

# **MANEJAR Y RESOLVER SITUACIONES DESDE LA PSICOLOGÍA**

**PABLO SANTOS CUBELLS**

Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana

- 1 INTRODUCCIÓN**
- 2 SITUACIONES Y HERRAMIENTAS PARA MANEJARLAS EFICAZMENTE**
- 3 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**
- 4 BIBLIOGRAFÍA**

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante una carrera de entrenador/a, ya sea en deporte base, de iniciación, de rendimiento o de élite, es habitual que puedan surgir situaciones que sean más complicadas de manejar que únicamente bajo el propio punto de vista. Por este motivo, cada vez más se observa que los clubes disponen de un equipo técnico más completo y eficiente, con profesionales de distintas disciplinas trabajando hacia un objetivo común. Y, aunque la tendencia es ascendente y positiva, todavía queda mucho camino por recorrer.

En mi caso, defiendo firmemente la necesidad de disponer en un buen cuerpo técnico con personas de disciplinas que se encarguen del “trabajo sucio” o, dicho de una manera más delicada: el *entrenamiento invisible*, que reúna todas aquellas tareas que influyen externamente sobre el baloncesto. En este campo se incluyen, entre muchas otras, la Preparación Física, la Fisioterapia, la Nutrición Deportiva, la Podología, la Medicina Deportiva y, para el tema que nos ocupa, la Psicología Deportiva. Resulta fundamental disponer de todas ellas alrededor del cuerpo técnico, ya sea dentro del mismo o bien de manera externa. Pues queda muy lejos ya (y con mucho desfase) la figura del entrenador omnipotente y todopoderoso que se encarga y controla todo lo que concierne a SU equipo. En este sentido, la tendencia actual al **trabajo interdisciplinar** donde cada persona que forma el grupo de trabajo tiene claro su rol y su ámbito de actuación es lo que dota de calidad a la preparación y el trabajo del equipo.

En el tema actual, desarrollaremos más detalladamente una serie de escenarios en los que plantearemos situaciones que, en mayor o menor medida, puedan haberse visto en la mayoría de equipos de baloncesto. Y nos enfocaremos en herramientas, pautas o recursos que la Psicología del Deporte puede ofrecernos para ayudar a resolverlas de una manera eficaz. Cabe destacar que las situaciones planteadas son hipotéticas y muy generales y, por lo tanto, las herramientas proporcionadas también lo serán. De esta manera, los párrafos desarrollados a continuación tendrán una finalidad meramente descriptiva y, en todo caso, pueden servir como guía para detectar alguna de las situaciones planteadas y poder enfocar mejor cuál es la solución que requeriría la misma. Por lo tanto, ante una situación concreta

siempre recomendaremos derivarla y/o acudir a alguien profesional en dicha disciplina, que nos permitirá llevar a cabo un trabajo individualizado en nuestro equipo y bajo el contexto específico en el que éste se encuentre.

## 2. SITUACIONES Y HERRAMIENTAS PARA MANEJARLAS EFICAZMENTE

- “Al equipo le faltan ganas”. *Motivación*.

Según Almagro y Paramio-Pérez (2017), en deportistas adolescentes que practican baloncesto, la **desmotivación** estaba relacionada con haber sufrido una lesión o enfermedad que no le permitía jugar un campeonato, con la derrota o la falta de competencia percibida, por jugar muy poco tiempo en un partido y por aspectos relacionados con los compañeros o amigos del equipo. Es muy importante que sepamos qué es lo que le preocupa al equipo o jugador/a, o cuál es el motivo concreto por el que se percibe esa desmotivación. En este sentido, serían relevantes dos aspectos: en primer lugar, mantener una conversación con las personas implicadas y, bajo un clima de confianza mutua, que se sientan con seguridad de poder expresar su malestar. Una vez tengamos esta referencia, una herramienta importante que nos puede aportar información específica puede ser aplicar un cuestionario como, por ejemplo, el que podemos encontrar a partir del siguiente artículo: <https://revistas.um.es/cpd/article/view/244441>

Y, a partir de los resultados que hayamos obtenido en dicho cuestionario, elaborar una serie de tareas que nos permitan reconducir la situación o situaciones que hayamos podido detectar.

