3.1 Entendiendo la motivación

Gerard Soriano
Psicólogo del deporte del FC Barcelona

Introducción

Entender y desarrollar la motivación es una de las principales áreas de interés en psicología del deporte, tanto en el campo aplicado como en el de la investigación. Fruto de este interés, se han llevado a cabo numerosos estudios que plantearon, al menos, 32 teorías sobre ella (Ford, 1992). También se ha argumentado que el término motivación es frecuentemente definido de forma vaga y confusa (Roberts, 2001).

La motivación es un elemento fundamental en el deporte. Es habitual escuchar a deportistas y a entrenadores referirse a este término con frases tales como: "estamos muy motivados para este partido", "este partido supone una motivación extra", "el entrenamiento de hoy no motiva demasiado".

A pesar de que es habitual su uso, frecuentemente aparecen dificultades para diferenciarla de otro término relacionado con la motivación, pero que tiene un significado distinto: la activación.

En esta unidad profundizaremos en el entendimiento de la motivación a través de su definición, presentaremos los diferentes enfoques y las pautas que pueden desarrollarse para construir la motivación.

Al finalizar la unidad usted será capaz de entender la diferencia entre activación y motivación, conocer los aspectos a considerar para entender la motivación de los deportistas y disponer de pautas para orientarla.

Entrenamiento de la motivación

Anteriormente mencionamos que la motivación es un término que, frecuentemente, se utiliza de forma vaga y confusa, y es habitual confundirlo con otros términos de índole psicológica. La principal confusión es entre motivación y activación. Estos son dos procesos relacionados, pero con efectos distintos. Si un entrenador activa al deportista, pero no consigue motivarlo, el jugador podría seguir con problemas actitudinales. Si un deportista está motivado, pero no está activado la problemática estaría más relacionada con el comportamiento.

La activación hace referencia al comportamiento y tiene efectos solamente a corto plazo. Además, al afectar el comportamiento inmediato es más cambiante, moldeable y, en consecuencia, los entrenadores pueden trabajar sobre ella.

La motivación, por su parte, se refiere a la actitud y tiene influencias más a largo plazo, está ligada a la personalidad y, por ende, es menos moldeable y los entrenadores logran abordarla con mayor dificultad, aunque también factible. En la siguiente tabla se presentan las principales diferencias entre ambos conceptos.

Tabla 1: Características de la motivación

Características	Motivación	Activación
Concepto	El interés, deseo o necesidad por el que actuamos.	La energía, intensidad, tensión con la que actuamos.
¿Dónde se expresa?	En la actitud.	En el comportamiento.
¿Qué efecto tiene?	Inmediato a medio y a largo plazo.	Inmediato.
¿Con qué se relaciona?	Actitud.	Estado de ánimo.
¿Cómo es su abordaje?	Cognitivo.	Conductual.

Fuente: elaboración propia en base a Vives, 2011.

La diferenciación entre motivación y activación es importante, puesto que, si no se establece claramente esta distinción, un entrenador que percibe que sus deportistas no están motivados en el entreno podría pensar que con la actividad que ha diseñado y su comunicación podrá motivarlos cuando, en realidad, lo hace es favorecer que actúen con más activación. La activación podría esfumarse al instante, ya sea con un cambio de actividad o si se deja de estimularlos, mientras que el problema motivacional seguiría presente.

La relación entre motivación y activación se hace evidente debido a que un deportista motivado se activará con mayor facilidad en la realización de una tarea que en uno que no lo esté. Motivación y activación son procesos relacionados, pero distintos. Fruto de ello podemos encontrar cuatro combinaciones diferentes en los deportistas:

- **Motivados y activados para la actividad:** saben para qué hacen una actividad y se dedican a ella con la energía y la tensión adecuadas. Como consecuencia, consiguen el rendimiento adecuado en la tarea.
- **Motivados, pero no activados para una actividad:** saben para qué hacen una actividad, pero no se implican en ella con la suficiente tensión y energía. Como consecuencia, el rendimiento no será el adecuado.
- **No motivados, pero activados:** no saben para qué realizan una actividad o no le encuentran sentido, pero se implican en ella con la energía y la tensión suficiente. Si el entrenador genera motivaciones o las actividades son poco variadas, los deportistas podrían aburrirse por no encontrarle sentido a lo que hacen.
- **No motivados y no activados:** no saben para qué realizan una actividad o no le encuentran sentido y no se implican en ella con la suficiente tensión y energía. Como consecuencia, podría surgir aburrimiento, sensación de pérdida de tiempo y mal rendimiento.

Al considerar estas combinaciones, los entrenadores pueden disponer de elementos para identificar las distintas circunstancias y actuar en base a la necesidad concreta en función de si el problema es de motivación, de activación o de ambos tipos.

Enfocar la motivación

En términos etimológicos la palabra **motivación** proviene del latín *motivus*, que significa movimiento. Por otro lado, el sufijo *-ción* significa acción y efecto. Mediante este sencillo análisis lingüístico podemos identificar que la motivación es aquello que nos mueve para realizar una acción determinada.

Si pensamos en las cosas que nos mueven, estaríamos cerca de definir nuestros motivadores, aquello que consigue despertar nuestro interés y dirige nuestro esfuerzo.

La dirección del esfuerzo se refiere a la disposición de una persona hacia una situación determinada. En otros términos, si se aproxima o se siente atraído por ella. Por ejemplo, un entrenador que se siente atraído por la formación en psicología o un deportista que, tras una lesión, muestra disposición por realizar los protocolos de prevención.

Además de la dirección del esfuerzo, la cantidad de esfuerzo depositado y su mantenimiento en el tiempo son elementos a tener en cuenta. Por ejemplo, un deportista puede mostrar interés por realizar la sesión opcional de entrenamiento, pero no poner demasiado empeño durante la misma. Un deportista también puede estar motivado por una actividad o ejercicio y puede dejar de estarlo si experimenta una monotonía, ausencia de variedad o deja de encontrarle utilidad a la misma.

En resumen, para entender la motivación debemos atender tanto a factores personales (la personalidad, las necesidades, los intereses) y situacionales (el estilo de liderazgo del entrenador, el ambiente que existe en el equipo, el historial de victorias y derrotas). La motivación ha de enfocarse, por tanto, desde la interacción de los factores personales y situacionales. Los entrenadores deberán conocer (en la medida que les sea posible) cuáles son las necesidades específicas de cada uno de los deportistas, sus objetivos, la manera en la que perciben y juzgan los éxitos y los fracasos propios y los colectivos, las actividades que les gustan o les mueven, sus expectativas y los motivos que los llevan a practicar su deporte.

