

# Formación de Entrenadores de Fútbol Base en el Proyecto PAPA<sup>1</sup>

Isabel Castillo\*, Yago Ramis\*\*, Jaume Cruz\*\* e Isabel Balaguer\*

## GRASSROOTS COACHES' TRAINING IN THE PAPA PROJECT

KEYWORDS: *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, Coaches, Education, Motivational climate, Grassroots football.

ABSTRACT: The aim of the present work was twofold: (1) To describe the features of the motivational education program for coaches *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, implemented in the European Project PAPA (Promoting Adolescent Physical Activity) and (2) To assess Spanish grassroots coaches' perception on the education workshops of the program as well as its implications at two different times, once the workshop had finished and after one year. 521 grassroots coaches from five participant countries (Spain, France, Greece, England and Norway) attended the *Empowering Coaching*<sup>TM</sup> workshops. Among them, 105 were from Spain (77 from the Valencian Community and 28 from Catalonia). In the follow-up data collection, 52 grassroots coaches from the Valencian Community participated. Questionnaires assessing satisfaction with the workshop, implementation, and barriers revealed that coaches were able to apply the workshop contents in their daily practice. Moreover, what was learned at the *Empowering Coaching*<sup>TM</sup> workshops was perceived to be innovative and made the coaches rethink their ideas about training. All of the grassroots coaches attending the workshops reported understanding and feeling able to integrate the *Empowering Coaching*<sup>TM</sup> principles in their practices and games, thus feeling able to become empowering coaches. Almost all coaches also reported not having difficulties to create *empowering* climates in their teams, finding the main difficulties with parents.

En el proyecto europeo PAPA (por sus siglas en inglés: *Promoting Adolescent Physical Activity*) se ha aplicado el programa de formación de entrenadores *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, con el objetivo de que los entrenadores aprendan a crear climas motivacionales que fomenten la calidad de la motivación de los jóvenes deportistas. PAPA, financiado por la Comisión Europea dentro del 7º Programa Marco (marzo 2009-septiembre 2013), ha sido liderado por la catedrática Joan L. Duda de la Universidad de Birmingham (Reino Unido). En este proyecto han participado ocho universidades (Universidad de Birmingham, Universidad de Bergen, Universitat de València, Universidad Joseph Fourier, Universidad de Thessaly, Norwegian School of Sport Sciences, Universidad York St. John y Universitat Autònoma de Barcelona) pertenecientes a cinco países europeos: España, Francia, Grecia, Inglaterra y Noruega (véase Balaguer, Atienza, Castillo, y Cruz, 2014).

El objetivo del presente trabajo es doble: (1) Describir las características del programa de formación *Empowering Coaching*<sup>TM</sup> ([www.empoweringcoaching.co.uk](http://www.empoweringcoaching.co.uk); [www.empoweringcoaching.es](http://www.empoweringcoaching.es)) en el proyecto PAPA, y (2) Analizar la percepción que tuvieron los entrenadores de fútbol base españoles sobre los talleres de formación *Empowering Coaching*<sup>TM</sup> y algunas repercusiones de esta formación, en dos momentos distintos, una vez finalizado el taller (Octubre-Diciembre 2011) y un año después.

Desde hace más de dos décadas, la investigación en psicología del deporte viene indicando que el clima motivacional creado por el entrenador en el deporte de base es un determinante

fundamental de la motivación de los jóvenes, así como de su bienestar, de su disfrute general y de la calidad de su participación en el deporte (e.g., Duda, 2001; Duda y Balaguer, 2007; Sarrazin, Boiche, y Pelletier, 2007). Dentro del contexto deportivo, dos de las teorías contemporáneas de la motivación que se han centrado en identificar las conductas del entrenador que son importantes para la motivación de los deportistas, así como en los mecanismos motivacionales a través de los cuales estas conductas influyen en los pensamientos, sentimientos y conductas de estos últimos han sido la Teoría de las Metas de Logro (AGT; Ames, 1992, Nicholls, 1989) y la Teoría de la Autodeterminación (SDT; Deci y Ryan, 1985, 2000).

A la base de estas dos teorías motivacionales (i.e., AGT y SDT), en el proyecto PAPA se elaboró un modelo sobre el clima motivacional creado por el entrenador que incluye dos dimensiones: el clima *empowering* y el clima *disempowering* (Duda, 2013). El clima *empowering* se caracteriza por una alta implicación en la tarea (e.g., maestría en la tarea, aprendizaje, esfuerzo, todos tienen un lugar importante en el equipo, cooperación), un alto apoyo a la autonomía (e.g., apoyo, flexibilidad, motivación a través del interés, se ofrece elección) y un alto apoyo social (e.g., atmósfera de comprensión y confianza); mientras que el clima *disempowering* se caracteriza por una alta implicación en el ego (e.g., comparación social, rivalidad interpersonal, evaluación pública) y un alto control de los deportistas (e.g., motivación a través de la presión, uso de técnicas coercitivas).

