

1.1 Detección de necesidades psicológicas

Introducción

A lo largo de los años, las intervenciones psicológicas han perseguido el objetivo de interpretar mejor los rasgos de personalidad de los sujetos para, en el caso de los deportistas, mejorar su rendimiento. El ámbito deportivo vio empobrecido durante muchos años su contenido propio en cuanto a investigaciones psicológicas, por lo cual intentó nutrirse de estudios provenientes del campo clínico, pero sin evidencias de aplicaciones prácticas en ese campo específico.

Autores como Gardner y Moore (2006) han investigado cómo fue evolucionando la propuesta de intervención de la psicología en el mundo del deporte.

1.1.1 Intervenciones psicológicas y rendimiento deportivo

En este caso, se muestra que las intervenciones psicológicas que no se realizan de manera directa sobre los deportistas, no generan resultados significativos sobre el rendimiento deportivo.

El tipo de intervención que logró mejores resultados sobre el rendimiento deportivo se denomina *multicomponente*, la cual es la combinación de diferentes técnicas: control de activación + imaginación + objetivos o autodiálogos + imaginación + concentración + relajación. Igualmente, no cuentan con el respaldo empírico académico apto para ser tenidas en cuenta como evidencia científica.

Intervención tradicional

Las técnicas aplicadas por la psicología tradicional fueron consideradas erróneamente como específicas de la psicología del deporte. Tales técnicas eran del tipo: pensar en positivo, controlar la activación, generar un autodiálogo y establecer hábitos previos a las competencias. El objetivo era conquistar el control emocional.

La corriente cognitivo-social fue furor al utilizar algunas herramientas propuestas por diferentes autores relacionadas a, por ejemplo, la autoeficacia percibida, la modificación de la conducta y los trastornos de origen emocional.

A pesar del paso del tiempo, se considera que no han sido superadas las antiguas técnicas aplicadas hace más de cuarenta años. Por el contrario, se siguen utilizando los recursos mencionados anteriormente.

Desde una mirada teórica, la corriente cognitivo-conductual se basa en el control de los procesos internos como su principal intervención, considerando que dichos procesos se corresponden con comportamientos negativos sobre el rendimiento. Con esto, las técnicas tradicionales como el autodiálogo, la imaginación positiva o la regulación de la activación, terminan generando contradicciones con la orientación metacognitiva con base en los estímulos externos de la tarea.

1.1.2 Implicaciones prácticas aplicadas al deporte

- Incorporar el conocimiento teórico utilizado en diferentes especialidades psicológicas y adaptarlos al contexto deportivo.
- Adaptar las intervenciones a las características individuales de cada deportista.
- Realizar las evaluaciones pertinentes e identificar qué tipo de intervención es la más apropiada luego del análisis contextual.

La intención con lo anteriormente expuesto es mostrar evidencia de las técnicas de intervención y su aporte a la mejora del rendimiento deportivo.

Los psicólogos deberían diseñar sus intervenciones atendiendo a las particularidades individuales de los deportistas, considerando cada una de las etapas de su carrera, desde los comienzos hasta su retirada, ya que cada etapa implica exigencias específicas hacia el sujeto.

Aplicación de la psicología deportiva como propuesta de mejora para el rendimiento

Al aplicar la psicología al mundo del entrenamiento deportivo, se pueden reconocer siete grandes aportes que la misma realiza:

- Planificar el entrenamiento.
- Lograr la permanencia de los deportistas.
- Aprendizaje de habilidades y conductas relevantes.
- La práctica de habilidades.
- El entrenamiento en condiciones de competición.
- La preparación para dicha competición.
- La evaluación de los entrenamientos.

En todas las áreas correspondientes al entrenamiento deportivo se pueden y deben aplicar estrategias psicológicas para favorecer el trabajo

a realizar con los deportistas. Algunas de estas estrategias deben ser aplicadas por el entrenador y otras, por los deportistas. Las más complejas deben ser aplicadas por los psicólogos deportivos.

El psicólogo es el responsable de llevar a cabo las evaluaciones pertinentes y organizar la planificación de las intervenciones. El entrenador y el psicólogo tienen un trabajo complementario.

Para resumir, la aplicación de las ciencias psicológicas al deporte puede ser decisiva.

1.1.3 Un modelo de intervención

En este apartado, la intención es tratar aspectos que se consideran cruciales para poder realizar un trabajo psicológico adecuado. La mayoría de las cuestiones que se van a señalar no suelen ser consideradas en la formación académica de base y se van aprendiendo a lo largo de los años.

Hasta el momento no se han detenido a analizar esta temática de manera explícita, pero no por ello es menos importante a la hora de presentar un proyecto para un club con intenciones de trabajar y abordar aspectos psicológicos en sus sujetos-deportistas. De hecho, se conocen muchos trabajos muy bien estructurados y planificados de buenos profesionales que, por haber desmerecido la importancia de estas cuestiones previas que mencionaremos, no han podido obtener los resultados esperados.

En el momento de incorporar un psicólogo a la institución deportiva, este puede ser contratado por el entrenador o por los mismos dirigentes. En este caso, el psicólogo presta sus servicios como profesional de la salud y los deportistas se transforman en sus pacientes.

Puede suceder también que entrenador y dirigente sean clientes, como en el caso de un entrenador que decide contratar los servicios de un psicólogo deportivo para que lo ayude a mejorar la gestión del grupo. En este caso, el entrenador es el cliente, ya que es la persona que contrata los servicios de un profesional y, a la vez, es aquella persona con la que se formará un equipo de trabajo, pero esto no siempre es así. Si, por el contrario, es el presidente o director deportivo de un pequeño club la persona que está interesada en los servicios del psicólogo, este también será el cliente. Dependiendo del trabajo que se vaya a desempeñar en esta entidad, el objetivo del trabajo puede ser formar a los entrenadores en algunas competencias, trabajar con algún jugador en concreto y/o realizar formación a los padres.

Una de los motivos por lo que se aconseja hacer la diferenciación entre estos dos conceptos (paciente – cliente), es porque puede haber

situaciones en las que el cliente tenga un objetivo en mente y una expectativa del tipo de trabajo que se pretende por parte del psicólogo, mientras que las personas con las que se trabaja (por ejemplo, entrenadores) tienen otro objetivo, lo que generalmente trae problemas posteriores.