Orientar la motivación en función del estilo motivacional del deportista

La motivación, siempre estará influida en gran medida por el estilo motivacional del deportista, que puede ser descrito a partir de diferentes características de la personalidad que configuran una actitud determinada u otra. Por su relevancia en esta unidad, conoceremos tres de las características que más influyen en la explicación de qué motiva a un deportista (la perspectiva de meta, el estilo atribucional y la motivación de logro) y plantearemos algunas estrategias para que el entrenador pueda orientar la motivación de sus deportistas según sus características personales.

1. **La perspectiva de meta**

Es la tendencia de una persona a motivarse por cierto tipo de objetivos. Podemos diferenciar entre dos tipos de objetivos que dan lugar a tendencias motivacionales diferentes. Aunque en este apartado se mencionan tipos de objetivos, en la siguiente unidad desarrollamos con mayor profundidad esta idea.

Tabla 2: metas

Tipos de objetivos	Consecuencias
Objetivos orientados hacia el proceso de aprendizaje y mejora a través de los que el deportista busca aumentar su competencia. Lema: Ser mejor	Se entregan a la tarea y a la mejora continua. Motivados por el propio proceso independientemente de los resultados. Fuertes y resistentes a los fracasos, ven el fracaso como una oportunidad de mejora. Más resistentes a la ausencia de refuerzos externos en forma de premios y compensaciones.
Objetivos orientados al resultado Lema: Ser el mejor	Pueden llegar a descuidar el proceso y depositar sus expectativas en lograr los resultados deseados sin reparar en el camino que hará esto posible. Pueden llegar a desmotivarse si los resultados no llegan. Pueden desarrollar dificultades para pensar y motivarse por lo que ellos pueden hacer para aumentar sus opciones de victoria.

Fuente: elaboración propia en base a Vives, 2011.

Las personas con disposición a los objetivos orientados hacia el proceso están **motivadas intrínsecamente**, puesto que su motivación no depende especialmente de factores externos. Las personas con disposición a los objetivos orientados al resultado están **motivadas extrínsecamente**, puesto que la perspectiva está centrada en aspectos externos.

Estar motivado para ganar o para ser el mejor no es malo, de hecho, los deportistas de alto nivel deben estarlo, el problema reside cuando la motivación extrínseca pasa a ser demasiado importante. Allí es cuando el deportista puede olvidarse del

proceso y no dar importancia a los factores controlables por él y basar su estado de ánimo en los resultados. Hablamos de motivación equilibrada cuando el deportista está motivado por conseguir resultados, pero también por el trabajo y la mejora continua para disponer de más opciones de conseguirlos.

Un aspecto que pueden considerar los entrenadores que identifiquen deportistas orientados extrínsecamente es aprovechar ese estímulo extrínseco para hacerles ver lo que pueden hacer ellos para conseguirlo y no solo el día de la competición, sino en los entrenamientos. El cambio de orientación probablemente no ocurra luego de una única charla y requerirá de la constancia del entrenador en este mensaje. La mejor manera de ser constante es plantearle al deportista objetivos de proceso que aporten un "para qué" se quieren conseguir determinados resultados.

En la siguiente unidad de este módulo trataremos con mayor profundidad los objetivos de proceso.

2. El estilo atribucional

Se refiere a la disposición de las personas para explicar las causas de lo que les ha pasado. En definitiva, son las causas que un deportista plantea para explicar los éxitos y los fracasos. Bajo esta premisa podemos establecer dos tipos de atribuciones: las externas y las internas.

Los que tienen tendencia a la atribución externa buscan la explicación a los hechos basándose en causas externas o ajenas a ellos. Por ejemplo, "hemos perdido por culpa del árbitro" o "el terreno de juego estaba en malas condiciones". Los que tienen tendencia a la atribución interna se responsabilizan de los resultados y buscan las causas en su propia ejecución. Además de internas o externas, las causas también pueden ser estables (por ejemplo, el talento o la habilidad) o inestables (por ejemplo, la buena suerte) en función de si pueden variar en el momento en el que ocurre una situación concreta.

En la siguiente tabla presentamos ejemplos sobre los tipos de causas de atribución del éxito y el fracaso en función de su estabilidad y locus de control.

Tabla 3: atribuciones

Causas	Internas	Externas
Estables	Talento Habilidades Capacidades	Dificultad de la tarea
Inestables	Esfuerzo Concentración	La suerte Los árbitros

Fuente: elaboración propia en base a Vives, 2011.

Cuando los resultados positivos se atribuyen a factores internos, por ejemplo, la habilidad, se experimenta satisfacción y aspiraciones de éxito. Cuando un resultado negativo se atribuye a factores internos, por ejemplo, la falta de esfuerzo,

suele aparecer insatisfacción, vergüenza y bajos niveles de aspiración. Penemos en un deportista que apela a una falta de concentración como causa de haber perdido un partido. Cuando se hacen atribuciones internas es más probable que las causas del fallo se conviertan en retos futuros y sean una motivación intrínseca.

Las atribuciones externas suponen, frecuentemente, excusas ante malos resultados, por ejemplo, apelar a la actuación del árbitro. No motivan al deportista a mejorar. Los entrenadores deben ser los primeros en no utilizar este estilo y, cuando lo detecten en sus jugadores, deben hacerlos reflexionar sobre ello. Por ejemplo, podrían explicar que, puesto que esos aspectos no son controlables, carece de sentido lamentarse por ellos y preocuparse. La pregunta clave a plantear a un deportista o entrenador con tendencia a la atribución externa es: "¿y tú qué puedes hacer al respecto?"

3. La motivación de logro

Es una característica personal sobre la tendencia motivacional a buscar el éxito o a evitar el fracaso. Los **orientados a buscar el éxito** no experimentan miedo al fallo, muestran insistencia por las situaciones que pueden suponer un triunfo y se marcan metas que representen un reto. Ven la victoria como consecuencia de su capacidad y atribuyen el fracaso o el error a un nivel de esfuerzo insuficiente o a la mala suerte, pero no a su falta de talento o capacidad.

