



## El proceso de mentoring en la educación del entrenador

### *Mentoring process in coaching training*

Jiménez, S.<sup>1</sup>, Lorenzo, A.<sup>1</sup>, Gómez, M.A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Del Deporte – I.N.E.F Madrid

Dirección de contacto

Sergio Jiménez Sáiz: sergio.jimenezsaiz@gmail.com

Fecha de recepción: 30 de marzo de 2008

Fecha de aceptación: 16 octubre de 2008

#### RESUMEN

El objetivo de este estudio es conocer cómo se ha diseñado el proceso de mentoring en la formación de entrenadores expertos en baloncesto.

Para ello se ha utilizado la metodología cualitativa, utilizando como instrumento la entrevista semiestructurada. Se entrevistaron a dieciséis entrenadores españoles de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional y considerados como expertos según la literatura específica.

Los resultados muestran como los dieciséis entrenadores a lo largo de su formación, han tenido uno o varios mentores que han contribuido poderosamente a su formación. Seis de los entrenadores entrevistados destacaron este medio como el medio formativo más importante entre otros. Sin embargo, en todos los casos, este proceso mentoring se ha producido de manera informal y no reglada al producirse en funciones de ayudantía y normalmente se realizan aprendizajes mediante la observación y la imitación.

Por todo ello, sería importante desde los clubes, federaciones e instituciones estructurar este medio formativo tan importante.

**Palabras clave:** entrenador, educación, mentoring, baloncesto.

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to know how it has been designed the mentoring process in the training of expert basketball coaches.

We have used qualitative methodology, using the semistructured interview. A total of sixteen spanish coaches of wide renown and taken into consideration as experts.

The results show as the sixteen coaches, during their training, have had one or several mentors who have contributed significantly to their training. Six of the coaches interviewed stressed this medium as the most important formative

among others. However, in all cases, this mentoring process has been on an informal basis and not regulated, cause it occurs in assistantships. Normally, the apprenticeship is through observation and imitation.

Therefore, it would be important that the clubs, federations and institutions organize this media training so important.

**KEY WORDS:** coach, education, mentoring, basketball.

## INTRODUCCIÓN

La investigación demuestra que los entrenadores no siguen un patrón específico para su formación coincidiendo con diferentes estudios de la literatura (Gould, Giannini, Krane, & Hodge, 1990; Irwin, Hanton, & Kerwin, 2004; Jones, Armour & Potrac, 2004; Salmela, 1995; Salmela, 1996,...). Se observa que, existe diferencia en la importancia que los entrenadores dan a la educación formal recibida; así como surgen otros tipos de aprendizajes, informales, como haber sido jugador, mentoring y las conversaciones con otros entrenadores, que son considerados muy importantes.

Esto indica que la educación del entrenador no tiene porque ser una programación estricta y sistemática de cursos oficiales,..., sino una deliberada preparación que puede desarrollarse a partir de la utilización de numerosos medios formativos.

Como señala Lyle (2002) *“La educación y la formación depende de una mezcla de suministros formales e informales, y comprender cómo el aprendizaje y la preparación se está llevando a cabo, es importante en el análisis de la práctica”* (pp. 275 – 276).

Una de las principales conclusiones de la investigación reciente sobre la formación en el entrenamiento (Cushion, 2001; Gilbert & Trudel, 2001), demuestra que el mentoring es una realidad. El hecho de que la experiencia y los demás entrenadores sean considerados como el factor más importante en el desarrollo de los entrenadores es testimonio de la importancia del mentoring.

El mentoring es definido como *“el proceso en el cual una persona más experimentada (el mentor) sirve como modelo, proporciona la dirección y la ayuda a un principiante (el protegido), favoreciendo el progreso individual de su carrera”* (Weaber & Chelledurai, 1999, 25).