A continuación, se expondrá un caso concreto en el que queda reflejado que los objetivos que puedan tener en mente uno y otro pueden ir en direcciones opuestas. Pongamos por caso el de un psicólogo que contrata a mitad de temporada para aportar sus conocimientos y trabajar en la formación de un grupo de nadadores que compiten a nivel nacional. El cliente es el director técnico de ese club de natación y le deja claro que su trabajo ha de ir orientado a mejorar las competencias psicológicas de esos cuatro nadadores que continuarán la próxima temporada en el club. Por el contrario, cada día que el psicólogo va a las instalaciones, conversa con el entrenador del grupo élite de nadadores, conformado por los cuatro con los que trabajará, más otros dos que no continuarán la próxima temporada en el club. Como los campeonatos finales son en un par de semanas y el entrenador quiere que sus nadadores obtengan los mejores resultados posibles, le propone que dedique parte del tiempo a trabajar con los cuatro nadadores que podrán competir en los campeonatos nacionales (dos son del grupo de cuatro que continuarán y los otros dos son nadadores que terminan en el club esta temporada).

En el caso expuesto anteriormente, el director técnico contrata al psicólogo deportivo con un objetivo claro a mediano plazo: la mejora de las competencias psicológicas del grupo de nadadores. Mientras que el entrenador está preocupado por los resultados que obtendrá en la competición que tiene de aquí a un par de semanas y le propone al psicólogo que dedique tiempo a dos de los nadadores que no continuarán la próxima temporada. Aquí se evidencia un problema que surge con frecuencia en las instituciones deportivas, los técnicos o coordinadores deportivos tienen intereses u objetivos diferentes al de los entrenadores directos con respecto a lo que quieren de, en este caso, un psicólogo deportivo.

Intervención

A continuación, se puede destacar la importancia del **periodo de observación** que tiene lugar en el momento en el que el psicólogo deportivo se incorpora al equipo o club con el que va a desempeñar su trabajo durante la temporada o el periodo bajo el cual fue contratado. En esta fase o etapa, el objetivo es recabar toda la información posible para conocer en detalle la organización en la que se incorporará y con la que desarrollará sus intervenciones, para que, de este modo, se pueda diseñar e implementar de manera efectiva el plan de acción.

La mayoría de las personas que son contratadas tienen ciertas inseguridades propias que provocan que sientan un importante deseo de identificar que su trabajo es útil y, a la vez, sentirse reconocidas por el otro. Este sentimiento que experimenta un profesional que acaba de ser contratado provoca una precipitación que lleva a que tienda a menospreciar esta fase de observación y de toma de información, lo que genera que comience a intervenir de manera precipitada o sin tener información que le puede resultar muy valiosa.

En esta primera fase o etapa de búsqueda de información, se recomienda realizar reuniones con los distintos agentes que se encuentran en el entorno deportivo con el propósito de poder conquistar una idea más completa sobre las características de la organización y su funcionamiento.

En los primeros días, se recomienda observar los diferentes estilos de entrenadores, preparadores físicos, delegados, fisioterapeutas, dirigentes, personal de mantenimiento, padres, etcétera. Mientras más información se logre recaudar con respecto a las personas que forman parte del día a día de la institución en la que se trabajará, mejor contexto se tendrá para las futuras intervenciones.

A modo de ejemplo, se muestran modelos de fichas observacionales utilizadas por cuerpos de psicólogos en Fútbol Club Barcelona - FCB.

Habilidades psicológicas a observar en los deportistas:

Para conocer mejor el contexto, se han preparado unas preguntas que ayudarán a conocer más la realidad. En este caso, se pide la mayor sinceridad posible. Estas preguntas están pensadas única y exclusivamente para el desarrollo personal-profesional.

- 1) ¿Has trabajado en alguna ocasión con un psicólogo del deporte?
- 2) ¿Qué expectativas tienes del trabajo que podemos realizar?
- 3) Detalla las habilidades que crees tener y las que piensas que aún debes desarrollar.

- 4) ¿Piensas que compites como entrenas? ¿O piensas que entrenas mejor de lo que compites? (Si hay alguna diferencia, ¿sabrías decir el motivo?).
- 5) A nivel psicológico, ¿qué habilidades piensas que ha de tener un deportista para ser completo?
- 6) Después de haber pensado en tus puntos fuertes y menos fuertes, ¿en qué te gustaría mejorar?

El mismo procedimiento se realiza con respecto a la opinión que los sujetos-deportistas tienen sobre sus entrenadores y directivos:

- 1) ¿Qué habilidades consideras que reúne tu entrenador y cuáles crees que le faltan?
- 2) A nivel psicológico, ¿qué habilidades piensas que ha de tener un entrenador para ser completo?

En cuanto a las entrevistas con los entrenadores, se puede plantear lo siguiente:

- 1) ¿Qué habilidades consideras que reúne el equipo y cuáles crees que le faltan?
- 2) ¿Piensas que tu equipo compite como entrena? ¿O piensas que entrena mejor de lo que compite? (Si hay alguna diferencia, ¿sabrías decir el motivo?).
- 3) A nivel psicológico, ¿qué habilidades piensas que ha de tener un deportista para ser completo?
- 4) ¿Qué virtudes crees que tienes en cuanto a la gestión del equipo? (Enumera un mínimo de 3).
- 5) Después de haber pensado en tus puntos fuertes y menos fuertes, ¿en qué te gustaría mejorar?

Características de la entrevista como instrumento de trabajo

La entrevista como instrumento de investigación es fundamental. Es a través de estas metodologías que se logra acceder a los pensamientos de los sujetos, pero, sobre todo, es una puerta que se abre para descubrir las cotidianidades y la dinámica relacional de los mismos. La entrevista debe ser vinculada y fundamentada con base en una problemática a investigar y la estrategia para abordarla.

Mediante la entrevista, se logra construir la realidad de un determinado grupo y la fuente de esta información son los entrevistados. La misma se desarrolla cara a cara con el entrevistado y se la considera una instancia íntima. Generalmente, el entrevistado comenta con base en sus experiencias y los investigadores codifican señales del tipo actitudinal, conductual, expectativas y percepciones.