Un posible problema puede aparecer cuando entrenador y deportista difieren en su concepción del éxito. Un ejemplo de ello podría ser un deportista que, al querer realizar una acción de regate para lucirse, pierde su efectividad por arriesgar en exceso. Lejos de pretender coartar las ganas de éxito del deportista, el entrenador debe hacer que el jugador reformule su concepción de éxito y explicarle que no consiste solo en hacer el regate bonito, sino que es muy importante ser efectivo para asegurar la ejecución de manera eficiente y no malgastar las energías en querer lucirse. Como complemento a esta charla, el preparador también podría proponer al jugador proponerse corregir este aspecto mediante el registro de las acciones del juego y aplicarle refuerzos positivos y negativos en función de la consecución o no consecución de los objetivos planteados.

Otro problema que podría aparecer es que el éxito se asocie solamente a los resultados con el peligro de descuidar el trabajo, distraerse, relajarse o confiarse en exceso si el resultado no peligra. Esta relación entre resultado y motivación extrínseca no favorece el mantenimiento de la persistencia en el esfuerzo del deportista ni la concentración cuando el resultado esperado no peligra. Este aspecto puede favorecer que el deportista no afronte al máximo nivel competiciones o tareas de entrenamiento y, por lo tanto, no progrese.

Los jugadores con alta tendencia a buscar el éxito pueden ser un dilema para los entrenadores en deportes colectivos donde, en ocasiones, salirse del guion establecido tiene un desenlace positivo. Un jugador que incumple la disciplina táctica establecida y decide realizar una acción por su cuenta a costa de generar conflicto también es el jugador que, en otras ocasiones, permite desencallar el juego del equipo cuando el mismo no se desarrolla como se planea.

El entrenador podría realizar dos acciones para resolver este dilema: por un lado, adaptar el rol del jugador a sus características, evitar su sufrimiento y potenciar

sus virtudes. Por otro lado, podría argumentar con el equipo que las acciones anárquicas de este compañero se asumen como un riesgo necesario y como un aspecto a aceptar porque tienen esta faceta positiva para el equipo y que ha servido para desencallar partidos en otras ocasiones.

Los deportistas **orientados a evitar el fracaso** tienden a evitar los retos, experimentan miedo al fallo y se sienten incómodos con el éxito y el fracaso. Suelen estar más cómodos y tranquilos en situaciones de facilidad en las que se ven con confianza suficiente o en situaciones de extrema dificultad en las que nadie espera que las puedan resolver de forma exitosa. También tienen tendencia a atribuir la derrota a una falta de capacidad y las victorias a la suerte o a la facilidad de la situación.

Estos atletas, cuando perciben una probabilidad de fallo elevada, utilizan un mecanismo de autoprotección que consiste en disminuir el esfuerzo para que los demás no descubran una falta de capacidad. Los entrenadores podrían confundir esta falta de esfuerzo con una falta de motivación cuando, en realidad, sí están motivados, pero lo están para evitar el fracaso. Su principal problema es una combinación de baja confianza y un foco atencional desviado puesto que están más pendientes de lo que significa un error que de la tarea y lo que tienen que hacer para ejecutarla correctamente. El entrenador debe proporcionar confianza y establecer objetivos adecuados para que el deportista se sienta cómodo y, al mismo tiempo, tenga posibilidades reales de conseguirlos. De este modo el entrenador ayudaría a construir una confianza sólida, basada en el progreso y en la adquisición de recursos que ha entrenado. Como resultado, confía en poderlos aplicar en competición.

Para concluir este punto, a continuación, se presentan una serie de consideraciones a tener en cuenta para gestionar las atribuciones realizadas ante el éxito y fracaso.

Tabla 4: gestión de atribuciones

	A potenciar	A evitar
Fracaso del deportista	Remarcar la necesidad de trabajar duro y esforzarse Vincular las atribuciones con las capacidades y objetivos individuales	Hacer atribuciones a la baja capacidad y que den a entender una significativa falta de mejora personal
Éxito del deportista	Atribuir el éxito a la capacidad Atribuir el éxito al esfuerzo realizado	Atribuir el éxito a la suerte Atribuir el éxito a la facilidad de la tarea
General	Aprovechar las circunstancias para aprender o marcar nuevos retos	Hacer atribuciones falsas o poco sinceras sean del tipo que sean

Fuente: elaboración propia en base a Vives, 2011.

Psicoeducación: una dinámica para trabajar la motivación

Una buena base sobre la cual orientar a motivación de los deportistas es dejar claro lo que entrenador y deportistas entienden por motivación.

Para finalizar la unidad queremos exponer una propuesta que busca cumplir con esta función. Por un lado, entender la forma que tienen los deportistas de ver la motivación y, por el otro, establecer un punto de vista común sobre el tema que permita el trabajo y la orientación de la motivación durante la temporada. Digamos que esta dinámica supone un punto de partida sobre el cual construir la motivación de los deportistas desde unas bases claras. Para ello es imprescindible que los entrenadores crean en la importancia de la motivación y, particularmente, en los beneficios de los motivadores intrínsecos de cara al rendimiento deportivo. También que sepan argumentar estas ideas con razones sólidas y que, en su práctica diaria, sean congruentes con ello.

Objetivo: que los deportistas identifiquen y distingan entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca relacionada con el inicio y el mantenimiento de su comportamiento deportivo.

Aspectos a considerar: adaptar el contenido y la profundidad del discurso a la edad de los participantes, con más pequeños se pueden utilizar dibujos o ilustraciones.

Duración: 30 minutos.

Material: rotulador, pizarra, folios, bolígrafos.

Procedimiento: el entrenador escoge diferentes situaciones en el deporte que generen motivación, tanto intrínseca como extrínseca y las escribe en la pizarra (por ejemplo: ganar un trofeo, mejorar un gesto técnico que antes no salía). Se recomienda no escoger demasiadas, serán suficientes dos de cada tipo.

Una vez escritas en la pizarra, el entrenador pregunta si alguien identifica lo que significan esas frases, el entrenador debe estimular la participación y recoger las ideas surgidas para exponer que se trata de formas de motivar. Después de esto, se crean subgrupos y se les pide que, con la hoja y el bolígrafo que tienen por grupo, piensen cuál de esas frases motiva más y las ordenen de mayor a menor motivación y justifiquen su decisión. Se dejan 5 o 10 minutos para que los subgrupos debatan y realicen esta tarea.