Sin embargo, las investigaciones señalan que el mentoring, en su forma actual, parece que se produce en gran parte de forma no estructurada, informal, y desigual en términos de calidad y resultados (Cushion, 2001; Cushion, 2006). En el estilo y el sentido crítico del proceso, sirve, entre otras cosas, para reproducir la cultura actual, las relaciones de poder existentes y mejor aún, la práctica sobre el entrenamiento

(Cushion, Armour, & Jones, 2003). A la luz de esta evidencia, es importante valorar que los programas de mentoring serían una valiosa formación al desarrollo del entrenador (Bloom, Durand - Bush, Schinke, Salmela, 1998).

Por todo ello, el propósito de la investigación es conocer cómo se ha diseñado dicho proceso de mentoring en la formación de entrenadores expertos en baloncesto.

## MÉTODO

La metodología empleada en nuestra investigación es una metodología cualitativa. El método es el biográfico (Pujadas, 1992) y la técnica utilizada es el estudio cualitativo de casos (Patton, 1990; Stake, 1999), con la entrevista semi-estructurada como instrumento de recogida de información (Patton, 2002). Se entrevistaron 16 entrenadores españoles expertos de baloncesto. Todos los entrevistados fueron hombres, en posesión del máximo título de entrenador de baloncesto existente en España, y con experiencia en la primera liga profesional de baloncesto masculina (liga ACB) y/o en la dirección de equipos nacionales (senior o jóvenes). Para su selección se utilizaron los siguientes criterios descritos en otras investigaciones de expertos (Abraham, Collins, & Martindale, 2006; Bloom, Durand – Bush, & Salmela, 1997; Côté, Salmela, Trudel, Baria, & Russell, 1995; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Saury & Durand, 1998; Vallé & Bloom, 2005): 10 años de experiencia, formación académica relacionada con el baloncesto, ser entrenador de prestigio y haber entrenado equipos y jugadores de categoría internacional profesionales. El análisis de los datos se realizó siguiendo a Côté, Salmela, Baria y Russell (1993), con un total de 103 unidades de significado clasificadas en una sola categoría y cinco propiedades. La fiabilidad del mismo fue establecida a través de la clasificación de una muestra aleatoria de las respuestas por tres expertos independientes.

## RESULTADOS

Los dieciséis entrenadores han afirmado que han recibido un proceso de mentoring en su desarrollo

como entrenadores y, añaden, que es un requisito fundamental para el desarrollo de su pericia.

*Hay un momento en esa formación como entrenador que tienes que tener claro que tienes que estar al lado de alguien, y aprender de alguien. De cuantos más, mejor. Esa es una de las claves más importantes (S3).*

*Yo como más he aprendido es en el momento en el que entreno con un entrenador muy capacitado como ayudante (S13).*

Los entrenadores entrevistados destacan que este tipo de mentoring es informal, ya que se da de manera fortuita mediante "idas y venidas" de entrenadores o simplemente rotaciones dentro de la estructura del club, y además depende también del grado de implicación del tutor y del tutelado.

*Claro que no, esto se da de forma fortuita, tú aquí con él, de ayudante (S10).*

Este tipo de medios de aprendizaje se produce principalmente al desarrollar funciones de entrenador ayudante y delegado.

*Yo he tenido muchísimas influencias y, sobre todo, primero de los entrenadores de los que he tenido yo, y con los que he podido colaborar (S4).*

La situación de aprendizaje es diversa pero fundamentalmente se produce mediante la mera observación y charlas puntuales con los entrenadores mentores.

*Al principio todo se limita a observar al entrenador, tu no participas demasiado (S1).*

*Comienzas de ayudante observándole e imitas con tu equipo lo que él hace, ..., después ya eres capaz de reflexionar sobre lo que ves o lo que haces (S8).*

Tal como destacan los entrenadores entrevistados, esta relación con el mentor o mentores, sobrepasa claramente la mera transmisión de conocimientos. Dicha relación tiene dos orientaciones diferentes, bien hacia el ámbito conceptual, de aportar conocimientos, o bien hacia el ámbito afectivo o social.