“Una relación diádica canalizada por la discursividad, propia de la cotidianidad, bajo la condición de encuentros regidos por reglas que marcan márgenes apropiados de relación interpersonal en cada circunstancia. Ésta permite acceder al universo de significaciones de los actores, haciendo referencia a acciones pasadas o presentes, de sí o de terceros, generando una relación social, que sostiene las diferencias existentes en el universo cognitivo y simbólico del entrevistador y el entrevistado (Guerrero, s/d: 2)”.

A continuación, se mencionarán los tipos de entrevistas que se pueden utilizar como propuestas de abordaje para el descubrimiento del entorno de trabajo. No es el propósito de esta unidad detallar en profundidad esta temática, sino comentar cuáles son las posibles herramientas con las que se pueden realizar los abordajes en una primera instancia.

Tipos de entrevista:

- 1) La entrevista clínica (psicoanálisis, psicoterapia).
- 2) La entrevista profunda.
- 3) La entrevista de respuestas libres.
- 4) La entrevista centrada.
- 5) La entrevista de preguntas abiertas.
- 6) La entrevista de preguntas cerradas.

Otro de los instrumentos a solicitar por parte del psicólogo una vez que comienza su intervención en la institución deportiva es el **organigrama de la organización**. Es un elemento de gran utilidad que puede ayudar mucho a la ubicación en la nueva estructura de trabajo y mejorar la intervención a la hora de dirigirse a las diferentes personas con las que se trabajará.

En este sentido, se parte de la idea de que no todas las organizaciones disponen de sus organigramas y, las que sí lo tienen, no necesariamente están actualizados. Aun así, se debe considerar que tener en mente este elemento puede ser muy útil a la hora de ubicarse en la estructura organizativa del club y conocer los distintos departamentos, jerarquías y competencias de unos y otros. De hecho, si aquella institución a la que el profesional se incorpora no cuenta con el organigrama, se propone que, en función de la información que se obtenga en esta primera fase de observación, se confeccione un organigrama propio.

La confección del organigrama con base en las observaciones es una herramienta muy útil e incluso es posible presentárselo a las autoridades,

en caso de que no dispongan de uno. Esto ayuda en la organización y distribución de roles.

Una vez que se haya recopilado toda la información posible, se encontrarán con una gran cantidad de información a procesar, tanto la aportada por todas aquellas personas con las que se ha ido hablando y los juicios propios y profesionales.

En términos de ideal, excelente sería que las distintas conversaciones que se hayan tenido con todo el entorno se orientaran a un único objetivo de trabajo común a todos ellos, pero esto no suele ser así. Generalmente, cada persona con la que se entabla una conversación suele tener un objetivo en mente diferente al del otro e incluso una expectativa distinta de lo que significa el trabajo que le ocupa realizar al psicólogo. Como se mencionó anteriormente, un dirigente no tiene los mismos objetivos que el técnico del equipo y esto termina desviando los objetivos institucionales. He aquí otra de las ventajas de realizar las observaciones mediante herramientas tan potentes como son el diálogo y la observación. El registro de dichos acontecimientos se termina transformando en uno de los recursos más importantes del psicólogo al ingresar en una institución deportiva.

¿Hasta dónde debe intervenir el psicólogo deportivo?

Se debe comenzar a **diferenciar aquello que está dentro de la competencia del psicólogo deportivo de aquello que no lo está**. Uno de los errores más frecuentes por parte de los psicólogos es querer tener incidencia en más aspectos de los que en realidad podrá intervenir. El anhelo por pretender que aquello que se realizará tenga una repercusión clara y directa puede generar que se aventuren a prometer y contribuir en más aspectos de los que en realidad se puede tener influencia. Este hecho se ve mucho más acentuado en aquellos profesionales con poca práctica y experiencia. Es determinante comenzar con objetivos claros, concretos y alcanzables.

Son varios los inconvenientes producto de no saber diferenciar entre lo que está dentro de las competencias y lo que no lo está. Uno de los mayores inconvenientes es:

- No delimitar claramente cuál será el objeto de trabajo y qué queda fuera de dichos objetivos en una primera etapa.
- Generar falsas expectativas en el grupo. En caso de conquistar determinados resultados, esto no debe generar el entusiasmo de prometer mejoras, ya que, si las mismas no se consiguen, los demás medirán el fallo y no el éxito.

Se debe destacar que, en este tipo de trabajos, los fracasos deportivos tienen más peso que el mismo éxito. Se pueden tener miles de resultados positivos, pero cuando no se miden correctamente las expectativas reales, las posibilidades de fallo aumentan.

En todo este proceso: el primer día que se contacta con la organización, la reunión con el personal que trabaja en ella, las interacciones con los padres, el trato con los sujetos-deportistas, etcétera, deben estar caracterizadas por el psicólogo con humildad y prudencia, puesto que entender de las limitaciones de la disciplina, del entorno en el que se va a trabajar y del mismo profesional, lleva a que el planteamiento tenga mayores posibilidades de ser fructífero.

1.1.4 Modelos de investigación

A continuación, se mencionarán **algunos modelos que surgen de la investigación científica y de la experiencia de muchos años trabajando con deportistas de alto nivel.**

La finalidad es presentar tres modelos que puedan dar una primera idea sobre qué aspectos se podrían comenzar a trabajar con los deportistas o con los diferentes agentes que componen una institución deportiva.

En primer lugar, se mencionará el modelo de la **pirámide de Pep Marí** presentada en su libro *Aprender de los campeones* (2011).

- El primer estrato de esa pirámide a la que el autor hace referencia habla de la personalidad del deportista, del entorno del mismo y de los hábitos que lo conforman. En esta primera etapa, el autor se plantea cuestiones con respecto a si el deportista **puede aprender**.