Transcurrido ese tiempo se pide los grupos que compartan su visión. Se realiza un debate sobre las diferentes formas de motivar, los pros y contras de cada una de ellas. El entrenador debe de guiar el debate para que se comprenda la motivación de acuerdo a lo estudiado en esta unidad.

Como cierre el entrenador debe estimular la idea de incorporar los aspectos que se trabajaron a la práctica diaria y los animará a que construyan su motivación desde bases sólidas a partir de la importancia de la motivación intrínseca. Si lo considera, también puede añadir algún otro aspecto vinculado a la motivación (como puede ser el establecimiento de objetivos).

Conclusiones

En esta unidad se ha definido la motivación entendida como un aspecto actitudinal, hecho que la diferencia de la activación.

También se ha tratado la importancia de conocer las tendencias motivacionales de los deportistas para así orientar la motivación de estos con la finalidad de favorecer la optimización del rendimiento desde un punto de vista psicológico.

Además, se han aportado estrategias para orientar la motivación del equipo de acuerdo al conocimiento de la perspectiva que ellos tienen respecto de las metas, trabajo sobre las atribuciones de éxito y fracaso y la motivación del logro.

Por último, se ha presentado una propuesta de dinámica grupal como punto de partida para un trabajo de orientación motivacional con los jugadores.

3.2 Motivar mediante los objetivos

Gerard Soriano
Psicólogo del deporte del FC Barcelona

Introducción

Es frecuente encontrar en el deporte numerosas ejemplos de objetivos y cómo lograrlos. Hay deportistas que manifiestan metas tales como “entrar al equipo titular”, “intentar mejorar en el juego” y “ganar torneos” o “estar totalmente recuperados de una lesión antes de una competición importante”. Los entrenadores manifiestan sus metas como “clasificarnos para la próxima ronda”, “ganar un partido” o “llegar a ser entrenadores de un equipo profesional”.

Las metas están presentes, y los deportistas y entrenadores las identifican. El problema reside en que no siempre se establecen de forma correcta o no se adopta un punto de vista que permita dictar instrucciones concretas que aumenten la motivación para lograr los cometidos propuestos.

Más allá del deporte las metas están presentes en todos los ámbitos de la vida de las personas. Como ejemplo de ello podemos pensar en las metas propuestas cada año nuevo (por ejemplo: dejar de fumar, perder peso, ejercitarse o lograr un puesto de trabajo) podemos decir que establecer metas es más sencillo que lograrlas. La mayoría de personas no necesita convencerse de que las metas son importantes, más bien necesitan orientación para establecerlas de forma efectiva y diseñar un plan de acción que le permita lograrlas.

En esta unidad abordamos estos aspectos.

Los objetivos y sus dimensiones

Una meta u objetivo es aquello que se quiere conseguir y para lo que nos movilizamos. Aunque la definición del término “objetivo” pueda resultar aparentemente sencilla, cuando atendemos a las diferentes dimensiones de estos, el grado de complejidad aumenta y hace que establecerlos sea una labor sistemática y apasionante. A continuación, presentamos las diferentes dimensiones que pueden considerarse a la hora de definir objetivos.

Según su naturaleza: objetivos y subjetivos

Desde un enfoque amplio, las personas involucradas en el deporte suelen identificar dos tipos de metas: las objetivas y las subjetivas. Las primeras están relacionadas con conseguir un nivel específico de dominio en una tarea normalmente en un tiempo determinado (Locke, Shaw, Saari y Latham 1981), por ejemplo: lograr un balance de victorias y derrotas determinado a final de temporada o lograr un número de puntos determinados en la próxima competición. Las metas subjetivas, por su parte, se relacionan con declaraciones generales de intencionalidad, por ejemplo: querer hacer una tarea bien en la próxima competición o querer tener mejores sensaciones.

Desde un punto de vista motivacional las declaraciones de intenciones pueden suponer un factor importante en el deporte a la hora de encarar retos, aunque, cabe mencionar, que estas se basan en la propia percepción y carecen de elementos tangibles que permitan objetivar su medida. Por ello el planteamiento de metas desde una óptica objetiva resulta más interesante puesto que sus indicadores de logro gozan de menor sesgo y son más específicos y cuantificables.

Según la concreción, el momento y el plazo: generales, específicos y operativos

En función del momento de la temporada y del grado de especificidad de los objetivos podemos distinguir tres tipologías: objetivos generales, específicos y operativos.

Los **objetivos generales** que suelen marcarse a principio de temporada y están relacionados con lo que se quiere conseguir en un macrociclo, por ejemplo: mejorar la velocidad, son objetivos formulados a largo plazo.

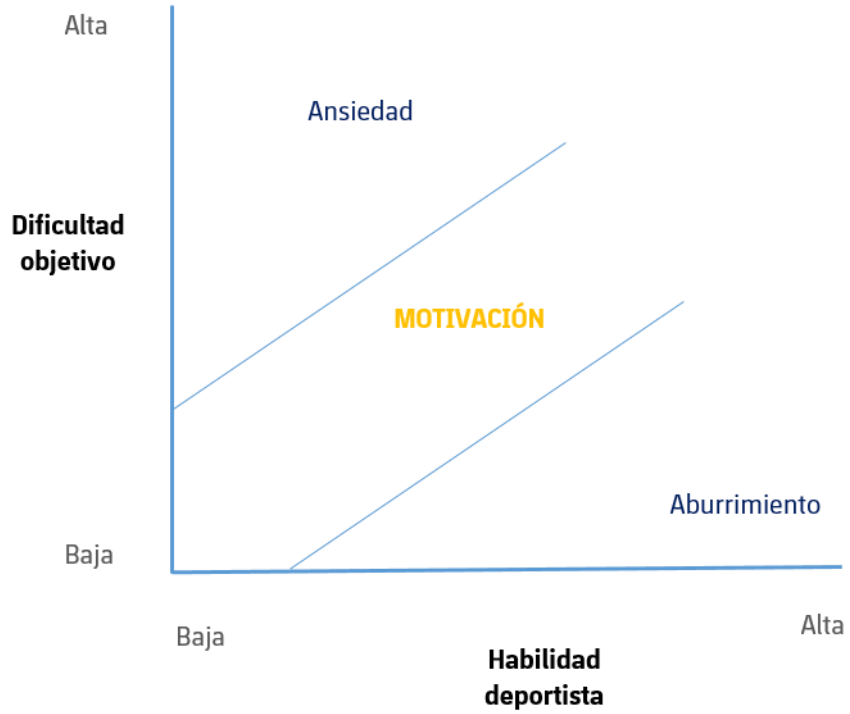
Los **objetivos específicos** emanan del objetivo general y se relacionan con lo que se quiere conseguir respecto a los mesociclos; por ejemplo: mantener la postura erguida y con una ligera inclinación del tronco hacia adelante (mesociclo 1), ampliar la zancada (mesociclo 2), contactar con el suelo con el pie tenso (mesociclo 3). Estos objetivos estarían relacionados con el objetivo general de mejorar la velocidad, con la particularidad de que se ajustan en contenido y tamaño a cada mesociclo particular. Los objetivos específicos se formulan a medio plazo.