*M L me enseñó muchísimo de técnica de entrenamiento y de dirección de partido, él era un genio leyendo el partido y cambiando la dinámica del partido (S13).*

*Las personas que me han hecho cambiar mi vida, que me han hecho dedicarme a esto y que me han dicho que esto es mucho más que jugar, esto es compromiso, dedicación, tus compañeros, ... Eso me ha marcado mucho mi manera de entender la vida, lo que es justo o es injusto, me han marcado entrenadores que no estaban muy capacitados profesionalmente, pero que en cambio me han enseñado otro tipo de cosas (S6).*

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Nuestros resultados coinciden con los obtenidos por Bloom et al. (1998) e Irwin, et al. (2004), quienes reflejan que uno de los medios más importantes para

la formación de los entrenadores fue la figura del mentor. Sin embargo, de acuerdo con Gilbert y Trudel (2001) y Cushion (2001, 2006), nuestros resultados también demuestran que el mentoring se desarrolla en el ámbito de la formación de los entrenadores, aunque de una forma desestructurada e informal. Esta circunstancia limita el desarrollo de muchos entrenadores que no pueden acceder a dicho tipo de formación.

Además, el proceso de aprendizaje se basa casi por completo, en observar e imitar al entrenador mentor o experto, lo que provoca un aprendizaje escaso en comparación con el potencial que puede desarrollar este tipo de medio.

Bloom et al. (1998) y Salmela, Draper, & LaPlante (1993), encontraron que una acción formal y estructurada de mentoring era considerada por los entrenadores como el medio más importante para desarrollar su formación. Consecuencia de ello, se deduce que el desarrollo de programas formales y reglados desde instituciones, clubes, federaciones, sería muy valorado en la formación de entrenadores ya que aumentaría la calidad de los futuros entrenadores.

Otra función importante que tiene el mentoring informal es que se le introduce al futuro entrenador tanto en el entorno del entrenador como en el hecho de comenzar a comprender mejor sus filosofías personales (Bain, 1993; Martens, 1997; Crisfield, Cabral, y Carpenter, 1996). El paso de novel a experto implica un aprendizaje cognitivo en la cultura y práctica de la disciplina. Por ello, es fundamental la participación guiada con una transferencia gradual de responsabilidad por parte del mentor. La interacción con personas más expertas es una forma de aprendizaje que permite a los entrenadores trabajar en niveles potenciales (Cushion, 2001).

Tal y como señalan Cushion et al., (2003) y Cushion, (2006), la llave para esta iniciación es el proceso de mentoring.

Es evidente que existe la necesidad de situar a los futuros entrenadores en el aprendizaje de la experiencia práctica del entrenamiento en un contexto de apoyo y supervisión adecuado. Los programas de formación del entrenador debe incluir experiencias prácticas supervisadas en la mayor variedad de contextos posible, a fin de que los entrenadores consideren las diferencias, cometan errores, reflexionen y aprendan de ellos, y vuelvan a intentarlo. Este enfoque ofrecería a los entrenadores múltiples oportunidades para poner a prueba y perfeccionar sus conocimientos y habilidades, tener experiencias significativas dentro de su situación particular de entrenamiento, y comprender las limitaciones que pueden encontrarse en esos contextos concretos.

Sin embargo, para todo este proceso es tan importante la responsabilidad del futuro entrenador como del entrenador mentor ya que los entrenadores más expertos no tienen porque ser buenos mentores o su tutela no es la más apropiada para este tipo de personas (Field, 2004; Wright, Trudel, & Culver, 2007). Es evidente que existe la necesidad de situar a los entrenadores noveles en el aprendizaje de la experiencia práctica, en el día a día del entrenamiento y en un contexto de apoyo adecuado.