A continuación, un ejemplo concreto referido a una de las variables mencionadas, como puede ser un hábito. Un deportista de 17 años que practica fútbol y se encuentra en la máxima categoría juvenil a nivel nacional. Se observa que a este deportista le cuesta finalizar los entrenamientos durante la semana y el entrenador le menciona que este hecho se debe a una falta de motivación y compromiso. Cuando se indaga un poco en el estilo de vida del deportista, se observa que él mismo no estudia y que durante todo el día ayuda al padre en la empresa familiar. Esto le impide poder comer de manera correcta al medio día, ya que ingiere sólo un bocadillo a las 13:30 y no come nada más hasta las 20:00, donde debe asistir al entrenamiento. Si bien es verdad que se podría analizar más en profundidad cuál es la motivación y compromiso del deportista, se ha logrado descubrir que hay un error de base en su ingesta de calórica que le puede impedir rendir al nivel que requieren los entrenamientos. La entrevista al

deportista sobre sus hábitos fuera de la institución revela información determinante para la toma de decisiones.

- El segundo estrato hace referencia a los aspectos que llevan a que el deportista **quiera aprender**. Menciona, por ejemplo, los objetivos que un atleta pretende conseguir y si es consciente y está verdaderamente dispuesto a realizar el esfuerzo que requiere poder conseguir su meta.

Un ejemplo concreto en este caso podría ser un deportista que está entrenando en un club de alto rendimiento, pero no está rindiendo como debería, debido a una falta de compromiso evidente. En este caso, se ha de identificar si realmente el sujeto es consciente de los objetivos por los cuáles está entrenando cada día y, en segundo lugar, identificar si los objetivos propuestos le despiertan alguna motivación. En este caso, se reconoce que sujeto-deportista compite y entrena en el club de alto rendimiento para seguir una tradición familiar. Pero realmente él no tiene el interés necesario para realizar los esfuerzos que implica el cumplimiento de sus objetivos. Los objetivos están relacionados con mantener la tradición familiar y no con mejorar su rendimiento deportivo, por lo cual, no va a aprender. En este caso, se manifiesta un claro ejemplo de un sujeto que no quiere.

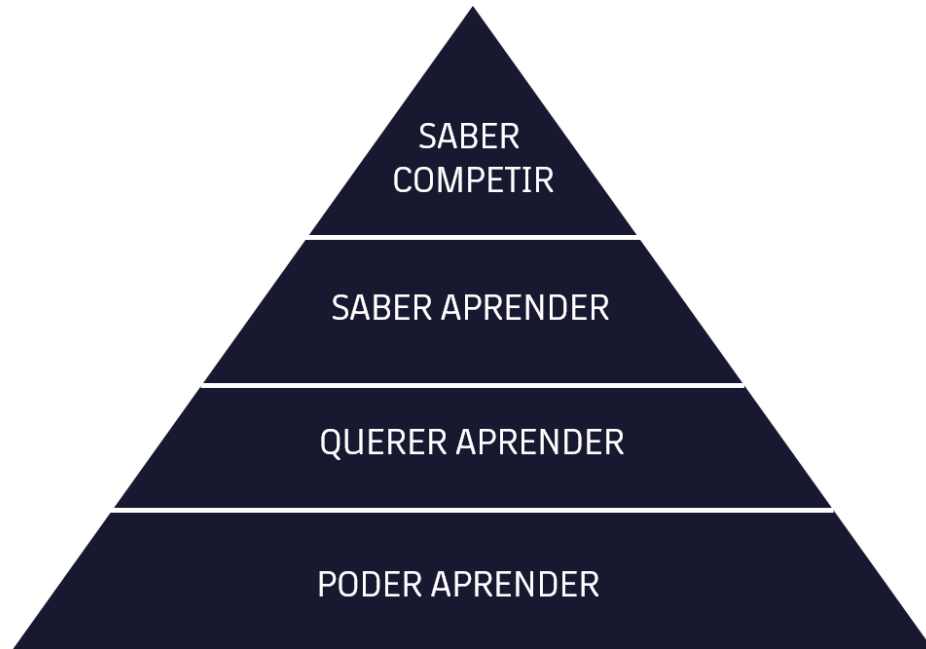
- El tercer estrato de la pirámide hace alusión a **saber aprender**, puesto que no todas las personas han aprendido a aprender.

Un posible ejemplo sobre esta etapa es aquel deportista que no es capaz de reconocer los errores propios. Todos los deportistas tienen margen de mejora para llegar a ser la mejor versión posible de sí mismos. Si bien hay algunos que son capaces de reconocer sus fallos y ponen el foco en por qué han cometido un error y cómo poder rectificarlo en la siguiente oportunidad, también hay otros que no son capaces de hacerlo, por lo que se puede decir que no han aprendido a aprender.

- Finalizando con la pirámide, la última etapa refiere a **demostrar lo aprendido**. En este caso se puede hacer referencia al deportista que tiene buenos hábitos y buen entorno (etapa 1 de la pirámide), está motivado y comprometido con los objetivos que se ha marcado (etapa 2), sabe aprender, en el sentido de que es capaz de reconocer y rectificar errores (etapa 3), pero, sin embargo, cuando llega el momento de la competición y de demostrar aquello que ha aprendido, no es capaz de rendir bajo presión.

Figura 1: Pirámide deportiva.

ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL RENDIMIENTO BAJO PRESIÓN



Fuente: Pep Mari (2011).

Se recomienda registrar junto al entrenamiento todo lo relacionado a la vida del deportista por fuera de la institución. El tiempo que transcurre fuera de la misma es tan amplio que las posibilidades de que se escapen detalles son mayores. En este caso, la comunicación con los padres es un pilar que sostiene la carrera del deportista, sobre todo en etapas donde no son muy comunicativos, como en la adolescencia. En dicha etapa, si están cometiendo errores por fuera de la institución deportiva (como, por ejemplo, estar realizando una mala ingesta calórica), escapará a la vista de sus entrenadores y ellos no lo comunicarán.

Una segunda corriente de investigación se centra en el sujeto y su relación con el entorno y las personas que lo rodean: hablamos de la corriente ecológica.

El autor más representativo de la corriente ecológica es Bronfenbrenner, quien centra su modelo en describir que la ecología del desarrollo humano comprende el estudio de la progresiva acomodación mutua entre un ser humano activo, en desarrollo y las propiedades cambiantes de los entornos inmediatos en los que vive. Esta adecuación repercute en las relaciones que se establecen entre estos entornos y los contextos más grandes en los que están incluidos (Bronfenbrenner, 1986).

