



## Número 90

Editorial Luca Santilli y Miguel Crespo	2
Análisis de las posibilidades de formación tenística en el sistema de enseñanza deportiva letón Irina Kuzmina-Rimša y Rihards Parandjuks	5
Tenis y salud mental: El papel de las federaciones nacionales en la promoción y prevención de la salud mental y el bienestar Lucía Jiménez Almendros	11
Una perspectiva empresarial del modelo de desarrollo estadounidense de la Asociación de Tenis de Estados Unidos: Descubrir, desarrollar, jugar Karl Davies y E. Paul Roetert	14
Gobernanza del tenis diversa e integradora: Integrar las prácticas de liderazgo inclusivo en la selección de dirigentes Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins y Charlotte Jelleyman	18
Desarrollo de la estructura de la cadena de valor del tenista nacional: análisis estadístico de la trayectoria del tenista Andi Cakravastia, Titah Yudhistira, Andi Ameera Sayaka Cakravastia y Martin Setiawan	26
Estrategias de gestión de la Asociación Paraguaya de Tenis con los Programas de Solidaridad Olímpica Larissa Schaerer	30
El desafío de gestionar el desarrollo de jugadores en entornos VUCA Gaston Brum y Fernando Vilches	35
Estrategias de igualdad de género en las asociaciones nacionales. Ejemplos de buenas prácticas en América Central y del Sur Cecilia Ancalmo, Fabiola Zuluaga, Macarena Miranda, Patricia Castro y Darlene Kahn	39
Libros y enlaces web recomendados Editores	43



## Editorial

Luca Santilli y Miguel Crespo 

Departamento de Desarrollo del Tenis, Federación Internacional de Tenis, Londres, Reino Unido.

Bienvenidos al número 90 de la Revista de Ciencias del Entrenamiento y del Deporte de la ITF. Este número es el segundo de 2023. Está disponible en la Academia de la ITF, así como en la nueva página de la revista, a la que se puede acceder [aquí](#).

Este número está dedicado a la gestión del tenis a nivel de asociaciones o federaciones nacionales. Estas organizaciones sin ánimo de lucro son los órganos de gobierno del tenis en sus respectivas naciones y desempeñan un papel crucial en el contexto de la promoción de la participación y el rendimiento del tenis a todos los niveles del juego. Los artículos de este número tratan temas relacionados con su gobernanza y liderazgo, sus relaciones con sus Comités Olímpicos Nacionales, su cultura y modelos de desarrollo, su enfoque del alto rendimiento, la inclusión de la perspectiva de género, el desarrollo de jugadores o los programas de salud mental, etc. Este contenido servirá de apoyo a un Curso de Gestión de Asociaciones Nacionales que se pondrá en marcha en la Academia de la ITF a su debido tiempo.

Las siguientes secciones de este editorial compartirán los resultados financieros de la ITF en 2022, así como los programas que implementan la estrategia ITF 2024 para el desarrollo del tenis en el mundo.

La Federación Internacional de Tenis (ITF) es el organismo rector mundial del tenis. Fundada en 1913, su objetivo es garantizar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de este deporte, ofreciendo el tenis a las generaciones futuras en asociación con sus 213 asociaciones nacionales miembros. La ITF supervisa las normas y reglamentos que rigen la competición internacional y nacional.

La ITF es responsable del desarrollo del tenis en todo el mundo a través de su prestigioso Programa Mundial de Desarrollo, su Departamento Científico y Técnico, que supervisa el equipamiento y la tecnología, y su Departamento de Arbitraje, que supervisa la formación y el perfeccionamiento de los oficiales. La ITF organiza hasta 1.850 torneos masculinos, femeninos y junior en el ITF World Tennis Tour, y gestiona las competiciones de equipos junior de la ITF, el ITF Beach Tennis World Tour, el UNIQLO Wheelchair Tennis Tour y el ITF World Tennis Masters Tour.

La ITF es propietaria y titular de los derechos de las Copas Mundiales de Tenis masculina y femenina, la Copa Davis y la Copa Billie Jean King de Gainbridge respectivamente, las dos competiciones internacionales anuales por equipos más importantes del tenis. La ITF gestiona el Evento Olímpico de Tenis en nombre del COI y el Evento Paralímpico de Tenis en nombre del IPC, así como las Vías de Clasificación para ambos eventos en los Juegos. Para más información, visite [www.itftennis.com](http://www.itftennis.com).

### RESULTADOS FINANCIEROS DEL ITF EN 2022

En un comunicado de prensa publicado el 19 de julio de 2023, la ITF informó de una sólida salud financiera como organismo rector del tenis y de un importante aumento de la financiación para el desarrollo internacional del juego. Los principales aspectos de este informe se incluyen en el siguiente cuadro:

**Tabla 1**

*Salud financiera del ITF y aumento de la financiación.*

<ul style="list-style-type: none"><li>El guardián mundial del tenis revela una fuerte recuperación tras la pandemia, con unos ingresos en 2022 que superan en dos dígitos los niveles previos al virus.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Esto permitió un aumento interanual del 30,2% en su inversión en el juego mundial, incluido un aumento del 44,9% en la financiación del desarrollo del tenis internacional.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Aumento del 95,4% de la inversión de la ITF en tenis desde la introducción de la estrategia de crecimiento a largo plazo ITF2024.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>El Informe Anual de la ITF destaca los grandes progresos realizados en 2022, entre ellos su Iniciativa de Tenis Juvenil, que ha introducido en el tenis a un 18% más de niños que el año anterior.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>El Presidente de la ITF, David Haggerty, pronosticó una evolución comercial positiva.</li></ul>

La Federación Internacional de Tenis (ITF) anunció sus resultados financieros de 2022, informando que aumentó sus ingresos en un 47,6% interanual hasta los 98,3 millones de dólares [2021: 66,6 millones de dólares] - superando los ingresos previos a Covid en un 10,8% [2019: 88,7 millones de dólares].

El organismo rector del tenis mundial fue capaz de convertir la mayor parte de estos ingresos en 85,0 millones de dólares de contribución al juego mundial el año pasado, un 30,2% más que los 65,3 millones de dólares de 2021, cuando se produjo el impacto de Covid. La misión de la ITF es ofrecer el tenis a las generaciones futuras, y esto incluye reinvertir significativamente en el deporte en todo el mundo.

La ITF destinó 12,0 millones de dólares al desarrollo del tenis internacional, lo que supone un sustancial aumento del 44,9% respecto al año anterior [2021: 8,3 millones de dólares]. Este aumento de la financiación apoyó el trabajo de los países miembros de la ITF para aumentar la participación y desarrollar el talento desde la base.

La ITF aumentó los beneficios después de impuestos de sus actividades operativas en 13,9 millones de dólares hasta alcanzar los 5,6 millones de dólares en 2022, frente a un déficit de 8,3 millones de dólares en 2021 afectado por la pandemia. El Comité Ejecutivo de la ITF optó por invertir 3,0 millones de dólares después de impuestos en proyectos estratégicos (incluidos el Número Mundial de Tenis y el Proyecto de Calendario Equilibrado) y su cartera de inversiones arrojó un rendimiento negativo de 5,0 millones de dólares en 2022, reflejo del comportamiento de los mercados financieros mundiales.

La ITF mantiene reservas significativas como parte del apuntalamiento de su sostenibilidad financiera y para su uso en proyectos estratégicos e inversiones cuando sea necesario. A 31 de diciembre de 2022, estas reservas ascendían a 40,2 millones de dólares.

## LA ESTRATEGIA ITF2024 GENERA UN CRECIMIENTO TANGIBLE

La introducción de "ITF2024", el plan a largo plazo de la ITF para el crecimiento sostenible anunciado a mediados de 2016, ha impulsado un repunte significativo en el rendimiento financiero de la ITF y ha permitido niveles récord de financiación para el juego mundial. La reinversión de la ITF en el tenis ha crecido un 95,4% o 41,5 millones de dólares desde el lanzamiento de ITF2024 [2015: 43,5 millones de dólares -> 2022: 85,0 millones de dólares].

ITF2024 se ha centrado en ocho prioridades, que ha enmarcado como Oportunidad (incluido el Circuito Mundial de Tenis masculino, femenino y júnior, el Circuito UNIQLQ de Tenis en Silla de Ruedas, el Circuito Mundial de Tenis de Maestros y el Circuito Mundial de Tenis de Playa), Desarrollo, Copa Davis y Copa Billie Jean King de Gainbridge, Juegos Olímpicos y Paralímpicos, Integridad, Inversión, Asociaciones y Comunicaciones.

La Revisión Anual de la ITF también informó de que en 2022 los avances de los distintos programas de su estrategia fueron los siguientes:

- **Iniciativa de Tenis Juvenil (JTI)** - La Iniciativa de Tenis Juvenil de la ITF, cuyo objetivo es introducir el tenis entre los niños de todo el mundo, obtuvo unos resultados impresionantes. Un total de 251.737 niños (51% chicos, 49% chicas) se iniciaron en el tenis, lo que representa un aumento del 18% respecto al año anterior. Con 142 naciones JTI activas, igualando el récord establecido en 2021, la iniciativa proporcionó oportunidades de juego en 2.994 escuelas primarias y clubes de tenis, fomentando el desarrollo de base.
- **Número Mundial de Tenis de la ITF y participación** - La ITF ha asignado a 1,5 millones de jugadores un Número Mundial de Tenis de la ITF, lo que facilita el seguimiento y la clasificación de los jugadores en todo el mundo. La asociación compartió 23 millones de registros de partidos con 159 asociaciones nacionales, lo que supone un alcance potencial del 90% de los jugadores de todo el

mundo. Este enfoque basado en datos permite a la ITF y a los países miembros evaluar el rendimiento de los jugadores y mejorar su compromiso.

- **Academia de la ITF** - La Academia de la ITF experimentó un crecimiento sustancial, con más de 260.000 usuarios totales, un aumento del 16% con respecto al año anterior. La academia, que ofrece 200 cursos en línea y material en 11 idiomas, sirvió como centro de aprendizaje para 100 asociaciones nacionales, lo que supone un notable aumento del 43% con respecto al año anterior. India y Argentina fueron los países con más usuarios registrados en la plataforma en 2022.
- **ITF World Tennis Tour** - que es la arteria principal hacia el más alto nivel del juego: El ITF World Tennis Tour de 2022 arrojó cifras impresionantes, con 10.216 jugadores participando en 1.059 torneos, repartidos a partes iguales entre el masculino y el femenino (526 y 533 torneos respectivamente) y celebrados en 65 países. En 2022 se jugaron un total récord de 25 millones de dólares en premios. La gira proporcionó oportunidades cruciales para que los jugadores compitieran, se desarrollaran y progresaran en sus carreras.
- **Récords de participación en la Copa Davis y la Copa Billie Jean King** - La Copa del Mundo de Tenis de la ITF registró un récord de participación, con 145 naciones compitiendo en la Copa Davis y 110 en la Copa Billie Jean King de Gainbridge. Las finales renovadas de ambas competiciones siguieron adaptándose a sus nuevos formatos y atrayendo a un gran número de telespectadores y una buena participación de los aficionados en los estadios y en Internet, gracias en parte a los inspiradores triunfos de Canadá y Suiza, respectivamente. En cuanto a la Copa Davis, la ITF y la ATP forjaron una alianza sin precedentes que significa que las finales de la Copa Davis y las eliminatorias son ahora parte oficial del calendario masculino. En cuanto a la Copa Billie Jean King, la ITF logró su objetivo de ofrecer a las mujeres que compiten en la fase final una dotación económica equivalente a la de la Copa Davis. Los objetivos de equidad de la ITF en la Copa Billie Jean King cuentan con el pleno apoyo de sus socios comerciales Gainbridge, que se unió como nuevo patrocinador principal del evento en 2022, y Tory Burch, que se incorporó como proveedor oficial.
- **Tenis para todos** - A través de su programa de igualdad de género Advantage All, la ITF se compromete a igualar las condiciones de juego para mujeres y niñas en todos los ámbitos del tenis. Además de invertir para apoyar un calendario equilibrado para el ITF World Tennis Tour en 2022 y premios en metálico equivalentes entre las competiciones masculinas y femeninas de la Copa del Mundo de Tenis, la Asamblea General Anual de la ITF de 2022 votó a favor de que el Consejo de la ITF esté formado por un mínimo de cinco mujeres y cinco hombres a partir de 2027, como un paso importante más hacia el equilibrio de género en el liderazgo mundial del tenis.

Esperamos que este artículo editorial le haya sido de utilidad. Su intención ha sido presentar algunos detalles relativos a los resultados financieros de la ITF en 2022, así como los aspectos tangibles que la estrategia de la ITF ha llevado a cabo para contribuir al desarrollo y crecimiento del tenis en todo el mundo.

También nos gustaría animar a que se envíen nuevas propuestas al CSSR de la ITF a través de la nueva plataforma. Por último, nos gustaría dar las gracias a todos los autores por sus contribuciones, así como a todos aquellos que enviaron propuestas. Las directrices completas para la aceptación y publicación de artículos pueden

consultarse en la página del número más reciente en la Academia de la ITF. Esperamos que disfruten de la lectura de la 90ª edición de la Revista de Ciencias del Entrenamiento y del Deporte de la ITF.

Copyright © 2023 Luca Santilli y Miguel Crespo



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](#).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](#). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](#).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)





# Análisis de las posibilidades de formación tenística en el sistema de enseñanza deportiva letón

Irina Kuzmina-Rimša y Rihards Parandjuks

Universidad de Letonia, Letonia

## RESUMEN

El tenis, un deporte que puede practicarse a cualquier edad, se ha hecho muy popular en Letonia, y su prestigio y comercialización han promovido el desarrollo de este deporte también en Letonia. Sin embargo, teniendo en cuenta que la infraestructura tenística todavía no es suficiente en cantidad, no hay muchas oportunidades de practicarlo en las escuelas deportivas. Los autores del estudio querían averiguar por qué las escuelas deportivas públicas no optan por incluir el tenis en su oferta de secciones deportivas. Actualmente, la mayoría de los jóvenes tenistas se entrenan en clubes de tenis privados. Para aclarar la situación, se realizaron encuestas de datos cuantitativos con representantes de escuelas deportivas, así como entrevistas cualitativas con especialistas en el ámbito del tenis. Los resultados mostraron el impacto de diferentes aspectos: la competencia de los entrenadores en las regiones, la disponibilidad de infraestructuras y las especificidades del modelo de financiación. A partir de los resultados del estudio, los autores elaboran recomendaciones que deberían seguirse para que el tenis esté más presente en las escuelas deportivas estatales. De esta forma, se promovería la formación masiva de este deporte. Así, hay una mayor probabilidad de tender a un deporte de mayores logros.

**Palabras clave:** Tenis, escuelas deportivas, entrenador de tenis, sistema deportivo.

**Recibido:** 24 Marzo 2023

**Aceptado:** 20 Abril 2023

**Autor de correspondencia:** Irina Kuzmina-Rimša. [irina@its.lv](mailto:irina@its.lv)

## INTRODUCCIÓN

La historia del tenis letón moderno comenzó en 1988, cuando unos 50 tenistas crearon el departamento de tenis del Frente Popular Letón bajo la dirección del entrenador A. Mellups. El departamento funcionó hasta el final del LTF. En aquella época, G. Dzelze, miembro de la ATP, fue el primer tenista profesional de Letonia (Mellups, 2005).

Desde una perspectiva global, el deporte desempeña un papel cada vez más importante en la sociedad. Prueba de ello es uno de los principales mensajes de la Carta Olímpica, donde se afirma que un individuo puede desarrollarse plenamente si desarrolla de manera uniforme tanto la esfera física como la mental (Carta Olímpica, 2004). A medida que el ámbito del deporte se desarrolla y se hace más comercial, la función representativa de los deportistas no ha cambiado, y los individuos en cuestión siguen inspirando a las generaciones más jóvenes para que se conviertan en profesionales con talento en su campo.

Hoy en día, el término "deporte" se asocia a diversos ámbitos o contextos: el deporte escolar, el deporte profesional y el deporte de base. En relación con las instituciones educativas públicas, ya se mencionan los primeros indicios en 1860, cuando se utilizaron las actividades deportivas como instrumento para desarrollar la moralidad y la ética del trabajo en Nueva Zelanda. Este proceso era experimental y opcional.

Los cambios siguieron en 1877, cuando se recomendó hacer obligatorio el deporte alternando el sistema educativo, vinculándolo a la dirección militar (Pope, 2011). En aquella época, los representantes del ámbito de la educación querían utilizar el deporte como herramienta principal para promover el desarrollo personal de los jóvenes.

Desde un punto de vista económico y financiero, el deporte, incluido el tenis, se ha convertido en un sector importante de la economía de muchos países, y supone considerables recursos financieros y mano de obra. La industria del deporte experimenta continuas mejoras, como su gestión, su financiación y la gestión de esta financiación. La creciente tendencia a comercializar y profesionalizar el deporte, por un lado, así como la feroz competencia por los fondos presupuestarios, por otro, muestran cómo el deporte debe aprender a beneficiarse de forma independiente de los recursos que posee.

En términos de gobernanza nacional, la federación o asociación nacional desempeña un papel esencial en el desarrollo del deporte. Las federaciones son competentes en el desarrollo del deporte juvenil, así como en la captación de recursos financieros a través de diversas medidas de apoyo. De las actividades de la federación depende que se celebren torneos, juegos o competiciones anuales de alto nivel. Además, hay que tener en cuenta el aspecto financiero. En muchos casos, cada

federación recibe financiación estatal, que se asigna teniendo en cuenta diversos factores, como los logros. Sin embargo, las subvenciones estatales no bastan para acelerar el desarrollo deportivo. Por ello, una de las principales tareas de las federaciones nacionales es atraer financiación adicional, que pueda contribuir al desarrollo general del deporte.

El papel del deporte en la sociedad nacional está generalmente claro para muchos países. Sin embargo, para la federación nacional de tenis, el desarrollo del juego del tenis es su objetivo esencial. Desde el punto de vista de la habilidad pura, el tenis desarrolla la coordinación, el sentido del equilibrio y la forma física general, y contribuye al bienestar y a la adquisición de hábitos saludables por parte de los participantes. En función de las habilidades y la experiencia, el tenis puede practicarse a distintos niveles, desde el aficionado hasta el profesional, y a distintas edades (Pluim et al., 2007).

En el contexto educativo nacional del deporte y el entrenamiento, el sistema de educación deportiva letón se basa principalmente en instituciones de educación deportiva profesional o escuelas deportivas. Su tarea consiste en preparar a los estudiantes hasta el nivel adecuado para cumplir la normativa pertinente del Consejo de Ministros. Actualmente, el número de estudiantes es de 305, mientras que el número de entrenadores de tenis es de 16. Por ejemplo, los datos disponibles apuntan a estadísticas muy diferentes en atletismo, que también es un deporte individual. Está implantado en 50 escuelas deportivas, el número total de alumnos es de 6609, y el número de entrenadores es de 280 (Profesional Sport, 2021). Desgraciadamente, en opinión de los autores, estas cifras parecen bastante bajas.

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio es comprender las razones por las que las escuelas deportivas han mostrado cierta reticencia o falta de capacidad para incluir el tenis en la oferta de deportes que ofrecen, ya que, según las estadísticas, la disponibilidad de este deporte es baja.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La Unión Letona de Tenis (LTS) es una organización nacional de tenis que tiene derecho a representar a Letonia a nivel internacional y en las organizaciones internacionales de tenis: la Federación Internacional de Tenis (ITF) y Tennis Europe (TE). La LTS garantiza la participación de los equipos nacionales letones en torneos internacionales, se ocupa del crecimiento de los deportistas, eleva la cualificación de jueces y entrenadores y trabaja en proyectos de promoción del tenis.

Según el artículo 10 de la Ley del Deporte de la República de Letonia, las organizaciones deportivas son clubes deportivos, federaciones deportivas y otras instituciones. Una federación deportiva es una asociación de clubes deportivos y otras personas jurídicas cuyas actividades están relacionadas con un deporte o un ámbito de actividad específico y cuyo objetivo es dirigir y coordinar el trabajo del deporte o del ámbito de actividad en cuestión, así como representar a dicho deporte o actividad ante las organizaciones deportivas internacionales. Una federación deportiva puede representar a varios deportes o ámbitos de actividad. En este contexto, las metas y objetivos de LTS son los siguientes:

- Gestionar y coordinar las actividades de las personas relacionadas con el tenis en Letonia, representar y poner en práctica sus intereses comunes.

- Desarrollar las relaciones internacionales y ocuparse de aumentar el nivel de los tenistas.
- Llevar a cabo la promoción del tenis en actividades y eventos públicos.
- Promover el tenis en Letonia como una forma saludable de recreación y deporte, especialmente entre niños y jóvenes, para prevenir la participación de niños y jóvenes en actividades perjudiciales para su salud física y mental.
- Garantizar y apoyar el desarrollo del tenis en Letonia y la consecución de altos resultados deportivos en el tenis, así como promover el crecimiento de atletas de alto nivel.
- Ofrecer formación para niños y jóvenes en el tenis y proporcionar apoyo metodológico y material para dicha formación.
- Organizar y apoyar competiciones de tenis.
- Estudiar, recopilar y publicar la historia del tenis.
- Llevar a cabo otras actividades que beneficien significativamente al tenis público y a la promoción de la salud (Ley del Deporte, 2002).

El papel de un entrenador en el desarrollo del deporte y en el proceso global es fundamental. Por ejemplo, entre muchas competencias y habilidades, el entrenador debe ser competente a la hora de elegir los métodos adecuados y evaluar el proceso de entrenamiento para garantizar el desarrollo a largo plazo del jugador (Athaniilidis et al., 2015). Además de los elementos técnicos, tácticos y físicos, también deben tenerse en cuenta los factores psicológicos, especialmente en el tenis de alto nivel. El papel de un entrenador es estimular y motivar a los jugadores para que practiquen el juego. Los jugadores se sentirán estimulados por sesiones que contengan diversión, actividad, variedad de prácticas, sensación de mejora y capacidad para triunfar. El enfoque basado en el juego significa que un entrenador de tenis establece situaciones realistas de juego de tenis, ya sea en individuales o en dobles, para que los jugadores principiantes puedan aprender a jugar. También permite a un entrenador de tenis dar información técnica relativa para que los jugadores puedan ponerla en práctica inmediatamente (Crespo et al., 2006).

El sistema de educación deportiva letón, ya mencionado anteriormente, se basa en las escuelas deportivas. Las escuelas deportivas subvencionadas por el Estado deben cumplir los criterios pertinentes para que los grupos de entrenamiento pasen de un nivel inferior a otro superior (Sports Schools Financial, 2022). Al cumplir estos criterios, las escuelas deportivas reciben el apoyo financiero adecuado para poder pagar a los entrenadores según la remuneración reglamentaria. Tras analizar los criterios de tenis, los autores señalan que no se consideran de un nivel muy alto y que son inalcanzables. Por ejemplo, en el grupo de entrenamiento MT-7 sólo se necesitan entre 5 y 8 deportistas. Su tarea consiste en situarse entre el 1º y el 60º en la clasificación letona de tenis y cumplir las normas de control para que el alumno, candidato, pueda participar en el equipo nacional letón en un grupo de edad respectivo.

En el caso de Letonia, las funciones principales relacionadas con el desarrollo y la organización del deporte juvenil se delegan en instituciones educativas de orientación profesional o escuelas deportivas. La educación que debe adquirirse no se define como obligatoria, y los niños y jóvenes

la eligen en función de sus intereses y deseos. El Estado o los municipios pueden financiar las escuelas deportivas, pero las tareas a realizar no deben diferir. Para coordinar y organizar la actividad de las escuelas deportivas, en 2015 se creó el Consejo de Directores de Instituciones de Educación Deportiva de Letonia (LSIIDP). Las principales tareas de la asociación son las siguientes:

- Coordinar y gestionar la aplicación de programas de educación deportiva profesional en el país.
- Resolver cuestiones relacionadas con el funcionamiento de las escuelas deportivas y los clubes deportivos letones, representar sus intereses ante las instituciones estatales y otras organizaciones.
- Promover el desarrollo del deporte juvenil y mejorar el sistema deportivo en Letonia.
- Promover el deporte juvenil en el país.
- Promover el desarrollo del deporte en Letonia, la aplicación de programas deportivos, la continuidad del proceso de aprendizaje y el trabajo metódico en las instituciones deportivas.

Los criterios de selección antes mencionados relativos a los criterios de realización de los atletas no se aplican a las escuelas o clubes deportivos privados. No obstante, estos órganos estarán sujetos a otras disposiciones relativas a los distintos ámbitos, como la provisión adecuada de un sistema de ventilación para los pabellones deportivos u otros aspectos relacionados con la seguridad.