Por ejemplo, si se trata de un escenario en el que el equipo siente que está perdiendo el tiempo, una herramienta eficaz sería desarrollar junto con la persona que se encarga del área de Psicología del Deporte un trabajo que incluya una dinámica grupal mediante la cual cada miembro del equipo exponga ante el resto en qué situaciones considera que pierde el tiempo, y también en qué otra percibe que le resultan beneficiosas. Y, una vez hayan participado todas las personas del equipo, hacer una reflexión final mediante la cual se llegue a un consenso que favorezca a todas las partes implicadas.

Feigley (1984) comprobó la existencia de **burnout** en deportistas de edades muy tempranas, acompañado de un exceso de entrenamiento dirigido al éxito, con lo que supone de aumento de la presión psicológica (Garcés y Cantón, 2007). En este caso, se trata de ir un paso más allá. Ya no es solamente que una situación se perciba como complicada y genere desmotivación, sino que se ha sobrepasado ese límite y la persona se ha “quemado” y es cuestión de tiempo que abandone la práctica deportiva (si no lo ha hecho ya).

Sabiendo esto, lo fundamental es ser capaces de detectar las señales que nos pueden indicar esta tendencia y evitar que desencadenen en un estado de *burnout*. Igual que sucede en las brigadas forestales, una vez el fuego ha arrasado el bosque, tendrá que pasar mucho tiempo hasta que vuelva a florecer. Sin embargo, si las medidas que se toman son con la finalidad de prevenir posibles incendios o, en caso de producirse, ser capaces de responder rápidamente y sofocarlos, las consecuencias medioambientales van a ser mucho menos devastadoras.

Teniendo esto en consideración, podemos partir de esta analogía para establecer un protocolo de prevención en nuestros equipos. Existen cuestionarios e investigaciones cuantitativas, pero también podemos disponer de elementos cualitativos que pueden ser de gran utilidad. Como, por ejemplo, que alguien del cuerpo técnico realice un registro de emociones positivas y negativas que suceden durante un periodo de tiempo determinado (por ejemplo, durante un mes de entrenamientos y partidos). En este caso, habría que consensuar qué se va a considerar como emociones positivas o negativas. Con los datos obtenidos, se podrá detectar si el tono emocional general tiende a ser positivo o negativo y, en ese caso, habrá que tomar las medidas pertinentes para ajustarlo.

Como apunte, si todo esto se puede desarrollar durante la pretemporada, nos dará mucho más margen para poder ajustar la planificación a los objetivos del equipo. Y siendo así, sería muy enriquecedor que el equipo participe de manera conjunta en la configuración de la planificación.

En referencia a la intención que tienen jugadores/as de baloncesto en seguir practicando

deporte, destaca la importancia del **clima motivacional** que implica a la **tarea** como predictor del compromiso deportivo (Almagro y Conde, 2013).

Existen dos orientaciones en relación al clima motivacional: a la tarea y al ego. Éstas luego se subdividen en otras, pero, en este caso, vamos a enumerarlas someramente para centrarnos más concretamente en la tarea.

El clima motivacional orientado a la *tarea* se refiere a que el éxito se interpreta como consecuencia del trabajo realizado, de la cooperación entre los miembros del equipo y de la percepción de dominio de la tarea y de progreso. Cuando éste está orientado al *ego*, en cambio, el éxito se interpreta como consecuencia de superar a otros rivales o percibirse mejor que otras personas del equipo.

Se considera mucho más adaptativa la orientación a la tarea puesto que, de esta manera, el éxito se atribuye a trabajo, progreso, mejora y disfrute. Mientras que, si lo percibimos únicamente mediante comparación y pensando individualmente, cuando los resultados no sean los esperados pueden aparecer emociones como la frustración o la rabia e, incluso, llegar al abandono deportivo.