Las personas se consideran una entidad creciente y dinámica que está en continua relación con los entornos en los que se desarrolla. Esta relación es bidireccional y recíproca y no se limita el ambiente, al entorno inmediato, sino que se extiende para incluir las interconexiones entre estos entornos y las influencias externas que emanan de los entornos más amplios. Con esto se pretende decir que no sólo la influencia será en el entorno visible del deportista (familia, colegio, club), sino que también actúan relaciones que se dan en sistemas más amplios a la persona (política, social y cultural contextual).

Uno de los aspectos más relevantes de este modelo fue situar el desarrollo humano “dentro de un contexto”, es decir, tener en cuenta las relaciones que se dan y las influencias que generan en el sujeto mientras está en los ambientes reales donde vive (a diferencia de las investigaciones que se llevan a cabo en situaciones controladas de laboratorio).

Cuando se habla de desarrollo y de manifestaciones de la conducta, se ha de tener en cuenta cómo el sujeto *percibe su entorno* más que cómo se manifiesta la *realidad objetiva*. Si el modo de percibir depende del grado de experiencia, la forma de actuar será distinta. Podemos presuponer que un niño de 5 años tiene una experiencia, un modo de percibir y de interpretar distinto al de un chico adolescente. Y estos dos, a su vez, serán distintos de un adulto, por lo que, ante una misma situación, la forma de actuar puede ser muy distinta. Es decir, hay tantas realidades como cantidad de seres humanos (Bronfenbrenner, 1986).

El postulado básico de Bronfenbrenner es que los ambientes naturales son la principal fuente de influencia sobre la conducta humana, con lo cual la observación en ambientes de laboratorio o situaciones clínicas nos ofrece poco de la realidad humana. Es decir, resulta necesario entender que el deportista irá adaptándose a los ambientes que lo rodean y forman parte de su vida cotidiana (familia, amigos, club, escuela, trabajo) y viceversa (también los entornos próximos deberán transformarse en función de las nuevas circunstancias personales del sujeto cuando éste comienza a tener una vida deportiva con mayor compromiso). Hay que tener en cuenta que éstos no son los únicos influjos que el sujeto va a recibir, ya que existen otros contextos más amplios (ideología, cultura, políticas sociales/deportivas, etc.) que van a influenciarlo.

El tercer **modelo de investigación** refiere a la propuesta de Wylleman & Lavallee (2004), la cual plantea una visión del deportista desde un punto de vista holístico. Esto permite que, además de tener en cuenta el **ámbito deportivo** en el que se desenvuelve el sujeto, se deban tener en cuenta otros tres ámbitos que interaccionan de manera conjunta con él: **el psicológico, el psicosocial y el académico/vocacional**.

El ámbito deportivo se divide en cuatro etapas. Tres de ellas corresponden al periodo en que el deportista está en activo (iniciación, desarrollo y maestría) y la última, se relaciona con la retirada deportiva.

Por otro lado, en el ámbito psicológico, se encuentran las diferentes etapas madurativas que atraviesa el sujeto, desde la niñez hasta la adultez, pasando por la adolescencia.

En el ámbito psicosocial, se señalan los agentes sociales que adquieren más importancia a lo largo de la vida del deportista, teniendo en cuenta que estos cambios se producen de manera gradual. En los inicios deportivos, padres, hermanos y compañeros adquieren más importancia; luego aparece la figura del entrenador y la pareja. A medida que el deportista se hace mayor, va disminuyendo la influencia de algunos agentes, como, por ejemplo, los compañeros.

Por último, el cuarto ámbito refleja los cambios que pueden aparecer desde la esfera académico/vocacional, comenzando por la Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria y continuando con la Superior o inserción laboral, siempre y cuando el sujeto-deportista decida continuar.

1.2 Desarrollo de un plan de intervención

Autores: Ana Merayo y Jesús Portillo

Introducción

El plan de intervención refiere a la planificación que se llevará a cabo en el club, equipo o grupo de jugadores para los que se deba trabajar.

Este será de utilidad para conocer de manera concreta los objetivos y la temporalidad con la que se trabajará, aportando, por tanto, seguridad. Por otro lado, este plan de intervención también es práctico para el propio psicólogo deportivo, ya que le aportará información en todo momento relacionada a qué etapa del proceso se encuentra y hacia dónde ha de dirigirse en las acciones futuras, ayudando de este modo a ordenar el procedimiento.

Para poder elaborar un plan de ruta con garantías es imprescindible recabar la mayor información posible acerca de **cómo se organiza la temporada** en el deporte que se vaya a trabajar, puesto que no siempre se conoce en profundidad. Por ejemplo, el proyecto tendrá una secuenciación diferente si se habla de una temporada estándar en un equipo de balonmano o fútbol, respecto de otros deportes como golf, pádel o natación.

Otro aspecto a tener presente es conocer cuáles son los momentos de la temporada donde se espera que el deportista esté preparado para competir a su máximo nivel. En un formato tipo Liga (competición doméstica) y Champions League (competición europea), se sabe que es a partir de abril-mayo cuando llegarán los momentos más importantes de la temporada. Sin embargo, habrá otros deportes como el atletismo donde el deportista con su equipo de trabajo decidan dedicar una buena parte de su esfuerzo a la competición en pista cubierta que tiene lugar en la primera mitad de la temporada (finaliza sobre marzo) y no a la segunda mitad de la temporada que es el aire libre. Conocer cuáles son los **picos de forma** (momento óptimo de competición de un atleta) de una temporada regular y cuál es la decisión de la estrategia a llevar a cabo por el atleta, orientará al psicólogo en cuestiones de planificación.

Figura 2: Distribución de cargas.

| | Meses que comprende la temporada | | | | | | | | | | |
|-----------|----------------------------------|--------|---|---|------|------|---|----------|------|------|------|
| Área | A g | S e | O | N | D | E | F | M | A | M | J |
| Deportiva | Rojo | Rojo | | | Rojo | | | Amarillo | Rojo | Rojo | |
| Académica | | Rojo | | | Rojo | Rojo | | | | Rojo | Rojo |

Rojo: carga alta – Amarillo: Baja.

Fuente: elaboración propia.

