

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
POSGRADO CONJUNTO FOD-FAPSI



**ESTRATEGIAS CLIMATE ANTES Y DESPUES DEL PROGRAMA DE
INTERVENCIÓN *EMPOWERING COACHING™* EN ENTRENADORES
DEPORTIVOS**

Por:

MARY CARMEN SÁNCHEZ FLORES

TESIS

Como requisito para obtener el grado de
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL DEPORTE

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, abril de 2024

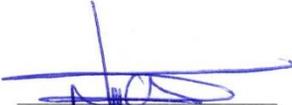
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
POSGRADO CONJUNTO FOD-FAPSI**

Los miembros del Comité de Titulación de la Maestría en Psicología del Deporte integrado por la Facultad de Organización Deportiva y la Facultad de Psicología, recomendamos que el Producto Integrador en modalidad de Tesis titulado "**Estrategias CLIMATE antes y después del programa de intervención Empowering Coaching™ en entrenadores deportivos**" realizado por la Lic. Mary Carmen Sánchez Flores, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestría en Psicología del Deporte.

COMITÉ DE TITULACIÓN



Dra. Jeanette M. López Walle
Facultad de Organización Deportiva, UANL
Asesor Principal



Dra. Nallely Castillo Jiménez
Facultad de Organización Deportiva, UANL
Co-asesor



Dr. Luis Tomás Rodenas Cuenca
Facultad de Organización Deportiva, UANL
Co-asesor



Dr. Jorge I. Zamarripa Rivera
Subdirección de Posgrado e Investigación de la
FOD

Nuevo León, abril 2024

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Organización Deportiva

Facultad de Psicología

Posgrado Conjunto FOD-FAPSI

Fecha de Graduación: abril de 2024

NOMBRE DEL ALUMNO(A): Mary Carmen Sánchez Flores

Título de la Tesis: *Estrategias CLIMATE antes y después del programa de intervención Empowering Coaching™ en entrenadores deportivos*

Número de Páginas: 48

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Psicología del Deporte

Resumen de la tesis: La capacitación a entrenadores mediante los climas motivacionales es un enfoque útil para mejorar la calidad de la formación deportiva. Los climas motivacionales se refieren al ambiente creado por el entrenador en el que los deportistas se desenvuelven. Estos ambientes pueden ser positivos o negativos, y pueden tener un impacto significativo en la motivación, la autoconfianza y el rendimiento de los deportistas. *Objetivo.* Comparar el uso de estrategias (frases o actividades) CLIMATE, antes y después del programa de intervención *Empowering Coaching™* en entrenadores deportivos. *Método.* Participaron 46 entrenadores tanto de deportes individuales como colectivos pertenecientes a un colegio privado de Monterrey, Nuevo León. Se les aplicó, antes y después del programa de intervención, un cuestionario *ad hoc*, para valorar el uso que le daban a cada una de las siete estrategias CLIMATE, así como el uso de frases y actividades que promovieran climas motivacionales positivos. *Resultados.* Los resultados indican una diferencia significativa entre el antes y el después del programa de intervención (*EC™*) respecto al valor al uso de las estrategias, el uso de actividades y el uso de frases; resaltando que las mayores diferencias se observaron en el valor del uso de las estrategias, incrementando en mayor medida la estrategia de Interés intrínseco ($\Delta = 13.95$) y la estrategia de Maestría en la tarea ($\Delta = 13.46$). *Conclusión.* El programa de intervención *Empowering Coaching™* demuestra una mejora el uso de frases y actividades por parte de los entrenadores para generar climas motivacionales que promuevan experiencias positivas en sus atletas. *Palabras claves:* Climas motivacionales, entrenadores, estrategias

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL _____



Dedicatoria

No cabe duda que las oportunidades se dan en la vida, solo hay que tener los ojos muy abiertos y la mente dispuesta para poder apreciarlas; pero sobre todo ser insistente hasta lograrlo.

Primero que nada, quiero agradecer a mi familia que me apoyo en todo momento, minuto y segundo de esta travesía; para mis hijos ser una inspiración de las metas propuestas y logradas; y aunque no fue fácil, pues en muchas ocasiones estaba presente pero no para atender sus necesidades, sé que hoy podemos gozar de los frutos de este sacrificio. A mi esposo que cuando ya no veía la luz me motivaba a terminar y también a ir a las prácticas, nunca dejar y abandonar, que con su ejemplo y valentía me mostraba el camino. A mis padres que nos han apoyado más de la cuenta y que en la actualidad nos siguen brindando hasta de más, no hay mayor agradecimiento que seguir su ejemplo. A mis hermanas que han estado en todo momento apoyando a mi familia y que con su ejemplo seguir buscando lo mejor.

A la Dra. Jeanette por su ayuda, apoyo y lucha a mi casusa, porque si no hubiera intervenido desde todos los ámbitos esta meta se hubiera acabado al término del primer semestre. No hay manera de regresar la retribución, más que siguiendo la preparación, poniendo en alto el nombre de la facultad y la universidad y así como ella aportar a la investigación de la psicología del deporte.

A la Dra. Nallely que si no me hubiera llevado de la mano no se hubiera logrado la tesis, pues con su apoyo, paciencia y tiempo se logró desarrollar, su luz y guía no solo fue esencial para el trabajo, sino también para mi persona. Y por sus tantas revisiones en cada uno de los apartados pues fue una labor muy valiente.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León por volverme a enamorar del deporte, pues en cada facultad había siempre algún entrenamiento o competencia sin

importar la hora. Al tener a escasos metros el Estadio Universitario de Tigres, gracias por regresarme el amor por el futbol pues iba a cada partido que podía, aunque arriesgara mi viaje de regreso. Y sobre todo a mi Facultad Organización Deportiva pues cada evento realizado, cada profesor perteneciente ha forjado un camino deportivo de alta competencia en cada uno de nosotros. Gracias profe Francisco por estar al pendiente de cómo iba y que necesitaba, en dejar a mis hijos estar en su clase, enormemente gracias. Dra. Abril, gracias por dejarme avanzar el último semestre en mis prácticas foráneas, brindarme su apoyo y dejarme seguir sus clases.

A la Dra. Diana por haberme permitido el estar con ella en su empresa de psicología del deporte, ayudándome a encontrar que la investigación es un área de muchas oportunidades, pero sobre todo de muy necesaria labor. Que cuando la visitábamos mis hijos amaban ir a tomarse fotos en Ciudad Universitaria UNAM y visualizar las posibilidades de estar ahí. Por invitarme en todo momento con sus atletas y a los campamentos de CONADE, gracias, gracias por pasarme pacientes.

A la psicóloga del mejor club del mundo Ada, gracias por ser mi hada madrina de los sueños, dando la oportunidad de cumplir el sueño de aquella niña de 13 años que lo único que pensaba al estudiar psicología del deporte era estar alguna vez en el Deportivo Toluca Futbol Club, sin duda alguna fue una gran, gran experiencia. A la psicóloga Daniela que, sin su seguimiento, presencia y compartir categoría no se hubiese logrado, a los profes con los que aprendí mucho de fútbol, gracias por permitirme estar muy de cerca en sus sesiones y charla de partido y a la categoría 2010 que me recibieron y me dieron todo su cariño e inspiraron a trabajar de la manera más creativa posible, gracias por siempre preguntar cada semana cuando era nuestra sesión, eso me motivaba mucho a realizarla cada vez mejor y con más retos.

A CONACYT por haber financiado mis estudios, pues sin su apoyo no se hubiera logrado el estar en cada una de las clases, el aprendizaje, la estancia de investigación, prácticas y sobre todo las amistades que se crearon al realizar estos estudios Chaires, Sarahi, Tona, Cesar, Yera, Fer, Alex, Carlos, gracias.

Las segundas oportunidades son para recargar pila, aprender y creerte lo que en realidad eres, gracias por enseñarme que el éxito no es plano y que a veces la espera y el regreso tiene mucho que enseñarnos, fui parte de la 1er generación de auténticas emprendedoras, la única de FOD y hoy estoy en la 2ª parte de este gran proyecto, con más compañeras, pero sobre todo compartiendo este gran espacio con una gran amiga Dubeth que sin su ayuda y apoyo el llegar a clases hubiera sido más complicado.