Los **objetivos operativos** se relacionan con lo que se quiere conseguir para cada semana o microciclo y emanan del objetivo general y del específico. Por ejemplo, ser capaz de correr 10 metros en X zancadas. Estos objetivos permiten una evaluación más concreta e inmediata a la ejecución, favorecen la percepción de mejora del deportista y refuerzan su motivación. Los objetivos operativos se formulan a corto plazo.

Según la exigencia: dificultad versus habilidad

Los objetivos pueden variar en dificultad, lo interesante es que, en el planteamiento, se tenga en cuenta el nivel de habilidad de los deportistas en cuestión y se ajusten a esta realidad. Luego se podrá aumentar la dificultad de manera progresiva para que represente un reto, pero evitar que resulte inalcanzable. Esta es una buena estrategia para mantener la motivación y reducir la ansiedad por lograr metas poco realistas, así como evitar el aburrimiento por un planteamiento de objetivos demasiado fáciles.

Figura 1: estado motivacional



Fuente: elaboración propia en base a Vives, 2011.

Según la perspectiva: resultado, rendimiento y proceso

La psicología del deporte ha distinguido tres tipologías de metas: las que focalizan en el resultado, en el rendimiento y en el proceso.

Las **metas de resultado**, como su propio nombre indica, se dirigen a conseguir un resultado determinado en un evento competitivo, por ejemplo: ganar un partido. El logro de este tipo de metas no depende solamente del esfuerzo propio, sino que también depende de la capacidad y juego del rival. Un equipo podría hacer el mejor partido de la temporada y, aun así, perderlo o no lograr su objetivo.

Las **metas de rendimiento** se orientan al logro de objetivos de mejora del propio nivel o actuación en base a la comparación con marcas o registros propios conseguidos anteriormente, por ejemplo, mejorar del 70% al 80% la efectividad del pase o mejorar el porcentaje de rebote ofensivo respecto al último partido.

Las **metas de proceso** se centran en las acciones concretas que se han de realizar para rendir bien, por ejemplo, soltar la pelota en el punto más alto del salto para tirar a canasta o bajar el centro de gravedad y posicionarse de modo tal que se logre proteger el balón recibido de espaldas a portería.

La investigación ha demostrado que los tres tipos de metas son necesarias y juegan un papel importante en el deporte; sin embargo, de acuerdo al momento, nos focalizaremos en cuenta algunas consideraciones para que se definan de una manera positiva y sean un elemento motivador que favorezca la mejora del rendimiento.

En la tabla 5 presentamos, a modo de resumen, los pros y contras de los diferentes tipos de metas para que podamos obtener el mayor beneficio de ellas.

Tabla 5: Pros y contras de los diferentes tipos de metas

	Cuando usarlas	Cuando no usarlas
Resultado	Establecidas fuera del periodo competitivo pueden facilitar la motivación a corto plazo. Pensar en cómo se perdió ante un rival puede suponer una motivación extra para entrenar.	Antes o durante la competición o durante la misma puede generar ansiedad, distracciones y pensamientos molestos. Preocuparse demasiado por la puntuación y el resultado puede suponer no prestar la atención necesaria para la tarea que se está realizando y perjudicar la toma de decisiones
Rendimiento	Antes o durante la competición y en los entrenamientos pueden facilitar la motivación. Aumentar el porcentaje de balones recuperados en campo contrario puede favorecer la motivación para el logro de una acción concreta que favorece acercarse a la obtención del resultado deseado. Establecer objetivos de rendimiento en los ejercicios de entrenamiento es una buena manera de monitorizar el propio progreso. Por ejemplo, plantear el objetivo de aumentar el número de veces que se conecta con el pivot en un partido de entrenamiento o en un ejercicio determinado.	En ocasiones poner demasiado énfasis en las metas de rendimiento, sobre todo cuando se establecen muy por encima del potencial real, puede provocar ansiedad. Además, si se establece una meta de rendimiento, pero no se tiene claro cuáles son las acciones que tienen que realizarse para cumplirla (i.e., no existe una meta de proceso asociada a la de rendimiento) su uso puede ser contraproducente. Aumentar el porcentaje de rebotes defensivos puede ayudar a que los jugadores estén concentrados en eso más allá del ganar perder. A pesar de ello, si el equipo no conoce qué acciones concretas puede realizar cada jugador para conseguir aumentar el porcentaje de rebotes defensivos (e.g., posicionarse de una forma determinada cuando el rival lanza para tener ventaja en la posición y ganar el rebote).
Proceso	Son especialmente recomendables en los entrenamientos, también antes y durante la competición puesto	Siempre es favorable que existan objetivos de proceso puesto que dependen exclusivamente de uno mismo y por tanto son elementos

	que están centrados en el cómo hacer las cosas. De este modo se favorece que los deportistas estén focalizados en los aspectos relevantes y controlables favoreciendo la atención y la concentración, así como la motivación por el progreso y la confianza por la consolidación de las acciones requeridas para afrontar una situación de juego determinada. Si se quiere mejorar la velocidad un ejemplo de ello podría ser centrarse en la técnica de carrera y en ampliar la zancada.	controlables y que dirigen la atención hacia lo relevante, el cómo hacerlo. Sin embargo, para que éstos sean lo más efectivos posibles deben haberse trabajado y consolidado en los entrenamientos. Si se quiere mejorar el porcentaje de pases acertados en un partido a través de la mejora en la eficacia del pase plantear el objetivo de generar más de una línea de pase por acción, impactar el balón con la superficie interior del pie, imprimir la potencia suficiente para que el pase llegue tenso o dirigir la trayectoria del balón hacia la pierna dominante del compañero podría resultar contraproducente si no se han trabajado estos aspectos en los entrenamientos.