Si se tiene en cuenta la **visión holística del deportista** Wylleman y Lavallee (2004), a la hora de establecer este plan de trabajo se deberán evaluar las cargas a nivel físico, intelectual y emocional que tendrá el deportista a lo largo de su temporada. Por ejemplo, si estamos ante un deportista que da mucha importancia a su ámbito académico y se encuentra en el año previo a entrar en la carrera universitaria que ansía hacer, todo el cuerpo técnico debe tener presente esta información para, en la medida de lo posible, no aportar una carga extra de trabajo físico o psicológico en los momentos de la temporada en los que se juegue su incorporación a los estudios.

En el **ámbito técnico/táctico, se trabajan fundamentos de manera escalonada**, de forma que es importante haber adquirido primero las bases para poder acceder al siguiente nivel y comenzar a adquirir los posteriores fundamentos. De la misma manera, **en la parcela psicológica podemos considerar que ocurre algo parecido**. Si se tienen presentes las necesidades que van a ir apareciendo en el individuo y en el grupo (en el caso de los deportes de equipo) a lo largo de la temporada, se deben señalar algunas variables que puede ser recomendable trabajar en un momento particular.

1.2.1 Secuencias de variables trabajar. Ejemplos

Tabla 1: Variables a trabajar en una temporada.

| Temporalidad | Temática | Objetivo |
|--------------|-----------------------|--|
| 1 | Cohesión | Mejorar el autoconocimiento de puntos fuertes y débiles y conocer a los compañeros. |
| 2 | Cooperación | Aumentar el trabajo en equipo dentro del grupo. |
| 3 | Identidad | Incrementar el sentimiento de equipo e identidad del club. Crear sentido de pertenencia. |
| 4 | Comunicación | Mejorar la comunicación asertiva entre los compañeros del equipo. |
| 5 | Gestión de la presión | Control de estrés en las competencias y situaciones de presión. |
| 6 | Gestión emocional | Identificar las propias emociones. |

Fuente: elaboración propia.

Una herramienta interesante para conocer cuál es el punto de inicio de aquella variable con la que hemos decidido trabajar son los **autorregistros**. Por un lado, el hecho de que las personas con las que se va a trabajar se detengan a analizar hasta qué punto reúnen las competencias necesarias en una variable, ya puede hacer que, desde ese momento, dichas personas comiencen a cuestionarse el modo en el que actúan. Un ejemplo concreto de autorregistro puede ser el siguiente: un deportista registra si en la mañana o en la tarde ha realizado una conducta concreta. Al final de la semana, podremos ver el número sobre el total de 14 posibilidades semanales.

Tabla 2: Autorregistro.

| | | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo | Total semana |
|----------|--------|--------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|--------------|
| Semana 1 | Mañana | | | Día 11 | Día 12 | Día 13 | Día 14 | Día 15 | ___ / 14 |
| | Tarde | | | | | | | | |
| Semana 2 | Mañana | Día 16 | Día 17 | Día 18 | Día 19 | Día 20 | Día 21 | Día 22 | ___ / 14 |
| | Tarde | | | | | | | | |
| Semana 3 | Mañana | Día 23 | Día 24 | Día 25 | Día 26 | Día 27 | Día 28 | Día 29 | ___ / 14 |
| | Tarde | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Cuando se ha decidido qué trabajar y cómo hacerlo, se llevarán a cabo las acciones propias del trabajo. Aquí se revela que uno de los errores más frecuentes en este momento, tanto de psicólogos del deporte como de otros agentes que quieran incidir en variables psicológicas, es la **falta de seguimiento**. Se ilustra con un ejemplo concreto.

Imaginemos un entrenador que pone mucho énfasis desde el inicio de la temporada en la importancia de las normas de equipo. Esto hace que dedique mucho tiempo a analizar qué tipo de régimen interno de normas del equipo quiere. Además, trabaja de forma conjunta con los jugadores algunos puntos para que éstos se sientan parte de la confección de las normas de su propio equipo, buscando con esto una mayor adhesión e identificación. Sin embargo, los deportistas, pasadas unas semanas del inicio de la temporada, no perciben que los valores que subyacen del reglamento de normas sean tenidos en cuenta en el día a día por los entrenadores. Más concretamente, se plantea que es imprescindible la puntualidad en la hora de llegada a los entrenamientos y partidos para demostrar respeto a los compañeros, pero son los integrantes del staff los que no suelen cumplir con esta regla. Si, además, estas faltas al reglamento interno conllevan una sanción, pero no siempre se es consecuente con el pago de dicha sanción, se consigue que no haya un trabajo coherente a lo largo de la temporada.

Se suele pensar de manera errónea que hablar en una sola oportunidad sobre un aspecto a mejorar será suficiente para generar el cambio. No suele ser así, sino que se ha de realizar un seguimiento de aquello que se considera importante para el propio grupo. Este seguimiento ha de ser por parte del psicólogo del deporte, tanto como de un acompañamiento de los demás agentes vinculados al deportista. Esto se denomina trabajo multidisciplinar.

Se mencionó la importancia de hacer un seguimiento de las variables que han sido trabajadas para poder comprobar si hubo un cambio en aquellas necesidades psicológicas que fueron detectadas o si, por el contrario, no hubo.

Además de ello, si se es consecuente con una visión humilde como profesionales en continuo aprendizaje, se destacará la necesidad de hacer una autovaloración del plan de intervención que se lleva a cabo. De este modo, se pondrá a prueba el propio método de trabajo para indagar en qué aspectos se considera que se ha acertado y cuáles se debe cambiar algo de lo realizado.

1.2.2 Propuesta de intervención

Las variables que intervienen en el rendimiento deportivo de un atleta, pueden verse beneficiadas y mejoradas con la correcta aplicación de diseños de intervención por parte de los psicólogos deportivos, optimizando de esta manera sus metodologías de trabajo. Como se mencionó anteriormente, la planificación psicológica debe ser realizada en paralelo con la planificación de los entrenadores (Buceta, 1998) para aprovechar al máximo el rendimiento del deportista.

La planificación y programación del entrenamiento psicológico, conlleva una previa organización con base en la distribución de los contenidos a trabajar para su correcta aplicación.