A mis compañeros que sin duda alguno fueron los mejores a Roberto que compartimos primera intervención con equipo el 2o semestre y que en este último, nos motivamos para poder ver la luz cuando ya no se veía, gracias por no dejar a nadie en el camino, somos una generación de los CEO, Daniel, Cristian, Adrián, Alexis, Fernando, Javier, Roberto y Dubeth.

Tabla de contenido

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
<u>CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</u>	<u>4</u>
TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA.....	4
TEORÍAS DE LAS METAS DEL LOGRO (AGT).....	7
TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN (SDT).....	8
CLIMAS MOTIVACIONALES EMPOWERING Y DISEMPOWERING.....	9
CLIMA EMPOWERING.....	9
CLIMA DISEMPOWERING.....	10
PROGRAMA DE EMPOWERING COACHING (PROJECT PAPA).....	11
INTERVENCIONES CON EMPOWERING COACHING TM	12
<u>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....</u>	<u>14</u>
TIPO DE ESTUDIO Y ALCANCE.....	14
POBLACIÓN.....	14
MUESTREO.....	14
CRITERIOS DE ELIMINACIÓN.....	14
MUESTRA.....	15
DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS.....	15
PROCEDIMIENTO.....	16
PROCESAMIENTO DE DATOS.....	16
<u>CAPÍTULO 3. RESULTADOS.....</u>	<u>17</u>
ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INFERENCIAL.....	17
<u>CAPÍTULO 4. DISCUSIONES.....</u>	<u>23</u>
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>26</u>
<u>REFERENCIAS.....</u>	<u>27</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>30</u>

Introducción

Hoy en día, la actividad física, y el deporte se considera como uno de los fenómenos sociales más importantes, influyentes y característicos de la sociedad actual (Cruz, 1995). Cada vez más familias se interesan por actividades después de la escuela para sus hijos, entre ellas están las actividades culturales, recreativas, clubes de tarea y sobre todo la práctica deportiva en los diferentes clubes que se encuentran en sus municipios, algunos van a pedir información propia, otros tantos los invitan y motivan los compañeros de clase, pues se hacen pertenecientes a un diferente club social.

Las familias también se encuentran atentas a las necesidades propias como las de los gustos y preferencias de sus hijos inscribiéndolos en diferentes deportes pudiendo ser de equipo o en algún formato individual; pero después de un tiempo que el niño a practicado el deporte, comienza a identificar sus gustos y preferencias, si se visualiza en un futuro en ese mismo deporte, le gustaría cambiar o en definitiva abandonar el deporte. Recordemos que no solo es la práctica sino en muchos lugares y deportes la competencia es cada 8 días y es aquí donde la teoría de la motivación humana juega un papel muy importante.

Por ello en la presente investigación con base en el análisis de los climas motivacionales desde la perspectiva del modelo de Duda y colaboradores (2018), el objetivo es comparar el valor del uso de las estrategias, el uso de frases y uso de actividades, antes y después de la capacitación Empowering Coaching TM en entrenadores de un colegio privado de NL.

Como se ha mencionado, el entrenador tiene un fuerte impacto en el comportamiento de sus deportistas mediante los climas motivacionales, ya que influye en las conductas, pensamientos y sentimientos que el deportista presenta (Duda et al., 2018). En este trabajo, los climas motivacionales son definidos con base en el modelo jerárquico y multidimensional creado por Duda y colaboradores (2018), el cual

considera la integración de dos grandes teorías: la teoría de metas del logro (AGT, *Achievement Goal Theory*; Ames, 1992; Nicholls, 1989) y la teoría de la autodeterminación (SDT, *Self-Determination Theory*; Ryan y Deci, 2017); con esto se generan dos dimensiones; el clima empowering se implican en la tarea, apoyan a la autonomía y al desarrollo social, por consiguiente la motivación va a ser de forma autónoma logrando conductas de bienestar y por consiguiente el atleta va a tener un desarrollo óptimo y ganas de continuar; y el clima disempowering, compuesto por dos dimensiones implicación al ego y al estilo controlador, la motivación va a ser controlada obteniendo como resultado malestares dentro de su práctica por lo que su desarrollo va a desencadenar un funcionamiento amenazador con la intención de llegar al abandono deportivo.

Asimismo, la literatura explica y detalla que, el entrenador es quien debe de proporcionar un ambiente seguro, con calidad, confianza y retroalimentación además debe poseer destrezas psicológicas como la confianza de sus habilidades para comunicar y enseñar (Feltz et al., 1999). Sin estos los atletas tienden a tener conductas negativas dentro del entrenamiento, logrando que la visualización futura en el deporte, no sea la idónea o para la cual se está trabajando.

De tal forma, este estudio se centra en exponer la importancia del empoderamiento del entrenador; donde se aplicó un programa a los entrenadores por nueve meses, en el que las estrategias CLIMATE fueron desarrolladas, posterior a ello, los resultados se compararon en el valor de uso, frases y actividades.

El objetivo general de esta investigación es:

- Comparar el uso de estrategias (valor, frases y actividades) CLIMATE, antes y después del programa de intervención *Empowering Coaching™* en entrenadores deportivos.

Como hipótesis se plantean la siguientes:

H1: Los entrenadores capacitados con el *Empowering Coaching™* van a incrementar el valor en el uso de las estrategias CLIMATE después del programa de intervención.

H2: Los entrenadores capacitados en *Empowering Coaching*TM van a incrementar el uso de frases y actividades relacionadas con las estrategias CLIMATE después del programa de intervención.

En los siguientes capítulos de esta tesis se abordan diferentes apartados los cuales, se explican a continuación.

En el capítulo 1, se analiza la teoría de la motivación humana, desde la perspectiva de Maslow, la teoría de las metas de logro, la teoría de la autodeterminación y los climas motivacionales empowering y disempowering, además de una aproximación al proyecto PAPA y algunas intervenciones con entrenadores que se fueron creando en los diferentes países.

En el capítulo 2, se revisa y se detalla la metodología en los que se abordará de mejor manera el tipo de estudio, población y las características de la propia investigación como es el caso de los instrumentos, tiempos, formas de aplicación, criterios de inclusión-exclusión, pero sobre todo se explican los pasos que sustentan la validez interna del presente estudio.

En el capítulo 3, se analizan los resultados de esta investigación, comparando el antes y después del programa *Empowering Coaching*TM, específicamente en el análisis de las frases, actividades, uso de las estrategias CLIMATE.

Finalmente, el capítulo 4, se centra en la discusión, tomando en cuenta los resultados e investigaciones previas; posteriormente, se presentan las conclusiones de este estudio.

Capítulo 1. Fundamentos Teóricos

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Abraham Maslow, se asocia con la psicología humanista, en 1943, propone su “Teoría de la Motivación Humana” en la cual se desarrolla una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. En ella se identifican cinco categorías de necesidades en orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. En medida que el hombre satisface necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad. La caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, resumido por Simons et al. (1987) se explica en los siguientes renglones:

- Necesidades fisiológicas: Son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas.
- Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: Cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación.
- Necesidades de estima: Cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás.

En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de

respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto-realización: Son las necesidades más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica.

La Figura 1, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide.

Figura 1.

Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow (Adaptado de Chapman, 2007)



Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, cognitivas y las de autotranscendencia (Feist et al, 2021), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- Necesidades estéticas: No son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

- Necesidades cognitivas: Están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

- Necesidades de auto-trascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo.

Por otro lado, las dos teorías contemporáneas que han constituido el soporte de la elaboración de esta investigación referente al modelo de climas motivacionales empowering y disempowering desarrollado por Duda (2013) son la teoría de las metas de logro (AGT, *Archivement Goal Theory*) y la teoría de la autodeterminación (SDT, *Self-Determination Theory*). De aquí partimos para poder contextualizar lo que hemos visto a lo largo de las diferentes generaciones de deportistas, siendo varios lo que cambian de entrenador, se quedan con el mismo mucho tiempo, se cambian el deporte y lo último que queremos que pase, es que por no dominar los diferentes elementos internos y externos abandonen el deporte.