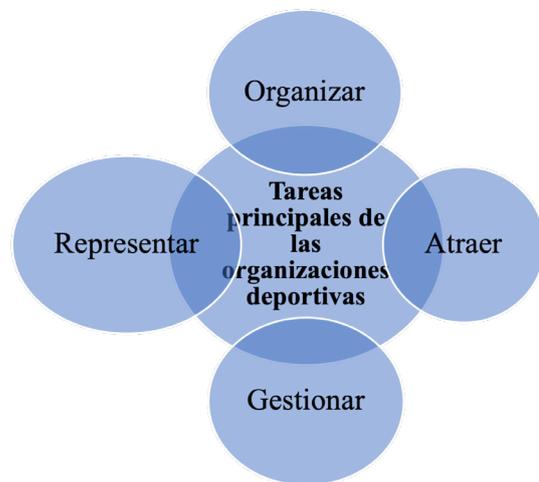
En los países en los que el tenis está más desarrollado, existe un sistema educativo deportivo diferente, similar al de otros deportes. En algunas de estas naciones se hace gran hincapié en las academias. Su tarea principal es promover la creación de profesionales en el deporte correspondiente. Las academias, en función de sus objetivos y capacidades, llevan a cabo la selección de los jóvenes deportistas. Suelen realizar dos sesiones de entrenamiento al día, mientras que el resto del tiempo se dedica a la rehabilitación y al entrenamiento. Uno de los sistemas más desarrollados de educación deportiva es el de Inglaterra. Los investigadores han señalado, sin embargo, que un atleta corre un riesgo relativamente alto de no convertirse en atleta profesional, aunque estudie a diario uno de los programas que ofrecen las academias. Así, en teoría, un atleta puede perder su nivel de educación y no convertirse en atleta profesional (Pummell & Lavalley, 2019).

El desarrollo del deporte pasa por la formación y la competencia de los entrenadores del deporte en cuestión. Para lograr una formación sistemática de los entrenadores, es necesaria la cooperación con los altos tribunales y las federaciones, que pueden acordar mutuamente las competencias necesarias que deben adquirir los entrenadores del deporte en cuestión. Aunque cada país tiene sus especificidades y diferencias educativas, algunas tendencias se están unificando. En Alemania, Italia, España y Francia se ha puesto en marcha un sistema en el que cooperarán las partes: federación, universidades y clubes de tenis. La idea principal está relacionada con la formación de directrices uniformes y la atracción de antiguos deportistas para que continúen su carrera como entrenadores (Athanaïlidis et al., 2015).

Las federaciones son competentes en el desarrollo del deporte juvenil, así como en la captación de recursos financieros a través de diversas medidas de apoyo. Depende de las actividades de la federación: qué torneos anuales de

alto nivel, juegos o competiciones organizar. Además, hay que tener en cuenta el aspecto financiero. Cada federación recibe financiación estatal, que se asigna teniendo en cuenta diversos factores - como los logros o la escala. Sin embargo, las subvenciones estatales no bastan para acelerar el desarrollo de este deporte. Por lo tanto, una de las principales tareas de las federaciones es atraer financiación adicional, que pueda contribuir al desarrollo general del deporte. Un papel esencial en el desarrollo del deporte y del sistema general de gobernanza está relacionado con las escuelas deportivas de orientación profesional. Constituyen la base del desarrollo ulterior de los deportistas. Por lo tanto, la escuela deportiva debe ser capaz de proporcionar a los alumnos todo lo que necesitan: transporte a las competiciones, torneos, especialistas y la medicina pertinente.

Teniendo en cuenta los diferentes modelos de gestión existentes en el sistema deportivo letón, se han generado las principales tareas de las organizaciones deportivas, que deberían llevarse a cabo para desarrollar sus actividades con éxito, y que se muestran en la Figura 1.



**Figura 1.** Funciones básicas de las organizaciones deportivas Funciones básicas de las organizaciones deportivas (creación de los autores).

Una de las principales tareas de la organización está relacionada con la función de gestión. En el deporte, la educación y otras estructuras, un aspecto vital es supervisar con éxito a los empleados y el desarrollo de la organización. Los empleados deben ser conscientes de su papel en la organización y comprender las tareas que tienen asignadas.

Por otra parte, los datos demográficos de las organizaciones son cruciales. El cuadro 1 resume los principales datos del tenis letón.

**Tabla 1**  
Datos sobre el tenis letón.

Aspectos	Número
Miembros de la federación	42
Entrenadores	90
Clubes	38
Árbitros	27
Jugadores	789

## METODOLOGÍA

En este estudio se utilizó un método de encuesta cuantitativa, ya que proporciona ventajas que contribuyen a la calidad del estudio, como la eficiencia en el uso de recursos (de tiempo y financieros), el anonimato y el hecho de que se pueden incluir más encuestados (Geske & Grinfelds, 2020). Los posibles retos del método de encuesta estaban relacionados con la pasividad de los encuestados, la posibilidad de obtener respuestas espontáneas, la posible comunicación o cooperación entre los encuestados y la motivación para profundizar en las respuestas. Además, este método no ofrece ninguna posibilidad y baja probabilidad de establecer contacto personal con los encuestados (Nind & Lewthwaite, 2018).

El objetivo del estudio era identificar las razones por las que las escuelas deportivas nacionales no incluían el tenis en su oferta deportiva. Esto está motivado porque en la situación actual el tenis se ha convertido en uno de los deportes más populares en Letonia. Se puede jugar a diferentes edades, a partir de los 4 años, pero la posibilidad de aprender el juego en las escuelas deportivas es mínima.

Las tareas generales llevadas a cabo en el estudio consistieron en el análisis del desarrollo de la Unión Letona de Tenis (LTS), el proceso y la interpretación de los resultados de la investigación, y la elaboración de recomendaciones basadas en las conclusiones de la investigación.

La muestra de escuelas que participaron en la investigación estaba formada por 21 Escuelas Deportivas Nacionales en las que el tenis no estaba incluido en su programa y 15 clubes deportivos privados que incluían programas de tenis.

## RESULTADOS

En un primer momento, los autores encuestaron a las escuelas deportivas estatales para aclarar los aspectos más críticos relacionados con la oferta de oportunidades de formación y educación en tenis. En primer lugar, para poder llevar a cabo una formación especializada en tenis, es necesario contar con la infraestructura pertinente. Los autores pidieron la opinión de los directores de las escuelas deportivas sobre la infraestructura tenística que ofrecen sus ciudades.

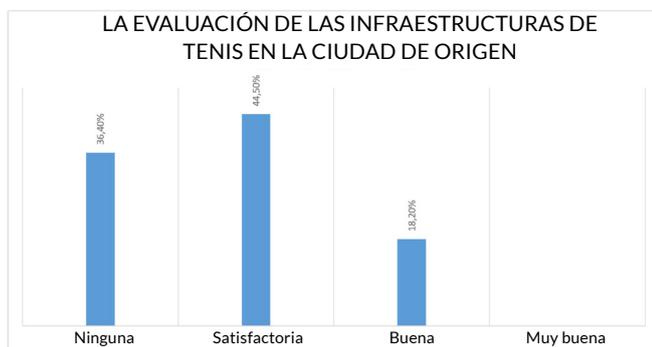


Figura 2. Situación de las infraestructuras - opinión de las escuelas deportivas estatales.

Los datos de la Figura 2 permiten concluir que la situación general es relativamente buena. Casi la mitad de los encuestados, el 44,5%, afirma que la infraestructura de tenis de la ciudad puede considerarse satisfactoria. Sin embargo, desgraciadamente, más de un tercio de los encuestados mencionó que la infraestructura pertinente no existe en absoluto.

Los autores señalan que se trata de un factor esencial para actualizar las insuficientes oportunidades educativas en el tenis. La razón es la infraestructura específica: las pistas de tenis. Lo básico del tenis también se puede aprender en pistas polideportivas o de baloncesto o en instalaciones para otros deportes. Sin embargo, las habilidades especiales del tenis, como el saque, la devolución del saque, la aproximación a la red o el juego en la red, sólo pueden adquirirse en las pistas de tenis. Los datos mostrados en nuestro estudio indican que la situación es en general satisfactoria, pero debería mejorar si el tenis se integra en el nivel de las escuelas deportivas.

Para que cualquier deporte se desarrolle y avance, la ciudad en cuestión debe tener también una fuerte tradición deportiva. Por ello, en nuestro estudio se preguntó a la dirección de las escuelas deportivas por la tradición tenística de la región a la que representan.

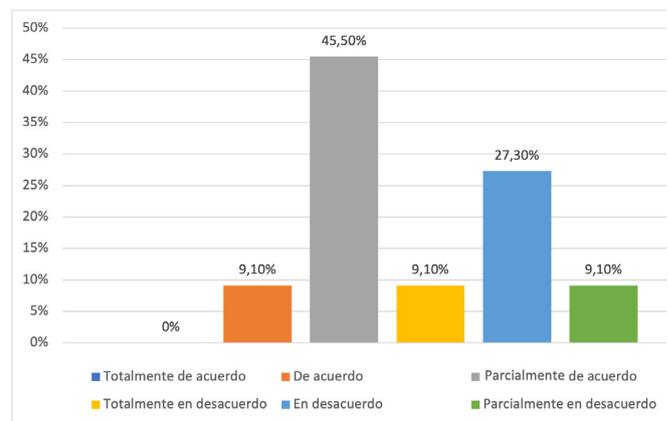


Figura 3. Afirmación - nuestra ciudad tiene buenas tradiciones tenísticas.

La opinión de las escuelas deportivas sobre la tradición tenística en su ciudad no se valora a un nivel muy alto. La mayoría de los encuestados califican la tradición tenística de su ciudad de débil o inexistente. Sin embargo, es importante entender que este aspecto no puede resolverse rápidamente. Son necesarios varios requisitos previos para establecer la sostenibilidad y la tradición de un deporte en una ciudad. Por ejemplo, los deportistas de alto nivel, los entrenadores, las infraestructuras, la "pirámide" de deportistas y el conocimiento del tenis por parte del público son algunos de los aspectos clave para ello. En opinión de los autores, para construir una sólida tradición tenística, el aspecto fundamental es desarrollar el tenis en el nivel de las escuelas deportivas.

Teniendo en cuenta que sólo es posible aprender a jugar al tenis en cinco escuelas deportivas de Letonia, el objetivo de este estudio era averiguar las principales razones por las que las escuelas deportivas no pueden o no quieren incluir el tenis en sus centros. De la muestra global, el 36% de los encuestados mencionó que la razón principal eran los problemas de infraestructura, mientras que el 27% afirmó que el problema era la ausencia de especialistas o entrenadores. Por último, el 10% afirmó que había desconocimiento o miedo sobre la posible respuesta de los jóvenes deportistas.

Al final de la encuesta, se pidió a los encuestados que expresaran sus opiniones o recomendaciones sobre el sistema de enseñanza del tenis. Los autores recogieron las más relevantes:

- "El tenis es un deporte relativamente caro e incluirlo en el programa de una escuela deportiva supone un gasto adicional para el municipio. Es probable que los sueldos de los entrenadores del país tampoco sean competitivos. Nuestra escuela deportiva ya ofrece una amplia gama de deportes. En invierno, no disponemos de ninguna infraestructura, sólo de una pista cubierta privada cerca de la zona urbana, que está totalmente ocupada".
- "La financiación estatal es insuficiente. Cada año disminuye la financiación estatal para los salarios de los profesores de los deportes existentes para la escuela deportiva, y aumenta la financiación municipal, aunque aumente el número de alumnos".
- "Tampoco hay suficientes infraestructuras. Hay una pista de tenis al aire libre, pero faltan gimnasios para garantizar el proceso de entrenamiento (los existentes están llenos)".
- "En nuestra ciudad ya hay siete deportes en la escuela de deportes, ¡introducimos uno más en la escuela de deportes! Hay un grupo de entusiastas del tenis en la ciudad".

Al analizar los comentarios de los representantes de las escuelas deportivas, se pueden descubrir varias razones válidas para no incluir el tenis en la estructura de las escuelas deportivas. Teniendo en cuenta que en Letonia se desarrollan relativamente muchas disciplinas deportivas, el sistema de escuelas deportivas también incluye muchos tipos de ellas. La financiación de las escuelas deportivas, especialmente en los grupos de deportistas más jóvenes, es limitada en cantidad. Por lo tanto, la dirección de las escuelas deportivas tiene dudas lógicas sobre si, al añadir un nuevo deporte, habrá suficientes jóvenes deportistas para todos los deportes.

Además, se menciona el aspecto financiero. Sin embargo, los autores señalan que en parte puede considerarse un mito. El tenis es caro a nivel profesional, pero inicialmente, a nivel nacional, puede implantarse de forma similar a otros deportes individuales.

Dado que la enseñanza del tenis se basa principalmente en el desarrollo de escuelas o clubes privados, los autores del trabajo también desean averiguar las razones que impiden a los clubes fusionarse con las escuelas deportivas.

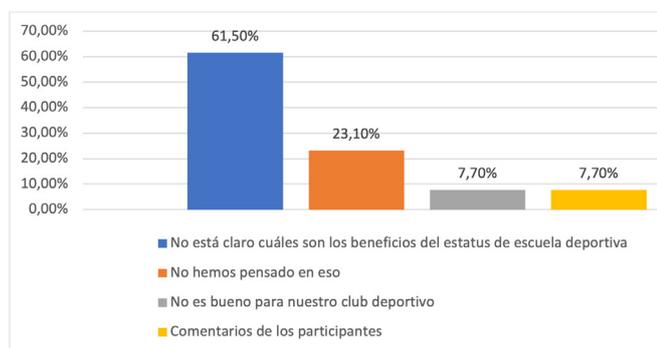


Figura 4. Razones de los clubes deportivos para no crear un sistema estatal de escuelas deportivas.

Se ha constatado que los clubes deportivos no parecen tener claros los factores positivos adicionales asociados a la adhesión al sistema de escuelas deportivas. Además, en esta encuesta cuantitativa, los encuestados tuvieron la oportunidad de expresar otras opiniones o influencias relacionadas con el desarrollo del tenis en la fase final.

Los representantes de los clubes deportivos de tenis entienden que la fusión con las escuelas deportivas contribuiría a la estabilidad financiera de los entrenadores. Sin embargo, se menciona como posible amenaza una carga administrativa demasiado importante. Como consecuencia, el proceso podría no ser rentable. A su vez, casi uno de cada cuatro encuestados no ha pensado en esta posibilidad.

Llegados a este punto, es importante aclarar cómo evalúan los clubes deportivos de tenis la infraestructura disponible.

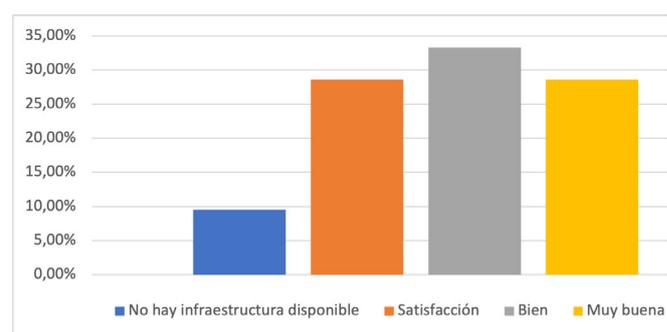


Figura 5. Infraestructuras de tenis según los clubes deportivo.

En comparación con las respuestas de los encuestados sobre las escuelas deportivas estatales, la infraestructura disponible de los clubes deportivos es superior. En general, la mayoría de los encuestados califican de buena o satisfactoria la infraestructura de que disponen. Los autores señalan que una gran parte de los clubes deportivos de tenis tiene su sede en un radio de 50 km alrededor de Riga. Por lo tanto, sería posible que las escuelas deportivas estatales situadas en los alrededores de Riga cooperaran con los clubes deportivos, ya que la infraestructura general puede evaluarse como adecuada.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones de este documento son las siguientes:

- La situación de las infraestructuras de tenis en Letonia puede calificarse de satisfactoria. No se definió como el principal problema para no incluir el tenis en el sistema de escuelas deportivas. El malentendido más significativo de las escuelas deportivas está relacionado con la receptividad de la integración del tenis por parte de los deportistas. Las escuelas deportivas no están seguras de que vaya a haber una gran respuesta al introducir un departamento de tenis.
- Los clubes deportivos privados no están interesados en fusionarse con escuelas deportivas. Aunque las fusiones supondrían una excelente estabilidad financiera, los clubes deportivos privados de tenis señalan un lado excesivamente burocrático.

- El tenis debería integrarse en los programas escolares. En primer lugar, hay que concienciar a la población sobre las tradiciones del tenis. Después, cualquier entrenador o profesor de deportes puede formarse y acceder a los conocimientos necesarios para montar las clases sin ninguna infraestructura, ya sea en una escuela urbana o en un pueblo. Luego, los salarios deben ser lo suficientemente competitivos para que los entrenadores de tenis se sientan apreciados y valorados. Además, es necesario transmitir a los directores la importancia de tener tenis en las escuelas y explicarles en qué les beneficiarán dichas clases.
- La LTS debería asumir la función de comunicación mutua. Los autores del estudio indican que, en algunos casos, los clubes deportivos deberían fusionarse con las escuelas deportivas. Esto contribuiría a una mayor posibilidad de construir una pirámide interna de deportistas, así como a la estabilidad del deporte.

### CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido financiación para llevar a cabo la investigación.

### REFERENCIAS

- Athanasilidis, I., & Athanasios, L., & Gioros, Z. (2015). The educational system of coaching schools in tennis. The case of Greece. *Journal of Physical Education and Sport*, 15 (2), 208-211.
- Crespo, M. Reid, M., & Quinn, A. (2006). *Tennis Psychology: 200 + practical drills and the latest research*. London: The International Tennis federation.
- Geske, A., & Grinfelds, A. (2020). Izglītības pētījumu aptaujas - no izveidošanas līdz datu apstrādei [Educational research surveys - from creation to data processing]. University of Latvia, Faculty of Pedagogy, Psychology and Art.
- Mellups, A. (2005). *Latvian tennis*. Riga: SIA Energy and World.
- Nind, D., & Lewthwaite, S. (2018). Methods that teach: developing pedagogic research methods, developing pedagogy. *International Journal of Research & Method in Education*, 41 (4). 398-410. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2018.1427057>
- IOC (2004). *Olympic Charter*. International Olympic Committee.
- Pope, C. (2011). The physical education and sport interface. Models, maxims and maelstrom. *European Physical Education Review*. 17(3). 273-285. <https://doi.org/10.1177/1356336X11416728>
- Pluim, M. B., & Staal, B. J. & Marks, B., L., & Miller, S., Miley. (2007). Health benefits of tennis. *National Library of Medicine*, (11):760-8. <https://doi.org/10.1136/bjsem.2006.034967>
- Professionally Sports School Statistics, year 2020/2021. (2021). Available: <https://www.izm.gov.lv/lv/profesionalas-ievirzes-sporta-izglitibas-iestazu-dati>.
- Pummell, E. K. L., & Lavalley, D. (2019). Preparing UK tennis academy players for the junior-to-senior transition: Development, implementation, and evaluation of an intervention program. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 156-164. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.07.007>
- Sports Schools Financial Criteria (2022). Available: <https://likumi.lv/ta/id/328709-kartiba-kada-valsts-finanse-profesionalas-ievirzes-sporta-izglitibas-programmas>.
- Sports Law (2002). Government of Latvia. Available: <https://likumi.lv/ta/id/68294-sporta-likums>.

Copyright © 2023 Irina Kuzmina-Rimša y Rihards Parandjuks



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)





# Tenis y salud mental: El papel de las federaciones nacionales en la promoción y prevención de la salud mental y el bienestar

Lucía Jiménez Almendros

España.

## RESUMEN

Hasta hace apenas unos años, la salud mental ha sido un tema ignorado -aunque siempre presente- dentro del ámbito tenístico. Son numerosos los y las tenistas que en los últimos meses han hecho públicas dificultades relacionadas con la salud mental. Si bien cada vez se habla con más naturalidad de ello, son aún desconocidas las consecuencias que se derivan de los problemas de salud mental más comunes, como la ansiedad, la depresión o los trastornos del sueño. Por este motivo, en este artículo se presentan una serie de estrategias que pudieran llevarse a cabo desde las federaciones, abogando por la implementación de programas enfocados en la prevención y promoción de la salud mental y el bienestar. Se ofrecen así mismo, ejemplos de iniciativas desarrolladas en diversos países. Se destaca a lo largo de todo el artículo la importancia de la implicación de las federaciones en el desarrollo de programas de prevención y promoción para favorecer la detección temprana y una eficaz intervención.

**Palabras clave:** Salud mental, prevención, promoción, ansiedad, bienestar.

**Recibido:** 12 Junio 2022

**Aceptado:** 8 Julio 2023

**Autor de correspondencia:** Lucía Jiménez. Email: [luciajalmendros@gmail.com](mailto:luciajalmendros@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

*"La salud mental es una cosa invisible que nos toca a todos en uno u otro momento. Es parte de la vida."*

Kevin Love (jugador de baloncesto de la NBA).

Para muchos, el hecho de participar en un deporte como el tenis lleva consigo la transmisión de determinados valores que pueden ser muy positivos para el crecimiento personal y profesional del presente y del futuro del deportista que lo practica (Barbosa & Urrea, 2018). No obstante, el deporte en sí mismo no transmite valores, sino que es la vivencia personal y la influencia de las personas que rodean al deportista las que dejan verdaderamente huella en esos valores que los/as jóvenes absorben. De igual forma, ciertas teorías defienden que el contexto deportivo no es necesariamente estresante en sí mismo, sino que los niveles de tensión tienen un componente personal y subjetivo fundamental, y por ende, cognitivo (Lazarus, 2000; Szabo et al., 2014). Yendo más allá, y aunque determinadas investigaciones han demostrado que el deporte puede ser un medio muy eficaz para la prevención de distintos problemas psicológicos como la depresión o los trastornos de ansiedad (Barbosa & Urrea, 2018; Lawlor & Hopker, 2001; Petruzzello et al., 1991; Scully et al., 1998; Wipfli et al., 2008), son cada vez más abundantes las investigaciones que muestran a su vez la fuerte repercusión que conlleva la práctica deportiva de competición en temas de salud mental, siendo habituales los momentos de presión, estrés y numerosos los condicionantes con los que convive un tenista en su día a día.



En la última década han aumentado de manera considerable las investigaciones relacionadas con este tema, tales como estudios específicos acerca de la sintomatología de la depresión y la ansiedad; además, cada vez más deportistas, tenistas incluidos, están haciendo públicas algunas de las dificultades por las que están atravesando, teniendo una gran repercusión en los medios de comunicación. Ejemplo de ello son casos como los de Naomi Osaka, quien habló públicamente de sus problemas de ansiedad y depresión, y cómo la exposición a los medios la situaba en una posición de estrés tal que se vio afectada a nivel personal y profesional, de ahí que se negase a realizar la rueda de prensa en Roland Garros (2021) tras la victoria en primera ronda. Osaka fue tremendamente criticada y, sin embargo, estaba dando una lección de autocuidado y autorrespeto dado que, en temas de salud mental, no vale todo, y el hecho de saber poner límites es una herramienta imprescindible para la prevención.

*“Digo que pongas tu salud mental en primer lugar porque si no lo haces entonces no vas a disfrutar de tu deporte y no vas a tener tanto éxito como deseas.”*

Simon Bales (medalla de oro y 5 veces campeona del mundo de gimnasia).

Otros tenistas han hablado abiertamente de ello, como Mardy Fish, Nick Kyrgios, Paula Badosa, Benoit Paire o Robin Soderling, entre otros, a lo que se suma la reciente retirada de Anisimova con tan solo 21 años, alegando dificultades en su día a día en pista desde hace varios meses. Y es que la salud mental ha dejado de ser un tabú relegado a un segundo plano y ha pasado a convertirse en un tema de creciente interés social y deportivo, aún con un gran recorrido por hacer.

## UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL

*“Si alguien quiere llamarme débil por pedir ayuda es su problema. Porque estoy salvando mi propia vida.”*

Michael Phelps (nadador ganador de 28 medallas olímpicas).

Si bien la salud mental es un tema de conversación cada vez más recurrente, en la mayoría de los casos las acciones desplegadas por entidades deportivas representativas no son todavía proporcionales a la trascendencia de la situación.

Todas las personas que se dedican a este deporte a mayor o menor nivel saben de la alta exigencia a la que se ven sometidos. El tenis es inherentemente competitivo, hay una puntuación que te coloca por delante o por detrás en el marcador con respecto a otra persona con la que te estás constantemente midiendo. El propio sistema de puntuación, el hecho de ganar y perder -nunca empatar-, y los extendidos y abundantes sistemas de clasificación (p.ej. WTA, ATP, ITF, WTN, UTR, TE, las ligas, los interclubes, el ranking nacional...) colocan al jugador/a en una posición en la que el resultado, el ranking y ganar adquieren un lugar protagonista. Si estos condicionantes externos no se manejan de una forma apropiada, pueden convertirse en una fuente de estrés muy alta que para muchas personas -adultos, jóvenes y niños/as- puede ser difícil sostener. No es tan solo el sistema de clasificación, el día a día del tenista requiere de una alta exigencia e implicación personal y familiar; desde bien pequeños/as, aquellos tenistas cuyo sueño es convertirse en jugador/a profesional organizan su vida en torno a los entrenamientos y torneos. Algunos cambian de ciudad o incluso de país, otros dejan de ir a la escuela presencial y se pasan a la modalidad online, hay quienes dejan de estudiar con 17-18 años porque consideran incompatible compaginar ambas cosas, o simplemente porque quieren dedicar todo su tiempo al tenis. En muchas ocasiones, este tipo de situaciones conllevan que el/la joven se aisle progresivamente de su grupo de amistades de la escuela y que este quede reducido al tenis, en el mejor de los casos, porque no todo el mundo tiene facilidad para hacer amistades o para crear espacios de confianza en torno a la competición. Por otro lado, está la implicación familiar, la inversión de tiempo y dinero que conlleva el tenis y que obliga a hacer ajustes en la dinámica de la familia.

