top-level youth soccer coaches. *Journal of Sport Sciences*, 24 (4), 355-366.

Delgado, M. A. (1991). Hacia una clasificación conceptual de los términos en didáctica de la educación física y el deporte. *Revista digital de Educación Física*. 40, 2-10.

Delgado, M. A. (1995). Organización de las prácticas en la formación de los técnicos deportivos. *Training fútbol. Revista técnica mensual*. 9, 35-43.

Fast, J. (1984). El lenguaje del cuerpo. *Kairós. Barcelona*.

García, F. (1998). El equipo deportivo. <http://www.efdeportes.com/> *Revista Digital*, 3 (12)

García, F. (1999). El entrenador deportivo. <http://www.efdeportes.com/> *Revista Digital* 4 (14).

Gilmore, S. K., y Fraleigh, P. W. (1993). Style Profile for Communication at Work. *Friendly Press: Eugene, Oregon*.

González, F. (1999). Comunicación, personalidad y desarrollo. *La Habana: Pueblo y Educación*.

González, J. L. (1997). Psicología del deporte. *Ed. Biblioteca Nueva, Madrid*.

Hardin, B. (2000). Coaching expertise in high school athletics: Characteristics of expert high school coaches *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 15, 24-38.

Harper y Linch (1992). Formación y comunicación en la empresa. *Manuales de Recursos Humanos*. La Gaceta de los Negocios. Madrid.

- Harre, D. (1982). *Principles of sports training*. Ed. Sportverlag, Berlin.
- Hiebsch, H., y Vorweg, M. (1969). *Introducción a la Psicología Social Marxista*. Ed. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
- Horton, T., S. (2003). *Facilitating expertise. The role of expert coach*. Tesis doctoral no publicada. Canada: Queen's University.
- Jiménez, S., Lorenzo, A., y Lorenzo, J. (2006). *Análisis del discurso del entrenador. Estudio de un caso aplicado al baloncesto*. La revista Universitaria de la Educación Física y el Deporte, 5.
- Kimiecik, J. y Gould, D. (1987). *Coaching Psychology: the case of James "Doc" Counsilman*. The Sports Psychology, 1, 350-358.
- Knapp, M. (1982). *La comunicación no verbal. El cuerpo y su entorno*. Paidós: Barcelona.
- Leith, M. (1992). *Un Bom Treinador tem de ser un Bom gestor*. Treino Desportivo. 23, 3-13.
- López, C. J., Martínez, A., Mohamed, M., Mohamed, K., y Zurita, F. (2011). *Elementos comunicativos en entrenadores de baloncesto en diferentes categorías. Un estudio de casos*. Cultura, ciencia y deporte, 18 (6), 199-206.
- López, C. J., Mohamed, K., El Yousfi, M., y Martínez, A. (2010). *La comunicación del entrenador en los equipos deportivos. Una experiencia con equipos de baloncesto en diferentes categorías*. Revista de Transmisión del Conocimiento Educativo y de la Salud, 3 (3).
- Lorenzo, J. (2013). *Análisis del discurso del entrenador de baloncesto experto en competición*. Universidad Politécnica de Madrid. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Madrid.
- Lyle, J. (1986). *Coach education: Preparation for a profession*. In Proceedings of the VIII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Dance, Recreation and Health (1-6). London: FN Spon.
- Martens, R. (1999). *El entrenador de éxito*. Barcelona. Paidotribo.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human motivation*. Psychological Review. 50, 370-396.

Moreno, P. (2001). Análisis y optimización e la conducta verbal del entrenador de voleibol durante la dirección de equipo en competición. *Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura*.

Moreno, M. P., y Moreno, A. (2007). Effect of a mentoring through reflection program on the verbal behavior of beginner volleyball coaches: a case study. *International journal of Sport Sciencie*, 8, 12-14.

Okun, B. (2001). Ayudar de forma efectiva. *Ed: Paidós. Barcelona*.

Olgivie, B. C., y Tutko, T. A. (1981). L'entraîneur et va personnalité. *Jeunesse et Sport*, 7, 157-159.

Pierón, M. (1999). Para una enseñanza eficaz de las actividades físico-deportivas. *Barcelona: Inde*.

Pérez, M. C. (2002). Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 2 (1).

Plested, G. C., y Vallejo, M. C. (2008). Tipos de comunicación en interacciones deportivas. *Ikala, revista de lenguaje y cultura*, 13 (19).

Purtilo, R y Haddad, A. (2002). Health Professional and Patient Interaction (6thEd). *Ed. Saunders, Publishers. Philadelphia*.

Rodrigues, J. (1997). Os treinadores de sucesso. Estudo da influencia do objectivo dos treinos e do nivel de prática dos atletas na actividade pedagógica do treinador de Voleibol. *Ed, FMH, Lisboa*.

Rosado, A., y Mezquita, I. (2009). Analysis if the coach's behaviors in relation to effective and non-effective players in basketball. *International Journal of Performance Analysis of Sport*, 9, 210-217.

Ruíz, L. M. (1997). Deporte y aprendizaje. Procesos de adquisición y desarrollo de habilidades. *Madrid. Ed. Aprendizaje Visor*.

Ruíz, L. M., y Sánchez, F. (1997). Rendimiento deportivo. Claves para la optimización de los aprendizajes. *Madrid: Gymnos*.

Samela, J. H. (1995). Learning from the development of expert coaches. *Coaching and Sport Science Journal*, 2 (2), 3-13.

Sánchez, F. (1992). *Didáctica de la Educación Física y el Deporte*. Madrid: Gymnos.

Sanz, D. (2003). *Análisis y optimización de la conducta verbal y de entrenamiento del entrenador de tenis en silla de ruedas de alta competición*. Tesis Doctoral: Universidad de Extremadura, Cáceres.

Scariolo, S. (2005). Liderazgo y conducción de equipos deportivos. En Ramírez, V. P., Cortés, A. J. P., López, C. J., y otros (eds.). *Educación, Actividad Física, Salud y Empresa*. Mayo 5-7 (8-14). Melilla: Unesco.

Tharp, R., y Gallimore, R. (1976). What a coach can teach a teacher. *Psychology Today*, 8, 75-78.

Torregrosa, M., Sousa, C., Viladrich, C., Villamarín, F., y Cruz, J. (2008). El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes. *Psicothema*, 20 (2), 254-259.

Vigarelo, G., y Vives, J. (1990). Comunicación gestual y técnica corporal. *Revista de Educación Física*. 34, 8-14.

Vives, J. (2011). Ideas y trucos para una comunicación constructiva y eficaz. Ed. Dubok Publishing, España.

Wang, J., y Ramsey, J. (1997). Interpersonal communication-overcoming barriers and improving coach and athlete relationship. *Journal of the International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance*. 34, 35-37.

Weinberg, R. S., y Gould, D. (1996). Fundamentos de psicología de deporte y el ejercicio físico. Ed. Ariel, Barcelona.

Werthmer, P., y Trudel, T. (2006). A new Theoretical Perspective for Understanding How Coaches Learn to Coach. *The Sport Psychologist*, 20, 198-212.

Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Ed. Paidós Empresa, España.

Ziegler, S. (1981). The effectiveness of cooperative learning teams for increasing cross ethnic friendship: additional evidence. *Human organization*. 40. 264-268.