Por todo ello, resulta interesante diseñar estrategias que fomenten la orientación de nuestros equipos hacia la tarea, proponiendo ejercicios en los que la finalidad no se base en el resultado sino en el desempeño. Por ejemplo, si hacemos un ejercicio de entradas, podemos plantear que la finalidad no sea meter X entradas en un tiempo determinado; sino plantearles el reto de lograr que todo el equipo anote sin tocar en el aro, después de reverso, a mano cambiada, perdiendo paso o en traspies. De esta manera, no se premia el resultado sino la ejecución, y se favorece la cooperación para conseguir un objetivo común en el que cada persona ha de dar lo mejor para contribuir al éxito colectivo.

- “Jugador/a X no rinde a su nivel habitual”.  
*Resolución de conflictos.*

**Conflicto** es cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia (Viveros, 2003). Por lo tanto, si percibimos que puede existir dicha diferencia de

intereses con alguien de nuestro equipo, es necesario averiguar dónde se encuentra y cómo podemos tratar de resolverlo. Para ello, podemos utilizar una serie de pasos generales que proponer a la persona con la que percibimos dicho conflicto como, por ejemplo, las siguientes:

1. ¿Cuándo y por qué empezó el conflicto?
2. ¿Sigue sucediendo en la actualidad?
3. ¿Qué puedes hacer tú para mejorar la situación?
4. ¿Qué puedo hacer yo?
5. Si ha habido algún error o malentendido por alguna de las partes: pedir disculpas. Es necesario, sano y honesto.
6. Una vez pedidas las disculpas, proponer medidas para evitar que vuelva a suceder, o bien, para mejorar la situación actual.
7. Analizar todo el proceso, extraer conclusiones válidas y llegar a acuerdos mutuos.

Para Budjac (2011) el “pensamiento rígido disminuye la habilidad de ver las compensaciones necesarias para una solución **ganar-ganar**”. En este sentido, la *negociación* resulta un aspecto clave durante un proceso de resolución de un conflicto. Es fundamental establecer todos los puntos de vista disponibles alrededor del conflicto y, en base a ellos, llegar a acuerdos en los que todas las partes implicadas ganen. Si existe esta rigidez por alguna de las partes, el consenso es mucho más duro y, si una de las partes pierde, es más que probable que los acuerdos se rompan o no lleguen ni si quiera a producirse.

- “Colaborar eficazmente con el grupo de padres y madres”. *Comunicación efectiva*.

No sabemos cómo las cosas son, sólo sabemos cómo las conocemos o las **interpretamos** (Budjac, 2011). Por lo tanto, es fundamental considerar que lo que creemos como absoluto es únicamente nuestra propia interpretación de los hechos. Y, si queremos que el grupo de padres y madres colaboren con nuestro equipo, es necesario que estemos dispuestos a colaborar con él también.

En este sentido, es importante establecer reuniones con el grupo de padres y madres. Una a principio de temporada para explicarles nuestro planteamiento y el trabajo que vamos a realizar y, al menos, otra más a final de temporada para

evaluar la temporada y compartir sensaciones y experiencias con ellos/as. Siempre se ha de tener presente que padres y madres son quienes permiten que los jugadores/as vayan a entrenar, a los partidos, pagan las cuotas y, en la mayoría de los casos, realizan los desplazamientos en sus propios coches. Por ello, percibir que están a nuestro lado es un apoyo fundamental. Y, a su vez, hacerles ver que estamos al suyo y en comunicación crea un ambiente muy favorecedor para el equipo.

Tal y como señalan Rodríguez, Cruz y Torregrosa (2017), para “fortalecer el trabajo de intervención con padres podría ser importante implementar estrategias como las aplicadas Harwood y Swain (2002), donde además de la sesión educativa de los padres, se diseñaron y asignaron **tareas específicas**”. De esta manera, podemos hablar con ellos/as a principio de temporada y plantearles si les apetecería colaborar con el equipo.