Correspondencia: Isabel Balaguer. Facultad de Psicología. Universitat de València. Avd. Blasco Ibañez, 21. 46010 Valencia, España. E-mail: [Isabel.Balaguer@uv.es](mailto:Isabel.Balaguer@uv.es)

<sup>1</sup> Esta investigación ha sido financiada por la Comisión Europea dentro del Séptimo Programa Marco – Salud – 223600 – como parte del Proyecto PAPA [www.projectpapa.org](http://www.projectpapa.org)

\* Facultad de Psicología, Universitat de València.

\*\* Facultad de Psicología, Universitat Autònoma de Barcelona.

La investigación ha demostrado que los entrenadores que en su interacción con los deportistas crean climas en los que predominan todas o algunas de las subdimensiones de los climas *empowering*, favorecen el desarrollo óptimo de los deportistas (e.g., mayor motivación intrínseca, mayor disfrute y altos deseos de continuar activos físicamente); mientras que los entrenadores que generan climas *disempowering*, favorecen las respuestas negativas y desadaptativas en sus deportistas, como por ejemplo mayor desgaste físico y emocional y mayor abandono deportivo (e.g., Adie, Duda, y Ntoumanis, 2008; Balaguer et al., 2012; Bartholomew, Ntoumanis, y Thøgersen-Ntoumani, 2010; Duda, 2001; Duda y Balaguer, 2007).

El programa de formación *Empowering Coaching<sup>TM</sup>*, desarrollado por la Profesora Joan L. Duda (2013), basado en la teoría y en la investigación, se imparte a través de sesiones interactivas y de auto-reflexión, en las que se presentan y facilitan a los entrenadores técnicas y estrategias que pueden emplear para crear climas *empowering*, tanto en los entrenamientos como en los partidos. No se trata de ofrecer a los entrenadores un “listado” de estrategias y respuestas que deben emplear en su interacción con los deportistas, sino que el objetivo, tanto del contenido de la formación como de las actividades que se realizan en los talleres, consiste en que los entrenadores comprendan los antecedentes motivacionales, los procesos de motivación y sus consecuencias. El programa de formación asume que esta mejora del “conocimiento basado en la experiencia” (Duda, 2013, p. 315) hará que aumente la probabilidad de que los entrenadores adopten, mantengan y generalicen a diferentes situaciones una aproximación más *empowering*.

El programa de formación *Empowering Coaching<sup>TM</sup>* fue adaptado al fútbol base en el proyecto PAPA. En un primer estudio piloto, en la Universidad de Birmingham (Reino Unido) se elaboraron los materiales de formación de los talleres y posteriormente se aplicaron y testaron en el ámbito del fútbol. En un segundo estudio piloto, todos los materiales fueron traducidos a los idiomas del resto de países participantes (español, francés, griego y noruego), y posteriormente en los cinco países participantes se aplicaron en diferentes talleres de formación (véase Balaguer et al., 2014). Los estudios piloto 1 y 2 dejaron preparados los materiales que iban a ser utilizados para la intervención principal en los talleres *Empowering Coaching<sup>TM</sup>*.

En el proyecto PAPA, los talleres de formación *Empowering Coaching<sup>TM</sup>* tuvieron una duración de 6 horas. El material constaba de diapositivas, libro de trabajo, actividades y juegos interactivos, video-clips y un curso *e-learning*. Los entrenadores de fútbol base podían realizar una formación optativa complementaria a través de actividades de aprendizaje *e-learning*. Este programa ha sido impartido por entrenadores formadores que previamente habían sido formados por expertos internacionales en motivación deportiva y en el desarrollo de los jóvenes. En nuestro país fueron formados por los líderes y tutores de los equipos de la Universitat de València y la Universitat Autònoma de Barcelona.

En la segunda fase piloto, una vez que los profesores formadores habían recibido la formación necesaria impartieron tres talleres (dos consecutivos al final de la temporada y uno recordatorio al inicio de la siguiente temporada y previo a la intervención principal) a entrenadores de fútbol base con la ayuda de miembros de los equipos PAPA responsables de esta tarea. Estos talleres eran filmados para que así en las tutorías que se realizaban con posterioridad al taller, pudieran discutirse aquellos

aspectos que debían mejorarse en talleres posteriores. Tras la formación recibida en los estudios piloto, los entrenadores formadores pasaron a impartir los talleres de la intervención principal del proyecto PAPA. El primer éxito del proyecto fue comprobar que había sido posible formar a entrenadores de fútbol expertos, pero sin conocimientos previos en motivación, en el contenido y en la forma de administrar los talleres *Empowering Coaching<sup>TM</sup>*.