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de ganar es una constante en el mundo del deporte. A los deportistas y a los entrenadores se les exigen obtener resultados, por lo tanto, con frecuencia "ganar" supone el elemento crucial y determinante para estos. El problema no es querer ganar, más bien es no estar centrado en lo que se tiene que hacer para poder lograrlo.

El resultado es consecuencia de haber cumplido con las metas de proceso y rendimiento. Además, sobre este tipo de metas se pueden realizar ajustes más precisos puesto que el balance de las metas de resultado es ganar o perder.

Según el ámbito: entrenamiento y competición

Los objetivos pueden y deben establecerse (en entrenamiento y en competiciones) independientemente de su perspectiva (resultado, rendimiento o proceso). En competición los objetivos de rendimiento y proceso dirigidos a focalizarse en cómo realizar la tarea evitarán centrarse en el significado de la competición, un aspecto que puede generar estrés ante un rival o competición importante o una relajación excesiva y de sobreconfianza ante un rival muy asequible o una competición percibida como poco importante.

En entrenamiento, los objetivos dan sentido a lo que se hace y trabaja. A menudo los entrenadores explican lo que se trabajará, es decir los ejercicios que se realizarán y la forma en que se deben hacer; sin embargo, si no se hace explícito lo que se quiere lograr en el entrenamiento o en el ejercicio concreto mediante un objetivo que lo defina, los deportistas no encontrarán el sentido del trabajo, no tendrán una finalidad y, por lo tanto, no podrán autoevaluar ni consolidar los conceptos trabajados en el entrenamiento. Los objetivos en el entrenamiento favorecen la motivación y la confianza en los recursos adquiridos.

Cuando se explica el ejercicio, pero no se comenta el "para qué" los deportistas realizan la actividad sin un punto concreto en el cual centrarse. A su vez, los entrenadores corrigen diferentes cosas que acaban por pasar desapercibidas (ataque, defensa, técnica individual). Al finalizar, el entrenador y los deportistas pueden tener la sensación de no haber trabajado nada especial ni de haber progresado.

Por ejemplo, un entrenador podría plantear los siguientes: "con este ejercicio vamos a trabajar la gestión de la superioridad numérica en ataque. Para conseguir atacar correctamente en una situación en la que tenemos más atacantes que defensores, debe lanzar a canasta el jugador que está desmarcado". Sabremos si lo hemos hecho bien cuando el jugador que tira a canasta es quien está desmarcado. A través de esa sencilla (pero meditada) argumentación se favorece que los jugadores se centren en leer la defensa, se comuniquen entre ellos, generen líneas de pase y tengan paciencia hasta encontrar un error en la defensa. El entrenador corrige en base al objetivo marcado y si observa otros aspectos, los anota para comentarlos más adelante y no desviarlos del objetivo marcado. Como consecuencia, los deportistas se concentran y se esfuerzan en el objetivo marcado y valoran si les ha salido bien o no, por lo tanto, aprenden.

Según el número: individuales y colectivas

Los objetivos pueden dirigirse hacia un individuo o hacia el equipo, lo interesante es que existan de ambos. Teniendo esto en cuenta es importante que estos dos tipos de objetivos se establezcan de forma ecológica; es decir, que el objetivo de un individuo no vaya en contra del objetivo del equipo, y viceversa. Las metas de equipo estimulan la motivación y la cohesión. De acuerdo con Dawson, Bray y Widmeyer (2002) en los equipos deportivos existen cuatro tipos de metas:

- Una meta personal de cada miembro del equipo: "mejorar la técnica de chute".
- Una meta individual de cada miembro para el equipo: "mejorar la lectura de juego para cubrir la posición de mi compañero cuando ataca".
- La meta del equipo: "aumentar un 10% el número de finalizaciones a portería para el próximo partido".
- Y la meta del equipo para cada uno de sus miembros: "pedir tranquilidad a un compañero cuando le protesta al árbitro".

La definición de una meta de equipo pretende lograr estándares específicos de la destreza del grupo en un tiempo determinado (Weniberg y Gould, 1996). Reunirse con el equipo y consensuar una lista de objetivos compartidos no es suficiente para lograr un cambio conductual. Además de identificar las metas a conseguir se deben identificar las estrategias y tareas que se llevarán a cabo para conseguir esas metas, así como el proceso que atravesará el equipo para lograrlo.

El establecimiento de metas efectivas de equipo consta de seis principios básicos (Widmeyer y DuCharme, 1997):

- Establecer, en primera instancia, los objetivos a largo plazo.
- Establecer, para los objetivos de medio y corto plazo, rutas claras dirigidas al logro del objetivo a largo plazo.

- Involucrar a todos los miembros del equipo en el establecimiento de objetivos grupales.
- Evaluar y monitorizar el progreso hacia el logro de los objetivos del equipo.
- Recompensar el progreso realizado en el logro de los objetivos del equipo.
- Estimular la confianza del equipo en relación al objetivo común.

Según el área: física, técnica, táctica y psicológica

Los objetivos también pueden ser vistos en función del área al que hacen referencia.

- Ejemplo de objetivo físico: "mejorar la velocidad".
- Ejemplo de objetivo técnico: "mejorar el regate con la pierna no hábil".
- Ejemplo de objetivo táctico: "mejorar el desmarque en profundidad".
- Ejemplo de objetivo psicológico: "mejorar el autocontrol cuando recibo faltas".

Se pueden establecer objetivos para distintas áreas, aunque es importante remarcar que cuando los deportistas no son expertos en el establecimiento de objetivos, la frase "menos es más" cobra gran relevancia. Los entrenadores deben tener cuidado en la cantidad de objetivos que se proponen sus jugadores, pues es mejor focalizarse en un objetivo e introducir otro una vez se ha logrado el primero, que estar enfocado en más de un objetivo y dispersar la atención y el esfuerzo.

Será importante detectar la prioridad de cada uno de los objetivos para actuar en consecuencia. Por ejemplo, los entrenadores y deportistas podrían identificar los objetivos a conseguir en una temporada para cada una de las áreas y, posteriormente, consensuar cuál es el más prioritario y por dónde empezarán a trabajar.