## CONCLUSIONES

- El proceso de mentoring es un medio que se da en todos los entrenadores entrevistados.
- El proceso de mentoring se realiza de una manera informal, desestructurada y fortuita.
- El proceso de mentoring se produce fundamentalmente en funciones de ayudantía.
- El aprendizaje se produce fundamentalmente mediante la observación y la imitación.
- El proceso de mentoring se da fundamentalmente en dos orientaciones: la conceptual y la afectiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, A., Collins, D. & Martindale, R. (2006). The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences*, 24 (6), 549 – 564.
- Bain, L. (1993). Ethical issues in teaching. *Quest*, 45, 69-77.
- Bloom, G.A., Durand-Bush, N. & Salmela, J. H. (1997). Pre- and postcompetition routines of expert coaches of team sports. *The Sport Psychologist*, 13, 157 - 170.
- Bloom, G.A., Durand-Bush, N., Schinke, R.J. & Salmela, J.H. (1998). The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29 (3), 267-281.
- Côté, J., Salmela, J.H., Baria, A. & Russell, S. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.
- Côté, J., Salmela, J.H., Trudel, P., Baria, A. & Russell, S.J. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expertise gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 1-17.
- Crisfield, P., Cabral, P., & Carpenter, F. (1996). *The Successful Coach; Guidelines for Coaching Practice*. Leeds: National Coaching Foundation.
- Cushion, C.J. (2001). Coaching research and coach education: Do the sum of the parts equal the whole? *SportaPolis*, September (on-line). Retrieved January 14, 2007, from <http://www.sportsmedia.org/Sportapolisnewsletter4.htm>
- Cushion, C. J. (2006). Mentoring. Harnessing the power of experience. In R. Jones (Ed.) *The Sports Coach as Educator: Re-conceptualising sports coaching* (pp. 128-144). London: Routledge.
- Cushion, C. J., Armour, K. M. & Jones, R. L. (2003). Coach education and continuing professional development: Experience and Learning to coach. *Quest*, 55, 215-230.
- Ericsson, K.A., Krampe, R. & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100, nº 3, 363-406.
- Field, D. E. (2004). Moving from novice to expert-the value of learning in clinical practice: a literature review. *Nurse Education Today*, 24, 560-565.

- Gilbert, W.D. & Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 21, 16-34.
- Gould, D., Giannini, J., Krane, V. & Hodge, K. (1990). Educational needs of elite U.S. national team, Pan American and Olympic coaches. *The sport psychologist*, 9, 332-344.
- Irwin, G., Hanton, S. & Kerwin, D.G. (2004). Reflective practice and the origing of elite coaching knowledge. *Reflective Practice*, 5 (3), 425-442.
- Jones, R.L., Armour, K. & Potrac, P. (2004). *Sports Coaching Cultures. From practice to theory*. London: Ed. Routledge.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.
- Martens, R. (1997). *Successful Coaching*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage Publications.
- Patton, M. (2002). *Qualitative evaluation and research methods (3<sup>rd</sup> ed)*. Newbury Park. CA: Sage.
- Pujadas, J.J. (1992). *El método biográfico. Las historias de vida en ciencias sociales*. Madrid: (Colección de Cuadernos Metodológicos, 5).
- Salmela, J. H. (1995). Learning from the Development of Expert Coaches. *Coaching and Sport Science Journal*, 2 (2), 3-13.
- Salmela, J.H. (1996). *Great Job Coach: Getting the edge from proven winners*. Ottawa, Ontario: Potentium, the Coaching Network.
- Salmela, J.H., Draper, S.P. & La Plante, D. (1993). Development of expert coaches of team sports. En S, Serpa, J. Alves, v. Ferreira y A. Paula – Brito (Eds.), *Proceedings 8th World Congress of Sport Psychology*. Sport Psychology: an integrated approach. ISSP.SPPD. 296-300. Lisboa: FMH-UTL.
- Saury, J. & Durand, M. (1998). Practical knowledge in expert coaches: On site study of coaching in sailing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 69, 254-266.
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Vallée, C. N., & Bloom, G. A. (2005). Building a successful university program: Key and common elements of expert coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 179-196.
- Weaber, M.A. & Chelladurai, P. (1999). A Mentoring model for Management in Sport and Physical Education. *Quest*, 51, 24-38.
- Wright, T., Trudel, P., & Culver, D. (2007). Learning how to coach: the different learning situations reported by youth ice hockey coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 12 (2), 127-144.