La hiper-competitividad propia de la sociedad occidental no está extendida en todo el mundo, hay aproximaciones muy constructivas al deporte y a la competición, de procedencia oriental, que nos plantean entenderla como una forma de mejora personal donde la única referencia de comparación posible se da para con uno mismo/a. Esta manera de ver el

desarrollo del tenista nos coloca en una posición mucho más amable tanto para la persona que practica como para el entorno que la rodea. De una simple idea se pueden derivar numerosas acciones fundamentales para la prevención y la promoción de la salud mental.

Todas las situaciones mencionadas previamente no tienen por qué convertirse necesariamente en problemas, simplemente planteamos una realidad que en numerosas ocasiones pasa desapercibida y que tiene una influencia directa en la salud mental y el bienestar de los y las protagonistas de la raqueta. Y aquí es donde toman un papel trascendental las acciones promovidas por las instituciones implicadas en el desarrollo del tenista.

## EL PAPEL DE LAS FEDERACIONES NACIONALES EN LA PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA SALUD MENTAL

*“Mostrar debilidad, se nos dice, de tantas formas, es merecer el desprecio. Pero estoy aquí para mostrar debilidad. I no me avergüenzo.”*

Mardy Fish (tenista profesional).

Como se ha mencionado previamente, hasta hace relativamente poco tiempo la Salud Mental ha sido un tema desconocido dentro del mundo del tenis. Aún a día de hoy se desconoce el alcance al que puede llegar si se desarrolla un problema psicológico, esta falta de información lleva a que se use con excesiva ligereza conceptos tales como ansiedad, estrés o depresión.

Distintas investigaciones han mostrado que los trastornos psicológicos más comunes en deportistas de alto rendimiento son aquellos relacionados con la ansiedad, la depresión, la conducta alimentaria, el sueño, y abuso de sustancias (Gouttebarger et al., 2019; Gulliver et al., 2015; Rice et al., 2016). Dada la grave repercusión que tiene cualquiera de estas patologías y las posibles complejidades que se pueden derivar durante la intervención, abogamos por llevar a cabo estrategias de prevención y promoción de la salud mental que sirvan como protectoras de la sintomatología que presentan aquellos/as jugadores a pequeña escala. Para ello, la labor de las federaciones resulta fundamental para lograr un mayor y mejor alcance de la información y las estrategias de prevención más efectivas. Estas instituciones constituyen la principal fuente de información de las personas vinculadas al tenis, jugadores/as y familia; si desde las federaciones nacionales y regionales se desarrollan programas de prevención y promoción en Salud Mental, esta dejará de ser un tabú y todos/as contaremos con una mayor capacidad de detección de los casos que se presenten a nuestro alrededor.

Son diversos los programas implementados en distintos contextos deportivos cuyo fin fundamental es la prevención, algunos de ellos están dirigidos a los entrenadores/as, como el del Instituto Inglés de Salud Mental en Deporte (Cumming & Ranson, 2021) o el “Leer la Jugada” (Read the Play) en Australia (Bapat et al., 2009), otros están dirigidos a todo el entorno del deportista, incluidas las familias, como el “Antes del Juego” (Ahead of the Game) en Australia (Hurley et al., 2021) un programa muy amplio que incluye a deportistas, familias, entrenadores/as, árbitros y voluntarios. El gobierno de Canadá, por su parte, ha llevado a cabo una completa estrategia de prevención y promoción en el ámbito del alto rendimiento, la “Estrategia de Salud Mental para el Deporte de Alto Rendimiento” (Mental Health Strategy for High-Performance Sport) en Canadá (Durand-Bush & van Slingerland, 2021).

Dentro del contexto puramente tenístico nos hacemos eco de diferentes propuestas, como la puesta en práctica durante el pasado Roland Garros o la implementada durante el último torneo de Toronto, en ambas se realizaron una serie de actividades y se proporcionaron recursos a los jugadores/as en pro de la promoción y el cuidado de su salud mental y bienestar. En concreto, la intervención del torneo de Toronto forma parte de una iniciativa más amplia, “La Iniciativa de Tiempo de Descanso Mental” (The Mental Time Out Initiative), que desarrolla estrategias en torno al tenis de competición y de base, y que implica a tenistas de gran nivel como embajadores del proyecto (<https://www.tenniscanada.com/mental-timeout/the-project/>).

Organizaciones como la propia ITF, la WTA y la ATP se han hecho sensibles al tema y en los últimos tiempos están desarrollando estrategias para dar atención a los jugadores/as.

Dicho esto, a continuación, se presentan algunas ideas que pueden implementarse desde las federaciones nacionales y regionales:

- Desarrollar programas de formación para entrenadores/as, incluidos en los propios cursos de certificación nivel I, II y III, en modalidad presencial u online
- Promover y facilitar estudios de investigación que ofrezcan información actualizada sobre la situación de los/as tenistas y su entorno cercano en materia de Salud Mental
- Realizar campañas de promoción y prevención durante torneos nacionales e internacionales que incluyan información y actividades
- Redactar un Manual con información básica relacionada con la detección y las posibles consecuencias
- Poner a disposición del entorno del tenista una línea de contacto de información y ayuda
- Llevar a cabo charlas informativas de la mano de jugadores/as de referencia
- Realizar talleres formativos para las familias
- Poner a disposición de los trabajadores/as de la federación un servicio de atención o persona de referencia

## CONCLUSIONES

Al inicio del presente artículo mencionábamos cómo no es el deporte en sí, sino la experiencia que se tenga en torno al mismo, la que proporciona valores esenciales que predominarán el resto de la vida. El tenis es un maravilloso deporte con enormes beneficios tanto a nivel físico como psicológico, está ya muy documentado cómo su práctica regular puede ser beneficiosa para reducir la posible sintomatología ansiosa, depresiva y aumentar los niveles de bienestar (p.ej. (Pluim et al., 2007; Yazici, Gul, Yazici, & Gul, 2016).

Si bien la salud mental afecta a nivel individual, es una responsabilidad social ofrecer los recursos necesarios para detectar e intervenir a tiempo cuando los síntomas empiezan a aparecer. Así seguiremos disfrutando de su práctica y nuestra implicación en la misma seguirá siendo una excelente forma de crecimiento personal y deportivo. En nuestra mano está seguir construyendo la historia de este precioso deporte de forma sana en cuerpo, mente y corazón.

## CONFLICTOS DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

La autora declara no tener ningún conflicto de interés ni haber recibido financiación alguna para escribir este artículo.

## REFERENCIAS

- Bapat, S., Jorm, A., & Lawrence, K. (2009). Evaluation of a Mental Health Literacy Training Program for Junior Sporting Clubs. *Australasian Psychiatry*, 17(6), 475-479
- Barbosa, S. H., & Urrea, Á. M. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica [Article]. *Katharsis: Revista de Ciencias Sociales*, 25, 141-160.
- Cumming, S., & Ranson, C. (2021). The English institute of sport's mental health journey [Article]. *British Journal of Sports Medicine*, 55(Suppl 1), A144-A145
- Durand-Bush, N., & van Slingerland, K. (2021). Mental Health Strategy for High-Performance Sport in Canada (EN). The Mental Health Partner Group [Canadian Centre for Mental Health and Sport, Canadian Olympic and Paralympic Sport Institute Network, Game Plan, and Own The Podium]. <https://drive.google.com/file/d/12H76N3gkLkuiMuePYJmIvKnI8uweX0KD/view>
- Gouttebauge, V., Castaldelli-Maia, J. M., Gorkzynski, P., Hainline, B., Hitchcock, M. E., Kerkhoffs, G. M., Rice, S. M., & Reardon, C. L. (2019). Occurrence of mental health symptoms and disorders in current and former elite athletes: a systematic review and meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 53(11), 700-706
- Gulliver, A., Griffiths, K. M., Mackinnon, A., Batterham, P. J., & Stanimirovic, R. (2015). The mental health of Australian elite athletes. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 18(3), 255-261
- Hurley, D., Allen, M. S., Swann, C., & Vella, S. A. (2021). A Matched Control Trial of a Mental Health Literacy Intervention for Parents in Community Sports Clubs [Article]. *Child Psychiatry and Human Development*, 52(1), 141-153
- Lazarus, R. S. (2000). Cognitive-motivational-relational theory of emotion. In *Emotions in sport*. (pp. 39-63). Human Kinetics.
- Lawlor, D. A., & Hopker, S. W. (2001). The effectiveness of exercise as an intervention in the management of depression: systematic review and meta-regression analysis of randomised controlled trials. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 322(7289), 763-763.
- Petruzzello, S. J., Landers, D. M., Hatfield, B. D., Kubitz, K. A., & Salazar, W. (1991). A Meta-Analysis on the Anxiety-Reducing Effects of Acute and Chronic Exercise. *Sports Medicine*, 11(3), 143-182.
- Pluim, B. M., Staal, J. B., Marks, B. L., Miller, S., & Miley, D. (2007). Health benefits of tennis. *British journal of sports medicine*, 41(11), 760-768
- Rice, S. M., Purcell, R., de Silva, S., Mawren, D., McGorry, P. D., & Parker, A. G. (2016). The Mental Health of Elite Athletes: A Narrative Systematic Review. *Sports Medicine*, 46(9), 1333-1353
- Scully, D., Kremer, J., Meade, M. M., Graham, R., & Dudgeon, K. (1998). Physical exercise and psychological well-being: a critical review. *British Journal of Sports Medicine*, 32(2), 111-120. <https://doi.org/10.1136/bjism.32.2.111>
- Szabo, A., Szucs, A., Gaspar, Z., & Sule, K. (2014). Anxiety and affect in successful and less successful elite female basketball players: in-situ sampling before six consecutive games. *Lase Journal of Sport Science*, 5, 75-92.
- Yazici, A. B., Gul, M., Yazici, E., & Gul, G. K. (2016). Tennis Enhances Well-being in University Students. *Mental illness*, 8(1), 6510.
- Wipfli, B. M., Rethorst, C. D., & Landers, D. M. (2008). The Anxiolytic Effects of Exercise: A Meta-Analysis of Randomized Trials and Dose-Response Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(4), 392-410.

Copyright © 2023 Lucía Jiménez Almendros



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](#). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](#).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)



# Una perspectiva empresarial del modelo de desarrollo estadounidense de la Asociación de Tenis de Estados Unidos: Descubrir, desarrollar, jugar

Karl Davies y E. Paul Roetert

Asociación de Tenis de Estados Unidos.

## RESUMEN

El Modelo de Desarrollo Estadounidense (ADM, por sus siglas en inglés) implantado por la Asociación de Tenis de Estados Unidos (USTA, por sus siglas en inglés) ha acaparado gran atención por su enfoque centrado en el jugador y su marco estructurado. Aunque estudios anteriores han explorado el impacto del ADM en el desarrollo del jugador, este enfoque adopta una perspectiva empresarial única para analizar la eficacia y las implicaciones del modelo. Basándose en teorías y prácticas de gestión empresarial, esta visión general examina la alineación del ADM con la planificación estratégica, la asignación de recursos, la adquisición de talentos y el marketing en el contexto de la USTA. Este artículo arroja luz sobre las estrategias empresariales empleadas por la USTA en la aplicación del ADM, destacando las posibles áreas de mejora y proporcionando recomendaciones prácticas para otros organismos nacionales rectores del deporte que deseen adoptar modelos similares de desarrollo de jugadores. En general, esta información contribuye a la literatura existente al salvar la brecha entre la gestión deportiva y los enfoques de desarrollo de jugadores, proporcionando una comprensión más completa de la ADM desde un punto de vista empresarial.

**Palabras clave:** Modelo de Desarrollo Americano, Desarrollo a largo plazo, Aplicación empresarial.

**Recibido:** 24 Junio 2023

**Aceptado:** 24 Julio 2023

**Autor de correspondencia:** Karl Davies. Email: [karl.davies@usta.com](mailto:karl.davies@usta.com)

## INTRODUCCIÓN

La USTA está comprometida con el desarrollo de atletas que destaquen en el tenis y adopten un amor por el deporte para toda la vida. Para lograrlo, la USTA ha adoptado los principios del Desarrollo Atlético a Largo Plazo (Long-Term Athletic Development, LTAD) como marco rector de su ADM. Este artículo explora cómo la USTA utiliza los principios LTAD para guiar la gestión empresarial y la programación del tenis con el fin de atraer a más tenistas jóvenes a nuestro deporte, así como la forma de apoyarlos y retenerlos para toda la vida.

## ANTECEDENTES

El ADM se puso en marcha en 2018 y se basa en los principios del LTAD (Davies, 2018). El LTAD es un enfoque sistemático y holístico del desarrollo del deportista que tiene en cuenta el desarrollo físico, mental, emocional y social. Enfatiza la importancia del entrenamiento apropiado para la edad, el desarrollo de habilidades y la competición que se alinea con la etapa de desarrollo del atleta (Balyi, Higgs, & Way, (2013). De este modo, la LTAD pretende apoyar a los deportistas que gozan de buena salud física y mental, que aman el deporte para toda la vida y que pueden alcanzar la excelencia en el deporte que han elegido.

La USTA utiliza los principios LTAD para orientar muchas decisiones de gestión empresarial, especialmente en la captación y retención de jugadores. La ADM hace hincapié en la importancia de crear un entorno positivo y de apoyo



que anime a los deportistas a participar y seguir jugando al tenis (USOPC, 2020). La USTA ha desarrollado una estrategia integral de captación que se dirige a niños en diferentes etapas de desarrollo. También han puesto en marcha programas que ofrecen apoyo continuo a los deportistas, como los de entrenamiento, ciencias del deporte y medicina deportiva.

**Atraer, comprometer y retener a participantes diversos y hacer que sigan jugando toda la vida**

Atraer, comprometer y retener a los participantes son componentes esenciales de cualquier modelo de negocio de éxito, y el ADM de la USTA no es una excepción. Desde una perspectiva empresarial, el ADM ofrece un marco estratégico

que se alinea con estos principios, permitiendo a la USTA atraer, comprometer y retener eficazmente a jugadores, entrenadores y partes interesadas. Esta sección explora las implicaciones empresariales del ADM en relación con la atracción, el compromiso y la retención de varias partes interesadas clave.

### Atraer

La ADM desempeña un papel vital a la hora de atraer jugadores al deporte del tenis. Al ofrecer un enfoque centrado en el jugador y hacer hincapié en un entorno divertido e integrador, la USTA aumenta su atractivo para los posibles participantes. El enfoque de la ADM en el desarrollo adecuado a la edad, la progresión de las habilidades y las metodologías de entrenamiento positivas crea una propuesta de valor convincente para los padres que buscan un programa de tenis completo para sus hijos (USOPC, 2020). Además, los esfuerzos de marketing de la USTA, impulsados por los principios del ADM, muestran eficazmente los beneficios de la participación en el tenis, captando la atención de los nuevos jugadores y sus familias.

#### Consejo de entrenamiento nº 1

Especialmente cuando se trata de atraer a los niños de las edades más tempranas para que aprendan a jugar al tenis, hay que considerar la posibilidad de utilizar equipos modificados. Esto permite un mayor éxito en etapas más tempranas del aprendizaje. Al hacerlo, se crea un entorno positivo y de apoyo que anima a los niños a participar y seguir jugando al tenis.

### Comprométete

Una vez atraído el jugador, el ADM garantiza la participación activa de jugadores, entrenadores y otras partes interesadas. El énfasis del modelo en la adquisición de habilidades, la comprensión táctica y el desarrollo holístico mantiene a los jugadores comprometidos y motivados para continuar su trayectoria tenística. Este compromiso se refuerza a través de un entrenamiento de alta calidad, sesiones de entrenamiento centradas en el jugador, la creación de una comunidad tenística positiva y de apoyo, y el apoyo del juego multideportivo (Roetert, Woods, & Jayanthi, 2018). Al alinearse con la ADM, la USTA cultiva un sentido de pertenencia y fomenta la pasión por el deporte, lo que aumenta la probabilidad de participación a largo plazo.

#### Consejo de entrenamiento nº 2

Como entrenador, asegúrese de ofrecer a sus jugadores oportunidades de participar en torneos y eventos acordes con su etapa de desarrollo, así como oportunidades de participar en otros deportes.

### Retener

La retención es crucial para el éxito empresarial sostenido, y el ADM facilita la retención de jugadores y entrenadores dentro del ecosistema de la USTA. El camino estructurado del modelo permite a los jugadores progresar a través de diferentes niveles de habilidad, garantizando desafíos continuos y oportunidades de mejora (Hainline, 2012). El compromiso de la USTA con la formación y el desarrollo continuos de los entrenadores, guiado por los principios del ADM, contribuye a la retención de entrenadores altamente cualificados y con

conocimientos que pueden nutrir eficazmente el crecimiento de los jugadores (Davies, 2018). Además, el enfoque de la ADM en el desarrollo holístico ayuda a crear un entorno que valora el crecimiento personal, las conexiones sociales y el compromiso a largo plazo de los jugadores.

#### Consejo de entrenamiento nº 3

La puesta en práctica de una vía adecuada al desarrollo hace hincapié y refuerza la importancia de crear un entorno positivo y de apoyo que anime a los jugadores a participar y seguir jugando al tenis.

Desde un punto de vista empresarial, el énfasis de la ADM en atraer, comprometer y retener a las partes interesadas se alinea con los principios fundamentales de la adquisición y retención de clientes. Al atraer eficazmente a nuevos jugadores, involucrarlos a través de experiencias significativas y retener su participación a largo plazo, la USTA fortalece su marca, construye lealtad y, en última instancia, genera flujos de ingresos sostenibles. Por lo tanto, el ADM sirve como una poderosa herramienta de negocio, impulsando el crecimiento y creando un próspero ecosistema de tenis que beneficia a todas las partes interesadas.

La perspectiva empresarial del ADM hace hincapié en la importancia de atraer, comprometer y retener a los participantes en los programas de tenis de la USTA. Al alinearse con estos principios, la USTA capitaliza el enfoque centrado en el jugador del modelo, fomentando la participación a largo plazo y garantizando el crecimiento y el éxito continuos del tenis en Estados Unidos.

La USTA, como organismo rector nacional del tenis en Estados Unidos, quiere crear un sentimiento de pertenencia y comunidad, que ayude a retener a los deportistas y a desarrollar un amor por el tenis que dure toda la vida.

### Entrenamiento

La inclusión de las 5 Cs - competencia, confianza, carácter, conexión y creatividad - en el ADM de la USTA justifica y apoya su enfoque integral del desarrollo del jugador y su impacto positivo en los entrenadores y en el sistema de enseñanza. La competencia garantiza que los entrenadores posean los conocimientos y habilidades necesarios para proporcionar una instrucción y orientación eficaces a los jugadores, fomentando su crecimiento y desarrollo. El desarrollo de la confianza de los jugadores es vital para su rendimiento y motivación generales, y los entrenadores desempeñan un papel crucial a la hora de infundirles confianza en sus capacidades y crear un entorno que fomente la asunción de riesgos y la mejora continua. El énfasis en el desarrollo del carácter promueve la deportividad, la conducta ética y los valores que se extienden más allá de la cancha, formando a los jugadores como individuos completos. La conexión se centra en la creación de relaciones sólidas entre el entrenador y el jugador y en el fomento de un sentimiento de pertenencia a la comunidad tenística, lo que aumenta el compromiso y la implicación a largo plazo. Por último, la creatividad anima a los entrenadores a pensar de forma innovadora, adaptarse a las necesidades individuales de los jugadores y crear experiencias de entrenamiento atractivas y agradables. Juntas, las 5 C del ADM capacitan a los entrenadores, enriquecen el sistema de enseñanza y contribuyen al desarrollo integral de los jugadores, promoviendo el amor por el deporte durante toda la vida (Davies & Roetert, 2023).

## Ciencias del deporte

El propósito de la integración de las ciencias del deporte, en lo que respecta al ADM, es promover la salud y el bienestar a largo plazo de los deportistas. Las ciencias del deporte proporcionan estrategias de entrenamiento, nutrición y recuperación basadas en pruebas que favorecen el desarrollo físico, mental y emocional del deportista (Balyi, Way y Higgs, 2013). Mediante el uso de estrategias de la ciencia del deporte para guiar el entrenamiento y la recuperación, los entrenadores y los atletas pueden optimizar el rendimiento, reducir el riesgo de lesiones y apoyar el bienestar general del atleta.

Desde la perspectiva de la salud y el bienestar, la integración adecuada de los principios de las ciencias del deporte es importante porque promueve un enfoque holístico del desarrollo del deportista. En lugar de centrarse únicamente en los resultados del rendimiento, la ciencia del deporte tiene en cuenta la salud y el bienestar del deportista.

### Consejo de entrenamiento nº 4

Orientar a los entrenadores de ciencias del deporte sobre estrategias de nutrición para promover hábitos alimentarios saludables y prevenir el desarrollo de enfermedades crónicas como la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares.

La integración de los principios de las ciencias del deporte también puede proporcionar estrategias de prevención de lesiones y rehabilitación, que son cruciales para mantener la salud y el bienestar del deportista. Al reducir el riesgo de lesiones y garantizar una reincorporación segura al juego después de una lesión, la aplicación de los conceptos de las ciencias del deporte puede ayudar a los deportistas a mantener su salud física y mental a largo plazo.

Además, la ciencia del deporte puede guiar el desarrollo de habilidades mentales y emocionales que apoyen el bienestar general del atleta (Davies, 2018). Por ejemplo, la psicología del deporte puede proporcionar estrategias para gestionar el estrés, desarrollar la resiliencia y aumentar la motivación. Al promover el bienestar mental y emocional, la ciencia del deporte puede ayudar a los deportistas a mantener una actitud positiva y a disfrutar del deporte.

El uso de la información de la ciencia del deporte en el ADM es importante desde el punto de vista de la salud y el bienestar porque promueve un enfoque holístico del desarrollo del deportista que da prioridad a su salud y bienestar a largo plazo. Al proporcionar estrategias de entrenamiento, nutrición y recuperación basadas en pruebas, las ciencias del deporte pueden ayudar a los deportistas a alcanzar sus objetivos de rendimiento, manteniendo al mismo tiempo su salud y bienestar a largo plazo.

## Investigación

El propósito de la investigación cuando se trata del Modelo de Desarrollo Americano (ADM) es proporcionar datos basados en pruebas que guíen la evolución del modelo. El ADM se basa en los principios del LTAD, que hacen hincapié en la importancia del entrenamiento, el desarrollo de habilidades y la competición adecuados a la edad y en consonancia con la etapa de desarrollo del deportista. La realización y aplicación de estrategias de investigación es esencial para garantizar que el ADM se mantenga actualizado con los últimos conocimientos científicos y las mejores prácticas en el desarrollo del deportista.



La investigación desempeña un papel fundamental en la evolución del ADM al proporcionar datos basados en pruebas sobre la eficacia de diversos programas de entrenamiento y competición (Davies, 2018). Al evaluar los resultados de diferentes programas, los investigadores pueden identificar qué programas son más eficaces para promover el desarrollo atlético a largo plazo de los deportistas. Esta información puede utilizarse entonces para guiar las siguientes etapas del ADM incorporando nuevos programas que demuestren ser eficaces y modificando o eliminando los programas que no lo sean.

Además, la investigación es esencial para garantizar que el ADM siga siendo apropiado para la edad y esté en consonancia con las necesidades de desarrollo de los deportistas. A medida que los niños se desarrollan y maduran, sus necesidades físicas, mentales, emocionales y sociales cambian. Al investigar las etapas de desarrollo de los deportistas, los investigadores pueden identificar qué tipos de entrenamiento, desarrollo de habilidades y competición son los más apropiados para cada etapa de desarrollo.

### Consejo de entrenamiento nº 5

Como entrenador, utilice esta información para guiar la evolución del ADM asegurándose de que todas las actividades sigan siendo apropiadas para la edad y eficaces para promover el desarrollo atlético a largo plazo de los deportistas.

El objetivo de la investigación en relación con el ADM es proporcionar datos basados en pruebas que guíen la evolución del modelo. Al evaluar la eficacia de los diferentes programas y garantizar que el ADM siga siendo adecuado para la edad y esté en consonancia con las necesidades de desarrollo de los deportistas, la investigación desempeña un papel fundamental en la promoción del desarrollo deportivo a largo plazo de los deportistas y en el apoyo a su amor por el tenis durante toda la vida (Balyi, Way y Higgs, 2013).

## Hacer que el tenis sea DIVERTIDO

El propósito de la diversión cuando se trata de la ADM es crear una experiencia positiva y agradable para los atletas que fomente su participación continuada en el tenis. La ADM reconoce que una experiencia divertida y agradable es esencial para fomentar el amor por el tenis durante toda la vida y retener a los deportistas a largo plazo.

La diversión es importante en los círculos de retención porque es fundamental para crear un entorno positivo y de apoyo que anime a los deportistas a participar y seguir jugando al tenis.

Cuando los deportistas disfrutan del deporte y se divierten, es más probable que continúen jugando y desarrollen un amor por el tenis para toda la vida. Al crear una experiencia divertida y agradable para los deportistas, el ADM puede apoyar la retención de deportistas a largo plazo.

La USTA participa activamente en varias iniciativas de investigación destinadas a desarrollar un ecosistema de tenis divertido y atractivo que se ajuste a los principios del ADM. A través de estudios exhaustivos y análisis de datos, la USTA se centra en comprender los resultados prácticos de la implementación del ADM y su impacto en la retención de jugadores. Este enfoque basado en la investigación garantiza que el ADM evolucione de forma que maximice el disfrute, fomente el desarrollo del jugador y cultive la participación a largo plazo, creando en última instancia una comunidad tenística vibrante y sostenible.