Un clima motivacional puede ser más o menos empowering o disempowering (Duda y Appleton 2016), es decir, trabajar favoreciendo los ambientes adecuados para el desarrollo del atleta por medio de la retroalimentación positiva o desfavorecer el desarrollo deportivo por medio de elementos negativos en los entrenamientos. Muchos niños se encuentran en los deportes vespertinos a causa del tiempo de los padres, pues se inscriben en estos para que los papás puedan salir del trabajo y pasar por ellos; ahora bien, si los niños están practicando algún deporte, lo mejor es tener a entrenadores capacitados para poder hacer trabajo deportivo continuo. Ahora bien, si ya tenemos estos elementos en formato positivo, será más fácil cumplir el objetivo del deporte de iniciación que es enamorar a los niños del deporte. La pregunta más grande es ¿Como enamoramos a los niños del deporte? La respuesta es concreta, creando los ambientes adecuados para su desarrollo, en este modelo el ambiente se crea en el entrenamiento y es lo que a través de la aplicación de la capacitación fue lo que se buscó.

Teorías de las metas del logro (AGT)

La teoría de las metas de logro (AGT, *Achievement Goal Theory*; Ames, 1992; Nicholls, 1989) ha sido una de las teorías motivacionales más relevantes que ha emergido en el contexto del deporte a finales de la década de los ochenta (Pensgaard y Roberts, 2000), donde se defiende que el clima motivacional que crean los entrenadores influye en cómo los deportistas juzgan su competencia y definen su éxito (Duda y Balaguer, 2007).

Esta teoría considera dos dimensiones, la situacional y disposicional, desde la situacional, se consideran dos tipos de clima motivacional.

La primera de ellas hace referencia al clima motivacional de *implicación en la tarea*, en el que el entrenador enfatiza el aprendizaje cooperativo, el esfuerzo, la mejora, y considera que todos juegan un papel importante en el equipo, dando oportunidad y autonomía al sentirse en pertenencia y participación activa; la segunda, hace referencia al clima motivacional de *implicación al ego*, donde el entrenador fomenta la rivalidad, muestra un reconocimiento desigual hacia los deportistas en función de su habilidad y utiliza el castigo cuando se comenten errores (Newton et al., 2000).

Asimismo se considera la importancia del *apoyo social*, donde el entrenador que ofrece apoyo social muestra que valora a los jugadores no solo como deportistas sino también como personas (Duda et al., 2018). Recordemos que el reconocimiento y aportación social también es muy importante pues bien si bien nuestro medio cercano nos va identificando de acuerdo a los grupos de pertenencia vamos abarcando otras dimensiones y se va creando la persona de forma integral, completa y con equilibrio.

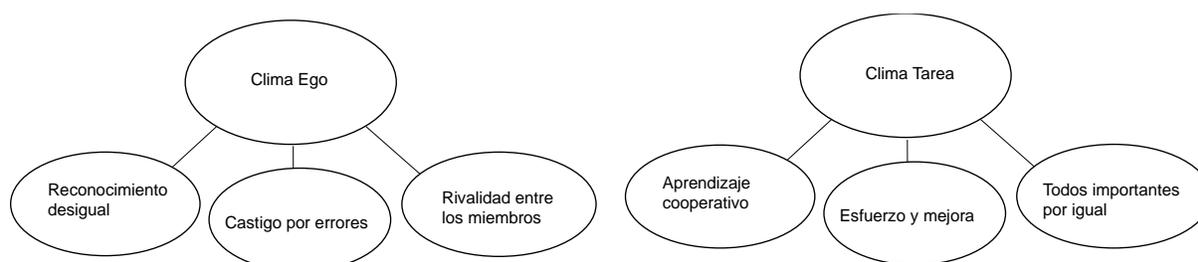
Existen tres factores que influyen en la motivación de una persona: las metas de logro, la habilidad percibida y el comportamiento de logro (Weinberg y Gould, 1995). Desde la perspectiva de las dos dimensiones que utiliza la teoría de las metas de logro, la dimensión disposicional se divide en dos: la primera es la orientación de meta a la tarea y, la segunda, la orientación de meta en el resultado (ego).

La orientación a la tarea se refiere al interés en dar su esfuerzo en la actividad, tratar de mejorar y obtener un dominio o incluso la maestría en lo que realiza; la orientación al resultado (ego) habla de la búsqueda de competencia sobre los otros. Weinberg y Gould (1995) aseguran que las personas poseen ambos tipos de orientación, el plantearse éxito y metas hacia algún tipo de orientaciones tendría diferentes resultados sobre su bienestar psicológico.

En la siguiente figura podemos observar el modelo de clima motivacional creado por el entrenador en el deporte (Newton et al., 2000).

Figura 2

Modelo de los climas motivacionales ego y tarea



Teoría de la autodeterminación (SDT)

La teoría de la autodeterminación (SDT) es una macro-teoría de la motivación humana que aborda cuestiones básicas como el desarrollo personal, la autorregulación, las necesidades psicológicas básicas, las metas, aspiraciones de vida, energía, la vitalidad, las relaciones culturales para la motivación y el impacto de los ambientes sociales sobre la motivación, tanto en el afecto, como en la conducta y el bienestar (Deci y Ryan, 2008). Ryan y Deci (2017) describen la autodeterminación como la capacidad de un individuo para elegir y realizar acciones con base a su decisión. Las personas autodeterminadas se ven como las iniciadoras de su propia

conducta, seleccionan los resultados y escogen una línea de actuación que las lleven a lograr esos resultados.

Una de las características importantes de la SDT es que defiende que los factores sociales y culturales influyen en el desarrollo de la voluntad e iniciativa de las personas, además de su bienestar y la calidad de su desempeño. La teoría defiende que, para lograr el bienestar psicológico, las personas tienen que satisfacer sus tres necesidades psicológicas básicas (Deci y Ryan, 2000). Estas necesidades se identifican como: necesidad de autonomía, necesidad de competencia y necesidad de relación.

Climas motivacionales empowering y disempowering

Las dos teorías contemporáneas que han constituido el soporte de la elaboración del modelo de climas motivacionales empowering y disempowering desarrollado por Duda (2013) y Duda y sus colegas (Duda et al., 2018) son específicamente la teoría de las metas de logro (AGT, *Achievement Goal Theory*) y la teoría de la autodeterminación (SDT, *Self-Determination Theory*).

En este modelo se propone que el clima motivacional que se crea en los contextos deportivos es jerárquico y multidimensional y que existen dimensiones que se engloban en el clima empowering (clima de implicación en la tarea, estilo de apoyo a la autonomía, apoyo social), que potencian el desarrollo positivo de los deportistas; mientras que hay otras, situadas a la base del clima disempowering (clima de implicación en el ego y estilo controlador) que lo dificultan.

Clima Empowering

Un clima empowering se caracteriza por el fomento de la involucración a la tarea, el apoyo a la autonomía y el apoyo social. La percepción de un clima empowering favorece la perspectiva tarea y la satisfacción de las necesidades, un clima empowering estará más asociado con un sentido de satisfacción de la necesidad de autonomía, competencia y relación.

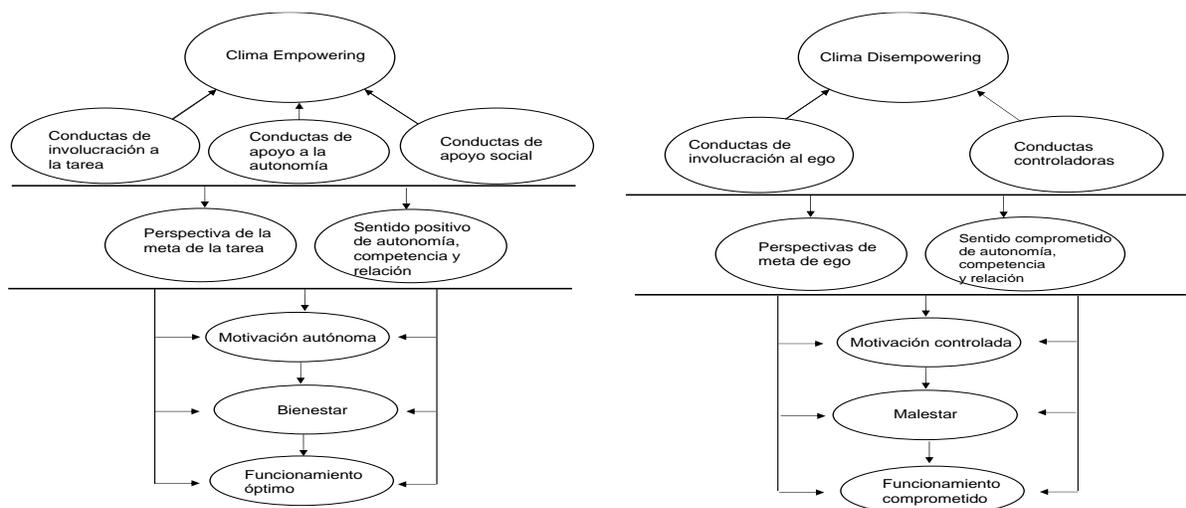
Así mismo, este ambiente tiende a propiciar la forma en la que un deportista evalúa su competencia, es decir, el deportista que percibe un clima empowering tenderá a utilizar un criterio orientado a la implicación en la tarea para determinar qué tan competente es en su actuación deportiva. Este tipo de clima también propicia la motivación intrínseca en el deportista. Como resultado, los jóvenes deportistas que perciben un clima empowering en su contexto deportivo, que muestran una satisfacción de sus necesidades psicológicas básicas, una fuerte orientación a la tarea en sus metas y que presentan una motivación más autodeterminada, es más probable que obtengan comportamientos o respuestas más adaptativas o funcionales y un bienestar psicológico en general