Tras presentar las características de los talleres de formación *Empowering Coaching<sup>TM</sup>*, el segundo objetivo del presente trabajo consiste en conocer la percepción que tenían los entrenadores de fútbol base españoles sobre su experiencia de aprendizaje tras los talleres de la intervención principal, así como el grado de integración de los conceptos de ser un entrenador *Empowering*. La evaluación del programa se llevó a cabo siguiendo las directrices clásicas de evaluación de programas educativos de Kirkpatrick y Kirkpatrick (1994) que toma en consideración resultados basados en cuatro niveles: (1) Satisfacción con el programa; (2) Grado de aprendizaje alcanzado; (3) Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos; (4) Resultados logrados. Además, nos interesó conocer un año después de la intervención principal, si habían puesto en práctica los principios del programa *Empowering Coaching<sup>TM</sup>*, y los obstáculos y barreras encontrados para crear un clima *empowering*.

## Método

### Participantes

En la fase de intervención principal del proyecto PAPA, 521 entrenadores de fútbol base de los cinco países participantes (España, Francia, Grecia, Inglaterra y Noruega) asistieron a los talleres *Empowering Coaching<sup>TM</sup>*. De estos entrenadores, 105 (90.8% hombres y 9.2% mujeres) acudieron a los talleres realizados en España, 77 (73,3%) en la Comunidad Valenciana y 28 (26.7%) en Cataluña. La media de edad era de 28.4 años ( $DE = 9.42$ ). Un 40.62% no tenían titulación de entrenador de fútbol, el 33.33% poseían el título de monitor de fútbol, el 14.58% el título de entrenador de fútbol Nivel 1, el 8.3% el título de entrenador de fútbol Nivel 2, y el 3.1% el título de entrenador de fútbol Nivel 3.

En el seguimiento realizado un año después de la intervención principal (al comienzo de la siguiente temporada) participaron un total de 52 entrenadores de fútbol base, todos ellos de la Comunidad Valenciana.

### Instrumento

A los entrenadores de fútbol base que acudieron a los talleres de formación de *Empowering Coaching<sup>TM</sup>* se les administró un cuestionario de “Satisfacción con el taller” a la finalización del mismo. Este cuestionario, compuesto por diecinueve ítems está dividido en dos escalas, una compuesta por doce ítems relativos a la “Experiencia del Aprendizaje” en el taller *Empowering Coaching<sup>TM</sup>* (véase Tabla 1). La otra escala, constituida por los siete ítems restantes explora si los entrenadores, después de la formación recibida, habían entendido e integrado el significado y los principios de “Ser un Entrenador *Empowering*” (véase Tabla 2). Las respuestas se recogieron en una escala tipo Likert con un rango que osciló entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

En la fase de seguimiento, los entrenadores de fútbol base cumplieron un cuestionario de diez ítems denominado

“Puesta en práctica y barreras”, en el que se les preguntaba sobre la puesta en práctica del contenido del taller *Empowering Coaching™*, y sobre cuáles habían sido los principales obstáculos o barreras que habían tenido para crear un clima *empowering* (véase ítems en anexo).

### Procedimiento

Se seleccionaron aleatoriamente los clubes que iban a participar en el proyecto PAPA (grupos experimental y control). Se obtuvo el consentimiento informado de los clubes y de los entrenadores. Los entrenadores del grupo experimental asistieron a los talleres de formación *Empowering Coaching™* y al final de los mismos cumplimentaron de forma voluntaria y anónima el cuestionario de “Satisfacción con el taller” con una duración aproximada de 10 minutos. Al principio de la temporada siguiente (fase de seguimiento) se contactó de nuevo con los entrenadores del grupo experimental quienes cumplimentaron el cuestionario de “Puesta en práctica y barreras” con una duración aproximada de 10 minutos (véase Balaguer et al., 2014; Duda, 2013).

### Resultados

#### Fase intervención principal

Se realizaron análisis de frecuencias (véase Tablas 1 y 2) de los ítems y análisis de la consistencia interna de las escalas del instrumento.

El análisis de la consistencia interna de los ítems de la escala de Experiencia del aprendizaje mostró una fiabilidad moderada de  $\alpha = .61$ , aumentando el alfa de Cronbach a  $.72$  con la eliminación del ítem “El taller me ha hecho replantearme mis ideas sobre el entrenamiento” y del ítem “Los contenidos del taller (mensajes centrales y estrategias) han sido nuevos para mí” cuya correlación del elemento-total corregida fue de  $.01$  y  $.13$  respectivamente. Dado que la finalidad del estudio no es validar la escala, sino conocer cómo había sido su experiencia de aprendizaje, estos ítems no fueron eliminados. Respecto a la escala de Ser un entrenador *empowering*, el coeficiente de fiabilidad fue adecuado ( $\alpha = .85$ ). Por último, la fiabilidad de la escala de Puesta en práctica y barreras fue moderada ( $\alpha = .63$ ).

Con una finalidad simplificadora, cuando en el texto se indique que los entrenadores informaron estar de acuerdo con el ítem se estará haciendo referencia a la suma de los porcentajes de las alternativas “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “algo de acuerdo”, mientras que cuando se indique que dichos entrenadores están en desacuerdo o no están de acuerdo con el ítem se estarán recogiendo los porcentajes de las alternativas de “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. No obstante, para más detalle de los datos véase Tabla 1 y Tabla 2.

#### Experiencia del Aprendizaje

A los entrenadores de fútbol base se les formuló una serie de preguntas relacionadas con (1) los contenidos del programa *Empowering Coaching™* (ítems 1 al 4), (2) sobre la valoración del entrenador-formador (ítems 5 al 9), (3) si habían disfrutado con el taller (ítems 10), (4) si el taller les había hecho replantearse sus ideas sobre el entrenamiento (ítem 11) y (5) si los contenidos del taller habían sido nuevos para ellos (ítem 12). En la Tabla 1 se presentan los resultados obtenidos sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre estas cuestiones.

Respecto a la opinión sobre los contenidos del programa *Empowering Coaching™*, la práctica totalidad de los entrenadores

de fútbol base informaron que los objetivos del taller estaban claros (98.1%), que tanto la teoría (99%) como las actividades (100%) del taller habían sido apropiadas para los entrenadores de fútbol base, y que el equilibrio entre la teoría y la oportunidad de aplicar dicha teoría había sido adecuado (98.1%) (véase Tabla 1).

En cuanto a la valoración del entrenador-formador, la totalidad de los entrenadores de fútbol base consideraron que el entrenador-formador tenía un enfoque *empowering* (100%), que se había mostrado animado y entusiasta (100%), y que el ritmo del taller había sido adecuado (96.1%). Todos los entrenadores de fútbol base consideraron que el entrenador-formador había creado un clima motivacional en el que les había animado a hacer preguntas e interactuar los unos con los otros (100%) y en el que se habían sentido libres de expresar sus opiniones y sensaciones (100%). Asimismo, la totalidad (100%) de los entrenadores de fútbol base informaron haber disfrutado el taller (véase Tabla 1).

Por último, cuando se les preguntó a los entrenadores de fútbol base si el taller les había hecho replantearse sus ideas sobre el entrenamiento, un 95.2% informaron estar de acuerdo con que se habían replanteado sus ideas, mientras que el 4.8% señalaron no estar de acuerdo con esta afirmación. En cuanto a los contenidos del taller (mensajes centrales y estrategias), el 80.8% indicaron que los contenidos del taller habían sido nuevos para ellos, mientras que el 19.2% no lo fueron (véase Tabla 1).

#### Ser un Entrenador *Empowering*

A los entrenadores de fútbol base se les pidió que valoraran como resultado del taller la importancia de adoptar un enfoque *empowering*, si les gustaría convertirse en un entrenador *empowering* y si habían entendido cómo podrían convertirse en entrenadores *empowering*. En la Tabla 2 se presentan los resultados obtenidos sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre estas cuestiones.

La totalidad de los entrenadores de fútbol base asistentes a los talleres informaron entender por qué merece la pena adoptar un enfoque de entrenador *empowering* (100%) y señalaron que se les había explicado cómo podían integrar en sus entrenamientos los principios del *Empowering Coaching™* (100%). Como resultado del taller, a todos los entrenadores les gustaría convertirse en entrenadores más *empowering* (100%), han entendido cómo podrían convertirse en entrenadores más *empowering* (100%) y están seguros que tanto en los entrenamientos (100%) como en los partidos (100%) podrían convertirse en entrenadores *empowering*. Por último, todos los entrenadores consideraron que el libro trabajado durante los talleres les será una herramienta útil para ayudarles a entender y aplicar los principios del *Empowering Coaching™* (100%) (véase Tabla 2).

#### Fase seguimiento

A los entrenadores de la fase de seguimiento se les preguntó por el grado en el que habían puesto en práctica los principios del programa *Empowering Coaching™*. Todos los entrenadores de fútbol base informaron haber puesto en práctica los principios del programa en los entrenamientos. El 69.2% señalaron haberlo puesto en marcha “a menudo” (61.5%) o “siempre” (7.7%) y un 30.8% informó haberlo puesto en marcha “a veces”. Asimismo, todos señalaron haber aplicado los principios del programa en los partidos, un 11.5% informaron haberlo aplicado “siempre”, el 53.8% “a menudo” y un 34.6% informó haberlo aplicado “a veces”.

Ítems	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Los objetivos del taller estaban claros para mí	36.2	41.0	21.0	1.9	0.0
2. Pienso que la <i>teoría</i> del taller (impartida por el entrenador-formador) ha sido apropiada para los entrenadores de fútbol base	69.5	27.6	1.9	1.0	0.0
3. Pienso que las <i>actividades</i> del taller han sido apropiadas para los entrenadores de fútbol base	65.7	30.5	3.8	0.0	0.0
4. El equilibrio entre la teoría (impartida por el entrenador-formador) y las oportunidades para aplicar la teoría (actividades) ha sido adecuado	36.2	45.7	16.2	1.9	0.0
5. Pienso que el enfoque del entrenador-formador es <i>empowering</i>	74.3	24.8	1.0	0.0	0.0
6. El entrenador-formador se ha mostrado animado y entusiasta	77.1	21.0	1.9	0.0	0.0
7. El ritmo del taller ha sido adecuado	43.7	38.8	13.6	2.9	1.0
8. En el taller, nos hemos sentido libres de expresar nuestras opiniones y nuestras sensaciones	93.3	6.7	0.0	0.0	0.0
9. En el taller, el entrenador-formador nos ha animado a hacer preguntas e interactuar los unos con los otros	92.4	6.7	1.0	0.0	0.0
10. He disfrutado el taller	66.7	31.4	1.9	0.0	0.0
11. El taller me ha hecho replantearme mis ideas sobre el entrenamiento	24.8	47.6	22.9	3.8	1.0
12. Los contenidos del taller (mensajes centrales y estrategias) han sido nuevos para mí	12.5	25.0	43.3	17.3	1.9

Tabla 1. Porcentaje de Respuestas en los Ítems de la Escala “La Experiencia en el Aprendizaje” (n = 105).

Ítems	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Como resultado de este taller, ahora entiendo por qué merece la pena adoptar un enfoque de <i>empowering coaching</i>	50.5	41.9	7.6	0.0	0.0
2. El taller efectivamente explica cómo los entrenadores podemos integrar en nuestro propio entrenamiento los principios del <i>empowering coaching</i>	53.3	42.9	3.8	0.0	0.0
3. Como resultado del taller, ahora me gustaría convertirme en un entrenador más <i>empowering</i>	48.1	45.2	6.7	0.0	0.0
4. Entiendo cómo podría convertirme en un entrenador más <i>empowering</i>	45.7	51.4	2.9	0.0	0.0
5. Estoy seguro de que podría convertirme en un entrenador <i>empowering</i> en los <i>entrenamientos</i>	48.6	43.8	7.6	0.0	0.0
6. Estoy seguro de que podría convertirme en un entrenador <i>empowering</i> en los <i>partidos</i>	41.6	43.8	14.3	0.0	0.0
7. Creo que el libro será una herramienta útil para ayudarme a entender y aplicar los principios del <i>empowering coaching</i>	46.2	44.2	9.6	0.0	0.0

Tabla 2. Porcentaje de Respuestas en los Ítems de la Escala “Ser un Entrenador Empowering” (n = 105).

También se les preguntó si les había resultado difícil crear un clima *empowering* debido a obstáculos o barreras. Un 91.7% de los entrenadores respondieron no haberles resultado difícil y solo un 8,3% informaron haber tenido dificultad para su creación.

Respecto a cuáles habían sido los principales obstáculos o barreras que habían tenido para crear un clima *empowering*, los entrenadores de fútbol base señalaron haber tenido las mayores dificultades con los padres (el 60,8% de los entrenadores percibieron que los padres suponían alguna dificultad, señalándolos como algo difícil el 41.2% o bastante difícil el

19.6%), con la falta de tiempo para planificar (el 54.9% percibió alguna dificultad o bastante dificultad) e implementarlo (el 51% percibió alguna dificultad o bastante dificultad) y con los jugadores (el 45.1% percibió alguna dificultad). Las barreras que en menor medida les impidieron crear un clima *empowering* fueron de menor a mayor el club (el 17.6% percibió tener alguna dificultad, el 2% señaló ser bastante difícil y un 2% indicó ser muy difícil), ellos mismos (el 21,6% indicó serle algo difícil y un 2% señaló ser bastante difícil) y otros entrenadores (el 17.6% percibió tener algo de dificultad por otros entrenadores y un 7.8% indicó serle bastante difícil) (véase Figura 1).

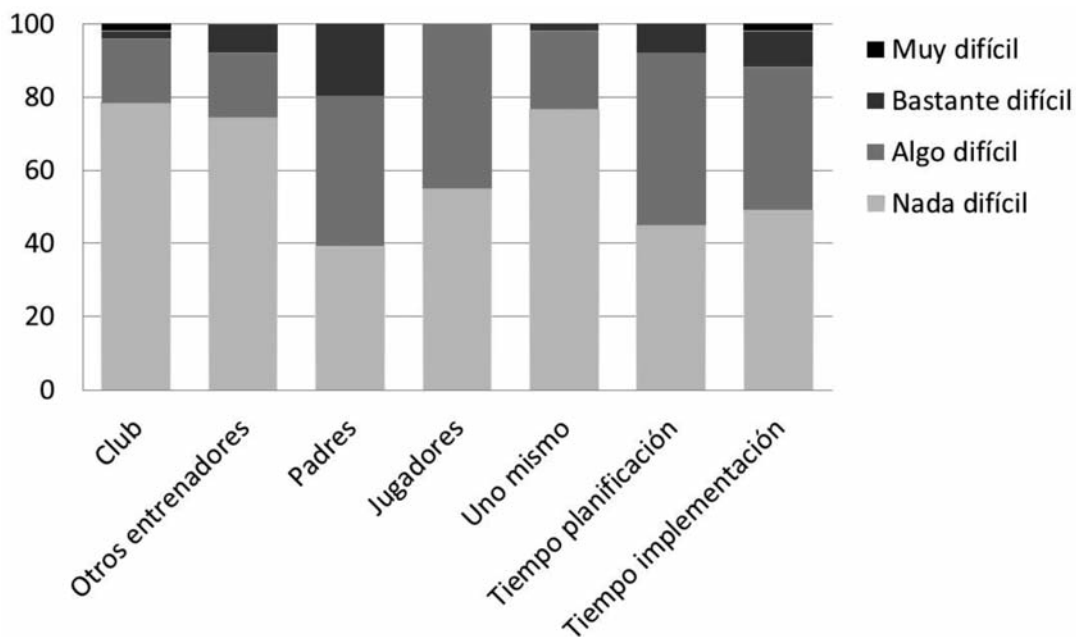


Figura 1. Grado de dificultad percibida según las barreras u obstáculos percibidos para crear un clima empowering.

## Discusión

Uno de los objetivos del presente trabajo ha consistido en describir el programa de formación de entrenadores *Empowering Coaching™* ([www.empoweringcoaching.co.uk](http://www.empoweringcoaching.co.uk); [www.empoweringcoaching.es](http://www.empoweringcoaching.es)). Este programa ha sido puesto en marcha y evaluado en el proyecto europeo PAPA con el objetivo de ayudar a los entrenadores de fútbol base a crear climas motivacionales que fomenten la calidad de la motivación de los deportistas, haciendo que se impliquen en el deporte, se diviertan y desarrollen lo mejor de ellos mismos, en suma, que optimicen la experiencia deportiva (Duda, 2013, Duda et al., 2013).

Los talleres de formación *Empowering Coaching™* han estado dirigidos a entrenadores de fútbol base (que entrenan a niños/as de 10 a 14 años) y fueron impartidos por entrenadores formadores que previamente habían sido formados por los líderes y tutores de cada país del proyecto PAPA. El objetivo consistió en que los entrenadores de fútbol base comprendieran, a través de sesiones interactivas y de auto-reflexión, los procesos o mecanismos por los que sus conductas influyen en la motivación y en el bienestar de los jóvenes futbolistas, facilitándoles técnicas y estrategias con la finalidad de que adopten y mantengan un clima más *empowering* tanto en los entrenamientos como en los partidos (Balaguer et al., 2014).

El segundo de los objetivos consistió en conocer, tras la finalización de los talleres de formación, cómo había sido para los entrenadores españoles de fútbol la experiencia del aprendizaje, si habían aprendido cómo ser un entrenador *empowering* y si consideraban que podrían convertirse en un entrenador *empowering*, reflejando los tres primeros niveles de evaluación de programas de formación de Kirkpatrick y Kirkpatrick (1994; i.e., Satisfacción, Aprendizaje y Aplicabilidad).

En cuanto a la experiencia del taller, los resultados del estudio nos muestran que los entrenadores de fútbol base percibieron

claridad en los objetivos del taller y que tanto la teoría como las actividades del taller habían sido apropiadas para ellos, dándole por tanto la oportunidad de poder aplicar esta teoría a su actividad como entrenadores. Aunque el presente trabajo es el primero en utilizar una intervención para crear climas *empowering*, existen estudios previos de intervención con entrenadores de futbolistas cadetes (Sousa, Smith y Cruz, 2008), en los que utilizando otras metodologías también se ha informado de la satisfacción de los entrenadores con los objetivos y procedimientos de la intervención, así como con la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos.