Y así podríamos establecer una lista de tareas y acordarlas con las personas que estén dispuestas a colaborar como, por ejemplo, las siguientes:

- Grabar vídeos del equipo en partidos y/o entrenamientos para su posterior análisis.
- Tomar estadísticas sobre algún aspecto en el que necesitemos más información.
- Hacer la función de delegado/a, en caso de no disponerla en el cuerpo técnico.
- Crear conjuntamente un protocolo para no increpar ni a árbitros, mesas, entrenadores/as, jugadores/as, afición rival, etc.
- Diseño de camisetas conmemorativas (para animar si alguien se lesiona, para celebrar algún evento destacado, etc).

Para ampliar algo más de información, por si puede resultar de interés existe el **Cuestionario** “Comportamiento y actuación de padres y madres en el deporte” (Garrido, Zagalaz, Torres y Romero, 2010). Nos permite tener información concreta e individualizada sobre cada persona, y posibilitará poder ajustar mejor las tareas anteriormente descritas para cada uno/a, en función de su perfil de comportamiento percibido.

Disponible en:  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/34656>

- “No sabemos jugar los minutos ajustados del partido”. *Manejo del estrés.*

Según Garcés y García-Montalvo (1997), una de las definiciones de **estrés** más aceptada es aquella que lo describe “como una elevada ansiedad fruto de determinadas demandas percibidas y expectativas de un pobre rendimiento” (Felsten y Wilcox, 1992). Una de las posibles ideas que pueden extraerse de esta definición tiene que ver precisamente con el ajuste de las expectativas. En este caso, la ansiedad (o estrés percibido) viene determinada tanto por la demanda como por expectativas de pobre rendimiento. O, dicho de otro modo, anticipando un fracaso.

Las *expectativas* juegan un papel fundamental, y es importante conocerlas. Pero no solamente influyen las expectativas que tiene la propia persona, sino también las que percibe del exterior. Recordaremos innumerables casos de deportistas sobre quienes se pusieron grandes expectativas que no terminaron por cumplirlas. Como, por ejemplo, Nikoloz Tskitishvili (quien, además de ser un pívot georgiano de nombre difícil de pronunciar, fue número 5 del draft de 2002 en la NBA), sobre él se depositaron grandes expectativas que nunca llegaron a cumplirse. De hecho, años más tarde él mismo llegó a declarar que no consideraba estar preparado para ello. Así pues, sería interesante conocer también cuáles son las expectativas que percibe la propia persona y ver si difieren mucho de las que hay depositadas sobre él/ella.

Por todo ello, resulta de gran utilidad disponer de *herramientas* que nos permitan manejar las situaciones de estrés de una manera mucho más eficiente y, así, ayudar al equipo a tomar decisiones más acordes a la exigencia que la tarea exija en cada situación. Algunas pautas que nos permitan prevenir que estas situaciones no lleguen a darse pueden ser las siguientes:

- Evitar el aburrimiento durante los entrenamientos. Es fundamental que el equipo se sienta importante y activo. “Repetir, repetir y repetir” para aprender no es el método universal. Se puede colaborar junto al equipo para diseñar sesiones de entrenamiento que les motiven y en las que se sientan responsables y partícipes.

- Planificar el entrenamiento psicológico. Establecer en la planificación anual aquellos aspectos mentales, psicológicos o sociales que sea importante trabajar en la etapa en que se encuentre el equipo. Para ello, es fundamental incluir en las reuniones de cuerpo técnico a la persona encargada del área de psicología del deporte y, entre todos los miembros, desarrollar la planificación de manera integral.
- Establecer rutinas, ejercicios y dinámicas para prevenir el estrés. Mediante técnicas de visualización es posible ponerse en una situación imaginada y recrearla, para poder trabajar las emociones asociadas y anticiparse a la aparición del estrés. También resulta importante entrenar ejercicios de relajación y/o de activación, que puedan ajustarse a determinados momentos y permitan manejar mejor ciertas situaciones competitivas que puedan resultar amenazantes.
- “No somos capaces de aprender de nuestros errores”. *Refuerzos.*