Características que deben cumplir los objetivos

La forma de formular los objetivos es un aspecto crucial ya que determinará, en gran medida, que estos cumplan con su función. Las características que deben cumplir los objetivos bien formulados son:

- En positivo: enfatizar lo que se quiere conseguir y evitar una formulación en negativo, por ejemplo: "asegurar el balón en zona defensiva" en lugar de "no perder balones en zona defensiva".
- Controlables: que dependan del propio trabajo y esfuerzo, por ejemplo: "chutar el balón con potencia hacia la parte baja derecha de la portería" en vez de "marcar el *penalti*".
- Específicos: definir qué se quiere conseguir, cómo se quiere conseguir, cuándo se quiere lograr y bajo qué condiciones. Por ejemplo: "lograr un porcentaje de acierto en el pase del 80% cuando voy en carrera".
- Evidentes o medibles: pensar en las evidencias e indicadores observables que permitan concluir si se ha logrado el objetivo, por ejemplo: "mejorar el porcentaje de balones recuperados en un 10% en campo contrario" en lugar de "mejorar la presión de balón en campo contrario".

- Exigentes y realistas: han de ser posibles de realizar, pero suponer un reto. Si no se mantiene este equilibrio se corre el riesgo de caer en estrés por demasiada exigencia o en aburrimiento por poca exigencia.
- Ecológicos y sistémicos: evitar que un objetivo pueda plantear problemas en otras áreas del juego o fricciones con otros miembros del equipo. Tal como se ha mencionado anteriormente, el objetivo individual no debe ir en contra de un objetivo colectivo y viceversa.
- Temporalizados: los objetivos deben tener una fecha de cumplimiento.

Fases en el establecimiento de objetivos

Fase 1: Preparación y planificación

Frecuentemente se pretende aplicar un programa de establecimiento de metas y se le otorga poca importancia a esta fase. Esta es una etapa vital, puesto que el éxito del programa estará estrechamente relacionado con el tiempo invertido en esta fase. A pesar de la vorágine del día a día del deporte y las dificultades que puedan plantearse a la hora de incorporar nuevas tareas a equipos y *staff* técnicos, invertir tiempo en esta fase ahorrará tiempo y trabajo en momentos posteriores.

- Evaluación de capacidades y necesidades

Antes de establecer cualquier objetivo deben conocerse cuáles son las necesidades específicas y evaluar las capacidades. Esto puede realizarse al preguntar a los jugadores y entrenadores cuáles son los aspectos que quieren mejorar y solicitar a los individuos que le asignen un puntaje a cada uno; también puede proponerse una valoración entre el entrenador y el deportista donde cada uno puntúe y luego lo pongan en común para llegar a un consenso.

Otra opción podría ser que los expertos en cada área elaborasen un listado de habilidades necesarias para el deporte concreto y solicitar que cada miembro mida el grado de adquisición de cada una de ellas.

Si el entrenador conoce la trayectoria del deportista y tiene muy identificados los aspectos a mejorar, otra iniciativa podría ser que fuese él quien le plantease los aspectos a mejorar, aunque esto dependerá de que el deportista lo identifique también como un aspecto a mejorar y lo perciba como necesario. El objetivo será del deportista por lo que el entrenador puede sugerirle algunas cosas, pero el que tendrá que elegir en última instancia es el jugador.

- Establecer metas en diversas áreas

Tener en cuenta las diferentes tipologías de metas. Frecuentemente los principales objetivos están relacionados con lograr cosas en la competición. Sin embargo, tal como se ha mencionado anteriormente, también deben considerarse los objetivos en entrenamientos, los individuales, los colectivos, los físicos. Esto no significa que se aborden todos a la vez, será necesario priorizar alguno de ellos en función de las necesidades específicas.

- Identificar las influencias

Los objetivos no pueden establecerse en el vacío, hay que tener en cuenta el potencial del deportista, su compromiso y las oportunidades para practicar. De poco serviría establecer el objetivo de quedarse media hora más cada entrenamiento para practicar lanzamientos de falta si el deportista no está comprometido o no es lo suficientemente disciplinado como para hacerlo por su cuenta. En cambio, establecer objetivos durante la práctica regular o establecer una meta previa de ser más independiente y autónomo para practicar por cuenta propia, sería un enfoque más adecuado.

- Planificar las estrategias

En este punto es importante planificar las acciones que se llevarán a cabo para conseguir los objetivos ya que estos no se lograrán si no se diseñan estrategias específicas y realistas para su consecución.

Fase 2: Educación y adquisición

Una vez planificado lo que se quiere conseguir, los entrenadores pueden enseñar a los deportistas la forma más efectiva para establecer objetivos. Esto implica que el entrenador, basado en los contenidos descritos en esta unidad, proporcione información y defina criterios para el establecimiento de objetivos.

- Programación de reuniones

Antes de empezar la temporada y los entrenamientos deben programarse una serie de reuniones para definir los objetivos individuales y colectivos. En este punto es importante que se puedan identificar metas efectivas y no efectivas (en su formulación) en base a los principios presentados en esta unidad y ayudar a que se apliquen dichos principios a los objetivos. En reuniones sucesivas se puede continuar el trabajo de los objetivos y diseño del plan de acción que se seguirá para lograr el objetivo propuesto.

El siguiente *check-list* puede usarse para valorar si el objetivo establecido cumple con las características necesarias:

Tabla 6: Check-list de objetivos propuestos

Objetivo:	
¿Está formulado en positivo?	sí no
¿Está bajo el propio control?	sí no
¿Es específico?	sí no
¿Se puede medir?	sí no
¿Es exigente y realista?	sí no
¿Es ecológico?	sí no
¿Está temporalizado?	sí no

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de un posible plan de acción sencillo.

Tabla 7: Ejemplo de plan de acción

Objetivo general	Específico	Cómo lograrlo	Cuándo se practicará	Quién lo valora	Fecha de logro
Aumentar la precisión del pase en carrera.	Lograr un 80% de pases en carrera (de cada 10 pases lograr 8).	Ejercicio de precisión de pase en entreno. Conducción con pase en el partido.	Lunes, miércoles, viernes y partido.	En los entrenos llevaré un autorregistro y en los partidos el segundo entrenador lo registrará.	01/10/2019.

Fuente: elaboración propia

Fase 3: Implementación y seguimiento

Una vez que los participantes han aprendido a formular objetivos, es el momento de poner en práctica el plan de acción y realizar la evaluación y el seguimiento.