### Consejo de entrenamiento nº 6

Ofrezca oportunidades a los deportistas dentro de sus sesiones de entrenamiento para que jueguen partidos, interactúen con sus compañeros, reciban comentarios positivos y refuerzos mientras experimentan el éxito y los logros.

El propósito de la diversión cuando se trata de la ADM es crear una experiencia positiva y agradable para los atletas que fomente su participación continuada en el tenis. Al ofrecer programas de entrenamiento y competición adecuados a la edad del deportista, que se ajusten a su etapa de desarrollo y a sus preferencias de diversión y disfrute, y al crear un entorno positivo y de apoyo, la ADM puede fomentar la retención de los deportistas a largo plazo y promover el amor por el tenis durante toda la vida.

### CONCLUSIÓN

Este artículo ofrece una visión general del ADM de la USTA desde una perspectiva empresarial, centrándose en su impacto en el desarrollo de jugadores, la formación de entrenadores y el ecosistema general del tenis. A través de la lente de la planificación estratégica, la asignación de recursos, la adquisición de talento y el marketing, hemos explorado cómo el ADM se alinea con los principios empresariales fundamentales para fomentar un entorno tenístico sostenible y próspero.

Los comentarios iniciales indican que el ADM sirve como una poderosa herramienta para atraer, desarrollar y retener a los participantes, alimentando en última instancia un amor por el tenis para toda la vida. Al adoptar las 5 C (competencia, confianza, conexión, creatividad y carácter), el ADM hace hincapié en los enfoques centrados en el jugador, la progresión de las habilidades, las metodologías de entrenamiento positivas y el desarrollo holístico. Esto no sólo mejora la experiencia general del jugador, sino que también contribuye a la imagen de marca de la USTA.

Además, la investigación relacionada ha destacado la importancia de la formación de los entrenadores dentro del ADM, así como la importancia de crear un sistema de apoyo que fomente el desarrollo y el compromiso de los jugadores. Al dotar a los entrenadores de las competencias necesarias, ofrecer formación continua, hacer hincapié en la conexión y el desarrollo del carácter y fomentar la creatividad, el ADM garantiza una experiencia de entrenamiento de alta calidad y fomenta las relaciones positivas entre entrenador y jugador.

De cara al futuro, recomendamos que la USTA continúe invirtiendo en investigación y datos para perfeccionar y optimizar el ADM. Esto incluye la evaluación continua de su impacto en los resultados de los jugadores, la eficacia de los entrenadores y los objetivos empresariales generales de la USTA. Al evolucionar y adaptar continuamente el ADM basándose en pruebas empíricas, la USTA puede mejorar su planificación estratégica, perfeccionar aún más la asignación de recursos y maximizar el impacto de sus iniciativas dentro de la comunidad tenística.

En última instancia, el Modelo de Desarrollo Americano de la USTA sirve como modelo para el éxito, combinando principios empresariales con enfoques centrados en el jugador para crear un ecosistema de tenis dinámico y sostenible. A través de la investigación continua, la implementación estratégica y el compromiso con la mejora continua, el ADM tiene el potencial de revolucionar el desarrollo del jugador, elevar el nivel de entrenamiento e inspirar a una nueva generación de entusiastas del tenis.

### CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido financiación para llevar a cabo la investigación.

### REFERENCIAS

- Balyi, I., Way, R. & Higgs, C. (2013). Long-Term Athlete Development. Human Kinetics, Champaign, IL
- Davies, K., (2018). USTA American Development Model: Discover, Develop, Play a Framework for Success.
- Davies, K., & Roetert, P. (2023). The 5 Cs of the USTA's American Development Model. Racquet Sports Industry Magazine, May Número.
- Hainline, B. (2012). Positioning Youth Tennis for Success. White Plains, NY: USTA.
- Roetert, E.P., Woods, R.B. & Jayanthi, N. (2018). The Benefits of Multi-Sport Participation for Youth Tennis Players. ITF Coaching and Sport Science Review. 75(26):14-17.
- United States Olympic & Paralympic Committee, (2020). American Development Model. Retrieved from [<https://www.teamusa.org/About-the-USOPC/Programs/Coaching-Education/American-Development-Model>]

Copyright © 2023 Karl Davies y E. Paul Roetert



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](#). Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](#). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](#).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)





# Gobernanza del tenis diversa e integradora: Integrar las prácticas de liderazgo inclusivo en la selección de dirigentes

Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins y Charlotte Jelleyman

Universidad Tecnológica de Auckland (AUT Sports Performance Research Institute Nueva Zelanda).

## RESUMEN

El propósito de nuestro artículo es demostrar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden enhebrarse en el proceso de selección de dirigentes como forma de lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva. En este artículo de revisión, hemos reunido un conjunto creciente de conocimientos sobre las prácticas de liderazgo inclusivo para los consejos deportivos. Utilizamos estos conocimientos para proponer sugerencias para los procesos de selección de dirigentes. Desglosamos los conceptos de diversidad e inclusión, así como la selección de dirigentes tal y como se aplican a la gobernanza deportiva para ofrecer formas tangibles de que los consejos de tenis sean más diversos e inclusivos.

**Palabras clave:** Diversidad, inclusión, liderazgo, gobernanza.

**Recibido:** 3 Julio 2023

**Aceptado:** 12 Julio 2023

**Autor de correspondencia:** Lesley Ferkins. Email: [lesley.ferkins@aut.ac.nz](mailto:lesley.ferkins@aut.ac.nz)

## INTRODUCCIÓN

Los comentaristas y el público esperan cada vez más una buena gobernanza global de nuestras organizaciones deportivas. Objetivos sociales más amplios como el respeto de los derechos humanos y la dignidad (Federación Internacional de Tenis [ITF], 2023), "jugar por la paz" (firma de correo electrónico de la ITF) y el bienestar medioambiental (Naciones Unidas, s.f.) forman ahora parte de la gobernanza deportiva. Para abordar estos objetivos, las juntas directivas de las federaciones nacionales de tenis deben tener la vista puesta en gobernar de forma que se adopten prácticas diversas e inclusivas. Esto significa que deben tener la capacidad de gobernar más allá de un enfoque centrado en la supervisión (cumplimiento/gestión de riesgos) y la previsión (rendimiento/estrategia) y hacia su objetivo de perspicacia (es decir, reflexiones intra/extraorganizativas sobre asuntos como las contribuciones a la sociedad) (Ferkins & Kilmister, 2012; Molloy, 2023).

Tales objetivos sociales son elevados, especialmente cuando, dependiendo del tamaño de la Federación Nacional de Tenis, la actividad principal de desarrollar y ofrecer tenis (supervisión y previsión) probablemente capte la mayor parte del tiempo y la atención de la dirección y la gobernanza. Esto puede restringir la capacidad de la Federación para promover su objetivo, que está más orientado hacia las "contribuciones a la sociedad" y los imperativos relacionados de diversidad e inclusión. ¿Cómo hacer realidad esta aspiración?

En este artículo, proponemos dos estrategias clave para liberar el potencial del objetivo aspirado para un consejo de dirección/junta directiva o de gobierno de la Federación Nacional de Tenis, así como para contribuir a su supervisión y enfoque prospectivo. En primer lugar, la búsqueda de una composición del consejo que promueva la diversidad (demográfica y de pensamiento) y prácticas de liderazgo



integradoras. En segundo lugar, procedimientos de selección del consejo que atraigan y seleccionen a personas con estas capacidades. Juntos lo llamamos "selección de consejeros". Estas estrategias consisten en centrar la atención en quién llega a sentarse en el consejo de administración del tenis. Dentro de estas dos estrategias de selección de dirigentes, integramos un creciente cuerpo de investigación que está ayudando a ampliar la comprensión de las prácticas de liderazgo inclusivo. Así, en las secciones que siguen, ofrecemos en primer lugar los beneficios de las últimas investigaciones y conocimientos sobre diversidad e inclusión aplicados a la gobernanza deportiva en general, y a los consejos directivos de las organizaciones de tenis en particular. Explicamos la distinción matizada entre diversidad e inclusión y relacionamos estas ideas con las prácticas de liderazgo inclusivo, introduciendo también conceptos de inteligencia emocional y cultural. A continuación, nos centramos en la selección de dirigentes en la gobernanza del tenis, desgranando los componentes de la selección de los dirigentes para revelar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden integrarse en este proceso. Así, el

propósito de nuestro artículo es demostrar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden enhebrarse en el proceso de selección de dirigentes como forma de lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva.

### LIDERAZGO INTEGRADOR EN LA GOBERNANZA DEL DEPORTE

En la última década ha crecido el interés mundial por crear una cultura de la diversidad en la gobernanza del deporte, especialmente la diversidad de género (Adriannse, 2016; Burton, 2015). Sin embargo, investigaciones recientes han reconocido que el aumento de la diversidad en las organizaciones no conlleva automáticamente la materialización de los beneficios potenciales asociados (es decir, mayores niveles de creatividad e innovación) (Cook & Glass, 2014; Giscombe & Mattis, 2002; Randel et al., 2018; Roberson, 2006). Es necesario que haya una comprensión más profunda de las complejidades y los procesos necesarios para fomentar el valor potencial de la diversidad, acompañando las prácticas de liderazgo inclusivo (Jackson & Joshi, 2011; Randel et al., 2018; Shore, 2011). Para avanzar en esta comprensión, exploramos ahora los conceptos de diversidad e inclusión, así como la inteligencia emocional y cultural, en su relación con las prácticas de liderazgo inclusivo dentro de la gobernanza deportiva (y los consejos de dirección de organizaciones del tenis).

#### Gobernanza del deporte: diversidad e inclusión

Aunque diversidad e inclusión se utilizan con frecuencia indistintamente, se considera que son conceptualmente distintas y se refieren a ideas relacionadas pero diferentes (Mor Barak, 2019; Roberson, 2006). Cunningham (2015) define la diversidad como "la presencia de diferencias socialmente significativas entre los miembros de una diada o grupo" (p. 6) y la inclusión como "el grado en que los individuos son libres de expresarse y tienen un sentido de conexión y pertenencia en el lugar de trabajo" (p. 7). O dicho de forma más sencilla: "La diversidad es lo que tienes. La inclusión es lo que se hace". No basta con aceptar y promover la diversidad. La diversidad es abrir la puerta, pero la inclusión es el calor que te da la bienvenida" (Lovett et al., 2020, p. 7).

En cuanto a la diversidad y la inclusión en la gobernanza del deporte, el reciente interés mundial se ha visto matizado por los problemas asociados a la falta de diversidad e inclusión en las organizaciones, como el simbolismo, la discriminación y los prejuicios (Mayo et al., 2016). Otra observación es que las estrategias proactivas de diversidad a menudo se han centrado en aspectos como el género (Mayo et al., 2016; van Knippenberg et al., 2013). En octubre de 2018, el Primer Ministro de Nueva Zelanda y Ministro de Deportes y Recreación anunció una nueva estrategia, diseñada para aumentar la representación femenina en la gobernanza deportiva, llamada Política Nacional de Equidad de Género (Sport New Zealand, 2018). El Gobierno, junto con Sport New Zealand (la agencia deportiva gubernamental), se comprometió a destinar 10 millones de dólares neozelandeses en los próximos tres años para garantizar la aplicación de iniciativas de diversidad e inclusión. En mayo de 2021, 65 de los 66 socios de organizaciones deportivas que cumplían los requisitos alcanzaron los requisitos de la cuota del 40 % de mujeres autoidentificadas en la composición de los consejos de administración y el único socio que no los cumplía tenía un plan en marcha para lograrlo.

Tennis New Zealand (Tennis NZ) fue uno de los 65 socios calificados para lograr la política, con un 63% de mujeres autoidentificadas ocupando puestos directivos en la junta de la Federación Nacional de Tenis (NTF) hasta la fecha. Parece que la Política de Igualdad de Género del Gobierno (con Sport NZ) ayudó a Tennis NZ a alcanzar sus propias aspiraciones de igualdad de género, ya que antes de 2021 había pocas o ninguna mujer en la junta de 7-10 miembros. Desde 2021, incluidas estrategias como la cooptación y los nombramientos de becarios, ha habido más del 50% de mujeres en el consejo de Tennis NZ (es decir, 5-6). Véase el cuadro 1 a continuación.

Tabla 1

Año	Mujeres		Notas
	Miembros del Consejo	N	
		1	
2002-2004		0	
2005-2008		1	
2009-2011		0	
2012-2016		1	
2017-2019		3	
2020		2	
2021		6	Incluidos cooptación e internos
2022		6	Incluidos cooptación e internos
2023		5	Incluida la cooptación

Sin embargo, aunque algunas juntas directivas de organizaciones deportivas están tratando de aumentar la representación en términos más amplios con diferentes etnias, afinidad LGBTIQ+, cultura, edad, discapacidad y orígenes, es poco probable que la diversidad sea sostenible sin marcos de inclusión significativos (Buse et al., 2014). Ospina y Foldy (2010) sugieren que una estructura representativa diversa no basta para fomentar las diferencias y que es necesario aplicar prácticas de liderazgo adicionales para garantizar un sentido de inclusión, apertura e imparcialidad que facilite la superación de las diferencias. Resulta interesante que Tennis Australia haya invertido su referencia al discurso común de "Diversidad e Inclusión" para enmarcarlo como "Inclusión y Diversidad", (Tennis Australia, s.f., párr. 1), quizás en un intento de enfatizar aún más la distinción y la importancia de la inclusión, tal y como sugieren los autores anteriormente citados.

La voluntad de las organizaciones deportivas, y de los consejos de administración del tenis en particular, de adoptar la diversidad y las prácticas inclusivas no está exenta de dificultades (Sport New Zealand, 2018; Tennis Australia, s.f.). El conocimiento teórico sobre cómo integrar prácticas inclusivas eficaces en el contexto de la gobernanza deportiva es limitado y el panorama del liderazgo y la gobernanza del tenis es complejo. La literatura y la investigación existentes indican que las iniciativas de inclusión se han centrado predominantemente en estrategias y políticas a nivel de cambio institucional y no necesariamente a nivel

intrapersonal e interpersonal (Cunningham, 2015; Parker, 2019). Tal vez entonces, para garantizar la sostenibilidad de la diversidad que se produce a través de iniciativas inclusivas, las prácticas de gobernanza del tenis deben considerar cómo integrar las prácticas de diversidad e inclusión también a nivel micro (Cunningham, 2015; Parker, 2019).

Por lo tanto, la creación de un entorno en el que los miembros experimenten una sensación de inclusión dentro de los consejos de administración de tenis depende potencialmente de cómo los líderes faciliten esto a nivel micro y promulguen directamente comportamientos inclusivos dentro del contexto de liderazgo del consejo (O'Boyle et al., 2020; Randel et al., 2018). Esto es apoyado por O'Boyle et al. (2020) que expresan su preocupación acerca de cómo los comportamientos y acciones de liderazgo influyen en los procesos de toma de decisiones a nivel del consejo. Estipulan que para abordar de manera significativa la influencia del liderazgo dentro de la gobernanza se requiere una exploración de la integración entre los procesos y las dinámicas de grupo (O'Boyle et al., 2020). Tal visión de proceso del liderazgo cambia la lente de liderazgo de centrarse en el individuo a centrarse en la relación de influencia entre los miembros de la junta directiva (Ferkins et al., 2018; Jackson & Parry, 2018). Por lo tanto, la complejidad de los procesos grupales y las prácticas inclusivas en la gobernanza del tenis requieren mecanismos apropiados, y esto potencialmente podría ser donde la adopción de una lente emocional y cultural podría ser un medio para lograrlo.

### Gobernanza del tenis - inteligencia emocional y cultural

El desarrollo de prácticas sostenibles e inclusivas dentro de las estructuras de gobernanza del tenis requiere algo más que una integración perfecta de las prácticas: requiere un sistema que capte las complejidades del liderazgo y que aborde los pensamientos que encarnan la dinámica de las interacciones intra e interpersonales. Si los pensamientos, las emociones y la cultura se han abordado como barreras para la inclusión (Gerbert et al., 2017), la incorporación de una perspectiva de inteligencia emocional y cultural podría contribuir a la diversidad sostenible.

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de controlar las propias emociones para guiar el pensamiento y las acciones cuando se trabaja con otras personas (Middleton, 2014). La IE tiene que ver con la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones (Goleman, 2020). El desarrollo de líderes inclusivos con aptitudes y habilidades de IE, especialmente a nivel intrapersonal e interpersonal, puede ayudar a promover entornos saludables (Jada et al., 2016; Warrier, 2021), como en el caso de un consejo directivo de una federación nacional de tenis.

La inteligencia cultural (IC) también se reconoce como una competencia básica del liderazgo inclusivo (Paiuc, 2021) y a menudo se relaciona con la IE (Darvishmotevali et al., 2018; Richard-Eaglin, 2021; Rockstuhl et al., 2011). La IC se define como la capacidad de comunicarse, relacionarse y trabajar eficazmente dentro de entornos que se caracterizan por una alta complejidad cultural (Andreson, 2017; Ang & Van Dyne et al., 2007; Middleton, 2014). Este concepto de IC aplicado a un contexto de liderazgo ha suscitado un creciente interés entre los estudiosos "occidentales" (Ang & Van Dyne et al., 2007; Clark & Polesello, 2017; Middleton, 2014; Thomas,

2006). Aunque la literatura sobre la IC está evolucionando, la investigación todavía tiende a centrarse en la IC como un constructo individual del líder más que como un componente integral de los procesos de liderazgo organizativo o de la junta directiva (Andreson 2017; Moon, 2010). Sin embargo, Clark y Polesello (2017) sostienen que una aplicación combinada de IE e IC puede influir en un cambio organizativo positivo con respecto a las barreras de la diversidad y la inclusión.

Así pues, si la IE y la IC se consideran elementos poderosos de las prácticas de liderazgo inclusivo, ¿cómo podrían influir en la aspiración a una gobernanza del tenis diversa e inclusiva? Para ello, volvemos a nuestras dos estrategias de selección de dirigentes (la búsqueda de una composición diversa del consejo de administración mediante procesos específicos). En otras palabras, ¿por qué no reclutar para la IE y la IC, de modo que quienes formen parte de un consejo directivo de una asociación de tenis puedan influir en las prácticas de liderazgo inclusivo para lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva?

### SELECCIÓN DE DIRIGENTES EN LA GOBERNANZA DEL TENIS

La selección de dirigentes es el "proceso formal mediante el cual se identifican, examinan, proponen y eligen (o nombran) individuos para los consejos de administración de las empresas" (Withers et al., 2012, p. 245). Si un FNT quiere lograr una diversidad sostenible en la composición de su consejo, con dirigentes que aporten IE y IC a las prácticas de liderazgo inclusivo, entonces sus procesos de selección de dirigentes podrían ser el mecanismo para liberar este potencial. Es importante destacar que el uso de comités de nombramientos (CN) como parte de los procesos de selección de dirigentes en el deporte sin ánimo de lucro ha sido reconocido recientemente por su potencial para "dar forma al consejo" (Stenling et al., 2021).

### Gobernanza del tenis - selección de dirigentes

La naturaleza crítica de la selección de dirigentes para la gobernanza de las organizaciones deportivas se ha plasmado en una representación visual, denominada modelo de Rendimiento Integrado Ampliado del Consejo (Molloy, Ferkins & Dickson, 2020), que se muestra en la Figura 1.

Como se muestra en la Figura 1, la selección de dirigentes tiene importantes implicaciones para la gobernanza del tenis. Esto se debe a que la identificación y selección de dirigentes es el primer paso importante para que los consejos de administración del tenis "disfruten de los beneficios que mejora el rendimiento de los dirigentes con los antecedentes y conjuntos de habilidades apropiados (factores individuales)" (Molloy, Ferkins & Dickson, 2020, p. 329), que pueden contribuir a los siguientes factores del consejo:

- Estructura: diversidad adecuada en la composición del consejo;
- Procesos: adopción y aplicación de las prácticas y políticas pertinentes.
- Dinámica intragrupo: compromiso constructivo de unos con otros en sus objetivos de supervisión, previsión y perspicacia.

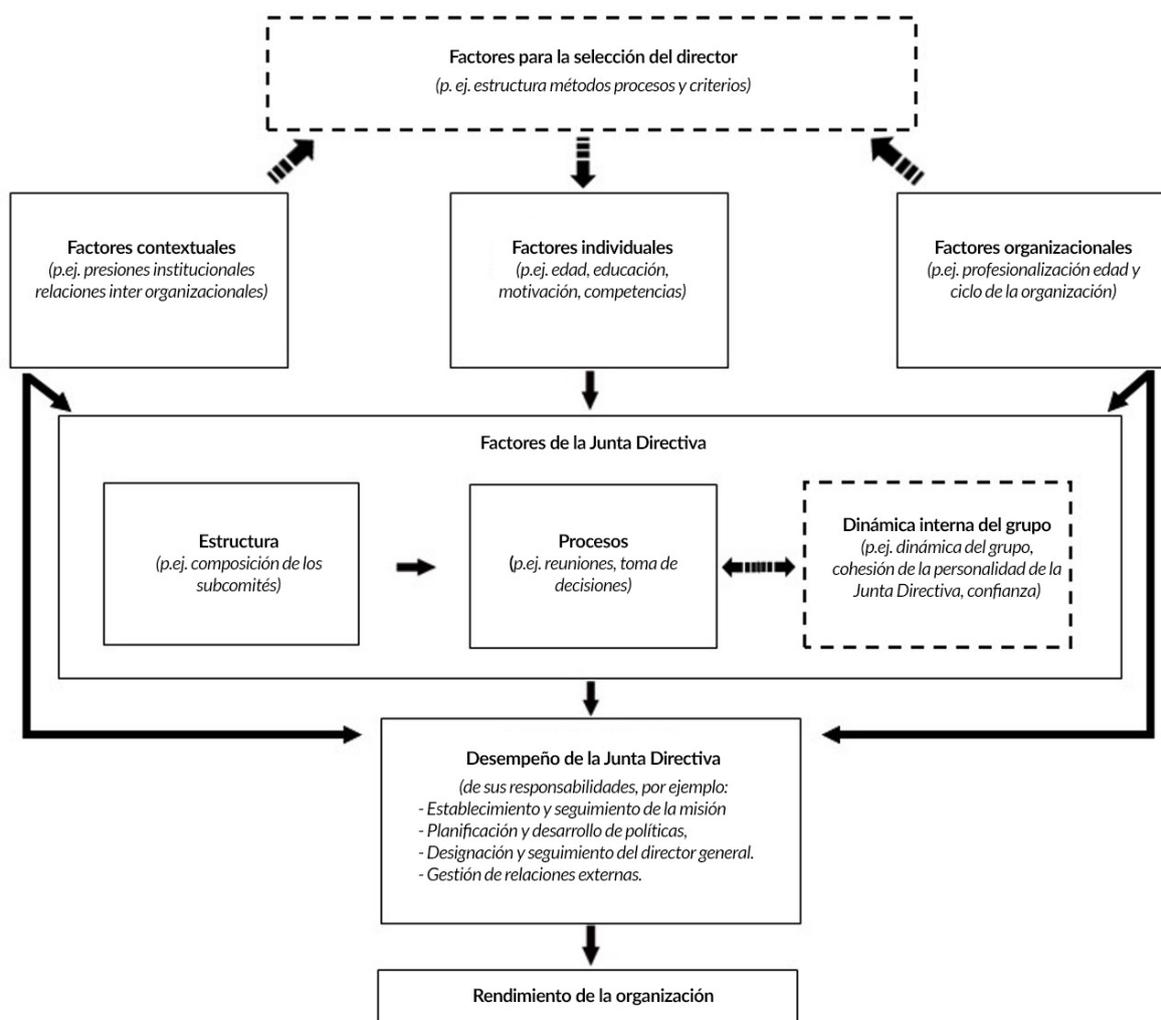


Figura 1. Selección de Consejeros en el Modelo Integral Ampliado de Rendimiento de la Junta Directiva.

Nota. El modelo Rendimiento Integral del Consejo fue elaborado originalmente por Hoye & Doherty (2011) y ampliado recientemente (como indican las líneas discontinuas y la cursiva) por Molloy, Ferkins & Dickson (2020). Del Routledge Handbook of Sport Governance (p. 328) editado por D. Shilbury & L. Ferkins, 2020, Routledge. Reimpreso con autorización.

Hay muy poca investigación específica en deporte acerca de la selección de dirigentes (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020), sin embargo, podemos identificar cuatro características clave de la selección de dirigentes: la estructura/modelo, el método, los procesos y los criterios (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020; Molloy, Ferkins & Dickson, 2020). A continuación, analizamos cada una de ellas.

**Característica 1: Estructura/modelo de selección de dirigentes**

En el sistema de gobierno deportivo de Nueva Zelanda y Australia, típicamente federado, se ha pasado del modelo tradicional de "delegado/representante (democracia competitiva) [al] modelo independiente (deporte en su conjunto)" (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020, p. 338). En el modelo independiente, los dirigentes se seleccionan para promover los mejores intereses de la organización o del deporte en su conjunto, no para representar a un grupo concreto (ya sea un club, una organización deportiva regional o una disciplina deportiva).

**Característica 2: Método de selección del dirigente**

En Nueva Zelanda, los métodos de selección de dirigentes de las organizaciones deportivas nacionales (NSO) suelen

incluir la elección (por parte de los miembros o entre ellos), el nombramiento (por parte de un comité de nominaciones o un panel de nombramientos) y la cooptación (por parte del consejo existente). Por ejemplo, el proyecto de investigación acción de Ferkins y Shilbury (2010) con Tennis NZ registra su cambio de un comité de gestión de 10 personas a un consejo nombrado al 100%, a un enfoque híbrido con cuatro miembros del consejo nombrados y cuatro elegidos regionalmente. Este enfoque híbrido abordó una sensación de "desconexión entre la junta directiva nacional y las perspectivas regionales" (Ferkins y Shilbury, 2010, p. 241) asociada con el enfoque anterior de una junta directiva nombrada al 100%.