Un *error* puede ser entendido como una situación puntual y como una oportunidad de aprendizaje, si está enfocado correctamente. No tener en cuenta el porcentaje de error ante cualquier situación es, valga la redundancia, un error. Dar un mal pase, fallar una entrada o un tiro liberado no son situaciones agradables. Pero tampoco son el fin del mundo. Ni siquiera si se trata de la última jugada del partido, del campeonato o del torneo. Recordemos que los partidos no se ganan ni se pierden en la última jugada, sino que son un continuo de acciones durante los 40 minutos. En un partido se producen decenas e, incluso, cientos de acciones erróneas de este tipo. Sin embargo, no ser capaces de pasar página y quedarnos con ese error dando vueltas a la mente puede hacer que éste se cronifique, y derive en una interpretación de **fracaso**. Y aquí ya no se trata de una situación puntual, sino de un patrón desadaptativo y que hace mella negativamente sobre autoestima, autoeficacia, percepción, culpabilidad, etc.

En 2017 salió publicada en ciertos medios deportivos una noticia de un partido de fútbol base de categoría alevín, que se disputó en Las Palmas, y terminó con resultado de 47-0. Los titulares y

cuerpos de la noticia se refirieron a este hecho con adjetivos como “humillación”, “indignación” o “vergüenza”. Sin embargo, tras preguntarle a personas del club que había perdido el partido, comentaron que el equipo vencedor había sido deportivo y que los niños no se sentían así durante el partido. Simplemente habían sido y eran mejores.

A efectos de esta noticia, Chema Buceta, gran psicólogo del deporte, y entrenador de baloncesto (actualmente es el seleccionador femenino de Gran Bretaña) se refirió a ella de la siguiente manera: “En estas edades, se puede practicar actividad física no competitiva o deporte de competición sin darle trascendencia a los resultados, la clasificación, etc., pero si se compite, se compite; y los niños tienen que aprender a competir con dignidad y aceptar cualquier resultado. Perder de paliza no es humillante. Somos los adultos quienes fomentamos que pueda serlo a través de nuestros comentarios en los medios de comunicación y las redes sociales o presentándose así a los chicos. Perder de paliza es una gran oportunidad para fortalecerse y empezar a comprender mejor la vida. Obviamente, si eso sucede todos los fines de semana será muy frustrante y repercutirá en que los niños se desanimen y quizá quieran abandonar, por lo que no es aconsejable que acontezca como norma, pero en ningún caso ocasionará traumas que impidan el desarrollo saludable de los participantes. Por favor, ¡no inventemos chorradas!

Lo mejor es que un equipo que compite, lo haga la mayoría de los partidos contra adversarios de nivel similar, pero no pasa nada porque de vez en cuando reciba o dé una paliza. Y si un equipo, como sucede en este y otros casos, recibe palizas todas las semanas, es que no está participando en la competición que le correspondería. Siendo así, la responsabilidad del repetido desequilibrio brusco en el marcador no es de quienes ponen su empeño en marcar goles (que es el objetivo de un partido), sino de aquellos adultos que han inscrito a ese equipo muy débil donde no debían. ¿Es que sólo existe esa liga? En fútbol es raro que no haya otras opciones, pero si no las hubiera, sería más razonable que hasta tener el nivel que les permita competir con cierta igualdad frente a rivales que ahora son superiores, la actividad deportiva de esos chicos se organizara de otra manera: por ejemplo, con entrenamientos para mejorar y una competición interna.” (Buceta, 2017).

Por lo tanto, los adultos debemos hacernos responsables de cómo gestionamos y transmitimos la información, pues las consecuencias de ésta sobre niños y niñas que practican deporte pueden ser muy destructivas en algunas ocasiones. Para ello, una herramienta importante de la que se puede disponer tiene que ver con la manera en la que transmitimos la información mediante instrucciones. Así, podemos incluir **preguntas** en los entrenamientos entre ejercicio y ejercicio, o a mitad de uno, obteniendo feedback del equipo y, a su vez, ayudándoles a que entiendan el por qué y la finalidad del mismo por ellos/as. Esto favorece su autonomía y su aprendizaje, pues han de pensar para encontrar sus propias respuestas y dejan de sentirse “robots” que simplemente ejecutan. Este tipo de preguntas pueden ser, por ejemplo, alguna de las siguientes:

- ¿Para qué pensáis que hacemos este ejercicio?
- Si tu compañero/a X va hacia la derecha, ¿dónde crees que podrías situarte para ayudarlo en la línea de pase?
- Hemos perdido el balón, ¿qué podríamos hacer ahora?
- ¿Cómo puedes situarte ante tu atacante si el balón está en cabecera?
- ¿Qué has aprendido en este ejercicio/partido?
- ¿Mejorarías o cambiarías algo?