Clima disempowering

Un clima disempowering es aquel donde se produce una alta involucración al ego y un estilo controlador. Cuando se percibe que el clima generado por el entrenador es plenamente de tipo disempowering se propicia una frustración de las necesidades psicológicas básicas, criterios de comparación constante con los demás (ego) para evaluar la propia competencia percibida y motivos de práctica deportiva más controlados. Esto a su vez puede provocar respuestas desadaptativas en el atleta y poner en riesgo tanto su óptimo funcionamiento psicológico como su permanencia en la práctica deportiva, la percepción de un clima disempowering promueve la perspectiva ego y la frustración de las necesidades psicológicas. En la siguiente figura podemos observar las características de los climas motivacionales empowering y disempowering donde figuran los mecanismos a través de los cuales el clima creado por el entrenador produce las consecuencias señaladas.

Figura 3.

Climas motivacionales empowering y disempowering (Duda et al., 2018)



Programa de Empowering Coaching (project PAPA)

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™*, con el objetivo de que los entrenadores aprendan a crear climas motivacionales que fomenten la calidad de la motivación de los jóvenes deportistas. Con ello se crean lazos en los que se puede desarrollar los ambientes seguros de aprendizaje y sobre todo de entrenamiento, lo cual permite que los deportistas sigan desarrollándose en su deporte.

PAPA, es un programa financiado por la Comisión Europea dentro del 7º Programa Marco (marzo 2009- septiembre 2013), ha sido liderado por la catedrática Joan Duda de la Universidad de Birmingham (Reino Unido). En el que participaron varias universidades. Con la finalidad de obtener resultados en dos momentos importantes, al inicio, posteriormente se generaron las sesiones de capacitación y después de un año se aplicó nuevamente el segundo test.

A lo largo de la historia se ha podido observar que la intervención del entrenador es de suma importancia y decisiva para la toma de decisión y el

enamoramiento al deporte, por ello y con la intención de crear ambientes adecuados para ambos personajes del deporte, se desarrollan las sesiones con el entrenador, mismas que se desprenden de dos teorías la Teoría de las Metas de Logro (AGT; Ames, 1992, Nicholls, 1989) y la Teoría de la Autodeterminación (SDT; Deci y Ryan, 1985, 2000). En la fase de intervención principal del proyecto PAPA, participaron 521 entrenadores de fútbol base de cinco países España, Francia, Grecia, Inglaterra y Noruega, los cuales asistieron a los talleres *Empowering Coaching*TM. 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 participaron un total de 52 entrenadores de fútbol base, todos ellos de la Comunidad Valenciana.

Intervenciones con Empowering CoachingTM

El clima motivacional que genera el entrenador tiene implicaciones importantes y se refleja en diversos sectores como es el caso de la conducta, cognición y emociones del deportista; este mismo se caracteriza por la palabra, es decir, el cómo se dice, se hace o se piensa, por ello influye en la forma y estructura del entrenamiento y competición (Duda, 2013). A pesar de los resultados de diferentes investigaciones, hasta la fecha se han desarrollado pocos programas con bases teóricas dedicados a dirigir el empoderamiento.

En esta intervención de climas motivacionales, destaca la teoría AGT (Ames, 1992, Nicholls, 1989) y la STD (Ryan y Deci, 2017). El modelo incluye las dimensiones propuestas de ambas teorías a través de estas mismas el entrenador crea el clima motivacional. Un elemento importante que no debemos de olvidar y sobre todo de tener presente es que el modelo presenta los mecanismos motivacionales a través de

los cuales favorecen o dificultan el funcionamiento óptimo del equipo y por ende del deportista.

La perspectiva de meta tarea y la satisfacción de las necesidades básicas promueven la motivación autónoma la cual promueve un ambiente de bienestar por lo tanto al estar bajo esta sintonía, la práctica deportiva se va a generar en un formato más disciplinado, de valor y sobre todo de aprovechamiento.

Capítulo 2. Metodología

Tipo de estudio y alcance

El tipo de diseño es preexperimental de preprueba/postprueba con un solo grupo. Los diseños de un grupo único no poseen un control riguroso, por lo tanto, se considera con un alcance exploratorio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Población

El Estado de Monterrey, Nuevo León cuenta con una adecuada infraestructura deportiva por ello el avance de medalleros deportivos en diferentes instancias competitivas; este estado cuenta con escuelas públicas y solo un pequeño porcentaje, corresponde a las escuelas privadas. En el caso de esta ciudad se cuenta con alrededor de 600 colegios privados en donde se imparte la educación básica, media y superior.

Muestreo

El muestreo es no probabilístico, también denominado muestra dirigida, y es de tipo por conveniencia. Se suele denominar muestreo por conveniencia, debido a la facilidad con que el investigador lo realiza y se pone en contacto con los sujetos. Los investigadores no tienen autoridad para seleccionar los elementos de la muestra, y se hace puramente en base a la proximidad y no a la representatividad. Los entrenadores fueron convocados por el coordinador deportivo del colegio

Criterios de eliminación

No aceptar el consentimiento informado

Falta de respuestas en alguno de los cuestionarios

Inasistencias en el programa de intervención.

Muestra

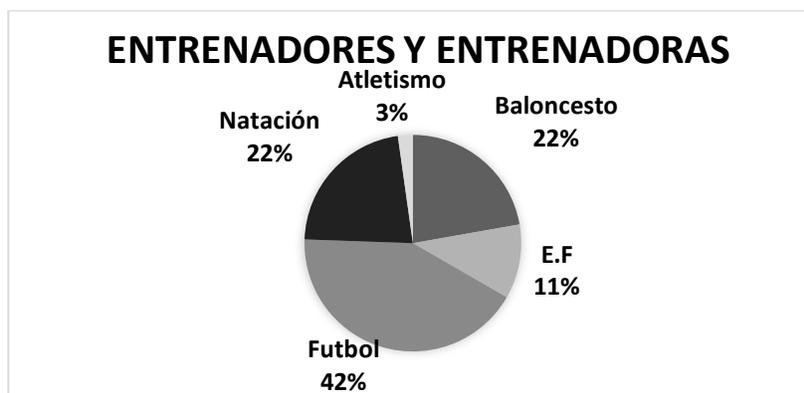
El estudio se llevó a cabo en un colegio privado de Nuevo León, cuenta con dos sedes una ubicada en el municipio de San Pedro Garza García y el otro, en Valle Alto, Monterrey.

La muestra estuvo conformada por 46 entrenadores, 5 mujeres y 41 hombres, la edad promedio es 39 años ($DT = 39$), el entrenador más joven tiene una edad de 22 años y el entrenador con mayor edad es de 52 años.

Los deportes a los que los entrenadores pertenecen se dividen por porcentajes de la siguiente forma: 18% natación, 2% atletismo, 26% baloncesto, 41% fútbol, 13% educación física. En la Figura 1, nos muestra como el 41% de la población es perteneciente al deporte de fútbol en su mayoría, mientras que el atletismo es el deporte con menos entrenadores y representa un 2% de la población.