**Características 3 y 4: Procesos y criterios de selección de dirigentes**

Los procesos de selección de consejeros incluyen funciones/ actividades de tipo planificación (por ejemplo, identificación de las necesidades del consejo, elaboración de criterios para los candidatos) y evaluación (por ejemplo, entrevistas, comprobación de referencias, elaboración de sinopsis de idoneidad) (Molloy et al., 2022), en las que los comités de nombramientos (CN) desempeñan un papel cada vez más visible. En cuanto a los criterios, Elms et al. (2015) defienden la importancia de lograr un equilibrio eficaz entre los criterios

de "adecuación al puesto" (es decir, habilidades y experiencia complementarias) y los criterios de "adecuación al grupo" (es decir, compatibilidad social). Los estudiosos del deporte reconocen que "poseer competencias cognitivas, como capacidades técnicas, estratégicas o financieras, no basta para ser un miembro destacado de un consejo de administración. Las competencias emocionales y de inteligencia social son pilares importantes en la percepción de las competencias" (Balduck et al., 2010, p. 228). Sin embargo, muchas organizaciones deportivas siguen favoreciendo, al menos en sus estatutos, el énfasis en los criterios de tipo ajuste al rol.

### Tennis NZ - criterios de selección de dirigentes

Los estatutos de Tennis NZ exigen que su CN (o Comité de Nombramiento del Consejo) tome decisiones basadas en el mérito teniendo en cuenta factores como la gobernanza, el deporte y la experiencia profesional "incluidas las aptitudes en comercio, finanzas, marketing, derecho o negocios en general" (Tennis NZ, 2012, p. 21). Este enfoque constitucional en la "adecuación al papel" por encima de la "adecuación al grupo" y los criterios de diversidad, IE y IC es común, pero puede verse superado por la forma en que se aplican los "criterios" en la práctica.

Un ejemplo práctico de criterios de "ajuste al grupo" y de tipo de diversidad se demuestra en los recientes cambios realizados por la junta directiva de Tennis NZ en su matriz de necesidades de la junta directiva. La matriz incluye ahora específicamente la "competencia cultural en el contexto neozelandés", así como la consideración de la dinámica y las interacciones del consejo (T.A. Scorer, comunicación personal, 22 de junio de 2023). Otras pruebas de las prácticas de Tennis NZ más allá de lo que exigen sus estatutos pueden encontrarse en los estatutos de su consejo de administración, que se actualizaron en 2023, unos 11 años después de los estatutos actuales (Tennis NZ, 2023). Las siguientes cláusulas señalan un mayor enfoque en las prácticas de liderazgo inclusivo en relación con las responsabilidades y expectativas de los miembros del consejo y establecen que el consejo:

Determina la cultura adecuada para Tennis NZ y modela comportamientos que reflejen y promulguen la cultura deseada (p. 3).

Aporta a sus decisiones una diversidad de opiniones y puntos de vista (p. 4).

Y eso, los miembros del Consejo deben demostrar un alto nivel de ética e integridad en sus relaciones personales y profesionales y estar dispuestos a actuar -y ser colectivamente responsables de- todas las decisiones del Consejo y hablar con una sola voz en todos los asuntos políticos y de dirección (p. 6).

Tennis NZ también tiene la oportunidad de seguir evolucionando los estatutos de su junta directiva a través del mecanismo del acuerdo de la junta, en lugar del cambio constitucional. De este modo, puede seguir destacando la IE y la IC como elementos de las prácticas de liderazgo inclusivo dentro de las expectativas y responsabilidades escritas de los miembros del consejo que se encuentran en sus estatutos. Unos estatutos del consejo en evolución, y una alineación más abierta del contenido de los estatutos con la matriz de necesidades del consejo y las sesiones informativas de la CN, también tienen el potencial de influir más en los criterios, procesos y resultados de la selección de dirigentes.

Dado que los CN son un fenómeno emergente en la literatura sobre la selección de dirigentes deportivos (Molloy et al., 2022; Stenling et al., 2020), pasamos ahora a explorar el potencial de los CN para "dar forma al consejo" y desarrollar la capacidad de la IE/CC del consejo.

### Gobernanza deportiva - comités de nombramientos

Los CN se describen como el "principal mecanismo institucional diseñado para reforzar los procesos de selección de consejeros" (Kaczmarek et al., 2012, p. 474) con la función general de mejorar la composición de los consejos de administración. Una vez más, existen muy pocos estudios específicos sobre los CN en el ámbito del deporte; sin embargo, a partir de la literatura sobre gobernanza deportiva, con y sin ánimo de lucro, podemos examinar los CN desde una perspectiva estructural (composición y poderes) y de proceso.

### Estructura del CN - composición y competencias

En cuanto a la composición de los CN, en el sector lucrativo, las preocupaciones recientes se refieren a la proporción de dirigentes independientes frente a dirigentes ejecutivos y/o expertos externos en el CN (Aperte, 2016; Kaczmarek y Nyuur, 2016; Nachemson-Ekwall y Mayer, 2018). Preocupaciones similares resuenan en el sector del deporte sin ánimo de lucro, ya que los CN de las FN neozelandesas están compuestos por una mezcla de independientes externos, nominados por miembros del consejo y nominados por miembros de las FN (Molloy et al., 2022). Son significativos los vínculos, en el sector lucrativo, entre la diversidad de género y "nacionalidad" en los CN y la diversidad asociada en los consejos de administración (Kaczmarek et al., 2012). Aunque necesita validación empírica, sugerimos que lo mismo puede ocurrir con la capacidad de IE/IC y las prácticas de liderazgo inclusivo, y planteamos la siguiente pregunta: si una FNT quiere estas aptitudes intra e interpersonales en su consejo, ¿debería tener en su CN a personas con dichas aptitudes y que puedan reconocerlas?

En cuanto a los poderes de los CN, en el sector del deporte incluyen el poder (y las responsabilidades) de identificar, reclutar, evaluar, recomendar, nombrar, supervisar y/o evaluar a los consejeros (Bradbury & O'Boyle, 2015; Brunzell & Söderman, 2012; Enjolras & Waldahl, 2010; Ferkins & Shilbury, 2010; K. Ingram & O'Boyle, 2018; Stenling et al., 2021). Desde una perspectiva de equilibrio de poder, Molloy et al. (2022) identificaron la necesidad de explorar el equilibrio adecuado entre las lógicas comunitarias (legitimidad democrática) y corporativas (profesionalización/eficiencia) reflejadas en la composición de los CN. Los CN de las FN de Nueva Zelanda van desde las que tienen efectivamente el poder de seleccionar al 100% de los miembros del consejo hasta las que nombran o recomiendan sólo a la minoría (Molloy et al., 2022), siendo la mayoría de los miembros del consejo elegidos por los miembros con derecho a voto.

### Procesos de los CN

En cuanto a los procesos de los CN, el sector lucrativo ha identificado una serie de grados de exhaustividad de las decisiones (Walther et al., 2017): no planificados (poca planificación, poca evaluación), proyectivos (mucha planificación, poca evaluación) e inclusivos (mucha planificación, mucha evaluación). En el sector del deporte, los estudios suecos han identificado procesos de CN que implican una transparencia y formalización mínimas (Stenling

et al., 2021) en un entorno en el que los CN llevan a cabo una serie de complejas clasificaciones de los criterios de evaluación de los candidatos (Stenling et al., 2020). Los datos constitucionales de las FN neozelandesas (Molloy et al., 2022) sugieren un enfoque de baja planificación y alta evaluación, con una evaluación centrada en la adecuación al rol por encima de los criterios de adecuación al grupo/diversidad (véase Molloy et al., 2022, Tabla 4). En consecuencia, puede haber una oportunidad para que las FN consagren mejor a nivel constitucional, así como en sus prácticas, un enfoque más equilibrado de la planificación y evaluación de los criterios de evaluación de los candidatos.

### Tenis NZ - Características del CN

Los estatutos de Tennis NZ (2012) exigen que su CN esté compuesto por el presidente (o el vicepresidente u otro miembro del consejo si el presidente es reelegido), una persona designada por los presidentes de los centros regionales y un experto independiente (designado por el consejo). El CN es responsable de identificar e invitar a los candidatos, anunciar y evaluar a los candidatos, determinar los nombramientos (hasta cuatro dirigentes) y hacer recomendaciones para los dirigentes elegidos (dichas recomendaciones del CN serán consideradas por los miembros con derecho a voto junto con todas las candidaturas válidas). Como se ha indicado anteriormente, los criterios que el CN debe aplicar por mandato constitucional hacen especial hincapié en la "adecuación a la función", si bien pueden diferir desde el punto de vista operativo, ya que durante el proceso se tienen en cuenta criterios de "adecuación al grupo" y de diversidad, IE y CV.

En la práctica, como se ha señalado anteriormente, Tennis NZ ha emprendido más recientemente varias iniciativas para influir en un mayor enfoque de los criterios de "adecuación al grupo" en sus procesos de CN. Además de actualizar su matriz de necesidades del consejo y sus estatutos, Tennis NZ también ha establecido recientemente un programa de "nuevos en el gobierno" (para desarrollar una capacidad de gobierno más diversa e inclusiva), y ha invocado su cláusula de cooptación para permitir un entorno de consejo más inclusivo para la población indígena (maorí). Una reciente pasantía en el consejo también ha contribuido significativamente a que una voz joven, maorí y pasífika forme parte del consejo de Tennis NZ (T.A. Scorer, comunicación personal, 22 de junio de 2023).

Otra parte de sus prácticas es la política de diversidad, equidad e inclusión de Tennis NZ. Aprobada en agosto de 2022:

Esta política proporciona un marco para las iniciativas actuales y futuras de Tennis NZ en materia de diversidad e inclusión y se aplica a todos los niveles y aspectos del deporte, incluidos, entre otros, el Consejo y el personal de Tennis NZ y la comunidad tenística en general. (Tennis New Zealand, Te Tēhēhi o Aotearoa, p. 3, 2022)

Como se señala en el ámbito de esta política, su propósito es influir en las prácticas de liderazgo de los consejos, lo cual, según nuestro argumento en el presente artículo, también debe influir no sólo en lo que buscan los CN, sino en la propia composición del CN.

Otro elemento clave de la política de diversidad, equidad e inclusión está relacionado con el compromiso declarado de Tennis NZ con Te Tiriti o Waitangi (El Tratado de Waitangi), el acuerdo fundacional con los pueblos indígenas (maoríes) de

Nueva Zelanda (también conocidos como tangata whenua - pueblos de la tierra). Para ello Tennis NZ (TNZ), reconoce Te Tiriti o Waitangi como el documento fundacional de Aotearoa Nueva Zelanda. TNZ se compromete a defender el mana de Te Tiriti o Waitangi.... Este compromiso se materializa en la asociación de TNZ con Aotearoa Māori Tennis Association y el acuerdo de asociación Rangapū (p. 3).

Un reciente informe de Tennis NZ NC reflejaba este compromiso al destacar la diversidad de los candidatos (ocho mujeres, tres maoríes y cuatro de otras etnias no europeas) y recomendar que se contactara con los candidatos maoríes no seleccionados para explorar otras formas en las que pudieran contribuir a las aspiraciones biculturales de Tennis NZ (T.A. Scorer, comunicación personal, 22 de junio de 2023). De este modo, Tennis NZ navega actualmente por su relación con los tangata whenua, maoríes, como parte de sus prácticas en curso para crear un entorno más diverso e inclusivo para el tenis en Nueva Zelanda.

Sostenemos que el éxito de las aspiraciones de Tennis NZ en materia de diversidad e inclusión dependerá en gran medida no sólo de un consejo de administración diverso e inclusivo, sino también de un CN diverso e inclusivo. En relación con los estatutos de Tennis NZ, los presidentes de los centros regionales y el consejo de administración de Tennis NZ tienen el poder, a través de sus nombramientos en el CN, de apoyar esta visión de un CN y un consejo de administración de Tennis NZ diversos e inclusivos. Pueden hacerlo nombrando a personas que reflejen, y puedan reconocer en los demás, la diversidad, la IE, la IC y el potencial de liderazgo inclusivo.

Un último reconocimiento, relativo a las limitaciones jurisdiccionales, se refiere a la medida en que las FN pueden verse restringidas por su contexto normativo nacional. Por ejemplo, la Comisión Australiana de Deportes (2020) recomienda una mayoría de dirigentes elegidos (pero que sean todos "independientes" al no ocupar ningún otro "cargo" dentro de su estructura de miembros). En Canadá, la legislación sobre organizaciones sin fines de lucro exige que los dirigentes sean elegidos por los miembros y que la junta tenga derechos de cooptación limitados (las cooptaciones no deben superar un tercio de los cargos elegidos) (Canada Not-for-profit Corporations Act 2009; Parent, Naraine & Hoyer, 2018). En Suecia, para todas las FN pertenecientes a la confederación deportiva sueca, su CN "debe estar formado por miembros elegidos por la OSN [Asamblea General]" (Stenling et al., 2021, p. 6). A pesar de estas restricciones, se anima a las FN a explorar formas de comprometerse con sus estructuras, poderes y procesos de selección de dirigentes (y comité de nombramientos) existentes para maximizar la diversidad, la IE, la IC y la capacidad de liderazgo inclusivo en la composición de su consejo.

### RESUMEN Y CONCLUSIÓN

El objetivo de nuestro artículo era demostrar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden incorporarse al proceso de selección de dirigentes para lograr una gobernanza del tenis no sólo más diversa, sino también más inclusiva. Para ello, reunimos un corpus creciente de conocimientos sobre las prácticas de liderazgo inclusivo para los consejos deportivos, que se centró en primer lugar en la distinción matizada entre diversidad e inclusión. A continuación, relacionamos estas ideas con las prácticas de liderazgo inclusivo de la IE y la IC. Utilizamos este conocimiento en evolución de las prácticas de liderazgo inclusivo para sugerir consideraciones para el

proceso de selección de dirigentes como forma de lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva. Sostenemos que ha llegado el momento de que el objetivo de conocimiento del consejo (reflexiones intra/extraorganizativas sobre cuestiones como las contribuciones sociales) se sitúe junto a sus objetivos de supervisión (cumplimiento/gestión de riesgos) y previsión (rendimiento/estrategia) como "socios iguales" en la gobernanza de las organizaciones deportivas. Tal vez las federaciones nacionales de tenis (como Tennis NZ) puedan marcar el camino como deporte con visión de futuro en un panorama de gobernanza complejo.

## CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido financiación para llevar a cabo la investigación.

## REFERENCIAS

- Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation. *Journal of business ethics*, 137(1), 149-160.
- Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence - merging two different research streams [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195. <https://doi.org/d9jj>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Aperte, L. A. (2016). The impact of shareholder involvement in the nomination process on board diversity. *Nordic Journal of Business*, 65(1), 41-62.
- Australian Sports Commission. (2020). Sport governance principles. [https://www.sportaus.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf](https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf)
- Baldock, A.-L., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 213-235.
- Bradbury, T., & O'Boyle, I. (2015). Batting above average: Governance at New Zealand Cricket. *Corporate Ownership and Control*, 12(4), 352-363. <https://doi.org/10.22495/cocv12i4c3p3>
- Brunzell, T., & Söderman, S. (2012). Board evaluation in the top Nordic football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 210-224. <https://doi.org/10.1108/20426781211261520>
- Buse, K., Bernstein, R., & Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. *SIAS Faculty Publications*. 644. <https://doi.org/gd2xrt>
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport management review*, 18(2), 155-165.
- Canada Not-for-profit Corporations Act 2009
- Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7), 337-339. <https://doi.org/gftw82>
- Cook, A., & Glass, C. (2015). Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs. *Social Science Research*, 53, 137-147. <https://doi.org/f7mv9k>
- Cunningham, G. B. (2015). Creating and sustaining workplace cultures supportive of LGBT employees in college athletics. *Journal of Sport Management*, 29(4), 426-442. <https://doi.org/ghjt8j>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54. <https://doi.org/gfr9nw>
- Elms, N., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2015). The importance of group-fit in new director selection. *Management Decision*, 53(6), 1312-1328. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0598>
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the Norwegian Olympic committee and Confederation of sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 215-239. <https://doi.org/10.1080/16184740903559909>
- Gebert, D., Buengeler, C., & Heinitz, K. (2017). Tolerance: A neglected dimension in diversity training? *Academy of Management Learning & Education*, 16(3), 415-438. <https://doi.org/gb4m3b>
- Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119. <https://doi.org/ft7h34>
- Goleman, D. (2020). What people (still) get wrong about emotional intelligence. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.
- Ferkins, L., & Kilmister, T. (2012). Sport governance. In S. Leberman, C. Collins & L. Trenberth (Eds., 3rd Ed.), *Sport business management in New Zealand and Australia* (pp. 137-159). Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Ltd.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.009>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>
- Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25(3), 272-285. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.3.272>
- Ingram, K., & O'Boyle, I. (2018). Sport governance in Australia: Questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*, 60(2), 156-172. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1340332>
- International Tennis Federation. (2023). ITF code of ethics. <https://www.itftennis.com/media/7246/itf-code-of-ethics-v5-effective-1-apr-2023.pdf>
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In In S. Zedeck (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1: Building and developing the organization (pp. 651-686). American Psychological Association.
- Jackson, B., & Parry, K. (2011). A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. SAGE.
- Jada, U., Jena, L. K., & Pattnaik, R. (2014). Emotional intelligence, diversity, and organizational performance: Linkages and theoretical approaches for an emerging field. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1-2), 46-57. <https://doi.org/gf9mx8>
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Antecedents of board composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance* (Oxford), 20(5), 474-489. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x>
- Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). Review of the literature on board committees: Taking stock and looking ahead. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(2), 89-115. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078200>
- Lovett, J., & Lovett, J. A. (2021). Understanding Inclusion and Diversity. *Library Impact Statements*. 246.
- Lovett, J., Rolls, R., & Subramaniam, A. (2020). Inclusive Cultures: Challenging unconscious gender bias in sport. *New Zealand Olympic Committee*. <http://www.olympic.org.nz/assets/Uploads/WSLA-Inclusive-Sport-Unconscious-Bias-Junio-2020.pdf>
- Mayo, M., van Knippenberg, D., Guillen, L., & Firfiray, S. (2016). Team diversity and categorization salience: Capturing diversity-blind, intergroup-biased, and multicultural perceptions. *Organizational Research Methods*, 19(3), 433-474. <https://doi.org/f8s854>
- Middleton, J. (2014). *Cultural intelligence: CQ: The competitive edge for leaders crossing borders*. A&C Black.
- Molloy, T., Dickson, G., & Ferkins, L. (2020). Director selection, development, and evaluation. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 333-350). Routledge.
- Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2020). Sport board performance: A contribution to the Integrated Board Performance model. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 318-332). Routledge.
- Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2022). Nomination committees and national sport organizations: Designing the way to democracy? *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1-27. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2062029>
- Molloy, T. (2023). *Nomination committees: A governance feature of New Zealand national sport organisations* [Unpublished doctoral thesis]. Auckland University of Technology.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898. <https://doi.org/dhxn63>
- Mor Barak, M. E. (2019). Social good science and practice: A new framework for organizational and managerial research in human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 314-325. <https://doi.org/hr78>
- Nachemson-Ekwall, S., & Mayer, C. (2018). Nomination committees and corporate governance: Lessons from Sweden and the UK (Saïd Business School WP 2018-12). <http://doi.org/10.2139/ssrn.3170397>
- O'Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2020). Leadership in and out of the sport boardroom: new empirical insights. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/hr8c>
- Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307. <https://doi.org/dhq697>
- Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management dynamics in the knowledge economy*, 9(3), 363-378.
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>

- Parker, S. (2019). Women in sport governance: Challenging institutionalised practices in a national sport organisation [Dissertation, Auckland University of Technology]. <http://hdl.handle.net/10292/12552>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/gftqtm>
- Richard-Eaglin, A. (2021). The significance of cultural intelligence in nurse leadership. *Nurse Leader*, 19(1), 90-94. <https://doi.org/fk47>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/c76746>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Numbers*, 67(4), 825-840. <https://doi.org/fpjrjn>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (Eds.). (2020). *Routledge handbook of sport governance*. Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/bbvtv4>
- Sport New Zealand (2018, December 6). Women and girls strategy. <https://sportnz.org.nz/about/news-and-media/news-updates/women-and-girls-strategy/>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2020). Hierarchies of criteria in NSO board-nomination processes: insights from nomination committees' work. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 636-654. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1672204>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2021). The gatekeepers of sport governance-nomination committees' shaping potential in national sport organizations' board composition processes. *European Sport Management Quarterly*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1897640>
- Tennis Australia. (n.d). Inclusion and diversity. <https://www.tennis.com.au/play/inclusion-and-diversity>
- Tennis New Zealand. (2012). Constitution. <https://tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/TNZ-constitution.pdf>
- Tennis New Zealand, Te Tēnehi o Aotearoa. (2022). Tennis New Zealand Diversity, Equity and Inclusion Policy. Retrieved from [https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND\\_Governance-Policy-nr-1\\_Board-Charter.pdf](https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf)
- Tennis New Zealand, Te Tēnehi o Aotearoa. (2023). Tennis New Zealand Board Charter. [https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND\\_Governance-Policy-nr-1\\_Board-Charter.pdf](https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf)
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99. <https://doi.org/cjgrd6>
- United Nations. (n.d.). Sports for climate action framework. [https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Sports\\_for\\_Climate\\_Action\\_Declaration\\_and\\_Framework\\_0.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Sports_for_Climate_Action_Declaration_and_Framework_0.pdf)
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193. <https://doi.org/bsv7>
- Walther, A., Morner, M., & Calabrò, A. (2017). The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. *European Management Journal*, 35(3), 351-361. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.004>
- Warrier, U., John, M., & Warrier, S. (2021). Leveraging emotional intelligence competencies for sustainable development of higher education institutions in the new normal. *FIIB Business Review*, 10(1), 62-73. <https://doi.org/hr8g>
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A. J. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243-277. <https://doi.org/10.1177/0149206311428671>

Copyright © 2023 Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins y Charlotte Jelleyma



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)





# Desarrollo de la estructura de la cadena de valor del tenista nacional: análisis estadístico de la trayectoria del tenista

Andi Cakravastia<sup>1</sup>, Titah Yudhistira<sup>1,2</sup>, Andi Ameera Sayaka Cakravastia<sup>2</sup> y Martin Setiawan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Programa de Ingeniería Industrial. <sup>2</sup>Programa de Gestión de Ingeniería, Facultad de Tecnología Industrial, Instituto Tecnológico de Bandung, Indonesia. <sup>3</sup>Coordinador de Iniciativas de Tenis Júnior de la ITF en Indonesia.

## RESUMEN

La creación de un sistema de desarrollo de jugadores de tenis para establecer y mantener el rendimiento competitivo de una nación es un problema al que se enfrentan muchos países. Esta investigación intenta implementar la estructura de la cadena de valor del desarrollo de jugadores de tenis y la vía del jugador de tenis desarrollada por Cakravastia y Setiawan (2022). Este trabajo desarrolla un modelo de mínimos cuadrados parciales analizando los datos de 41 países del Informe Global de la ITF (2021). Los resultados de este estudio identifican que el Total de entrenadores de tenis y el Total de pistas de tenis en un país tienen un efecto significativo sobre el número total de jugadores de tenis en ese país. Este estudio confirmó que existe una relación significativa entre el número total de jugadores de tenis, el número total de jugadores júnior, el número total de jugadores profesionales y el número total de jugadores que representan a un país en el cuadro principal de torneos del Grand Slam.

**Palabras clave:** Cadena de valor, rendimiento nacional, análisis estadístico, trayectoria del tenista.

**Recibido:** 1 Julio 2023

**Aceptado:** 25 Julio 2023

**Autor de correspondencia:** Andi Cakravastia. Email: [andi@itb.ac.id](mailto:andi@itb.ac.id)

## INTRODUCCIÓN

Para mantener el rendimiento competitivo de una nación a nivel mundial, muchos países se han esforzado por crear una estructura para el desarrollo de los jugadores de tenis, desde los más jóvenes hasta los profesionales (Gerdin et al., 2020). Cada país puede tener una estrategia diferente para desarrollar y mantener su rendimiento tenístico. Los diferentes grupos de partes interesadas, las relaciones entre las partes interesadas y la estructura del sistema global pueden crear resultados diferentes para el rendimiento del tenis a nivel nacional.

Este desafiante problema atrae a los investigadores a estudiar la estructura del sistema nacional de desarrollo del tenis desde varias perspectivas. Brouwers et al. (2015b) han identificado a las partes interesadas en el desarrollo de deportistas de élite en el tenis. Desde el ángulo de la macropolítica del país, Crespo et al. (2022) explican el programa de la federación española de tenis, Brouwers et al. (2015) explican las políticas del país e identifican los factores que apoyan el rendimiento del tenis nacional a nivel internacional, y Cakravastia y Setiawan (2022) proponen una estructura de cadena de valor de las partes interesadas y un camino desde el tenista de base hasta el atleta profesional. En esta estructura de cadena de valor, las principales partes interesadas son la familia, el sector educativo, el club de tenis, el gobierno nacional y local, la federación nacional de tenis, la federación internacional de tenis y los sectores privado y profesional. La interacción y la colaboración entre las partes interesadas son necesarias

para desarrollar un camino hacia el rendimiento a nivel internacional.