Dicha planificación psicológica, al estar adaptada al modelo de entrenamiento planteado por los entrenadores, debería ajustarse de manera específica a la práctica deportiva y a las competencias. Los picos de rendimiento deportivo desde el punto de vista físico deben coincidir con lo planificado desde lo psicológica. En este caso, se hace referencia a lo siguiente: cuando un deportista tiene programado en su planificación deportiva rendir en óptimas condiciones en un partido importante (esto es, llegar físicamente muy bien), debería coincidir con el estado previsto en su planificación psicológica. De aquí se desprende la necesidad de trabajar en equipo con los entrenadores y disponer de herramientas para lograr planificar de manera eficaz.

Ejemplos de intervención

En un estudio de Gracia y Zafra (2003) donde llevaron a cabo un plan de entrenamiento psicológico basado en una propuesta de planificación, se muestra cómo gestionaron la aplicación de dicha planificación.

1.2.3 Entrenamiento psicológico basado en tres etapas

- Evaluación inicial.
- Planificación: métodos y técnicas.
- Evaluación del programa de entrenamiento.

A continuación, detallaremos brevemente cada una de las etapas.

Evaluación inicial

En este caso, refiere a lo primero que se debe realizar y que condicionará las posteriores etapas. Se intenta entender las manifestaciones conductuales de los deportistas para saber qué sucede, sus causas y sus consecuencias.

Se aclara que, en este caso, ya contaban con los datos de las variables psicológicas a trabajar con los deportistas. Dichos datos fueron obtenidos mediante el Cuestionario de Características Psicológicas relacionadas con el Rendimiento Deportivo (CPRD) de Buceta (1993) y se contrastaron con las entrevistas realizadas a los atletas con intenciones de profundizar en los perfiles psicológicos. Así, se obtuvieron los puntos fuertes y débiles a trabajar de cara a la planificación.

Planificación: métodos y técnicas

En un primer momento se plantearon los objetivos para los deportistas a lo largo de la temporada. Se concluye que lo primordial es la temporada en puerta y comenzar a trabajar con aquellos deportistas más necesitados de soporte psicológico.

Se procede al armado de un *calendario* de intervenciones que luego se contrasta con el del entrenador relacionado con las competencias puntuales. En este caso, el líder del equipo es el entrenador, con lo cual los pasos a dar son revisados por él.

Una vez establecido el calendario y acordado un plan de acción en conjunto entre el entrenador, el deportista y el psicólogo, se procede al listado de los objetivos para la temporada, tanto deportivos como psicológicos. El deportista interviene en el calendario y acomoda sus objetivos personales y deportivos a lo largo de la temporada, esto se suma a la planificación psicológica.

Con el calendario confeccionado y los objetivos propuestos para cada etapa de la temporada, se procede a la comparación de los objetivos propuestos por el jugador más los objetivos psicológicos propuestos para cada etapa (necesidades y demandas psicológicas). Una característica común de toda planificación deportiva es la dinámica

cambiante, por lo cual es propensa a reajustes y esto debe tenerse en cuenta.

Las competiciones, al ser clasificatorias, provocan modificaciones en la planificación, sobre todo si los deportistas no muestran resultados mínimos esperados.

Evaluación continua y final del programa de entrenamiento psicológico

En este caso, se elaboran informes donde se verifica junto a los deportistas la consecución o no de los objetivos. Esto regula y controla el proceso de planificación a lo largo de la temporada. De esta manera, se consolidan niveles de autoconfianza y el deportista siente más control en el proceso.

En el estudio se observan cinco aspectos a destacar:

- Adaptar el entrenamiento psicológico a la planificación deportiva.
- Realizar un trabajo multidisciplinario y en coordinación con los profesionales del club.
- Utilizar una característica del deporte practicado por el deportista.
- Realizar procesos de evaluación durante y al final de la planificación.
- Planificar con flexibilidad por motivos de las dinámicas de la competencia.

Se continúa con el análisis de otro caso donde la planificación psicológica fue realizada como proyecto a largo plazo. Se trata del equipo olímpico de baloncesto femenino de España, el cual tenía como objetivo llegar de la mejor manera a las olimpiadas.

En este caso, se manifiesta cómo la psicología juega un rol protagónico en un equipo de alto rendimiento con vistas a la conquista de éxito. El control de las variables psicológicas fue su objetivo, dado que estas pueden afectar el rendimiento tanto positiva como negativamente.

El responsable de llevar a cabo la planificación psicológica fue el propio entrenador (Buceta, 1992) del equipo, quien comenta sobre las ventajas y desventajas de este doble rol. A continuación, se detalla de manera resumida el modelo de intervención.

1.2.4 Modelo de intervención empleado

El autor plantea que en el equipo (juegos colectivos) el modelo adecuado es el de doble vía: *directa e indirecta*. Dadas las características de las competiciones y, sobre todo, de los equipos, se reconoce una distinción

entre deportes individuales y de conjunto a la hora de abordar planes de intervención psicológica.

Intervención directa

En este caso, se utiliza una relación directa entre el psicólogo y el deportista. se construye una relación terapéutica donde comparten sesiones en las que intercambian información relevante. El trabajo psicológico en estas intervenciones queda supeditado a la formación académica del psicólogo y su experiencia, a la predisposición del deportista en cuanto a su apertura en las sesiones (confianza terapéutica) y a las necesidades específicas de cada sujeto. En este tipo de intervenciones, se destaca la importancia del trabajo que debe realizar el deportista entre sesión y sesión, esto es, lo que el psicólogo deja como tarea para que en las próximas sesiones las dinámicas mejoren.

El objetivo aquí es desarrollar habilidades en los deportistas que le permitan:

- Identificar y anticiparse a las dificultades que puedan afectar su rendimiento y su estado de salud.
- Valorar sus habilidades para enfrentar las dificultades en los momentos que se manifiesten, actuando de manera eficaz.
- Llevar a la práctica los recursos adecuados para cada caso.
- Evaluar objetivamente los hechos para sacar conclusiones de cara al futuro.

Como se mencionó, un objetivo a conseguir con el deportista es que éste pueda actuar de manera independiente ante las adversidades que se le presentan en los entrenamientos y las competiciones. En concreto, que sea independiente y auto-controle los procesos psicológicos que puedan influir en su rendimiento deportivo. Una vez que el deportista domina sus recursos y se auto-controla, esto no hace incompatible la continuidad del trabajo con el psicólogo, sino que puede continuar profundizando el desarrollo de las habilidades del deportista.