Para el caso del presente estudio, la valoración que realizaron del entrenador-formador fue excelente, ya que la totalidad de los asistentes consideraron que su entrenador-formador tenía un enfoque *empowering*, creando un clima motivacional en el que les había animado a hacer preguntas e interactuar los unos con los otros y en el que se habían sentido libre de expresar sus opiniones y sensaciones. Asimismo, informaron que se había mostrado animado y entusiasta, y que el ritmo del taller había sido adecuado. Por último, la totalidad de los entrenadores de fútbol base informaron haber disfrutado el taller.

Los resultados también muestran que la formación recibida en los talleres *Empowering Coaching™* les había hecho replantearse sus ideas sobre el entrenamiento y la gran mayoría consideraron que los contenidos del taller eran novedosos.

La posibilidad de adoptar un enfoque *empowering* fue satisfactoria. La totalidad de los entrenadores de fútbol base asistentes a los talleres informaron entender, y poder integrar en sus entrenamientos y partidos los principios del *Empowering Coaching™*, pudiéndose convertir en un entrenador *empowering*. Por último, todos los entrenadores consideraron muy útil el libro trabajado durante los talleres ya que para ellos supuso una ayuda para entender y aplicar los principios del *Empowering Coaching™*. En todo caso, cabe tomar estos resultados con cierta

cautela por el hecho de que todos ellos se generan a partir de cuestionarios autoaplicados y que, al menos en el presente estudio no han sido contrastados con otro tipo de indicadores, como por ejemplo la observación directa de las conductas de los entrenadores, aunque este contraste sí que se están realizando en otros trabajos en curso, pertenecientes al proyecto PAPA.

En la temporada siguiente a la impartición de los talleres se realizó una fase de seguimiento con el objetivo de analizar si los entrenadores de fútbol base habían puesto en práctica los principios del programa *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>. Todos los entrenadores de fútbol base informaron haber puesto en práctica

los principios del programa tanto en los entrenamientos como en los partidos.

Para finalizar, señalar que casi la práctica totalidad de los entrenadores de fútbol base informaron no haber tenido dificultad para crear un clima *empowering* en sus equipos, habiendo encontrado las mayores dificultades en los padres, en la falta de tiempo para planificar e implementarlo y con los jugadores. Los resultados obtenidos en el trabajo presentado abren la posibilidad de confirmar la efectividad de este tipo de programas de intervención en otros deportes e incluso en otros ámbitos (e.g., clases de educación física).

#### FORMACIÓN DE ENTRENADORES DE FÚTBOL BASE EN EL PROYECTO PAPA

**PALABRAS CLAVE:** *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, Entrenadores, Formación, Clima motivacional, Fútbol base.

**RESUMEN:** El objetivo del presente trabajo ha sido doble: (1) Describir las características del programa de formación motivacional para entrenadores *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, aplicado en el marco del proyecto europeo PAPA (*Promoting Adolescent Physical Activity*) y (2) Analizar la percepción que tuvieron los entrenadores de fútbol base españoles sobre los talleres de formación de dicho programa y sus repercusiones, en dos momentos distintos, una vez finalizado el taller y un año después. Un total de 521 entrenadores de fútbol base de los cinco países participantes (España, Francia, Grecia, Inglaterra y Noruega) asistieron a los talleres *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>. De estos entrenadores, 105 acudieron a los talleres realizados en España (77 en la Comunidad Valenciana y 28 en Cataluña). En la fase de seguimiento participaron un total de 52 entrenadores de fútbol base de la Comunidad Valenciana. Los análisis de los cuestionarios de satisfacción con el taller y de puesta en práctica y barreras mostraron que los entrenadores lograron aplicar lo aprendido en el taller en su actividad como entrenador. Asimismo, la formación recibida en los talleres *Empowering Coaching*<sup>TM</sup> fue percibida como novedosa y les hizo replantear sus ideas sobre el entrenamiento. La totalidad de los entrenadores de fútbol base asistentes a los talleres informaron entender y poder integrar en sus entrenamientos y partidos los principios de *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, para convertirse en entrenadores *empowering*. Por último, la práctica totalidad de los entrenadores de fútbol base informaron no haber tenido dificultad para crear un clima *empowering* en sus equipos, habiendo encontrado las mayores dificultades en los padres.

#### FORMAÇÃO DE TREINADORES DE FUTEBOL DE FORMAÇÃO NO PROJECTO PAPA

**PALAVRAS-CHAVE:** *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, Treinadores, Formação, Clima motivacional, Futebol de formação.