### 3. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Recuerdo que en los cursos de entrenador impartidos por la FBCV nos recalcaron en varias ocasiones una frase muy ilustrativa: “el baloncesto es un juego simple, que los/as entrenadores/as se empeñan en complicarlo”. La frase nos hacía gracia y nos parecía que tenía cierta parte de verdad, pero, por supuesto, no es universal ni única. Ni esa frase, ni nada. Todo es susceptible de ser cuestionado y revisado. Especialmente todo lo que incluya este artículo, por supuesto. Por ello, cabe insistir que la finalidad del mismo era exponer ciertos escenarios hipotéticos y algunas posibles herramientas que ayuden bien a detectar la situación, o bien a tratar de resolverla. Y, cuando esto no sea posible, recalcar que es necesario derivar y/o acudir a la persona profesional adecuada.

Ojalá sea útil y aplicable, y que aporte algo. Lo poco o mucho que cada persona pueda, pero toda aportación positiva y/o constructiva siempre será bienvenida. Y recordemos siempre que todo lo que se hace es por y para el bien común del equipo. Por ello la importancia de orientarse hacia la tarea, tal y como se ha mencionado anteriormente en el texto.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

Almagro, B., y Conde, C. (2013). Factores motivacionales como predictores de la intención de ser físicamente activos en jóvenes jugadores de baloncesto. Cuadernos De Psicología Del Deporte, 12(1). Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/169341>

Almagro, B., y Paramio-Pérez, G. (2017). Motivación y adherencia a la práctica de baloncesto en adolescentes. Cuadernos De Psicología Del Deporte, 17(3), 189-198. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/314001>

Buceta, J. (20 de diciembre de 2017). Niños humillados. Blog de Chema Buceta. Recuperado de: <http://chemabuceta.blogspot.com/2017/12/ninos-humillados.html>

Budjac, B. A. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. México D.F.: Pearson Educación de México.

Garcés de los Fayos, E. y Cantón, E. (1995). El cese de la motivación: el síndrome de burnout en deportistas. Revista de Psicología del Deporte, 7-8, 147-153.

Garcés de los Fayos, E. y García-Montalvo, C. (1997). Calidad de vida y deporte ¿Conceptos siempre compatibles?: Incidencia y manejo de estrés en deportistas. Revista de Psicología del Deporte, 123, 137-146.

García Gaviria, L., y Oliveros Wilches, D. (2018). Estrategias de afrontamiento en las selecciones femeninas de baloncesto, voleibol y fútbol sala de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A.). Revista Digital: Actividad Física Y Deporte, 4(2), 31-51. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.31910/rdafd.v4.n2.2018.554>

Garrido, M. E., Zagalaz, M. L., Torres, G. y Romero, S. (2010). Validación de un cuestionario para el análisis del comportamiento y actuación de los padres y madres en el deporte (ACAPMD). Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación, 18, 71-76. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/34656>

Pulido González, J., Sánchez-Oliva, D., González-Ponce, I., Amado Alonso, D., Montero Carretero, C., y García Calvo, T. (2015). Adaptación y validación de un cuestionario para valorar la motivación en el contexto deportivo. Cuadernos De Psicología Del Deporte, 15(3), 17-26. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/244441>

Rodríguez Martínez, María del Pilar, y Cruz Feliu, Jaume, & Torregrosa Álvarez, Miquel (2017). Programa de intervención con entrenadores y padres de familia: Efectos en las conductas del entrenador y el clima motivacional del equipo. Revista de Psicología del Deporte, 26(2), 181-187. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2351/235152045025>

Viveros, J. A., (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo (OIT).