Centrándose en el recorrido del rendimiento de los deportistas, Kovacs et al. (2015) ofrecen un análisis de la clasificación por hitos de los 100 mejores deportistas de la ATP. Broiwers et al. (2012) analizan los indicadores de rendimiento de los jóvenes para predecir el éxito de las carreras tenísticas de futuros atletas, y Reid (2007) destaca la importancia de la estructura de la competición para el rendimiento nacional en el tenis femenino.

La ITF (2021) publicó un informe sobre el tenis mundial en el que proporciona datos sobre la participación y el rendimiento de sus países miembros. Este trabajo se sitúa como la investigación posterior de Cakravastia y Setiawan (2022). Este trabajo utiliza los datos del Informe Global de Tenis de la ITF para encontrar variables importantes y relaciones entre variables para el desarrollo de jugadores de tenis de base y para encontrar un camino desde la reserva de talento de los jugadores de tenis hasta el rendimiento global del tenis.

## MODELO PROPUESTO

Esta investigación trata de encontrar las variables y la interacción entre las variables de la estructura de la cadena de valor del desarrollo del tenista y la vía del tenista desarrollada por Cakravastia y Setiawan (2022). Teniendo en cuenta la disponibilidad de los datos, la Figura 1 representa el modelo propuesto en este trabajo.

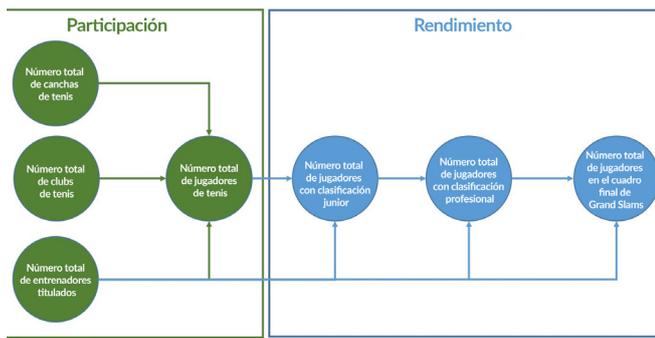


Figura 1. Modelo propuesto.

Los datos para esta investigación se extrajeron del Informe Global de Tenis de la ITF (2021). Los datos de este informe se dividen en dos categorías: (i) datos de participación y (ii) datos de rendimiento. Los datos de participación incluyen: jugadores de tenis (número de jugadores, porcentaje de población que juega al tenis y equilibrio de género de los jugadores); acceso al tenis (total de clubes, número de clubes por cada 1000 habitantes y total de pistas); e impartición del tenis (número de entrenadores certificados, número de entrenadores certificados por cada 1000 jugadores y equilibrio de género de los entrenadores certificados). Los elementos de los datos de rendimiento incluyen: jugadores clasificados (número de jugadores júnior y sénior clasificados, jugadores clasificados entre los 250 primeros y jugadores clasificados entre los 100 primeros), representación en Grand Slam (números de jugadores en el cuadro principal y en el cuadro de clasificación para jugadores júnior y profesionales) y jugadores profesionales entre los 50 primeros clasificados por edad.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de datos, este trabajo utiliza el número de pistas de tenis, el número de clubes de tenis y el número de entrenadores de tenis como variables relacionadas con el desarrollo de jugadores de tenis de base en un país. Siguiendo la trayectoria de los tenistas propuesta por Cakravastia y Setiawan (2022), esta investigación utiliza el número de jugadores de tenis, seguido del número de jugadores con clasificación júnior, el número de jugadores profesionales clasificados y el número de jugadores en el cuadro principal de Grand Slam, como trayectoria de la carrera de un tenista. Para desarrollar la carrera de un tenista desde jugador de iniciación hasta jugador profesional, se considera que el número de entrenadores titulados está relacionado con el número de juniors clasificados, el número de profesionales clasificados y el número de jugadores en el cuadro principal de torneos del Grand Slam.

## RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS

El Informe Global de la ITF (2021) muestra 41 países con datos completos de participación. Este documento utiliza estos 41 países en su investigación. Siguiendo el modelo propuesto en la Figura 1, este documento considera el total de pistas de tenis, el total de clubes de tenis y el total de entrenadores de tenis como variables relevantes para el desarrollo del total de jugadores de tenis en un país. Siguiendo la vía de los jugadores de tenis desarrollada por Cakravastia y Setiawan (2022), el total de jugadores de tenis, el total de jugadores de tenis con clasificación júnior, el total de jugadores y jugadoras con clasificación profesional se incluirán en el análisis junto con el número total de jugadores con clasificación júnior, el número total de jugadores y jugadoras con clasificación profesional y el número de jugadores en el cuadro principal de torneos del Grand Slam. Para tratar las diferentes magnitudes de los datos, los datos de los jugadores se presentarán en millonésimas, los datos de las pistas en miles y los datos de los entrenadores en miles. Los datos de participación recogidos para 2018 y los datos de rendimiento recogidos son de 2019, ya que en 2020 se produjo la pandemia que limitó la oportunidad de los tenistas de viajar y competir.

Se aplica un análisis de mínimos cuadrados parciales para mostrar los efectos directos e indirectos entre variables. Para realizar el análisis, esta investigación utiliza el programa estadístico M+. La tabla 1 indica que existe multicolinealidad entre el número de pistas de tenis y el número de clubes. La disponibilidad de pistas de tenis y de entrenadores es el elemento central del club de tenis. Por lo tanto, en este trabajo aplicamos estas dos variables.

En la Tabla 2, el número de pistas de tenis y el número de entrenadores están significativamente relacionados con el número de tenistas. Además, existe una relación entre el número de jugadores, el número de jugadores con clasificación júnior, el número de jugadores con clasificación profesional y el número de tenistas que representan a un país en el cuadro principal de torneos del Grand Slam. Los datos revelan que el número de entrenadores de un país tiene un efecto directo sobre el número total de jugadores con clasificación júnior y el número total de jugadores con clasificación profesional.

A partir del efecto indirecto de la Tabla 3 y la Tabla 4, el número de entrenadores muestra un efecto indirecto con el total de jugadores que representan a un país en el cuadro principal de torneos del Grand Slam. Por lo tanto, se puede afirmar que los entrenadores aumentan el número de jugadores con clasificación profesional, lo que a su vez aumenta el número de jugadores en el cuadro principal de torneos del Grand Slam.

Tabla 1  
Colinealidad múltiple.

Modelo	Coeficientes no normalizados		Coeficientes normalizados			Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
(constante)	125.063	531.367		.235	.815		
1 Total clubes de tenis	-.687	.183	-1.188	-3.761	.001	.069	14.456
Total de entrenadores certificados	.128	.123	.112	1.036	.307	.589	1.699
Total de pistas de tenis	.266	.048	1.862	5.526	.000	.061	16.455

**Tabla 2**

Efecto directo.

Variable dependiente	Variable(s) independiente(s)	Estimación	Error estándar	Est. Error est.	Valor p de dos colas
Total de jugadores de tenis	Total de pistas de tenis	0.094	0.017	5.606	0.000*
	Total de entrenadores certificados	0.240	0.133	1.789	0.072
Total de jugadores con clasificación junior	Total de jugadores de tenis	0.012	0.003	3.848	0.000*
	Total de entrenadores certificados	0.007	0.004	1.997	0.046*
Total de jugadores con clasificación profesional	Total de jugadores con clasificación junior	0.473	0.051	9.191	0.000*
	Total de entrenadores certificados	0.007	0.001	4.850	0.000*
Total jugadores en el cuadro principal Grand Slam	Total de jugadores con clasificación profesional	0.097	0.010	9.753	0.000*
	Total de entrenadores certificados	0.000	0.000	0.689	0.491

\*variable significativa.

**Tabla 3**

Efecto total e indirecto.

Efectos del total de entrenadores sobre el total de jugadores en el Grand Slam	Estimación	Error estándar	Est. Error est.	Valor p de dos colas
Total	0.001	0.000	5.271	0.000
Total Indirectos	0.001	0.000	4.847	0.000

**Tabla 4**

Efecto indirecto específico.

Específicos Indirectos	Estimación	Error estándar	Est. Error est.	Valor p de dos colas
Total de jugadores en el cuadro principal de torneos del Grand Slam	0.001	0.000	4.343	0.000
Total de jugadores con clasificación profesional				
Total de entrenadores certificados				
Total de jugadores en el cuadro principal de torneos del Grand Slam	0.000	0.000	1.914	0.056
Total de jugadores con clasificación profesional				
Total de jugadores con clasificación junior				
Total de entrenadores certificados	0.000	0.000	1.582	0.114
Total de jugadores en el cuadro principal de torneos del Grand Slam				
Total de jugadores con clasificación profesional				
Total de jugadores con clasificación junior				
Total de jugadores de tenis				
Total de entrenadores certificados				

## OBSERVACIONES FINALES

Esta investigación trata de encontrar las variables y la interacción entre las variables de la estructura de la cadena de valor del desarrollo del jugador de tenis y la vía del jugador de tenis desarrollada por Cakravastia y Setiawan (2022). Este trabajo identifica el número de pistas de tenis y el número de entrenadores como variables significativas para determinar el número de jugadores de tenis en un país. Estas dos variables son importantes para crear las bases de un tenista. Es necesario seguir investigando para encontrar otras variables que atraigan a la gente a jugar al tenis. El número de tenistas, como cantera de talentos, está significativamente correlacionado con el número de jugadores con clasificación junior y profesional. Esta investigación demuestra que existe una relación entre el número de tenistas, el número de jugadores con clasificación junior, el número de tenistas con clasificación profesional y el número de jugadores en el cuadro principal de torneos del Grand Slam de un país. Por lo tanto, esta investigación confirma el modelo de trayectoria de un tenista propuesto por Cakravastia y Setiawan (2022).

Otras investigaciones pueden dirigirse a considerar en el modelo el número de torneos, de jugadores y de profesionales de un país. Los recursos de la familia y las funciones de los sectores público y privado son las otras variables que interesa investigar en el modelo.

## CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido financiación para llevar a cabo la investigación.

## REFERENCIAS

- Brouwers, J., Bosscher, V. D., & Sotiriadou, P. (2012). An examination of the importance of performances in youth and junior competition as an indicator of later success in tennis. *Sport Management Review*, 15(4), 461-475.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & Bosscher, V. D. (2015a). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, 18(3), 343-358.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & Bosscher, V. d. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477. doi:<https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1067239>
- Cakravastia, A., & Setiawan, M. (2022). Role of local club in developing value chain of high performance national tennis athlete. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 30(87), 63-71. doi:<https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v30i87.336>
- Crespo, M., Botella-Carrubi, D., & Jabalovers, J. (2022, February). Innovation programs of the Royals Spanish Tennis Federation. *Technological Forecasting and Social Change*, 175. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121339>
- Crespo, M., Reid, M., Miley, D., & Atienza, F. (2003, Marzo). The relationship between professional tournament structure on the national level and success in men's professional tennis. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 6(1), 3-13. doi:[https://doi.org/10.1016/S1440-2440\(03\)80003-8](https://doi.org/10.1016/S1440-2440(03)80003-8)
- Gerdin, G., Fahlstrom, P.G., Glemme, M., & Linner, S. (2020). Swedish Tennis Coaches' Everyday Practices for Creating Athlete Development Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*(17), 4580.
- Kovacs, M., Mundie, E., Eng, D., Bramblett, J., Kovacs, M. J., & Hosek, R. (2015). How did the Top 100 Professional Tennis Players (ATP) Succeed: an Analysis of Ranking Milestones. *Med Sci Tennis*, 50-57.
- ITF. (2021). ITF Global Tennis Report 2021 A Report on Tennis Participation and Performance Worldwide. Retrieved from <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?>
- Reid, M., Crespo, M., Atienza, F., & Dimmock, J. (2007). Tournament structure and nations success in women's professional tennis. *Journal of Sport Science*, 25(11).

Copyright © 2023 Andi Cakravastia, Titah Yudhistira, Andi Ameera y Martin Setiawan



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)





# Estrategias de gestión de la Asociación Paraguaya de Tenis con los Programas de Solidaridad Olímpica

Larissa Schaerer

Gerente del Comité Olímpico Paraguayo y miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Paraguaya de Tenis.

## RESUMEN

Las Federaciones Nacionales de Tenis (FNT) son las organizaciones encargadas de gobernar el tenis en el ámbito nacional. Están afiliadas a sus respectivas Federaciones Regionales, a sus Comités Olímpicos Nacionales (CONs) y a la Federación Internacional de Tenis (ITF). Solidaridad Olímpica (SO) es una organización del Comité Olímpico Internacional (COI) que ayuda a los CON a desarrollar el deporte en sus países a través de una serie de programas dirigidos a deportistas, entrenadores, infraestructuras, programas, eventos y valores. El propósito de este artículo es presentar la importancia de una colaboración eficiente y profesional entre las FNT y SO, a través de los CONs con el fin de utilizar los recursos disponibles para mejorar la gestión del desarrollo del tenis en el ámbito nacional. Tras exponer algunos aspectos generales relativos a las distintas organizaciones y sus programas, se incluye una sección en la que se presentan las estrategias llevadas a cabo por la Asociación Paraguaya de Tenis con el fin de que puedan servir de ejemplo de buenas prácticas a otras FNTs.

**Palabras clave:** COI, gestión, desarrollo, estrategia, estructura .

**Recibido:** 30 Junio 2023

**Aceptado:** 20 Julio 2023

**Autor de correspondencia:** Larissa Schaerer. Email: [larissa.schaerer@cop.org.py](mailto:larissa.schaerer@cop.org.py)

## INTRODUCCIÓN

### Las Federaciones Nacionales

Las Federaciones o Asociaciones Nacionales de Tenis (FNT) son organizaciones que representan los intereses de la industria nacional del tenis dentro de su área geográfica. Sus tareas son múltiples y variadas pues se encargan de organizar y gestionar torneos nacionales e internacionales, así como de prestar servicios técnicos y de entrenamiento y competencias a jugadores y clubes, entre otras. Las FNT gestionan el tenis a escala nacional, al tiempo que actúan como recurso y asistencia para desarrollar la estructura y los programas de los clubes de tenis locales. Las FNT trabajan para garantizar una administración eficiente y generar las oportunidades competitivas adecuadas entre sus miembros, al tiempo que intentan aumentar la participación en el tenis en todo su territorio nacional. En términos de estructura, las FNT forman parte de organismos como la Federación Internacional de Tenis (ITF), los Comités Olímpicos Nacionales (CON) o las Federaciones Regionales al estar afiliadas a ellas (ITF, 2023).

Estos organismos rectores nacionales son responsables de la gobernanza del tenis en su respectivo nivel de funcionamiento, lo que incluye supervisar y regular los programas nacionales de tenis, el calendario de los principales torneos en los distintos niveles de juego, el reglamento de los torneos, el marketing y la promoción de las actividades tenísticas, la representación del país en las competiciones internacionales de tenis y su programa nacional de desarrollo



del tenis, incluidos los proyectos de participación (Martínez-Gallego, et al., 2022). Su labor principal consiste en organizar y coordinar torneos y ligas locales y nacionales, entrenar a los jugadores, proporcionar instrucciones especializadas a los jugadores y organizar la formación de los oficiales. Las FNT también son responsables de garantizar que todas las competiciones locales y nacionales se desarrollen de acuerdo con un reglamento oficial, aprobado por los organismos competentes. También desarrollan nuevas iniciativas para aumentar la participación, organizan actividades sociales para mejorar la concienciación sobre este deporte e imparten formación a jugadores y entrenadores sobre las reglas del juego.

Las propias FNT se organizan con arreglo a "principios de buenas prácticas" y poseen distintos niveles de autonomía y responsabilidad dentro de cada nación. El papel de las Federaciones Nacionales de Tenis en el desarrollo de nuestro deporte es muy influyente y beneficioso, ya que estas organizaciones ofrecen conocimientos, orientación y apoyo, además de acceso a profesionales e instalaciones de categoría mundial (Browsers et al., 2015). Estas entidades crean una red de colaboración institucional que abarca desde el ámbito local a la escena internacional de manera que les ayuda a desempeñar un papel clave en la gestión del tenis mundial. Las numerosas iniciativas que ofrecen las FNT promueven, desarrollan y hacen crecer el tenis a escala local y nacional.

Las actividades de las FNT tienen un impacto duradero no sólo en el deporte del tenis, sino también en toda la industria deportiva. Ayudan a desarrollar fuertes conexiones entre las diferentes partes interesadas, como jugadores, entrenadores, patrocinadores, oficiales y directores de torneos. Las actividades organizadas por las FNT también son importantes para la popularidad del tenis pues contribuyen a destacar a las nuevas estrellas y a aumentar el número de seguidores.

Las FNT están afiliadas a sus respectivos Comités Olímpicos Nacionales (CONs) quienes son los representantes del Comité Olímpico Internacional (COI) en cada país. Por tanto, para acceder a cualquier ayuda del COI, las FNT tienen que tramitarla a través de sus CONs.

### Solidaridad Olímpica

Solidaridad Olímpica es el programa del COI para apoyar el desarrollo del deporte en todo el mundo. Se creó en 1961 y su misión es utilizar los recursos del Movimiento Olímpico para ayudar a los CON a desarrollar el deporte en sus países. Solidaridad Olímpica ayuda a los CON en forma de subvenciones, programas educativos y oportunidades de formación para atletas y entrenadores. También colabora en los aspectos organizativos y técnicos del deporte y ayuda a los CON en los aspectos financieros de la organización de los Juegos Olímpicos. Solidaridad Olímpica tiene una amplia gama de actividades diseñadas para ayudar a los CONs (COI, 2023).

Solidaridad Olímpica concede subvenciones para desarrollar el deporte mediante la creación o el fortalecimiento de los CONs, proporcionando apoyo a atletas y entrenadores. También ofrece programas de formación para atletas y entrenadores, incluyendo cursos sobre administración deportiva y entrenamiento. Además, Solidaridad Olímpica presta apoyo a los CON en la organización y celebración de los Juegos Olímpicos. Solidaridad Olímpica ha logrado ayudar a los CONs a desarrollar el deporte en todo el mundo (Henry & Al-Tauqi, 2008). Desde su creación, ha proporcionado más de 1.000 millones de dólares en subvenciones, formación y oportunidades educativas a los CONs, lo que les ha ayudado a llevar el Movimiento Olímpico a sus países.

### La importancia Solidaridad Olímpica para las Federaciones Nacionales

Solidaridad Olímpica es una parte fundamental del Movimiento Olímpico que trabaja para apoyar a los atletas, entrenadores, CON y FN en su desarrollo. Es importante resaltar la gran importancia de la Solidaridad Olímpica para las federaciones deportivas nacionales, ya que les proporciona

una poderosa herramienta para ayudar a ampliar la participación de sus atletas en competiciones internacionales y fomentar los valores olímpicos (Guzey & Ozbey, 2013). También les permite crear y mantener la infraestructura necesaria, como instalaciones deportivas, e invertir en el personal y las organizaciones necesarias para sostener un sistema deportivo nacional de éxito. Igualmente, ayuda a crear sistemas de desarrollo y de apoyo dentro de las federaciones que son fundamentales para identificar a los mejores talentos y se les proporcionan los recursos necesarios para ayudarles a jugar en un escenario mundial.

Por tanto, Solidaridad Olímpica desempeña un papel importante a la hora de hacer llegar el deporte a los lugares más recónditos del mundo y de permitir que florezca el sistema deportivo a nivel nacional. Motiva y anima a las FN a esforzarse por mejorar el desarrollo de sus atletas. Al proporcionar tanto ayuda directa como becas, Solidaridad Olímpica ayuda a las FN a que adopten un enfoque estratégico en su gestión y administración, de manera que es una pieza clave para promover el éxito a nivel internacional y transformar el sueño olímpico en realidad (Robinson & Minikin, 2011).

### ¿Cómo ayuda Solidaridad Olímpica a las federaciones nacionales?

Solidaridad Olímpica ayuda a las FNs a través de los respectivos CONs de cada país. Por ello, los programas contribuyen a fortalecer sus capacidades proporcionándoles apoyo en diferentes áreas, como finanzas, educación, formación y apoyo técnico. Las ayudas se dirigen generalmente a deportistas, entrenadores, programas, eventos, instalaciones y valores. En general, Solidaridad Olímpica desempeña un papel vital ayudando a garantizar que se promuevan el Movimiento Olímpico y sus ideales, y que los atletas, entrenadores y oficiales deportivos tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos (Chappelet & Bayle, 2005). El apoyo de Solidaridad Olímpica contribuye a garantizar que los CON puedan ofrecer a sus atletas las mejores condiciones posibles para sobresalir en sus carreras deportivas.

### ¿Cuáles son algunos de los programas disponibles?

#### Desarrollo de una Estructura Deportiva Nacional (DNSS)

El programa DNSS de Solidaridad Olímpica es una iniciativa desarrollada por el COI para apoyar a los atletas, a los CON y a las FN en sus esfuerzos por desarrollar y gestionar sus programas deportivos. Proporciona apoyo financiero y técnico a los CONs para ayudarles a crear capacidades y desarrollar sus estructuras deportivas nacionales. La financiación del programa procede de diversas fuentes, como el Fondo de Solidaridad Olímpica, la Fundación Olímpica para la Cultura y el Patrimonio, y donaciones de CONs individuales. El programa funciona desde el año 2000, y desde entonces ha proporcionado más de 800 millones de dólares en subvenciones a CONs de más de 160 países.

El programa incluye apoyo financiero para la preparación, entrenamiento y competición de los equipos, así como proporcionar apoyo técnico para ayudar a los CONs a desarrollar sus sistemas y estructuras deportivas. También proporciona apoyo para el desarrollo de los atletas, que incluye financiación para el desarrollo de atletas jóvenes, entrenadores y administradores deportivos, así como apoyo para la educación y el desarrollo profesional de los atletas.

### Programa de cursos de formación de entrenadores

El programa de formación de entrenadores tiene como objetivo proporcionar formación y certificación a los encargados de implementar las sesiones de entrenamiento a los deportistas del país. En el caso del tenis, se sugiere a las FN que se alineen con el programa de formación de entrenadores de la ITF que está disponible en la ITF Academy en 11 idiomas y cuenta con recursos escritos y digitales para distintos niveles de educación y certificación (ITF Academy, 2023).

Las FN pueden contactar con su CON para que este solicite a SO la organización de un curso de certificación. Sin embargo, para facilitar el proceso, se sugiere que las FN contacten con anterioridad con el oficial de desarrollo de la región para que el curso sea aprobado también por la ITF.

### Programa de becas de formación para entrenadores

Los programas de becas de formación para entrenadores ofrecen bolsas de ayuda para que entrenadores de deportes olímpicos, como el tenis, participen en cursos organizados por instituciones como Federaciones Internacionales, Centros de Alto Rendimiento, o Universidades.

En el caso del tenis, la ITF ofrece la oportunidad a los entrenadores becados de realizar cursos para entrenadores de jugadores avanzados (CAP-nivel 2) y de jugadores de alto rendimiento (CHP- nivel 3) en España. Los entrenadores tienen que ser propuestos por su FNT, avalados por el oficial de desarrollo de la ITF, y presentados por el CON a Solidaridad Olímpica, la cual a su vez, requiere la aprobación de la ITF.

También hay otras oportunidades de formación en centros situados en EEUU, Suiza y Hungría.

### ¿Por qué es importante que las federaciones nacionales mantengan relaciones fluidas con su CON?

Mantener una relación sólida entre las FN y sus CON es de gran importancia. Dado que los CON se encargan de coordinar la organización de las competiciones nacionales y la inscripción de los atletas en los Juegos Olímpicos, ambos deben trabajar juntos para lograr el éxito de sus países en las competiciones internacionales. Trabajar activamente con el CON ayuda a las federaciones nacionales a establecer mejores relaciones con los órganos rectores del deporte internacional, lo que puede conducir a un mayor acceso a recursos, financiación y otras ayudas (Ferrand & McCarthy, 2008). Además, el trabajo conjunto crea un enfoque más transparente y organizado de los eventos deportivos nacionales, lo que ayuda a garantizar que los atletas y entrenadores reciben un trato ético y justo. Las FN pueden beneficiarse significativamente de la experiencia de su CON.

Los CON pueden proporcionar asesoramiento sobre planificación financiera, estrategias de marketing y reglamentos deportivos para orientar a sus FN. Este asesoramiento puede conducir a una mejora de los resultados olímpicos, ya que los entrenadores y los atletas comprenderán mejor los reglamentos y las normas establecidos por los órganos de gobierno. Además, los CONs proporcionan apoyo y financiación a los atletas que las FN por sí solas no pueden proporcionar (Camy & Robinson, 2007). El establecimiento de relaciones sólidas entre las FN y sus CONs es importante para garantizar que los países dispongan de los recursos necesarios para tener éxito en las competiciones deportivas internacionales. Las FN se benefician de la orientación y el

apoyo proporcionados por sus CONs, y para que sus países tengan éxito en los Juegos Olímpicos, ambos deben establecer y mantener una relación de colaboración.

### ¿Cuál ha sido el impacto de los programas de solidaridad olímpica en el panorama de las FN?

Los programas de Solidaridad Olímpica puestos en marcha por el COI han tenido un importante impacto positivo en el panorama de las FN. En general, estos programas han tenido un impacto positivo en el desarrollo de las federaciones deportivas nacionales y han aumentado las oportunidades para los atletas de todo el mundo.