**RESUMO:** O objectivo do presente trabalho foi duplo: (1) Descrever as características do programa de formação motivacional para treinadores *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, aplicado no âmbito do projecto europeu PAPA (*Promoting Adolescents Physical Activity*) e (2) Analisar a percepção que tiveram os treinadores de futebol de formação espanhóis sobre as acções de formação desse programa e as suas repercussões, em dois momentos distintos, uma vez finalizada a formação e um ano depois. Um total de 521 treinadores de futebol de formação dos cinco países participantes (Espanha, França, Grécia, Inglaterra e Noruega) assistiram às acções de formação *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>. Destes treinadores, 105 assistiram às acções realizadas em Espanha (77 na Comunidade Valenciana e 28 na Catalunha). Na fase de follow-up participaram um total de 52 treinadores de futebol de formação da Comunidade Valenciana. As análises dos questionários de satisfação com a acção de formação e de aplicação e barreiras revelaram que os treinadores conseguiram aplicar na sua actividade o aprendido na acção de formação. De igual modo, a formação recebida nas acções *Empowering Coaching*<sup>TM</sup> foi percebida como inovadora, o que levou os treinadores a reformular a sua concepção de treino. A totalidade dos treinadores de futebol que assistiram às acções de formação reportaram entender e poder integrar nos seus treinos e competições os princípios do *Empowering Coaching*<sup>TM</sup>, de forma a converterem-se em treinadores *empowering*. Por último, a quase totalidade dos treinadores de futebol de formação afirmaram não terem tido dificuldade em criar um clima *empowering* nas suas equipas, tendo encontrado as maiores dificuldades nos pais.

## Referencias

- Adie, J. W., Duda, J. L. y Ntoumanis, N. (2008). Autonomy support, basic need satisfaction and the optimal functioning of adult male and female sport participants: A test of basic needs theory. *Motivation and Emotion*, 32, 189-199.
- Ames, C. (1992). Achievement goals and adaptive motivational patterns: The role of the environment. En G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Balaguer, I., Atienza, F., Castillo, I. y Cruz, J. (2014). El proyecto europeo PAPA: Promoviendo la actividad física de los adolescentes a través de experiencias positivas en el deporte. En E. Generelo, J. Zaragoza y J. A. Julián (Coords), *Promoción de la Actividad Física en la Infancia y la Adolescencia. En el camino de soluciones reales* (pp. 183-200). Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Balaguer, I., González, L., Fabra, P., Castillo, I., Mercé, J. y Duda, J. L. (2012). Coaches' interpersonal style, basic psychological needs and the well-being of young soccer players: A longitudinal analysis. *Journal of Sports Sciences*, 30(15), 1619-1629.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N. y Thøgersen-Ntoumani, C. (2010). The controlling interpersonal style in a coaching context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 32(2), 193-216.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Duda, J. L. (2001). Goal perspectives research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. In G. C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 129-182). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Duda, J. L. (2013). The conceptual and empirical foundations of Empowering Coaching™: Setting the stage for the PAPA project. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 311-318.
- Duda, J. L., y Balaguer, I. (2007). Coach-created motivational climate. In S. Jowett y D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 117-130). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Duda, J. L., Quested, E., Haug, E., Samdal, O., Wold, B., Balaguer, I., ... Cruz, J. (2013). Promoting Adolescent health through an intervention aimed at improving the quality of their participation in Physical Activity (PAPA): background to the project and main trial protocol. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 319-327.
- Kirkpatrick, D. L. y Kirkpatrick, J. D. (1994). *Evaluating training programs*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sarrazin, P., Boiche, J. C. y Pelletier, L. G. (2007). A self-determination theory approach to dropout in athletes. In M. S. Hagger y N. L. D. Chatzisarantis (Eds.), *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport* (pp. 229-242). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Sousa, C., Smith, R. E. y Cruz, J. (2008). An individualized goal – setting program for coaches. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 2, 258-277.

## Anexo

### Ítems del cuestionario de *Puesta en práctica y barreras*

A continuación aparecen algunas afirmaciones relacionadas con el *Empowering Coaching™*. Alternativas: Nunca, Raramente, A veces, A menudo, Siempre

- He puesto en práctica los principios del programa en los entrenamientos
- He aplicado los principios del programa en los partidos

A) ¿Ha sido difícil crear un clima empowering coaching debido a los obstáculos o a las barreras? Alternativas: Sí, No

B) ¿Cuál ha sido el grado de dificultad debido a los obstáculos o a las barreras relacionadas con...? Alternativas: Muy difícil, Bastante difícil, Algo difícil, Nada difícil

- El club
- Otros entrenadores
- Los padres
- Los jugadores
- Tú mismo
- La falta de tiempo para la planificación
- La falta de tiempo para implementarlo