Figura 1.

Porcentaje de entrenadores por deporte



Descripción de Instrumentos

Respecto a los instrumentos, se crearon dos encuestas *ad hoc*, la primera, para conocer con qué frecuencia usaban de actividades y frases que fomentaran las estrategias CLIMATE, así como el valor que le daban al uso de las mismas, esta

encuesta se aplicó previo a la capacitación (T1); la segunda, después de la capacitación, también estuvo enfocada a la frecuencia del uso de actividades y frases que realizan para fomentar las estrategias CLIMATE, así como el valor del uso de estas estrategias (T2) (Anexos 1 y 2).

Procedimiento

Los 46 entrenadores fueron reunidos en una sala polivalente del colegio para aplicarles la Encuesta del T1 y después comenzaron los talleres bajo la metodología *Empowering CoachingTM* (Balaguer et al., 2012). Una vez concluido el desarrollo de las actividades referentes a la metodología, se volvieron a aplicar las encuestas, en esta ocasión la del T2.

Procesamiento de datos

En primer lugar, se obtuvieron los promedios de las 7 estrategias CLIMATE en cada una de las dimensiones (valor al uso, uso de actividades y uso de frases) así como en cada uno de los momentos (T1 y T2). En segundo lugar, se realizó un análisis descriptivo (media y desviación típica) de las 7 estrategias en ambos momentos. Posteriormente, para poder comparar las estrategias antes y después del programa de intervención se utilizó la prueba W de Wilcoxon, así mismo una vez determinadas las diferencias entre las tomas se calculó el tamaño del efecto mediante la prueba d de Cohen. Para poder representar gráficamente los promedios entre las estrategias según los momentos de evaluación, se realizaron gráficas de barras. El análisis de los datos se realizó en el paquete estadístico IBM SPSS Statistics Versión 21.

Capítulo 3. Resultados

Análisis descriptivo e inferencial

Al comparar el valor del uso de las estrategias CLIMATE antes y después de la capacitación de los entrenadores, se observa que en todas incrementó significativamente su valor en cuanto al uso (Tabla 1), no obstante, podemos remarcar que los incrementos se dieron principalmente en las estrategias de Interés intrínseco ($\Delta = 13.95$) y Maestría en la tarea ($\Delta = 13.46$), estos cambios se observan más claramente en la Figura 2. Otro aspecto para destacar es la disminución de la desviación típica, mostrando mayor consistencia y homogeneidad en la respuesta después de la capacitación *Empowering CoachingTM* (EC).

Tabla 1

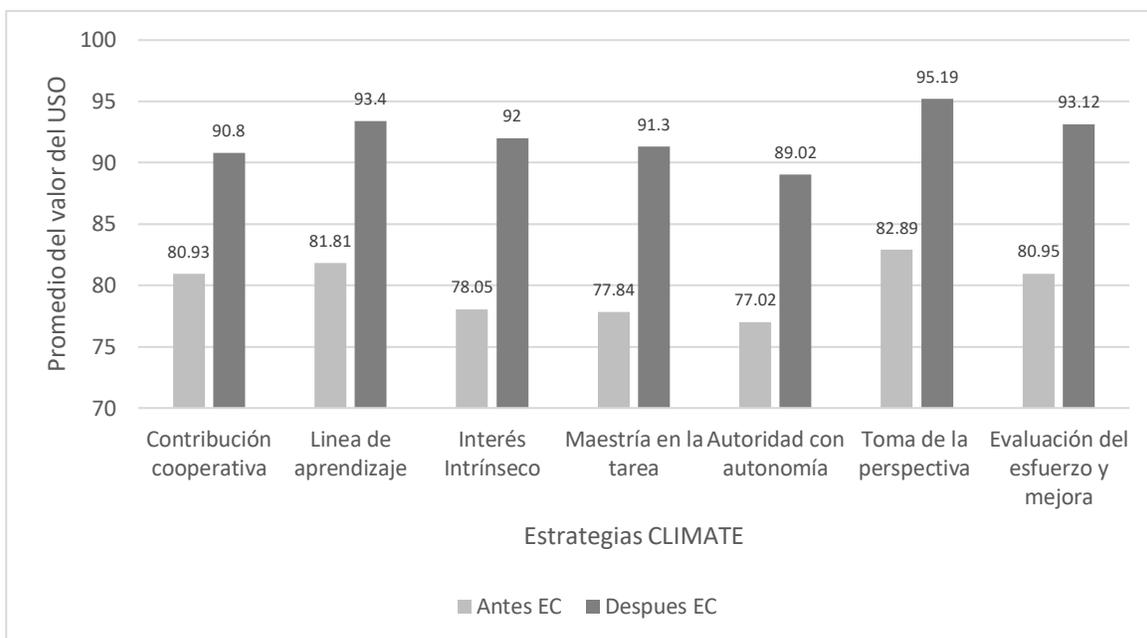
Valor del uso a las estrategias CLIMATE antes y después de la capacitación *Empowering CoachingTM*

Estrategia CLIMATE	Antes del EC		Después del EC		Wilcoxon	p	D
	M	DT	M	DT			
Contribución Cooperativa	80.93	12.44	90.80	8.51	654	.00	.92
Línea de Aprendizaje	81.81	14.35	93.40	7.63	572	.00	1.00
Interés Intrínseco	78.05	17.07	92.00	8.86	859	.00	1.02
Maestría en la Tarea	77.84	17.34	91.30	9.82	664	.00	.95
Autoridad con Autonomía	77.02	14.35	89.02	9.68	738	.00	.98
Toma de la perspectiva del otro	82.89	13.28	95.19	5.858	281	.00	1.19
Evaluación del esfuerzo y la mejora	80.95	12.94	93.12	6.772	678	.00	1.17

Figura 2

Promedio del valor del uso a las estrategias CLIMATE antes y después de la

capacitación *Empowering Coaching*TM



Al comparar el uso de las frases que promueven las estrategias CLIMATE antes y después de la capacitación de los entrenadores, se observa el incremento significativo en todas las variables, sin embargo, cabe destacar que las variables que mayor puntuaron en comparando antes y después fueron Autoridad con Autonomía ($\Delta = 0.75$) y Maestría en la Tarea ($\Delta = .57$) (Ver Tabla 2), esto cambios se observan gráficamente en la Figura 3. De la misma manera, se observa una mayor disminución de la desviación típica, mostrando mayor consistencia y homogeneidad en la respuesta después de la capacitación *Empowering Coaching*TM (EC).

Tabla 2

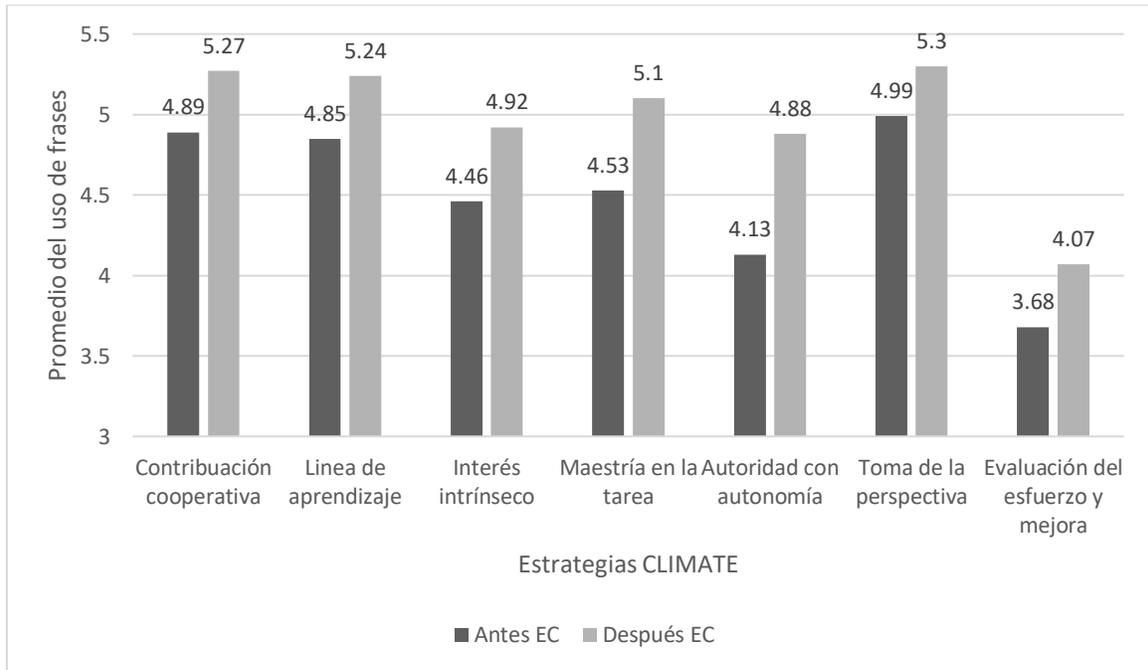
Uso de frases que fomenten las estrategias CLIMATE antes y después de la capacitación Empowering Coaching™ .