- Monitorización y evaluación

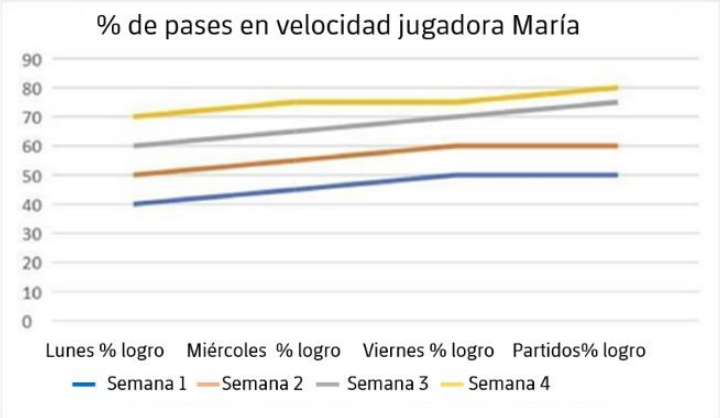
Muchos programas de establecimiento de objetivos fallan en este punto. Los objetivos no sirven de mucho si no se evalúan y se monitorea su progreso. Para que la evaluación sea efectiva, los indicadores de logro deben estar bien definidos, así como los responsables de evaluar, el método que se utilizará y el momento en que se realizará dicha evaluación.

La evaluación y el *feedback* son elementos cruciales que permiten saber si el objetivo se ha logrado o no. En el caso de que no se haya logrado, es momento de reformular el objetivo (¿era un objetivo realista? ¿Podía formularse de otra manera?) Y reflexionar sobre las estrategias y acciones implementadas para su logro (¿las acciones propuestas han servido para alcanzar el objetivo? ¿Podrían establecerse acciones distintas para su logro?).

En el *feedback* ofrecido para la monitorización del progreso es interesante que se puedan muestren gráficos y registros para su seguimiento. A continuación, presentamos un ejemplo de ello:

Figura 2: ejemplo de sesión

Jugadora "María"	Lunes	Miércoles	Viernes	Partido	Observaciones
Semana 1	40%	45%	50%	50%	Necesita instrucción técnica
Semana 2	50%	55%	60%	60%	Buen progreso
Semana 3	60%	65%	70%	75%	Necesita centrarse en xxx
Semana 4	70%	75%	75%	80%	Objetivo logrado



Fuente: elaboración propia

- Ofrecer apoyo y refuerzo

Durante la temporada es importante que los entrenadores pregunten a los deportistas por sus objetivos, muestren interés y ofrezcan apoyo para lograrlos.

Alentar públicamente los progresos y otorgar importancia a los resultados es un aspecto clave para que el establecimiento de objetivos sea efectivo.

Beneficios de establecer objetivos

La evidencia científica explica que el establecimiento de objetivos tiene beneficios por medio de dos vías de acción: una indirecta (es decir, una visión indirecta del proceso de pensamiento) y otra directa (una visión mecanística directa).

El establecimiento de objetivos influye en la conducta y el rendimiento de manera indirecta a través de importantes factores psicológicos como la confianza y la ansiedad. La confianza viene dada por la percepción de un recurso adquirido como consecuencia de un objetivo cumplido, lo que también puede suponer una menor ansiedad competitiva. De forma directa, el establecimiento de objetivos, influye:

- Dirige la atención y acción de los deportistas hacia los aspectos relevantes de la tarea, por ejemplo, cuando un futbolista establece un objetivo específico para mejorar sus partidos y se concentra en mejorar una habilidad, como puede ser el lanzamiento de faltas o ganar los balones divididos.
- Contribuye a movilizar los esfuerzos puesto que los deportistas encuentran un sentido y una finalidad por la que esforzarse.
- Ayuda a prolongar y a persistir en el esfuerzo cuando el objetivo no se consigue a corto plazo o también cuando se planea conseguirlo más a largo plazo.
- Fomenta el desarrollo de nuevas estrategias de aprendizaje, por ejemplo, un jugador de baloncesto que quiera mejorar su porcentaje de aciertos en lanzamientos de tres puntos podría optimizar su técnica al cambiar la biomecánica del lanzamiento o practicar lanzamiento de triples luego del entrenamiento, aunque esté cansado.

Conclusiones

El establecimiento de objetivos es una técnica efectiva que orienta la motivación de los deportistas y tiene beneficios indirectos y directos en el rendimiento deportivo. A pesar de la frecuencia con la que se apela a los objetivos en el deporte y a la importancia que se le otorgan, es común que se cometan errores en la manera de formularlos, bien sea por no cumplir con las características que debe reunir el objetivo (enunciarlo en positivo, que sea específico, controlable, medible, exigente, realista, ecológico y esté temporalizado), o bien por no existir más objetivos que los de resultado.

En esta unidad hemos presentado diferentes dimensiones de los objetivos (según temporalidad, según el área, según el ámbito) con la idea de ampliar la mirada y abandonar el enfoque reduccionista que impera en el deporte y que se basa exclusivamente en los objetivos de resultado. Estos, sin duda, deben existir, pero si no se acompañan de los de rendimiento y de proceso, supondrán una verdadera trampa a nivel psicológico.

Referencias

Dawson, K.A., Bray, S.R., & Widmeyer, W.N. (2002). Goal setting by intercollegiate sport teams and athletes. Avante, 8, 14–23.

Ford, M. E. (1992). Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs. Newbury Park: Sage.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. y Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance. Psychological Bulletin, 90, 125-152.

Roberts, G. C. (2001). Understanding the dynamics of motivation in physical activity: The influence of achievement goals on motivation processes. En G. C. Roberts (Ed.), Advances in motivation in sport and exercise (págs. 1-50). Champaign, IL: Human Kinetics.

Vives, J. (2011). Ideas y trucos para una comunicación constructiva y eficaz. Ed. Bubok Publishing, España.

Weinberg, R.S. & Gould, D. (1996). Fundamentos de Psicología del Deporte y el Ejercicio Físico (pp. 367-386) (Orig. 1995). Madrid: Ariel.

Widmeyer, W. N. y Ducharme, K. (1997). Team building through team goal setting Journal of Applied Sport Psychology, 9(1), 97 - 113. doi: 10.1080/10413209708415386.