En el caso del equipo olímpico de baloncesto, se persiguió específicamente como objetivo lograr que se auto-controlen y gestionen sus recursos en los momentos complejos para aumentar su rendimiento deportivo.

Este plan de abordaje funciona en paralelo con la planificación del entrenamiento deportivo. Como se mencionó, es un requisito de la planificación psicológica.

El modo de abordar este procedimiento fue, en la mayoría de los casos, de manera individual. Sólo en determinadas ocasiones se trabajó en grupos reducidos de no más de tres jugadoras. Individualizar el trabajo da la posibilidad de adaptar la propuesta a la demanda específica de cada deportista.

Intervención indirecta

Esta propuesta se sustenta bajo la línea de la psicología comunitaria. El contexto de trabajo es el medio donde se desenvuelve el deportista y los intermediarios son sus pares en contacto directo. El objetivo a trabajar aquí es controlar las circunstancias ambientales que rodean al deportista de manera indirecta, en función de sus necesidades psicológicas, apoyados por sus contactos directos. El rol del psicólogo se basa en observar, detectar y analizar momentos problemáticos para elaborar estrategias de intervención que favorezcan al deportista.

Algunas de las ventajas en este tipo de abordaje

- Se da en los lugares donde se debe consolidar el beneficio psicológico.
- Se cuenta con la ayuda de los contactos directos del deportista.
- Se puede llevar a cabo en todo tipo de ambientes (escuelas, clubes, hospitales) y con todo tipo de personas.
- Se puede combinar con métodos de intervención directa.

Se destaca la importancia de este tipo de intervenciones en los deportes donde los entrenadores pasan a tener un rol determinante en la vida de los deportistas y cuyo control apropiado podría tener grandes ventajas sobre el rendimiento de los deportistas. Si el entrenador trabaja en conjunto con el psicólogo para la aplicación de este tipo de intervenciones, se comunicaría con sus deportistas de la manera que estos demanden en cada momento, adaptando su discurso a la realidad psicológica del deportista. Si no existe esta coordinación entre psicólogo y entrenador, se puede ver afectado el rendimiento del deportista, sobre todo si el entrenador desconoce de la importancia de su rol en la estructura psicológica del sujeto.

En este caso el psicólogo debe llevar a cabo las siguientes acciones:

- Observar, detectar y analizar las variables psicológicas a trabajar en este tipo de intervenciones.
- Identificar las vías que se utilizarán para llevar a cabo la intervención.

- Dar seguimiento a los posibles intermediarios con las recomendaciones y sugerencias necesarias.
- Lograr adaptarse a las decisiones tomadas por el entrenador como máximo responsable del equipo. Saber intervenir cuando la situación lo demande.
- Evaluar los resultados de la planificación.
- Concluir de cara a las futuras intervenciones.

En el caso del equipo de baloncesto, ambas vías de intervención fueron compatibles. Según cada caso, se trabajó más sobre una que sobre otra en alguna ocasión y se profundizaron ambas en simultáneo cuando la situación lo requería.

Cabe destacar que en el equipo de baloncesto femenino se comenzó trabajando con la intervención indirecta. Esto se debe a que en la primera temporada había otras demandas a las cuales atender con mayor prioridad y, sobre todo, porque las deportistas no confiaban en los trabajos de intervención psicológica y el entrenamiento mental, lo que generaba menor predisposición. De hecho, si se hubiera comenzado con una intervención directa, podría haber sido perjudicial. Con la intervención indirecta, se preparó el terreno para una futura intervención directa y se educó a las deportistas en mostrar la relación entre rendimiento deportivo y variables psicológicas.

La aplicación de la intervención directa se realizó de manera progresiva comenzando con las jugadoras que mostraron mayor predisposición a estas propuestas. El entusiasmo de las mismas llevó a que, de a poco, se fueran sumando más de ellas. Es importante destacar esto, dado que en un equipo no todos o todas comulgan con las propuestas de intervención psicológica. Marcar una progresión es indispensable, junto a la colaboración del entrenador como figura líder y, si se puede, el capitán del equipo también es de mucha ayuda.

Fue recién en el tercer año que se logró participar de manera directa con las deportistas y que todas alcanzaran a dominar sus recursos psicológicos en favor del rendimiento deportivo.

Algunos inconvenientes encontrados en este estudio fueron los siguientes:

- Poca predisposición por parte de las deportistas para llevar a cabo este tipo de propuestas.
- Doble rol llevado a cabo por el entrenador (psicólogo-entrenador).
- Alta cantidad de demandas para las jugadoras a las cuales se tuvieron que adaptar. Esto es mayor cuando se trata, como es el caso, de deportes de alto rendimiento.

- Problemas con el tiempo disponible en relación con el equipo técnico.
- La novedad para todos los miembros del equipo de enfrentar unos juegos olímpicos.

El estudio presentado es de gran utilidad para entender la complejidad del trabajo de planificación psicológica y las variables a tener en cuenta durante dicho proceso.

Las variables psicológicas deben estar enmarcadas en una planificación si se pretende entrenarlas. Todos estos aspectos son determinantes. González (1992) plantea que el 50% de las potencialidades del deportista dependen de sus capacidades psicológicas. Todo deportista que no tenga estas capacidades entrenadas dejará librado un 50% de capacidad de trabajo. Se considera que el momento idóneo para iniciar propuestas de entrenamiento psicológico es desde los inicios del deportista, por motivos relacionados a la no maduración de estructuras mentales que luego serán difíciles de trabajar.

Referencias

Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: research perspectives. *Developmental Psychology*, 22(6), 723-742.

Buceta, J.M. (1998) "Psicología del Entrenamiento Deportivo". Madrid: Dykinson.

Gardner, F. y Moore, Z. (2006). *Clinical Sport Psychology*. Champaign Ill. Human Kinetics.

Guerrero, L. M. (s/d). La entrevista en el método cualitativo. En: <http://rehue.csociales.uchile.cl/genetica/cgo4.htm>.

Mari, P. (2011). *Aprender de los Campeones*. Editorial Plataforma.

Wylleman, P. y Lavallee, D. (2004). A developmental perspective on transitions faced by athletes. In M. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp.503-524). Morgantwon, WV.: Fitness Information Technology.