Estrategia CLIMATE	Antes del EC		Después del EC		Wilcoxon	p	d
	M	DT	M	DT			
Contribución Cooperativa	4.89	.72	5.27	.50	449.50	.00	.60
Línea de Aprendizaje	4.85	.73	5.24	.60	501.50	.00	.57
Interés Intrínseco	4.46	.90	4.92	.65	580.50	.00	.58
Maestría en la Tarea	4.53	.90	5.10	.63	582.00	.00	.72
Autoridad con Autonomía	4.13	.76	4.88	.59	678.00	.00	1.09
Toma de la perspectiva del otro	4.99	.67	5.30	.48	462.00	.00	.52
Evaluación del esfuerzo y la mejora	3.68	.73	4.07	.59	454.50	.00	.58

En la Figura 3, podemos observar que las estrategias con mayor promedio fueron Toma de la perspectiva del otro con un valor de 5.3 y Contribución Cooperativa con un valor de 5.2, no obstante, las que tuvieron mayor cambio fueron Maestría en la Tarea y Autoridad con Autonomía

Figura 3

Promedio del uso de frases de las estrategias CLIMATE antes y después de la capacitación Empowering Coaching™



Al comparar el uso de las actividades que promuevan las estrategias CLIMATE, podemos destacar el cambio significativo del antes y después de la intervención con respecto a todas las variables; la mayor diferencia se presentó en la estrategia de Autoridad con Autonomía ($\Delta = 0.64$) y el menor incremento fue Contribución Cooperativa ($\Delta = 0.07$).

Tabla 3.

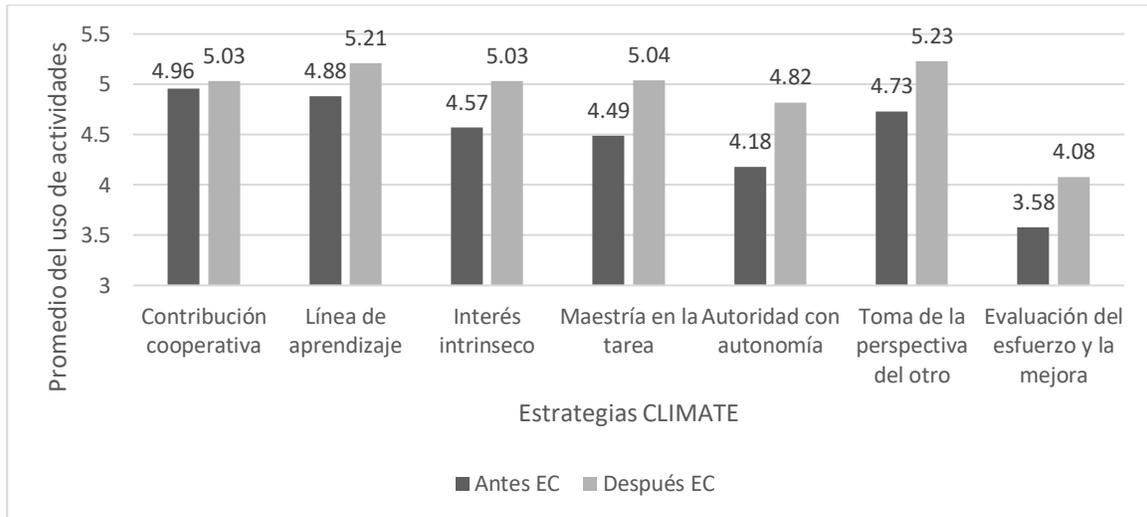
Uso de actividades que fomenten las estrategias CLIMATE antes y después de la capacitación Empowering Coaching™.

Estrategias CLIMATE	Antes del EC		Después del EC		Wilcoxon	<i>p</i>	<i>D</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>			
Contribución Cooperativa	4.96	.52	5.03	.37	39.50	.55	0.15
Línea de Aprendizaje	4.88	.54	5.21	.52	577.50	.00	0.61
Interés Intrínseco	4.57	.78	5.03	.67	587.00	.00	0.62
Maestría en la Tarea	4.49	.84	5.04	.58	567.00	.00	0.75
Autoridad con Autonomía	4.18	.86	4.82	.65	763.00	.00	0.83
Toma de la perspectiva del otro	4.73	.60	5.23	.53	537.50	.00	0.87
Evaluación del esfuerzo y la mejora	3.58	.62	4.08	.57	437.50	.00	0.83

En la Figura 4, destacamos que las estrategias que presentan mayor puntuación son Toma la perspectiva del otro con un valor de 5.2 y Línea de Aprendizaje con un valor de 5.21.

Figura 4.

Promedio del uso de actividades a las estrategias CLIMATE antes y después de la capacitación Empowering Coaching™



Capítulo 4. Discusiones

En este apartado se presenta la discusión de los resultados obtenidos con base al objetivo del estudio y la conclusión de la presente investigación.

El objetivo de la presente investigación fue: comparar el valor del uso de las estrategias, el uso de frases y uso de actividades, antes y después de la capacitación *Empowering Coaching™* en entrenadores de un colegio privado de NL.

H1: Discutimos que, si los entrenadores capacitados con el *Empowering Coaching™* van a incrementar el valor en el uso de las estrategias CLIMATE después del programa de intervención. Los resultados nos muestran que los entrenadores han internalizado más las estrategias durante sus entrenamientos, ya que perciben un mayor uso de frases y actividades al término del programa de intervención.

Por ejemplo, respecto a las actividades, los entrenadores han incrementado ejercicios cooperativos, ejercicios donde unos pueden ayudar a otros, o bien, se aseguraban que todos los jugadores tuvieran un rol importante en el equipo; respecto a las frases, se incrementaron frases que incitaran a alentar al equipo o a un compañero específico que requiriera apoyo en situaciones particulares.

Nuestros resultados van en línea con Urra (2008) quien en su estudio realizó programa de intervención psicológica en liderazgo deportivo dirigido a entrenadores. Después de 6 sesiones de asesoría, los resultados mostraron la desaparición de la discrepancia entre el liderazgo percibido y el preferido y, por supuesto, la percepción en la entrega del feedback positivo.

Otro estudio de intervención con entrenadores es el Cruz (1994) que realizó un asesoramiento psicológico a entrenadores de baloncesto en el deporte de iniciación, el cual se basó en la observación de las conductas de los entrenadores en competencias infantiles como un paso previo a la intervención psicológica, también se describieron los perfiles conductuales de los entrenadores que fue referente para la intervención psicológica para la mejora de su interacción con los jugadores a lo largo de los partidos. Los resultados indican que la instrucción técnica general es la

categoría mas utilizada por los entrenadores, también se sitúa el no reforzamiento que supera al reforzamiento, por ende, la participación a partir de una intervención desde el grado del asesoramiento psicológico es importante.

H2: Los entrenadores capacitados con el *Empowering Coaching™* van a incrementar el valor en el uso de las estrategias CLIMATE después del programa de intervención. Se confirma la hipótesis en relación a que los entrenadores capacitados con EC incrementan el valor en el uso de las estrategias CLIMATE. Siendo los entrenadores los principales actores para el manejo de la motivación de sus atletas puesto que, al realizar entrenamientos propositivos, los atletas crean conciencia para su desarrollo integral (Parcel, et al, 1987).

Los estudios muestran, que no sólo es una dirección, sino que se debe de tener un conocimiento para poder tratar con más personas y sobre todo poder dirigir a un equipo, pues bien entre más herramientas se tengan como es el resultado de los estudios anteriores, el entrenador podrá tener un papel completo desde las diferentes vertientes de atención y resultados (White, 1996).

En línea con el resultado, Soriano G. (2014) describe en un programa de intervención individualizado con entrenadores de futbol, el objetivo del trabajo fue diseñar y evaluar un programa de intervención individualizado para fomentar un estilo de comunicación positivo en los entrenadores y favorecer la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los jugadores, se incorpora la teoría de las necesidades psicológicas y la teoría de la autodeterminación se utilizó el CBAS como medida observacional y una escala para evaluar la percepción de la satisfacción; los resultados muestran que en su mayoría de los entrenadores la intervención individualizada es efectiva para el logro de los objetivos propuestos.

Cabe destacar que en este estudio los entrenadores cambiaron la frecuencia en el uso de frases o actividades durante su entrenamiento después de recibir las sesiones de *Empowering Coaching™*, por ello se considera que esta comparación no solo da respuesta a las hipótesis, sino que a su vez nos da una pauta para el desarrollo de programas de empoderamiento para los entrenadores deportivos a mayor escala,

como por ejemplo diferentes contextos socioculturales, y sobre todo en iniciación deportiva.

Por ello si el entrenador está capacitado para fomentar que los compañeros se alienten o apoyen entre ellos mismos podría propiciar el trabajo en equipo y la unión grupal, a la vez que los mismos compañeros se sentirán con más autonomía para ayudar a los demás, lo cual puede facilitar tanto el sentido de competencia como el sentido de pertenencia e identidad del atleta en el equipo (Almagro et al., 2011).

Conclusiones

Los resultados del presente trabajo destacan la importancia que representan los entrenadores capacitados con la metodología *Empowering Coaching*TM ya que no solo crean climas motivacionales adecuados, sino que, a su vez, destaca la presencia que los atletas generan al hacerse pertenecientes de su deporte y sobre todo de mantener disciplina y actitudes positivas para el mismo. La creación de climas empowering por parte de entrenadores y padres de familia, permitirá que los jóvenes deportistas tengan una motivación de mayor calidad para prevenir indicadores de malestar, agotamiento emocional y físico. Lo que fomenta un equilibrio entre el enamoramiento deportivo a largo plazo y la realización del deporte en un formato escolar.

El deporte requiere de buenos formadores sobre todo en las edades tempranas para un buen desarrollo biopsicosocial y una buena adopción de estilos de vida saludable, para la mejora de la calidad de vida, además de un óptimo bienestar personal con el objetivo de aumentar la motivación de la práctica deportiva; es de suma importancia que los entrenadores y padres de familia se preparen y que puedan conocer o incluir en su formación, experiencia de programas o conocimientos que generen climas empowering en el deporte, puesto que esto ayudara al día a día del deportista y evitara conductas de abandono en el deporte.

La capacitación a entrenadores por parte de los psicólogos del deporte han sido un parteaguas de la investigación, estrategias y sobre todo de la intervención por medio de las diferentes teorías; para ello, este estudio no solo analiza a los mismos, sino que refleja otros estudios en los que estas intervenciones han marcado un cambio conductual en los diferentes actores del equipo.

En definitiva, este estudio los cambios en la percepción de los climas motivacionales que se crean en los espacios de entrenamiento, obteniendo de los atletas una mejor disposición a las actividades, interviniendo también de manera conjunta en la autoestima y en el enamoramiento del deporte.

Referencias

- Almagro, B. J., Sáenz-López, P., González-Cutre, D., y Moreno-Murcia, J. A. (2011). Clima motivacional percibido, necesidades psicológicas y motivación intrínseca como predictores del compromiso deportivo en adolescentes. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 7(25), 250–265. doi.org/10.5232/ricyde2011.02501
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in Sport and Exercise* (pp.161-176). Human Kinetics.
- Balaguer, I., González, L., Fabra, P., Castillo, I., Mercé, J., y Duda, J. L. (2012). Coaches' interpersonal style, basic psychological needs and the well- and illbeing of young soccer players: A longitudinal analysis. *Journal of Sports Sciences*, 30(15), 1619–1629. doi.org/10.1080/02640414.2012.731517
- Chapman, A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. *BusinessBalls*. www.businessballs.com/maslow.htm
- Cruz, J. (1994). Asesoramiento psicológico a entrenadores: Experiencia en baloncesto de iniciación. *Apuntes. Educación Física y Deportes*, 1(35), 5-14, <https://raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/379240>.
- Cruz, J. (1995) Psicología del deporte en España: Estado actual y perspectivas de futuro. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 48(1-2), 5- 13.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. 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.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.
- 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(4), 311–318.
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2013.839414>
- Duda, J. L., y Appleton, P. R. (2016). Empowering and Disempowering Coaching Climates: Conceptualization, Measurement Considerations, and Intervention Implications. In M. Raab, P. Wylleman, R. Seiler, A-M. Elbe, & A. Hatzigeorgiadis (Eds.), *Sport and Exercise Psychology Research. From Theory to practice* (pp. 373-388). Elsevier
- Duda, J. L., Appleton, P. R., Stebbings, J., y Balaguer, I. (2018). Towards more empowering and less disempowering environments in youth sport. En C.J. Knight, C.G. Harwood, y D. Gould (Eds), *Sport Psychology for young athletes* (pp. 81-93). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315545202>
- Duda, J. L., y Balaguer, I. (2007). Coach-Created Motivational Climate. En S. Jowette y D. Lavalle (Eds.), *Social Psychology in Sport*. (pp. 117–130). Human Kinetics.
- Feist, J. F., Roberts, T-A., y Feist, J. (2021) *Theories of Personality* (10th ed.). McGraw Hill.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., y Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4), 765–776.
<https://doi.org/10.1037/0022-0663.91.4.765>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Newton, M., Duda, J. L., y Yin, Z. (2000). Examination of the psychometric properties of the Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire-2 in a sample of female athletes. *Journal of Sports Sciences*, 18(4), 275–290.
- Nicholls, J. G. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*. Harvard University Press.
- Parcel, G., Simons-Mortons, B., O'Hara, N., Baranowski, T., Kolbe, L., y Bee, D. (1987). School promotion of healthful diet and exercise behavior: An integration of organizational change and social learning theory interventions. *Journal of School Health*, 57(4), 150-156.

- Pensgaard, A. M., y Roberts, G. C. (2000). The relationship between motivational climate, perceived ability and sources of distress among elite athletes. *Journal of Sports Sciences*, 18(3), 191–200.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. The Guilford Press.
- Simons, J., Irwin, D., y Drinnien, B. (1987). *Maslow's Hierarchy of Needs from Psychology - The Search for Understanding*. West Publishing Company.
- Soriano, G., Ramis, Y., Cruz, J., & Sousa, C. (2014). Un Programa de Intervención Individualizado con Entrenadores de Fútbol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14(3), 99–106.
- Weinberg, R. S., y Gould, D. (1995). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Human Kinetics.
- White, S.A. y Zellner, S.R. (1996). The relationship between goal orientation, beliefs about the causes of sport success, and trait anxiety among high school, intercollegiate, and recreational sport participants. *The Sport Psychologist*, 10, 58-72.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta del T1

DATOS PERSONALES

Nombre:

Edad:

Genero

- Masculino
- Femenino

Deporte

- Fútbol
- Atletismo
- Natación
- Baloncesto
- Educación Física

Fecha y hora:

CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA

6. **Antes de recibir los talleres de formación** ¿Con que frecuencia **realizabas** estas acciones para fomentar la CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has diseñado ejercicios cooperativos?	<input type="radio"/>					
¿Has hecho actividades donde unos jugadores tenían que ayudar a otros?	<input type="radio"/>					
¿Has dado papel importante a todos los jugadores?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

7. En caso de responder "otros" indica que has hecho:

8. **Antes de recibir los talleres de formación** ¿Con que frecuencia **decías** estas expresiones para fomentar la CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
--	-------	------------	----------	---------------	-----------	--------------

¿Qué hicimos bien como equipo?	<input type="radio"/>					
¿Vamos a ayudar a nuestro compañero!	<input type="radio"/>					
¿Vamos a animar a nuestro compañero!	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

9. En caso de responder “otros” indica que has dicho:

10. ¿Cómo valorarías el uso que **le dabas** a la CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA antes de recibir los talleres de formación?

	0	5	10			
LINEA DE APRENDIZAJE						
11. Antes de recibir los talleres de formación ¿Con qué frecuencia realizabas estas acciones para fomentar la LÍNEA DE APRENDIZAJE?						
	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has diseñado ejercicios más complicados?	<input type="radio"/>					
¿Has diseñado ejercicios para que desarrollen tus jugadores ciertos puntos débiles?	<input type="radio"/>					
¿Has animado a los jugadores a que hagan en el partido cosas que	<input type="radio"/>					

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has diseñado ejercicios donde todos tus jugadores se han sentido con éxito?	<input type="radio"/>					
¿Has hablado con jugadores para fijar metas individuales?	<input type="radio"/>					
¿Has analizado seguimiento del avance con los jugadores?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

22. En caso de responder "otros" indica que has hecho

23. **Antes de recibir los talleres de formación**, ¿Con qué frecuencia **decías** estas expresiones para fomentar la MAESTRÍA EN LA TAREA?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Qué deberíamos hacer para mejorar...?	<input type="radio"/>					
Podríamos intentar hacer...	<input type="radio"/>					
¿Qué piensas que puedes/debes mejorar?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

24. En caso de indicar "otros", explícanos que has dicho

Anexo 2. Encuesta del T2

DATOS PERSONALES

Nombre:

Edad:

Genero

- Masculino
- Femenino

Deporte

- Fútbol
- Atletismo
- Natación
- Baloncesto
- Educación Física

Fecha y hora:

CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA

6. **Después de recibir los talleres de formación** ¿Con qué frecuencia **realizas** estas acciones para fomentar la CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has diseñado ejercicios cooperativos?	<input type="radio"/>					
¿Has hecho actividades donde unos jugadores tenían que ayudar a otros?	<input type="radio"/>					
¿Has dado papel importante a todos los jugadores?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

7. En caso de responder "otros" indica que has hecho:

8. **Después de recibir los talleres de formación** ¿Con qué frecuencia **dices** estas expresiones para fomentar la CONTRIBUCIÓN COOPERATIVA?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
--	-------	------------	----------	---------------	-----------	--------------

MAESTRÍA EN LA TAREA

21. Después de recibir los talleres de formación, ¿Con qué frecuencia **realizas** estas acciones para fomentar la MAESTRÍA EN LA TAREA?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has diseñado ejercicios donde todos tus jugadores se han sentido con éxito?	<input type="radio"/>					
¿Has hablado con jugadores para fijar metas individuales?	<input type="radio"/>					
¿Has analizado seguimiento del avance con los jugadores?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

22. En caso de responder "otros" indica que has hecho

Otros

27. En caso de responder "otros" indica que has hecho

28. **Después de recibir los talleres de formación**, ¿Con qué frecuencia **dices** estas expresiones para fomentar la AUTORIDAD CON AUTONOMÍA?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has preguntado a tus jugadores sobre qué actividad prefieren hacer?	<input type="radio"/>					
¿Has preguntado a tus jugadores sobre algún aspecto del juego?	<input type="radio"/>					
¿Has preguntado a tus jugadores el porqué de alguna cosa que hacen?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

29. En caso de indicar "otros", explícanos que has dicho

30. ¿Cómo valorarías el uso que **le das** a la AUTORIDAD CON AUTONOMÍA **después de recibir los talleres de formación**?

0 5 10

TOMANDO LA PERSPECTIVA DEL OTRO

31. **Después de recibir los talleres de formación**, ¿Con qué frecuencia **dices** estas acciones para fomentar la TOMA DE LA PERSPECTIVA DEL OTRO?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has tenido en cuenta los	<input type="radio"/>					

sentimientos
y la
perspectiva
de tus
jugadores?

¿Has explicado el
porqué de
las cosas a
tus
deportistas?

¿Te has preocupado
por la vida
social de tus
deportistas?

Otros

32. En caso de responder "otros" indica que has hecho

33. **Después de recibir los talleres de formación**, ¿Con qué frecuencia **dices** estas expresiones para fomentar la TOMA DE LA PERSPECTIVA DEL OTRO?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Te has preguntado cómo se sienten tus jugadores tras un error?	<input type="radio"/>					
¿Has animado a tus jugadores cuando han tenido un error?	<input type="radio"/>					
¿Has hablado con tus jugadores después de algún mal entrenamiento o partido para animarlos?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

34. En caso de indicar "otros", explícanos que has dicho

35. ¿Cómo valorarías **el uso que le das** a fomentar la TOMA DE LA PERSPECTIVA DEL OTRO **después de recibir los talleres de formación?**

0 5 10

EVALUACIÓN (DEL ESFUERZO Y LA MEJORA)

36. **Después de recibir los talleres de formación**, ¿Con qué frecuencia **realizas** estas acciones para fomentar la EVALUACIÓN (DEL ESFUERZO Y LA MEJORA)?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Has hablado con tus jugadores de manera privada para explicarles que quieres de ellos?	<input type="radio"/>					
¿Has animado a tus jugadores a autoevaluarse en función de las metas fijadas?	<input type="radio"/>					
¿Has dado importancia al esfuerzo de tus jugadores en el entrenamiento/partido?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

37. En caso de responder "otros" indica que has hecho

38. **Después de recibir los talleres de formación**, ¿Con qué frecuencia **dices** estas expresiones para fomentar la EVALUACIÓN (DEL ESFUERZO Y LA MEJORA)?

	Nunca	Casi Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuente	Casi siempre
¿Qué aspectos de tu juego han mejorado?	<input type="radio"/>					
¿Qué hemos hecho bien en el entrenamiento/partido?	<input type="radio"/>					
¿Hemos cumplido los objetivos que teníamos para hoy?	<input type="radio"/>					
Otros	<input type="radio"/>					

39. En caso de indicar "otros", explícanos que has dicho

40. ¿Cómo valorarías **el uso que le das** a la EVALUACIÓN (DEL ESFUERZO Y LA MEJORA) **después de recibir los talleres de formación?**

0 5 10

MUCHAS GRACIAS

Anexo 3. Actividades de retribución social

No.	Actividad de retribución social	Descripción de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de termino	Institución en la que realizó la actividad	Descripción del impacto social de la actividad
1	Estancia de investigación	Intervención con equipo de futbol y kid boxing	Marzo 2022	Junio 2022	PUMAS FC CADII	Reconocer a la psicología del deporte como multidisciplinaria
2	Aplicación de la psicología del deporte	Intervención en deporte de iniciación	13 de Marzo 2022	A la fecha	Legado Marcial Lerma TaeKwonDo	Que los niños y familias puedan conocer la psicología del deporte
3	Innovación y emprendimiento	Crear una empresa con un equipo deportivo multidisciplinario	7 Febrero 2023	A la fecha	HUB UANL	Generar proyectos con impacto social responsable desde la psicología
4	Congreso	Futbol femenino	31 Mayo 2023	2 de Junio 2023	Anahúac del Norte	Generación del conocimiento
5	Prácticas	Intervención con equipo de futbol	6 Marzo 2023	2 Junio 2023	Club deportivo Toluca fútbol club	Implementar la psicología del deporte desde categorías menores
6	Coloquio	Exposición de la tesis	31 de Mayo 2023	2 de Junio 2023	XIX Coloquio de la red multiregional de programas de posgrado de calidad en psicología (RMPPCP)	Generación del conocimiento
7	Proyecto emprendedor	Intervención socialmente con un proyecto que genere conocimiento	3 Enero 2023	A la fecha	HUB UANL	Creación de empresas
8	Coloquio	Exposición de los resultados de tesis	6 de Junio 2023	6 de Junio 2023	VII Coloquio predefensa de la maestría en psicología del deporte y I coloquio "Principios teóricos aplicados en la psicología de la actividad física y del deporte"	Generación del conocimiento
9	Prácticas	Intervención con equipo de futbol	28 de agosto 2023	20 noviembre 2023	Club deportivo Toluca fútbol club	Implementar la psicología del deporte desde categorías menores
10	Conociendo a la psicología del deporte	Diario del psicólogo deportivo	15 de Agosto 2022	A la fecha	Psicsport México	Generar conocimiento