El Programa de Solidaridad Olímpica ha sido especialmente eficaz a la hora de ayudar a estos países a encontrar los recursos de formación y las competencias necesarias para crear y desarrollar una FN de alto rendimiento. Mediante este programa, las FN han contribuido significativamente al desarrollo y la promoción del deporte en sus respectivos países (Henry & Cuschieri, 2014). Como resultado, estas federaciones deportivas nacionales desempeñan ahora un papel importante en la promoción de los ideales olímpicos en todo el mundo.

Los Programas de Solidaridad Olímpica han tenido un impacto muy positivo en el desarrollo de las federaciones deportivas nacionales. Los países experimentan una mejora en el nivel deportivo, ven aumentar las oportunidades de patrocinio y marketing, y refuerzan las relaciones entre las FN, el CON y el COI (Parry, 2003). A través de una mejor comunicación y un intercambio de ideas más fluido, los programas de Solidaridad Olímpica han hecho avanzar el desarrollo de las FN considerablemente.

### ¿Qué deben hacer las FN para acceder a las ayudas de los programas de solidaridad olímpica?

A continuación, se presenta un listado de acciones que las FN deben tener en consideración para acceder a la ayuda de los programas de Solidaridad Olímpica. Las FN deben:

- Alinearse con la estrategia de desarrollo de la ITF.
- Alinearse con las políticas de las autoridades deportivas nacionales.
- Conocer en profundidad las reglamentaciones de los programas de Solidaridad Olímpica.
- Conocer la estructura del CON y las personas encargadas de gestionar cada uno de los programas de Solidaridad Olímpica.
- Disponer de una estrategia de desarrollo basada en programas contrastados y que esté alineada, supervisada y aprobada por el responsable de desarrollo de la ITF para la región.
- Presentar la solicitud para acceder al programa al departamento de deportes pertinente del CON aprobado por el máximo órgano rector del deporte en ese país.
- Aportar las pruebas documentales necesarias y requeridas sobre la estructura organizativa básica y de sus actividades desde su creación.
- Demostrar y justificar la experiencia necesaria y exigida en la organización y gestión de actividades deportivas a escala regional o nacional.

- Esbozar un programa detallado de actividades a desarrollar durante un periodo de tres años.
- Comunicar los beneficios que el programa solicitado por la FNT proporcionará a sus miembros en caso de ser aprobada.
- Comprometerse con la legislación nacional antidopaje pertinente, la buena gobernanza y las medidas de apoyo a los deportistas.
- Aportar pruebas de autonomía financiera, normas de transparencia financiera y elaborar un plan estratégico de financiación y un presupuesto de las actividades.
- Comprender y adoptar el reglamento financiero del programa Solidaridad Olímpica, como los procedimientos para acceder a las subvenciones, los requisitos previos pagaderos, las normas de gestión financiera y su necesidad de exenciones o excepciones (si procede).
- Seguir las directrices de comunicación, financieras y de informes de progreso establecidas por el CON y su departamento deportivo correspondiente.
- Introducir en el sistema de Solidaridad Olímpica la lista actualizada mensualmente de los atletas, entrenadores y oficiales de equipo que reciben ayuda del CON.
- Cumplir los códigos éticos generales y ofrecer un sitio web informativo e interactivo.
- Demostrar una política clara en materia de igualdad de género, protección de la infancia y compromiso con el bienestar de los deportistas.
- Mostrar pruebas de actividades y programas de capacitación en áreas como el desarrollo del deporte, la formación y educación de deportistas y entrenadores, y la gestión deportiva.
- Enfatizar el que los programas y actividades de la FN se centren en el desarrollo de atletas, entrenadores y administradores deportivos, satisfaciendo al mismo tiempo los requisitos de equilibrio de género.
- Participar de manera activa en los programas e iniciativas internacionales de desarrollo del deporte propuestos por el COI.

## EJEMPLOS PRÁCTICOS

### Estrategias de gestión de nuestra Federación Nacional

Para la Asociación Paraguaya de Tenis ha sido fundamental el uso y aprovechamiento de los diversos programas de Solidaridad Olímpica para consolidar fundamentalmente el trabajo que venimos realizando en el área de capacitación. La clave principal es el trabajo coordinado e interrelacionado entre nuestra federación nacional y todas las partes implicadas. Este avance, obedeció especialmente a la implementación de diversas estrategias y actividades que facilitaron esa mejora, liderado por nuestra federación.

Se detallan a continuación las estrategias implementadas para el uso y aprovechamiento de los programas de Solidaridad Olímpica.

### Estrategia No. 1: Interrelación de la federación con el Comité Olímpico Paraguayo, Federación Internacional de Tenis y Secretaría de Deportes

#### Objetivo:

Promover la comunicación activa entre el Comité Olímpico Paraguayo COP, la Federación Internacional de Tenis ITF y la Secretaría Nacional de Deportes SND, estar plenamente interrelacionados para el aprovechamiento de los diversos programas.

#### Acciones estratégicas:

- Relacionamiento y gestión con el Comité Olímpico para poder aprovechar y llevar adelante todos los años al menos 2 a 3 programas de Solidaridad Olímpica.
- La comunicación y coordinación anticipada con la ITF para armar un calendario del año con todos los programas y proyectos y la gestión así mismo con SO.
- Solicitud anticipada al Comité Olímpico de los programas del año adelantándonos a otros deportes.
- Apoyo de la Secretaría de Deportes en la adecuación y mejoras de las instalaciones para mayor comodidad poder llevar adelante en la sede de la federación más proyectos.

### Estrategia No. 2: Profesionalización de la federación

#### Objetivo:

Contratación de personal técnico preparado para la federación, capaces de llevar adelante y gestionar diversos programas logrando así la profesionalización del deporte.

#### Acciones estratégicas:

- Contratación de personas responsables de las áreas para la elaboración, seguimiento, control y rendición de cuentas de los diversos programas.
- Contar con tutores nacionales para llevar adelante las capacitaciones nos ha elevado considerablemente el nivel dándonos también mayor alcance y cobertura a nivel nacional.

### Estrategia No. 3: Mejor comunicación y mayor difusión de las acciones en el deporte

#### Objetivo:

Alcance y llegada a más personas a través de los canales adecuados con la comunicación correcta.

#### Acciones estratégicas:

- Los diversos programas implementados serán exitosos en la medida que estos puedan ser aprovechados por los estudiantes y entrenadores.
- Comunicación clara y concreta.
- Apertura de otros canales de comunicación para dar a conocer los diversos eventos.

## Estrategia No. 4: Elevar el programa de capacitación de entrenadores y su inserción al alto rendimiento

### Objetivo:

Nuestro objetivo dentro de esta estrategia ha sido elevar el nivel de nuestros entrenadores, desde la etapa de iniciación y desarrollo, siguiendo al nivel intermedio y llegando hasta el alto rendimiento.

### Acciones Estratégicas:

- Incorporación en los diversos eventos de capacitación a profesores y/o estudiantes de la carrera de educación física ha sido un avance de suma importancia para aumentar la cantidad de entrenadores de nivel inicial o desarrollo y para los diversos proyectos en las escuelas.
- Asegurar el trabajo de capacitación con el equipo interdisciplinario del Comité Olímpico, en el área de ciencias aplicadas y metodología deportiva para que los entrenadores tengan una visión general en su inserción al alto rendimiento.
- Lograr retener o reincorporar a ex jugadores y jugadoras en el tenis que puedan sumar valor.

### CONCLUSIONES

Los programas de Solidaridad Olímpica son un importante factor que contribuye a que las FN se beneficien de una asistencia que les ayudará a mejorar sus servicios y productos. Este programa ofrece mayores oportunidades para el desarrollo del deporte en países que pueden carecer de financiación y recursos. También apoya la formación, el desarrollo y la asistencia técnica en las disciplinas deportivas olímpicas como el tenis para los atletas, entrenadores y personal de apoyo de estas naciones, con el fin de lograr mejores resultados en los Juegos Olímpicos.

El desarrollo deportivo de una FN apoyado y financiado por Solidaridad Olímpica puede mejorar el rendimiento de los tenistas, las estructuras de las FN y producir un mayor rendimiento de la organización a todos los niveles. Estos

programas también pueden servir para impulsar una gestión y administración más profesional y eficaz de las FN. Esperamos que este artículo sea una contribución práctica y útil para las FN que deseen acceder a la ayuda de Solidaridad Olímpica. Consideramos que es vital que las FN sean más proactivas y trabajen conjuntamente con sus CON para beneficiarse de dichos programas.

### CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

La autora afirma que no tiene conflicto de intereses alguno ni ha recibido financiación para elaborar este artículo.

### REFERENCIAS

- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477.
- Camy, J., & Robinson, L. (Eds.). (2007). *Managing Olympic sport organizations* (Vol. 6). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Comité Olímpico Internacional. (COI) (2023). *Solidaridad Olímpica*. Disponible en: <https://olympics.com/ioc/olympic-solidarity>. Consultado el 15 de junio.
- Chappelet, J. L., & Bayle, E. (2005). Strategic and performance management of Olympic sport organisations. *Human Kinetics*.
- Ferrand, A., & McCarthy, S. (2008). *Marketing the sports organisation: Building networks and relationships*. London: Routledge.
- Guzel, P., & Ozbey, S. (2013). Promotion of Olympic values based on Olympic Solidarity programs. *International Journal of Academic Research*, 5(3).
- Henry, I., & Al-Tauqi, M. (2008). The development of Olympic solidarity: West and non-west (core and periphery) relations in the Olympic world. *The International Journal of the History of Sport*, 25(3), 355-369.
- Henry, I., & Cuschieri, M. T. (2014). Olympic engagement and the use of Olympic Solidarity programmes by Gulf Cooperation Council states. *The International Journal of the History of Sport*, 31(14), 1707-1723.
- ITF (2023). *Estatutos de la ITF*. Disponible en: <https://www.itftennis.com/en/about-us/governance/rules-and-regulations/?type=constitution> Consultado el 20 de junio.
- ITF Academy (2023). *ITF Academy*. Disponible en: [www.itf.academy.com](http://www.itf.academy.com). Consultado el 16 de junio.
- Martínez-Gallego, R., Jones, T., & Crespo, M. (2022). Impact of the ITF Tennis Play and Stay campaign on 10-and-under tennis: The views of top National Federation experts. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 30(86), 37-41.
- Parry, J. (2003). *Olympic education in practice*. Centre d'Estudis Olímpics.
- Robinson, L., & Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 219-233.
- Solidaridad Olímpica (2023). *Programmes*. Disponible en: <https://olympics.com/ioc/olympic-solidarity/programmes>. Consultado el 15 de junio.

Copyright © 2023 Larissa Schaerer



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)



# El desafío de gestionar el desarrollo de jugadores en entornos VUCA

Gaston Brum y Fernando Vilches

Asociación Argentina de Tenis, Argentina.

## RESUMEN

Este artículo intenta sintetizar los factores clave en la gestión del desarrollo de jugadores en entornos VUCA desde la perspectiva de una federación deportiva. Este proceso complejo que requiere de especial atención y de la correcta planificación en cada una de sus etapas, debe apoyarse en las bases de una correcta gestión. El artículo resume algunos de los contenidos relacionados al pilar estratégico "hacia la excelencia deportiva" de la Asociación Argentina de Tenis.

**Palabras clave:** Administración, dirección, contexto, rendimiento, participación.

**Recibido:** 27 Junio 2023

**Aceptado:** 10 Julio 2023

**Autor de correspondencia:**  
Fernando Vilches. Email:  
fervilches@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

Gestionar es un desafío constante y la creatividad pasa a ser la herramienta más genuina y eficaz que tenemos. Los entornos VUCA y BANI con los que se encontrarán en el día a día de las organizaciones deportivas, requieren no sólo una rápida adaptación, sino la personalización de la planificación para maximizar el potencial de nuestros deportistas.

Las oportunidades se encuentran en el mismo lugar que las dificultades. Para poder encontrarlas, debemos primero entender nuestro entorno.

### Análisis Argentino: "El entorno VUCA"

Entendemos por entorno todos aquellos factores que condicionan la actuación de la organización. Se puede distinguir entre macroentorno, formado por un conjunto de factores globales como políticas, normativas, situación económica o tipo de cambio y microentorno, que está formado por aquellos factores que influyen de forma directa en la organización como la competencia, los clientes y los proveedores.

La gran crisis económica de 2007 hizo que el mundo de las organizaciones comenzase a utilizar un término que se originó en el Colegio de Guerra de los Estados Unidos para ilustrar el contexto del mundo tras la caída del muro de Berlín.

El término VUCA, cuyo acrónimo se traduce como Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. Entender este nuevo mundo no representa un problema, si no que se considera que los entornos VUCA son una oportunidad para desarrollar estrategias que puedan hacer frente a situaciones estresantes, convirtiéndolas en activos de las organizaciones deportivas.

Resaltando los puntos más importantes del entorno VUCA en Argentina, podemos mencionar:



- **Volatilidad (Volatility):** los cambios constantes e impredecibles en el tipo de cambio, dificultan la presupuestación en todas las áreas, pero específicamente en las que involucran directamente la enajenación de moneda extranjera. Por lo tanto, el desarrollo de los tenistas se ve directamente afectado por los cambios en los costos, sin un patrón claro de comportamiento.
- **Incertidumbre (Uncertainty):** los cambios en los hábitos de consumo del deporte y específicamente del tenis son difíciles de predecir. En Argentina, la disciplina fue la primera en volver a la práctica deportiva y eso trajo consigo un boom en la práctica en todas las edades.
- **Complejidad (Complexity):** el desarrollo del tenista tiene muchas partes interconectadas, muchos factores de influencia y variables. A su vez, el desarrollo de las competencias en el territorio nacional no asegura que en las mismas se beneficien los locales.
- **Ambigüedad (Ambiguity):** generalmente se habla de escenarios de ambigüedad, cuando una organización trata de implantarse en un mercado inmaduro o en uno maduro con un nuevo producto. En nuestro caso, la respuesta de las partes interesadas ante el cambio de una matriz competitiva era totalmente incierta.

## EL ECOSISTEMA DEPORTIVO EN ARGENTINA

En las últimas décadas, el deporte en Argentina se expresa como un fenómeno generado desde la propia comunidad, que expresa la necesidad de integración social, de pertenencia a un grupo y de reconocimiento de una identidad cultural. Este rasgo sociocultural, ha generado entonces que las ansias por sobresalir en el escenario internacional hayan superado las barreras del fútbol y hayan empapado de este ímpetu a un sinnúmero de disciplinas que, tradicionalmente, no han sido atendidas en Argentina en particular, y en general en el continente. Podríamos mencionar reconocidos logros deportivos en deportes como el básquet, rugby, hockey, handball, judo, natación, ciclismo, vóley y tenis entre muchos otros.

En dicho ecosistema conviven clubes con infraestructura adecuada para el desarrollo, entrenadores con gran conocimiento y experiencia internacional, cantidad y calidad de deportistas en diversas regiones del territorio nacional, sponsors, empresas privadas y organismos gubernamentales involucrados en el desarrollo deportivo.

Este ecosistema deportivo en nuestro país genera un ambiente favorable y una enorme oportunidad para el desarrollo deportivo. Uno de nuestros grandes desafíos es potenciar este ambiente favorable para desarrollar más cantidad y calidad de jugadores en nuestro país.

### Encontrando las oportunidades en los desafíos

Peter Drucker (1984) planteaba que en los momentos de dificultad lo más importante no son los problemas, sino las oportunidades. Uno de los enormes desafíos en el desarrollo de los jugadores de tenis es repensar las estrategias de desarrollo por los altos costos de la carrera deportiva.

Como hemos definido, Argentina se encuentra en un momento de incertidumbre profunda, que supo ser aprovechado por la AAT para implementar un cambio de matriz competitiva. Convencidos de que pensar en una nueva cultura y competencias que se adapten a las necesidades y posibilidades de los jugadores de la región es también trabajar en el desarrollo de jugadores.

## HACIA LA EXCELENCIA DEPORTIVA

Uno de los cinco pilares estratégicos de la Asociación Argentina de tenis se denomina "Hacia la excelencia deportiva" y tiene como objetivo lograr un sistema deportivo de nivel mundial, con un enfoque integral, que maximice el potencial de los tenistas.

Para lograr este objetivo, tenemos 4 planes en su lugar:

### 1. El camino del tenista: Entendimiento y reformulación de las etapas de desarrollo y rediseño de las categorías en consecuencia.

¿Cómo entendemos el desarrollo y cómo incide la competencia en cada etapa?

#### Crear entornos que favorezcan a la transición

Schonborn(2001) sostiene la importancia del desarrollo a largo plazo para producir deportistas de elite. Diversos estudios científicos han concluido que para que un atleta alcance la elite, tiene que entrenar de ocho a doce años (Bloom, 1985; Ericsson et al., 1993; Ericsson y Charness, 1994) un régimen

de entrenamiento, competición y recuperación específico y bien organizado asegurara un mejor desarrollo del deportista durante toda su carrera. Entendemos el desarrollo como un periodo a largo plazo en el que deben evitarse los atajos a corto plazo en la preparación de un tenista. Las competencias no pueden quedar al margen de este concepto por lo que resulta clave definir la cantidad y calidad de las competencias en cada una de las etapas de desarrollo de los deportistas.

Entender la competencia como parte del desarrollo de un tenista permitirá a los jóvenes con talento alcanzar su potencial a tiempo y garantizar su participación a largo plazo en el deporte. Dicho de otra manera, significa garantizar que los recursos limitados se utilizan de manera eficiente.

Como bien justifican Singer y Janelle (1999), "en el deporte, la competición sirve como mecanismo cuantitativo para reconocer la excelencia".

De acuerdo con los estudios de Bloom (1985), la competición evoluciona a lo largo de las fases de desarrollo. En una primera etapa, apenas tiene importancia, y fundamentalmente debe tratar de proporcionar experiencias positivas a los y las jóvenes deportistas, primando el factor diversión sobre el de rendimiento. Durante el periodo de especialización, la competición, además de adquirir más importancia y empezar a tener una mayor orientación hacia el rendimiento, se convierte en un factor clave como elemento de su formación.

#### Crear entornos competitivos que favorezcan a la transición.

La etapa de transición de junior a profesional es una de las etapas de formación del deportista más importante ya que determinará el futuro del atleta. Cuando un atleta desarrolla o accede a los recursos requeridos para enfrentar las barreras, logrando hacer frente a las demandas del cambio, se denomina transición exitosa. Por el contrario, una transición crítica ocurre cuando el atleta no es capaz de enfrentar a las demandas y barreras que la situación le presenta. Hay varias razones para una transición crítica, por ejemplo: falta de recursos y/o barreras recurrentes, incapacidad para analizar una situación correctamente y tomar una buena decisión basada en el análisis, y bajo conocimiento de las demandas en la transición en curso (Stambulova, 2003; Stambulova & Alfermann, 2009)

Uno de nuestros objetivos es crear entornos competitivos que favorezcan a una mejor transición. Nuestros formatos de competencias en la transición al profesionalismo buscan un desarrollo hacia la excelencia de los jugadores argentinos, aumentando sus posibilidades de competencia en el país y en el mundo. Así, el equipo de profesionales trabaja para lograr la participación de nuestros atletas en una variedad de eventos que entregan dinero y puntos para diversos rankings, con un calendario que incluye a todas las regiones del país, fomenta la competencia profesional y permite la suma de puntos de nuestros jugadores para el ranking internacional.

### 2. Sentando las bases: Sistema Nacional de Competencias

#### Eventos de Iniciación a la competencia

Las etapas iniciales presentan un sendero competitivo simple para los/as niños/as. Este modelo comienza con festivales de tenis que permiten vivenciar sus primeras experiencias en eventos participativos orientados a dispositivos lúdicos con juegos cooperativos y desafíos de destrezas; para introducir luego de manera gradual formatos de oposición de manera constructiva (Figura 1).



Figura 1. Eventos de iniciación a la competencia de la AAT.

El camino de la competencia en las etapas Juniors

Las categorías definidas para las competencias integrantes del Circuito Argentino para menores son las siguientes:

- Categoría Sub18 (Juveniles)
- Sub16 (Cadetes) Sub14 (Menores)
- Sub12 (Infantiles)
- Sub10 (Pre-Infantiles Sub 10)
- Sub8 (Pre-Infantiles Sub 8)

Los torneos se clasificarán en diferentes tipos:

- Internacionales.
- Nacionales.
- Regionales.
- Abiertos.

**Sistema Nacional de competencias (Figura 2)**

Vivimos en una era de constantes cambios sociales, económicos y personales en los cuales el deporte no puede quedar al margen. El diseño de la estructura de competencias debe contemplar todos estos factores y atender a la necesidad de que el tenis sea un deporte para toda la vida, sin perder de vista la visión de la organización: **un argentino, un tenista.**



Figura 2. Sistema Nacional de Competencias de la AAT.

**3. La competencia en casa. Cambio de la matriz competitiva y la estrategia de desarrollo.**

**Beneficios directos de las competencias en el territorio nacional**

En los últimos años la situación económica de Argentina y de muchos países de Sudamérica ha influido de manera notoria en las posibilidades de los jugadores para participar de competencias fuera del país. Los altos costos de traslado, alojamientos, comidas sumados a los gastos de entrenamiento han hecho que la planificación de las competencias sea cada vez más exhaustiva. Como solución a estas problemáticas hemos diseñado una nueva estructura de competencia que incrementa el número de torneos desde junior a profesional en el país. Esta estrategia no solo influye positivamente en la economía de los jugadores, sino que favorecen indirectamente a su desarrollo. Entre los ejemplos más representativos podemos mencionar:

Los jugadores pueden seguir entrenado en sus academias junto a todo su equipo de trabajo.

Contención afectiva y emocional al estar cerca de sus afectos.

Mejoras en el descanso, salud y alimentación.

Mejora en el rendimiento por sumatoria de partidos con roce internacional.

Acceder a la posibilidad de una invitación a torneos de mayor relevancia.

Obtención de puntos para el ranking sin un costo económico alto.

**4. Potenciar el ecosistema**

El ecosistema es como una cadena integrada por diferentes eslabones, cada uno tiene un rol fundamental en el desarrollo del jugador. Las instituciones deportivas privadas y públicas atraviesan un profundo cambio. Profesionalizar las actividades es clave en esta nueva era donde la demanda del

medio deportivo, las instituciones y los mismos deportistas exigen nuevas estrategias. El trabajo en equipo y el liderazgo de personas, entre otros, son claves para llevar adelante esta evolución. En este contexto, es cada vez más evidente la necesidad de mejorar la profesionalización y capacitación de las personas que trabajan en el desarrollo deportivo, quienes tienen el desafío de absorber la experiencia de las gestiones anteriores para generar nuevas ideas y/o mejoras en los modelos de las instituciones deportivas.

La producción de eventos internacionales de calidad en Argentina genera un círculo virtuoso. El tenis vuelve a ser visto como una industria que genera numerosos puestos de trabajo, la posibilidad de una dedicación a tiempo completo no sólo de los jugadores, la mejora en la infraestructura local y el involucramiento de inversiones público-privadas que ven los frutos directos de sus desembolsos en tribunas llenas de gente, televisualizaciones exitosas y jugadores jóvenes que escalan en el ranking internacional.

## CONCLUSIONES

El liderazgo desde la dirigencia y los equipos profesionales en estos momentos debe ser capaz de adaptarse a los cambios y guiar hacia la detección de las oportunidades. Es nuestro trabajo no quedarnos en las dificultades que presenta el entorno y poder generar un espacio en el que los atletas puedan alcanzar su máximo potencial.

El correcto análisis del entorno junto a ideas innovadoras serán las claves del éxito en el actual panorama global, entendiendo como éxito, la consecución de los objetivos de la Federación Nacional.

La clave es no copiar fórmulas, si no entender qué estrategia es la correcta para desarrollar a nuestros jugadores basándonos en 1) el macroentorno, 2) el microentorno y 3) nuestros recursos.

## CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido ninguna financiación para realizar el estudio.

## REFERENCIAS

- Alabarces, P. (2000). Los estudios sobre deporte y sociedad: objetos, miradas, agendas. P. Alabarces (Comp.), Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina, 11-30.
- Alvariño, P., Altur, J.F. y Crespo, M. (2015). Tenisval: Filosofía, sistemas de entrenamiento y ejercicios. Valencia. España.
- Bloom, B.S. (1985). Developing talent in young people. New-York: Ballantine.
- Crespo, M., Granitto, G., Miley, D. (2002). Trabajando con jóvenes tenistas. ITF Ltd. Londres.
- Dent, P. (1994). Long-term planning for tennis players - A balanced and progressive programme.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review (pre-1986), 26(000002), 53. <https://doi.org/10.2307/41165066>
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. American Psychologist, 49(8), 725. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.725>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100(3), 363. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
- Reid, M., Quinn, A., Crespo, M. (2003). Fuerza y condición física para el tenis. ITF Ltd. Londres.
- Schönborn, R. (2001). The present and the future of top tennis. In 12th ITF Worldwide Coaches Workshop, Bangkok.
- Singer, R.N. y Janelle, C.M. (1999). Determining sport expertise: From Genes to Supremes. International Journal of Sport Psychology, 30, p. 117-150.
- Stambulova, N. (2003). Symptoms of a crisis-transition: A grounded theory study. (N. Hassmen, Ed.) Svensk Idrottspsykologisk Förening Yearbook, 97-109.
- Stambulova, N. B., & Alfermann, D. (2009). Putting culture into context: Cultural and cross-cultural perspectives in career development and transition research and practice. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 7(3), 292-308. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2009.9671911>

Copyright © 2023 Gaston Brum y Fernando Vilches



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)



# Estrategias de igualdad de género en las asociaciones nacionales. Ejemplos de buenas prácticas en América Central y del Sur

Cecilia Ancalmo<sup>1</sup>, Fabiola Zuluaga<sup>2</sup>, Macarena Miranda<sup>3</sup>, Patricia Castro<sup>4</sup> & Darlene Kahn<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Desarrollo del Tenis, Federación Internacional de Tenis, Londres, Reino Unido. <sup>2</sup>Colombia. <sup>3</sup>Chile. <sup>4</sup>Costa Rica. <sup>5</sup>Panamá

## RESUMEN

La igualdad de género es una cuestión crucial que trasciende las fronteras del tenis y el deporte y afecta a la sociedad en su conjunto. Históricamente, el tenis ha sido un deporte pionero a la hora de dejar claros y defender los derechos de la mujer en todos los ámbitos de la vida. En lo que respecta al tenis profesional, el tenis ha tenido grandes representantes en este ámbito como Billie Jean King, que ha sido pionera en la consecución de la igualdad de género en el tenis profesional. La ITF, por su parte, lanzó la campaña Advantage All para generar un movimiento que ayudara a visualizar la situación existente en nuestro deporte. El objetivo de este artículo es presentar las visiones que algunas mujeres relacionadas con el tenis en diferentes países de Centro y Sudamérica tienen sobre las diferentes iniciativas llevadas a cabo. Además, se comparten experiencias, opiniones y percepciones sobre los diferentes programas. Esperamos que esta colaboración sea de utilidad para todas aquellas personas interesadas en contribuir al logro de la igualdad de género en el tenis.

**Palabras clave:** Género, igualdad, ventaja para todos, programas.

**Recibido:** 1 Junio 2023

**Aceptado:** 10 Junio 2023

**Autor de correspondencia:** Cecilia Ancalmo. Email: [cecilia.ancalmo@itftennis.com](mailto:cecilia.ancalmo@itftennis.com)

## INTRODUCCIÓN

### Escenario de participación y competición del tenis femenino

El tenis femenino en todo el mundo se enfrenta a un reto de participación, con una notable disparidad de género en los grupos de edad competitivos y de más edad, a pesar de una división bastante igualada entre los grupos de edad mucho más jóvenes. Los datos obtenidos en diferentes estudios sugieren que existen retos a la hora de retener a las jugadoras en este deporte, lo que indica la necesidad de adoptar mayores medidas para comprender y abordar las causas subyacentes de este escenario. La disparidad de género es un problema importante en el tenis de competición, especialmente en los grupos de mayor edad, a pesar de una participación más equilibrada entre los jugadores más jóvenes (Ward & Buscome, 2019). La amenaza de los estereotipos, referida al efecto psicológico de los estereotipos negativos, puede contribuir al bajo rendimiento y la desmotivación de las chicas en el tenis. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que la amenaza de los estereotipos puede tener efectos tanto positivos como negativos en el rendimiento. Es necesario esforzarse por comprender y abordar las causas subyacentes de la desigualdad de género en el tenis.



Desde una perspectiva puramente de entrenamiento, uno de los objetivos clave es conseguir que más chicas se interesen por el tenis. Para ello, es importante crear un entorno que fomente la comunicación verbal y el aprendizaje entre iguales. Además, animar a las chicas a trabajar juntas en parejas o grupos puede mejorar su capacidad para resolver problemas. Además, programar a los grupos más jóvenes en canchas adyacentes a las de los mayores puede proporcionar modelos a imitar a las chicas más jóvenes (Regan, 2019).

También es beneficioso fomentar la fluidez verbal en tácticas y terminología tenística, y utilizar el aprendizaje entre iguales emparejando a jugadoras más experimentadas con otras menos experimentadas puede ayudar a fomentar la confianza y mejorar las habilidades.

En este contexto, la motivación es un factor crucial y la motivación de las chicas para jugar al tenis puede verse influida por diversos factores. Un factor importante es el deseo de éxito y la relación entre victorias y derrotas (Krolak, 2013). Además, las chicas pueden estar motivadas por el disfrute del juego y la oportunidad de progresar y rendir (Bykanova-Yudanov, 2018). Es importante que los entrenadores comprendan los factores sociales y las necesidades individuales de las tenistas para apoyar su desarrollo y maximizar su potencial (Mouelhi-Ghizani et al., 2023).

### Investigación de la ITF

La estrategia Advantage All de la ITF, para garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el tenis dentro y fuera de la pista, trabaja para generar acciones que propicien los cambios necesarios que conduzcan a la paridad. En el ámbito de las entrenadoras, los datos disponibles en el Informe Global de Tenis 2021 de la ITF indican que el 22% de los entrenadores en todo el mundo son mujeres, muy lejos del 50% de paridad que se busca. Para lograr este cambio, en el ámbito de los entrenadores, la ITF está trabajando en el proyecto Red de Entrenadoras de la ITF. A finales de 2022 recogimos y analizamos cifras que nos llevaron a fijar objetivos para 2023 (ITF, 2021).

Constatamos que la participación de entrenadoras en los cursos de certificación Play Tennis o superiores subvencionados con fondos de la ITF no superaba el 30% de participación femenina y fijamos el objetivo de que en 2023 la participación femenina no fuera inferior al 30%.

En cuanto a la participación de las entrenadoras en el papel de capitanas de los equipos nacionales sub12, sub14 y sub16, descubrimos que su participación oscilaba entre el 30% en los grupos de menor edad y el 17% en los de mayor edad. Nos fijamos como objetivo para 2023 que el 30% de los capitanes de estas selecciones sean mujeres. Este objetivo ha ido acompañado de la promoción de cursos de certificación CBI nivel 1 y CAP nivel 2 para entrenadoras, con el fin de contar con profesionales certificadas en las funciones de capitanas de las selecciones nacionales juveniles y absolutas.

Otros dos objetivos han sido aumentar la participación de las mujeres en la Conferencia Mundial de Entrenadores de la ITF, tanto como participantes como ponentes. Para 2023 aspiramos a tener entre un 15-20% de participantes y un 33% de ponentes.

Las acciones para mejorar en estas áreas cuentan con la importante participación de las Federaciones Nacionales. En este artículo queremos compartir los aportes de las Federaciones de Colombia, Chile, Costa Rica y Panamá, quienes con propósitos y objetivos claros están llevando a cabo acciones para lograr la paridad en la participación de mujeres y hombres en todos los ámbitos del tenis en sus países.

### COLOMBIA (Fabiola Zuluaga)

Fabiola es una extenista profesional que alcanzó el puesto 16 en la clasificación de la WTA. Actualmente es entrenadora certificada de nivel 3.

En Colombia tenemos varias estrategias y programas que se están desarrollando para que las mujeres estén cada vez más involucradas y tenidas en cuenta en el tenis. El proceso es completo: desde la formación, pasando por la gestión en diferentes niveles de las deportistas y el acompañamiento de las mismas, incluso en su etapa profesional. Personalmente, he tenido la oportunidad de participar y contribuir en todos ellos.

Ha sido un gran acierto que las exjugadoras nos hayamos quedado en el país y hayamos hecho carrera como entrenadoras. Transmitir las experiencias y conocimientos adquiridos a lo largo de los años como profesionales es fundamental para las deportistas que se plantean o intentan entrar en este mundo, que desde fuera parece sencillo, pero vivirlo es completamente diferente a lo que tienes en mente.

Las políticas públicas en Colombia exigen equidad de género. Debemos tener un 30% de mujeres en cargos directivos, capitanías y en todos los eventos que se realicen en el país. Hoy soy la única mujer en la comisión técnica de la Federación Colombiana de Tenis (FCT); y somos 5 mujeres liderando grupos como la Copa BJK, equipos de ciclo olímpico y equipos femeninos que participan en los Suramericanos.

Con el apoyo de la ITF y el compromiso de la FCT, las ligas y los clubes, la participación de las entrenadoras en los cursos de formación y actualización es cada vez mayor. Actualmente contamos con aproximadamente 100 entrenadoras capacitadas con cursos ITF nivel 1 (+50), nivel 2 (35) y nivel 3 (12), además de las que continúan en el proceso, gracias al trabajo de la Dirección de Capacitación de la FCT. Recientemente se realizó el primer curso de tutoras Play Tennis con 9 entrenadoras colombianas.

Contamos con una selección Colombia que reúne a 87 jugadores juveniles del país, de los cuales 43 son mujeres, que reciben apoyo del Ministerio del Deporte para su participación tanto a nivel nacional como internacional.

El esfuerzo por realizar torneos profesionales es un impulso importante para el desarrollo del tenis en Colombia. Desde hace varios años se ha incrementado el número de torneos femeninos que se realizan en el país, dando la oportunidad a nuestras jugadoras de competir en casa, ahorrando dinero, optimizando el tiempo y permitiéndoles pasar más tiempo con su equipo de trabajo.

Todo empieza desde los inicios. También tenemos festivales infantiles donde se respetan las categorías femeninas, aunque haya muy poca participación o inscripción. Lo importante es darles la oportunidad de jugar y disfrutar del tenis, así que si hay muy pocas participantes, organizamos un intercambio con los chicos, garantizando la competición y las oportunidades de exposición en estas etapas iniciales, que son fundamentales para el crecimiento y el desarrollo personal y deportivo.

### CHILE (Macarena Miranda)

Macarena es exjugadora profesional y actualmente organizadora de torneos profesionales femeninos en Chile.

Hay pocos episodios de mi vida que se puedan contar sin mencionar el tenis. Jugué tenis como junior y profesional, y también fui capitana y jugadora de Chile en la extinta Fed Cup, hoy conocida como Copa Billie Jean King, llegando incluso a organizar el evento en 2020, siendo la primera mujer en hacerlo en mi país.

Antes de eso fui director de torneos femeninos ITF desde 2008 y actualmente dirijo el torneo WTA de Chile desde hace dos años. Toda esa experiencia me ha permitido construir un análisis que muestra un avance en comparación a décadas atrás, esto es innegable si se contrasta con la época en que yo jugaba. Sin embargo, aún queda mucho por hacer y las federaciones de cada país de Sudamérica deben tomar un rol protagónico en los temas pendientes.

Como primera tarea, deberían ponerse en marcha programas de desarrollo para nuestros jugadores menores de 10 años. El tenis no debe competir con el tenis, sino con otras disciplinas que nos llevan ventaja en este aspecto y que, por tanto, tienen muchas facilidades en esta primera etapa, sobre todo en la etapa escolar. Debemos acercarnos más a las escuelas.

También es clave poder generar competencias de calidad a nivel nacional y regional. Necesitamos abrir los canales de comunicación entre las diferentes asociaciones regionales. Curiosamente, entre los efectos de la crisis sanitaria, durante y después de la pandemia, hubo una comunicación fluida a nivel regional que me alegra mucho ver que sigue existiendo hoy en día.

El resultado son los torneos de transición entre juniors y profesionales, competiciones que, para mí, son clave. En mi opinión, es muy importante estar en sintonía para tener un buen calendario. Todo lo que tiene que ver con el intercambio de wild cards, generar un recorrido de acuerdo a los propósitos específicos de cada equipo, creo que es fundamental, pero sin descuidar lo macro, el desarrollo del tenis femenino en el continente. Esto se hizo muy poco y hoy podemos decir lo contrario. En mi país, la Federación de Tenis de Chile, el Ministerio del Deporte y el Instituto Nacional del Deporte (IND) han sido muy importantes para esto.

No puedo dejar de mencionar a la Confederación Sudamericana de Tenis, COSAT, su papel al incorporar a los tenistas en sus comisiones de trabajo creo que es una decisión acertada. La labor de la ITF y de su presidente David Haggerty a través del Programa Advantage All es encomiable. Todos podemos aportar lo bueno de nuestra época y lo que faltó para lograr un circuito que anhelamos en su momento. Insisto. Lo que vemos ahora no es suficiente, pero se acerca a lo que deberíamos aspirar. Estamos en el buen camino.

#### COSTA RICA (Patricia Castro)

Patricia Castro es la Gerente de la Federación Costarricense de Tenis. En esta sección se presentará el proyecto de estudio y crecimiento de las tenistas en Costa Rica.

La Federación Costarricense de Tenis (FCT) cuenta desde hace más de 5 períodos con una Junta Directiva que cumple con el principio de paridad de género, el 100% del personal administrativo son mujeres y siempre es la primera opción que las selecciones nacionales femeninas sean acompañadas por una capitana o entrenadora.

Sin embargo, a nivel general, no existe paridad ya que hay una diferencia muy significativa en el número de facilitadoras de tenis, que se mantiene y es notoria en cada curso o formación que se imparte, la tasa de participación femenina es de 1 mujer por cada 10 hombres.

Asimismo, en el juego como tal, a nivel competitivo, social o recreativo, con sólo analizar los rankings nacionales en todas las categorías del Circuito Nacional de Torneos, es palpable la

disparidad en la participación y la deserción de las mujeres a medida que ascienden en el nivel de juego.

Por este motivo, la FCT tiene entre sus proyectos aumentar la participación de las mujeres en el tenis en todos los ámbitos, no sólo a nivel de entrenadoras.

El punto de partida es saber lo que tenemos, saber cuántas mujeres juegan al tenis, ya que los clubes sociales del país, las academias, los comités cantonales, las escuelas y los colegios tienen ligas o equipos femeninos. Por lo tanto, hay una gran población de mujeres que juegan al tenis que está fuera de la base de datos, y esa es la información que vamos a recoger. También nos interesa tener datos de quienes alguna vez jugaron y luego abandonaron, y conocer esto alimentará las estrategias a implementar, lo que también será de gran ayuda para mejorar los procesos actuales.

La base de datos incluirá varios detalles, entre ellos el nivel de juego, si es entrenadora, jugadora social, competitiva o recreativa, dónde juega (horario de entrenamiento o clases) o jugaba (razones por las que ya no juega), si tiene hijos, si juegan tenis, cuál es su profesión y si la ejerce (horario de trabajo) y otras preguntas que nos ayudarán a construir el plan de trabajo para la creación de programas de reincorporación y motivación de la población femenina en el tenis.

El plan consiste en estudiar estos datos y elaborar así estrategias para el desarrollo de programas adaptados a las necesidades y la disponibilidad de los jugadores.

Por ejemplo, las mujeres entrevistadas indican que están interesadas en enseñar tenis, pero por motivos familiares o profesionales no pueden formarse durante 4 días consecutivos en la metodología Play Tennis, por lo que se buscarán diferentes opciones, como realizar el curso en diferentes horarios, o bloques de tiempo más accesibles.

También pretendemos identificar a mujeres interesadas en colaborar con el proceso desde otros ámbitos, como profesionales de la psicología, la nutrición, la fisioterapia y otras profesiones relacionadas con el deporte, que quieran sumarse al proyecto docente, pero a nivel específico de tutoras y adaptar su especialidad a la enseñanza de los actuales o nuevos monitores de tenis.

A nivel de competición, conocer las razones por las que no participan en los torneos nacionales es la única manera de ver opciones de cambio o mejora que les motiven de nuevo o les mantengan en la práctica.

Esta encuesta se realizará de forma digital y presencial, con el fin de obtener el mayor número posible de respuestas. Debido a la limitación de recursos, se solicitará el apoyo de estudiantes en prácticas para la aplicación y tabulación de los datos, que posteriormente serán analizados internamente en la FCT por las distintas comisiones y por el Consejo de Administración como tal.

Se espera que el proceso de creación de la base de datos y de redacción de las estrategias de desarrollo concluya a finales de 2023 y que la aplicación pueda comenzar en 2024.

#### PANAMÁ (Darlene Kahn)

Darlene Kahn es exjugadora profesional, ejecutiva profesional y entrenadora nivel 2 del CAP. En esta sección presenta en las siguientes líneas la propuesta de la Federación Panameña de Tenis para hacer crecer la participación femenina en el tenis.

A través de los años, hemos visto que hay menos participación de niñas en torneos nacionales e internacionales. Para remediar esta situación, la Federación Panameña de Tenis (FPT) ha planteado algunas estrategias, las cuales se describen a continuación.

La FPT se ha fijado el objetivo de aumentar el número de mujeres entrenadoras y conseguir que obtengan la certificación de la ITF. A nivel personal, he tenido la oportunidad de obtener las certificaciones de Nivel 1 y Nivel 2 de la ITF y hay mucho interés en Panamá, sobre todo de jugadoras, que quieren ser entrenadoras y obtener la certificación. Recientemente, cinco entrenadoras panameñas obtuvieron el CAP de Nivel 2 en un curso realizado en Panamá. Esto demuestra el potencial que tenemos y la calidad profesional de nuestras entrenadoras. Se continuará impulsando este programa, ya que la meta es contar con un 25% de entrenadoras certificadas a nivel nacional para el año 2024. Esta iniciativa incluye la formación de entrenadoras en todas las provincias, dirigida a exjugadoras, jugadoras, profesoras de educación física, entre otros, que estén interesadas en este deporte y su enseñanza. El objetivo es formar una comunidad de entrenadoras y juntos, mejorar la calidad de la enseñanza en todo Panamá y contribuir al desarrollo del tenis.

Después de ser entrenada, muy sabiamente, la Federación Panameña de Tenis me pidió que fuera la Capitana del Equipo Nacional Femenino Sub14 que participaría en la Competencia Mundial Juvenil de Tenis en la República Dominicana, Santo Domingo. Seguimos 2 semanas de arduo entrenamiento, previo a la competencia, lo cual fue suficiente para llevar un equipo muy motivado a la competencia. El equipo estaba formado por tres chicas jóvenes, que a pesar de ser su primer año en esta categoría, conseguimos clasificarnos para los cuartos de final. Esto fue un gran logro para Panamá y una experiencia muy positiva para las niñas, ya que este torneo marcó el inicio de una nueva etapa. Se logra, que los padres tengan más confianza para que las niñas viajen a los torneos, se logra, una integración de equipo, y se logra, tener una capitana que aumenta la confianza y motivación de las jugadoras. De ahora en adelante, esperamos tener una mayor representación de niñas en los torneos para ganar experiencia internacional y elevar el nivel competitivo de Panamá.

En conclusión, al incentivar la participación de la mujer en la formación, representación y desarrollo del tenis en Panamá, unimos esfuerzos y cerramos la brecha que ha estado abierta por muchos años, en los cuales el nivel competitivo de las niñas era muy bajo, ya que había poca representación en torneos internacionales. Con estas acciones y con la correcta dirección y liderazgo en los equipos juveniles y de la Copa Billie Jean King, veremos cambios favorables para Panamá en un futuro muy cercano.

## CONCLUSIÓN

Esperamos que lo compartido por las expertas de las Federaciones Colombiana, Chilena, Costarricense y Panameña de Tenis en este artículo sirva de inspiración y guía para otras Federaciones Nacionales que están desarrollando sus estrategias de "Ventaja para Todos" para lograr la participación igualitaria de mujeres y hombres en el tenis.

## CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Las autoras declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido financiación para llevar a cabo la investigación.

## REFERENCIAS

- Bykanova-Yudanov, N. (2018). Motivation in competitive tennis: Is it different for girls and boys. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 76(26), 20-22.
- ITF (2021). *ITF Global Tennis Report*. London: ITF Ltd. Available at: <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?>
- Krolak, A. (2013). The development of top women tennis players (1968 - 2012) and the importance of well-planned coaching. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 61 (21), 14-18.
- Mouelhi-Guizani, S., Guinoubi, S., Chtara, M., & Crespo, M. (2023). Relationships between flow state and motivation in junior elite tennis players: Differences by gender. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(2), 490-499.
- Regan, L. (2019). The roles of group learning, language and their application to junior tennis. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 47 (16), 17-18.
- Ward, J., & Buscombe, R. M. (2019). Stereotype threat and performance on sport specific motor tests. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 27(77), 35-38.

Copyright © 2023 Cecilia Ancalmo, Fabiola Zuluaga, Macarena Miranda, Patricia Castro y Darlene Kahn



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)



# Libros electrónicos recomendados

## ITF EBOOKS

Si anteriormente utilizó la aplicación de libros electrónicos (móvil) de la ITF, visite la aplicación para obtener más detalles sobre cómo mover contenido a la nueva plataforma de libros electrónicos dentro de la Academia de la ITF. La fecha límite para actuar es el 15 de noviembre de 2023.

Librería

International Tennis Federation®

**ITF eBooks App Closure Notice**

**Send us your purchase invoices to**  
[Education@itftennis.com](mailto:Education@itftennis.com)

**Aviso de cierre de la App ITF eBooks**

A partir de agosto de 2022, la aplicación de libros electrónicos de la ITF se incluirá en la ITF Academy.

La aplicación actual ITF eBooks dejará de funcionar próximamente (15 de noviembre de 2022), los usuarios que hayan comprado libros electrónicos deben informarnos por correo electrónico a [Education@itftennis.com](mailto:Education@itftennis.com) adjuntando un comprobante de compra para que les proporcionemos acceso a través de la nueva aplicación dentro de la ITF Academy.

Envíenos esta información antes del 15 de noviembre de 2022 para asegurarnos de no perder el acceso a su contenido.

Muchas gracias por su comprensión.  
Academia ITF

**ITF World #75 [Summer 2021]**

Gold Rush • Felix Auger-Aliassime • Jordanne Whaley • East and Central Africa

Gratis

**ITF Global Tennis Report 2021**

A report on tennis participation and performance worldwide

Gratis

Agosto 2023, Año 30, Número 90

43

# Enlaces web recomendados

## ITF Coaching:



Top quality tennis coaching is vital to develop players to the best of their abilities at every level. The ITF is focused on coaching the coaches, and providing support to National Associations (and individual tennis coaches) through courses, conferences, online learning and various publications

### Worldwide Coach Education

Every year, the ITF Coach Education programme works with an average of 60 countries to help develop and deliver ever higher standards of tennis coaching. We also develop programmes for our member nations who don't currently have a system for certifying coaches. We provide qualified experts to deliver the tennis coaching courses, along with course resources in English, French and Spanish, and selected documents in four other languages

## ITF Development:

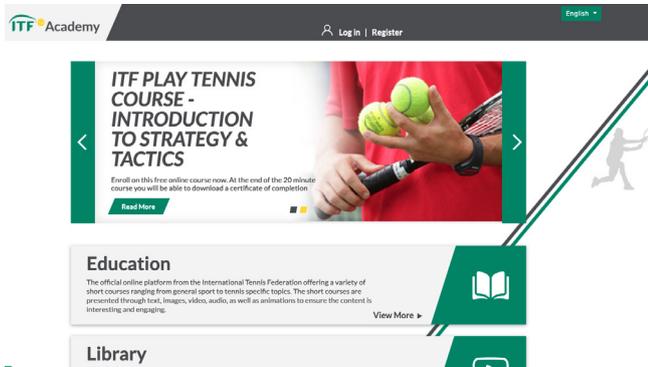


The ITF is here to develop and grow tennis around the globe, working with Regional and National Associations to identify rising talent and build new and better facilities. And we're here to support players on every step of their development, from playground to podium

### FUNDING

We focus our funding across six pillars that cover all areas of development: Performance, Participation, Coaching, Facilities, Events and Administration & Resources. 2019 saw a 17% increase in the amount we spent on development to over \$11.3 million. More than half of this figure

## ITF Academy:



### Education

The official online platform from the International Tennis Federation offering a variety of short courses ranging from general sport to tennis specific topics. The short courses are presented through text, images, videos, audio, as well as animations to ensure the content is interesting and engaging.

### Library

## WTN:



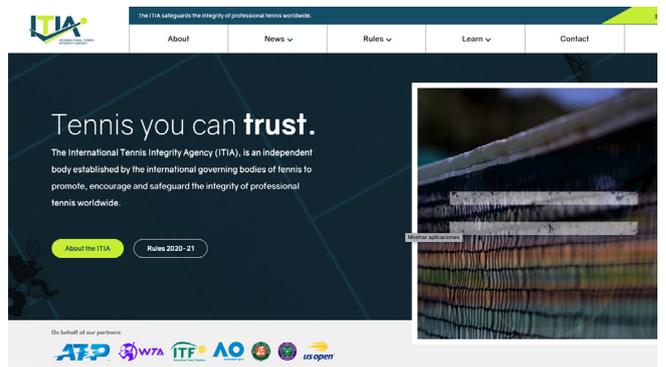
### ITF World Tennis Number

We are creating the world's largest tennis community and we want you to be a part of it.

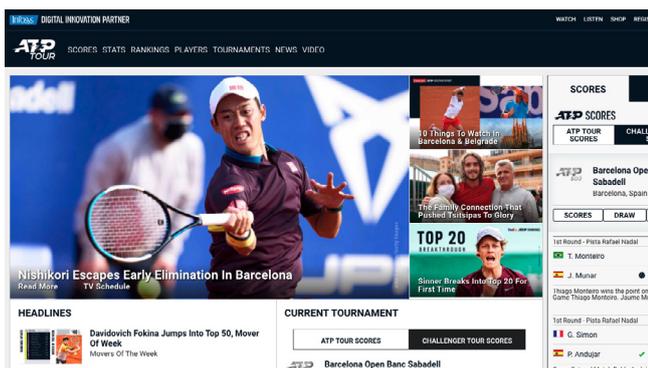
## ITF Tennis Play and Stay:



## ITIA:



## ATP:



## WTA:

