

Intervención en un equipo: algunas consideraciones y estudios de caso

Alexandre García Mas

Universitat de les Illes Balears

alex.garcia@uib.es

Intervención I

¿Cuándo es el momento?

Antes

Estrategias de
mejora

Anticipar, transferir,
ayudar a afrontar

Durante

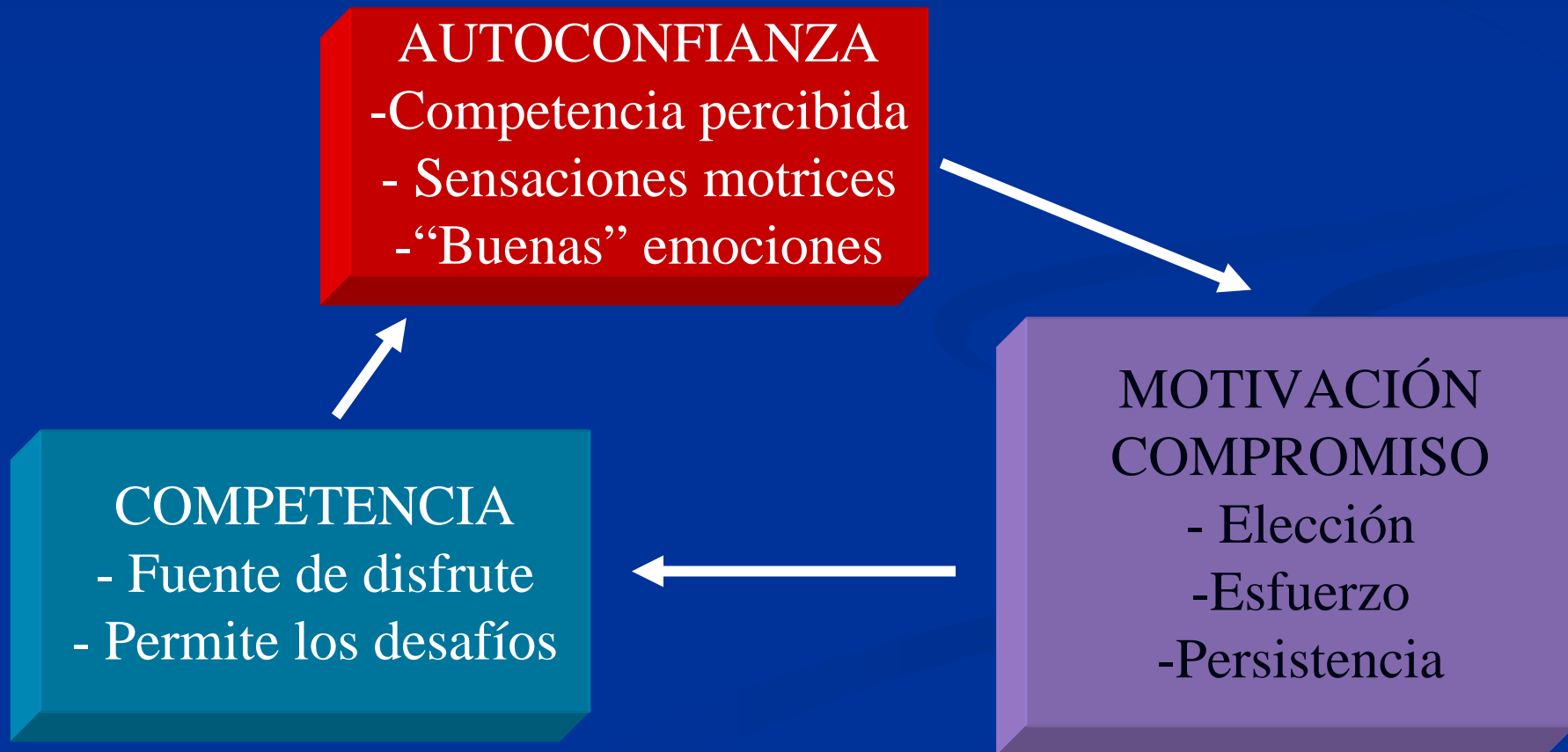
Estrategias de
apoyo

Después

Estrategias de
counseling

Intervención II

Conceptos clave: Autoconfianza



Intervención III

Conceptos clave: cooperación

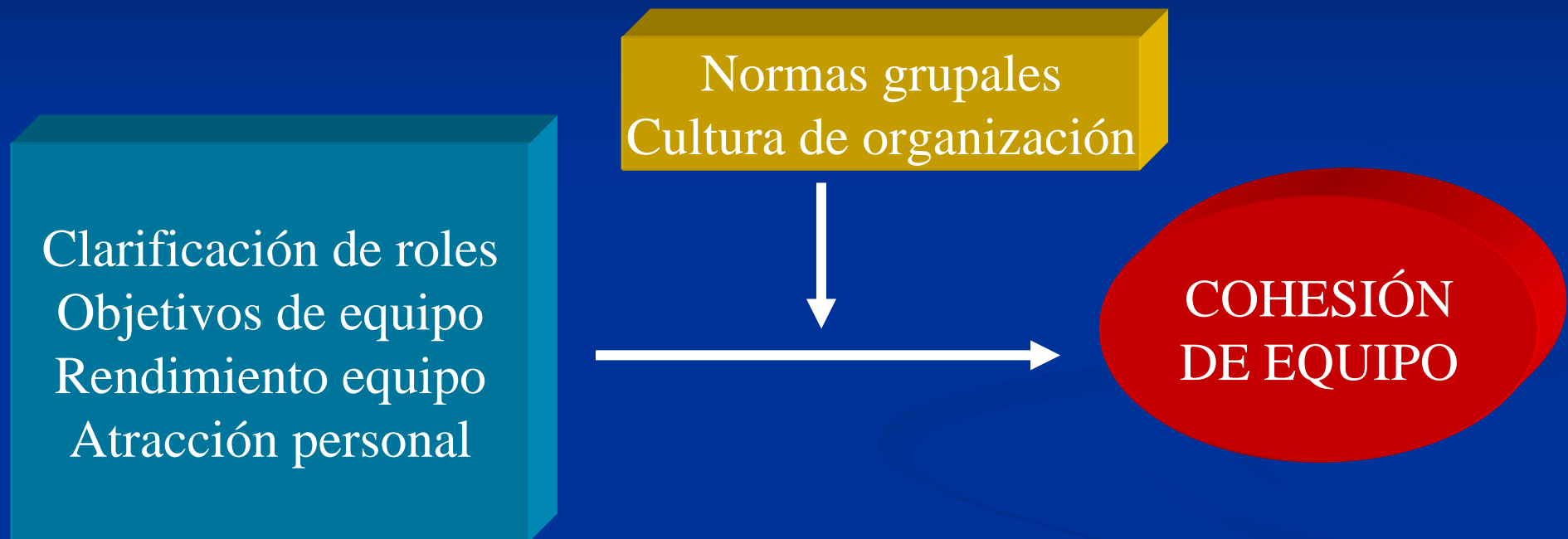
Toma de
decisiones
personal

En el campo / fuera
Rasgo / experiencia
Continuo / dicotómico
Quid pro quo

*Cooperar con otros,
Compañeros,
entrenador*

*Competir con otros,
Compañeros,
entrenador*

Los factores la cohesión de equipo: el modelo clásico

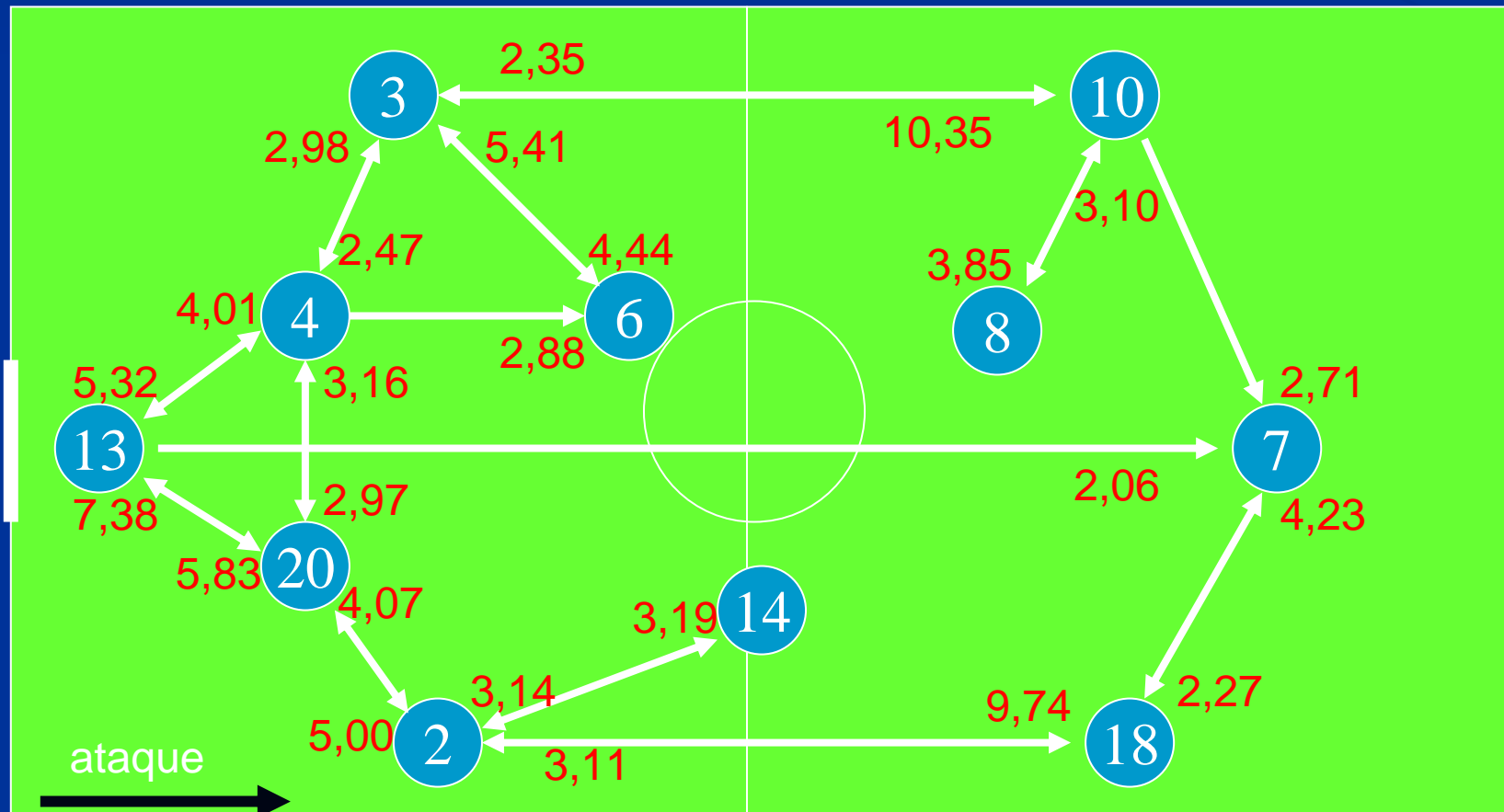


Los factores la cohesión de equipo: nueva visión



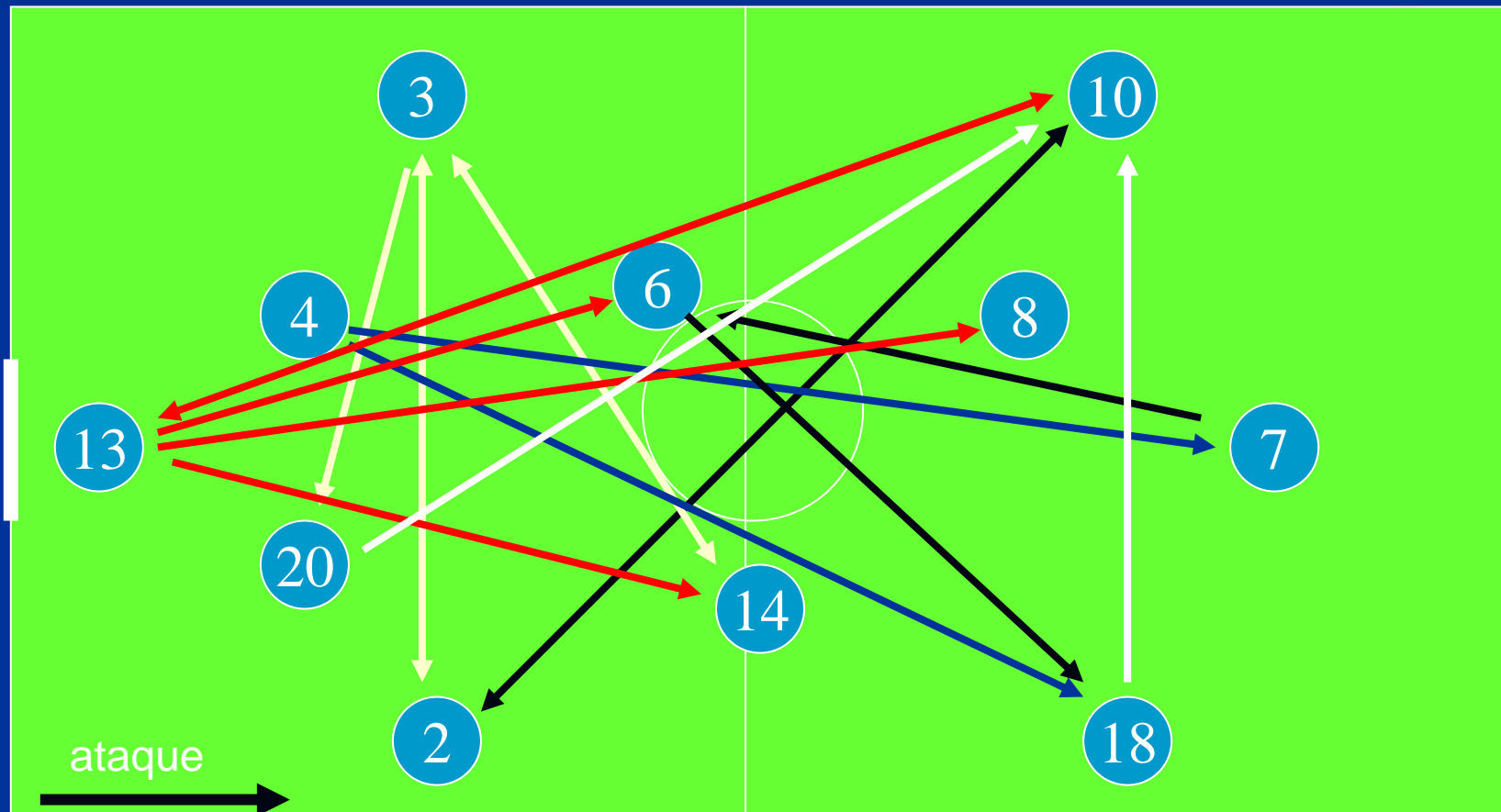
Interacciones positivas y significativas en los jugadores de fútbol de rendimiento

Deportivo de La Coruña (temporada 2001-2002) Lago y Anguera (2003)
Utilización del análisis secuencial en el estudio de las interacciones entre jugadores en el fútbol de rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 1, 27-37.



Interacciones negativas y significativas en los jugadores de fútbol de rendimiento

Deportivo de La Coruña (temporada 2001-2002) Lago y Anguera (2003)
Utilización del análisis secuencial en el estudio de las interacciones entre jugadores en el fútbol de rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 1, 27-37.



Intervención IV

Un programa de 8 pasos

Murphy, S. (1995) *Sport Psychology Interventions*. IL: Human Kinetics

1. Orientación de la consulta: fijar el encuadre
2. Familiarización con el deporte
3. Evaluación y recogida datos
4. Identificación de los objetivos
5. Intervención grupal
6. Intervención individual
7. Evaluación de los resultados
8. Revisión de los objetivos

1. Orientación de la consulta: fijar el encuadre

- Determinar si la consulta es posible; fijar los parámetros y el marco de trabajo
 - Primeras reuniones; determinar expectativas
 - ¿Qué quieren y qué necesitan?, ¿Puedo yo?
 - Explicar el marco teórico y la forma de trabajar
 - Establecer expectativas realistas
 - Especificar los objetivos de la intervención
 - Tiempo, dinero y evaluación

CAIDADO

No se tendrán en cuenta sus
habilidades psicológicas,
Usted será evaluado mediante
PARÁMETROS DEPORTIVOS:
!!Éxito o fracaso!!

!!Esté preparado!!

2. Familiarización con el deporte

- Familiarizarse con el deporte para que la comunicación efectiva sea posible; identificar los factores clave específicos del deporte que afectan al rendimiento del deportista
 - Asistir a los entrenamientos y la competición
 - Crear confianza, preguntar mucho, no leer mentes
 - Pedirle al deportista que explique su deporte
 - Probar y participar en este deporte: disminuir asimetrías
 - Hablar con otros deportistas y entrenadores
 - No convertirse en *fan*, pero sentirse *comprometido*

¿Qué esperan los entrenadores de los psicólogos?

- Integración en el equipo (¿uno más?)
- Trabajo con entrenador y jugadores
- Temas prioritarios
 - Concentración
 - Motivación
 - Ansiedad
- No más preparación psicológica
- Creen en la importancia de la psicología, pero NO en el trabajo psicológico

3. Evaluación y recogida de datos

- Para obtener la información necesaria para identificar:
 - Las habilidades mentales clave en este deporte
 - Razones para los bloqueos de rendimiento
 - Objetivos potenciales de intervención
 - Auto registros
 - Observación directa e indirecta
 - Uso de pruebas psicométricas y cuestionarios
 - Entrevistas
 - Auto-monitorización
 - Registros físicos

¿Cómo de llena está la caja de herramientas?



4. Identificación de objetivos I

- Identificar en términos específicos la relación mente-rendimiento; sugerir intervenciones específicas basadas en este análisis para mejorar las habilidades de afrontamiento del deportista
 - Describe key mental skills for sports
 - Identify interventions to enhance skills
 - Explain key skills, and identify intervention techniques

4. Identificación de objetivos II

- Detalle la relación mente-rendimiento para las áreas críticas
- Prepare planes para mejorar, o modificar habilidades
- Discuta el plan con el deportista; establezca un sistema de *feedback*
- Prepare un método para evaluar el progreso hacia los objetivos (*¿En que áreas específicas esperan los cambios?*)

El Winning Mind Profile

Bull, S. and Shambrook, C. (2004) *Soccer. The Mind Game*. Ramsbury: Crowood Press

Match Day Prep

- Having a routine I trust
- Practising "what ifs"
- Reviewing my performances

Goal-Setting

- How good is my setting of goals
- How good is my goals' reviewing
- Goals of performance or outcome?

Focus

- Establishing good concentration
- Recovering good concentration when I lose it
- Dead ball focus routines

Confidence

- Belief is robust
- Balance between my strenghts and weaknesses
- Positive self-talk

Visualization skills

- Helping to improve my skills
- Using all the senses
- Creating positive feelings

Team Role

- Knowing my role in team
- Accepting I can perform this role
- Knowing why I am important to the team

Handling Pressure

- Knowing how to control my pre-match nerves
- Knowing what my ideal zone is



5. y 6. Intervenciones de grupo e individuales

¿Se acuerda de su caja de herramientas?
!!Mire dentro!!

Intervención: prioridades

- Prevención
- Recuperación
- Mejora y refuerzo de habilidades
- Aprendizaje de nuevas habilidades
- Promoción de cambio
- Modificación de conductas
- Eliminación de conductas

Prevención de momentos críticos durante el partido

- Concentración
- Traslado al campo
- Calentamiento previo
- Inicio del partido
- Paradas del juego
- Media parte
- Reanudación del juego
- Sustituciones
- Jugadas a balón parado
- Marca de un gol
- Encaje de un gol
- Finalización del partido
- Diferencias del tanteador
- Finalización del partido (últimos minutos y minutos añadidos)
- Vestuario post-partido
- Traslado post-partido
- Decisiones arbitrales
- Medios de comunicación
- Jugar con 10, o con uno más

Epidemiología de los problemas del futbolista

- Pensamiento automático relacionado con ansiedad
 1. “No puedo fallar este pase/disparo” (22%)
 2. “No puedo perder esta oportunidad (partido)” (16%)
 3. “No puedo fallar a mi equipo” (14%)
 4. “No puedo fallar a mi entrenador” (5%)

Román, S., Savoia, M.G. (2003) Pensamentos automaticos e ansiedade num grupo de jogadores de futebol de campo. *Psicologia: Teoria e Pratica*, 5, 2, 13-22.

Maestro anónimo de Kendo, Japón, siglo XVIII

- Las seis tentaciones de los esgrimistas:
 - El deseo consciente de obtener la victoria
 - El deseo de recurrir a la astucia técnica
 - El deseo de evidenciar sus aptitudes
 - El deseo de intimidar al adversario
 - El deseo de jugar un papel pasivo
 - El deseo de librarse de cualquiera de las anteriores tentaciones

Reuniones de grupo

- Puntos clave a considerar
 - ¿es necesaria la reunión?
 - Si no: pérdida de tiempo
 - ¿existe un objetivo claro? ¿puede ser eficaz?
 - Si no: pérdida de credibilidad
 - Se debe obtener al menos una conclusión clara (respecto del tema central) compartida por todos: *Leit motiv*
 - Autoayuda y soporte mutuo
 - ¿están los temas organizados?
 - Turnos libres
 - Moderadores
 - Solución de problemas
 - ¿cuánto control tengo de la reunión?
 - ¿está fijado un tiempo límite?
 - ¿servirá para aportar soluciones o para generar más problemas?

Reuniones de grupo II

Los siete enanitos

José Antonio Ariza. Escuela ETEA

- El sabio
 - Sabe de todo, incluido psicología. Su opinión debe prevalecer. Ocupa mucho tiempo de reunión.
¿Motivación de ego?
- El gruñón
 - Siempre opina opuestamente a los demás. Entorpece el desarrollo de la reunión, lo enrarece.
- El feliz
 - Siempre encuentra el lado positivo, agiliza la reunión, suaviza, ayuda a cooperar, valora y reconoce las contribuciones de los demás

Reuniones de grupo III

Los siete enanitos

José Antonio Ariza. Escuela ETEA

- El mocososo
 - El opuesto al feliz: acentúa lo negativo y se opone. Detecta fácilmente problemas reales, anticipados o imaginados.
- El mudito
 - Interviene poco, y no se atreve a exponer su opinión, por presión de grupo, aunque esté fundamentada.
- El romántico
 - El seductor del vestuario. Habla mucho, aunque no tenga nada que aportar. Ojo, el líder: extroversión.
- El dormilón
 - Desconecta durante la reunión, no atiende los temas ni los objetivos. Tono burlón, bromas y chistes sobre cualquier asunto que se discuta

7. Evaluación de resultados I

- Conocer hasta que punto los objetivos del Paso 4 se han cumplido; si no ha sido así, identificar las razones
 - Usar el método de evaluación preparado anteriormente. La evaluación debería incluir:
 - *Feedback* del deportista sobre su satisfacción sobre la intervención
 - *Feedback* medible acerca de los objetivos de rendimiento relevantes
 - *Feedback* del entrenador

7. Evaluación de resultados II

- Incluya una variedad de criterios en la evaluación, tales como,
 - Rendimiento
 - Estado emocional
 - Compromiso con el deporte
 - *Life balance*
 - Desarrollo personal
- Proporcione *feedback* acerca del progreso en el entrenamiento de las habilidades al entrenador y los deportistas

8. Revisión de los objetivos

- Revisar los objetivos si hace falta; modificarlos si es necesario
 - Esté preparado para lo inesperado
 - Esté preparado para focalizarse en nuevos temas tal como lleguen (lesiones, cambios en el equipo; derrotas y éxitos)
 - Use *feedback* constructivo para mejorar el programa de intervención

Ocho estudios de caso

- Un equipo en crisis deportiva
- Un equipo falto de cohesión
- Un equipo que tiene poca intensidad de juego
- Un equipo con baja concentración en momentos del juego

Ocho estudios de caso

- Un equipo sin identidad propia
- Un jugador egoísta en el equipo
- Un entrenador que no sabe que más hacer
- Efecto de las intervenciones individuales en el equipo

Un equipo en crisis deportiva

- Hipótesis psicológica: autoeficacia grupal baja (observación conductas)
- Evaluación: confirma hipótesis
- Intervención: incremento de la autoeficacia individual (grupal / individual)
 - Conductas simples
 - Autoevaluación propioceptiva
 - Autorrefuerzo
- Evaluación 1: autoeficacia individual incrementada
- Evaluación 2: incremento de la eficacia de las conductas (pase de balón); estabilidad deportiva

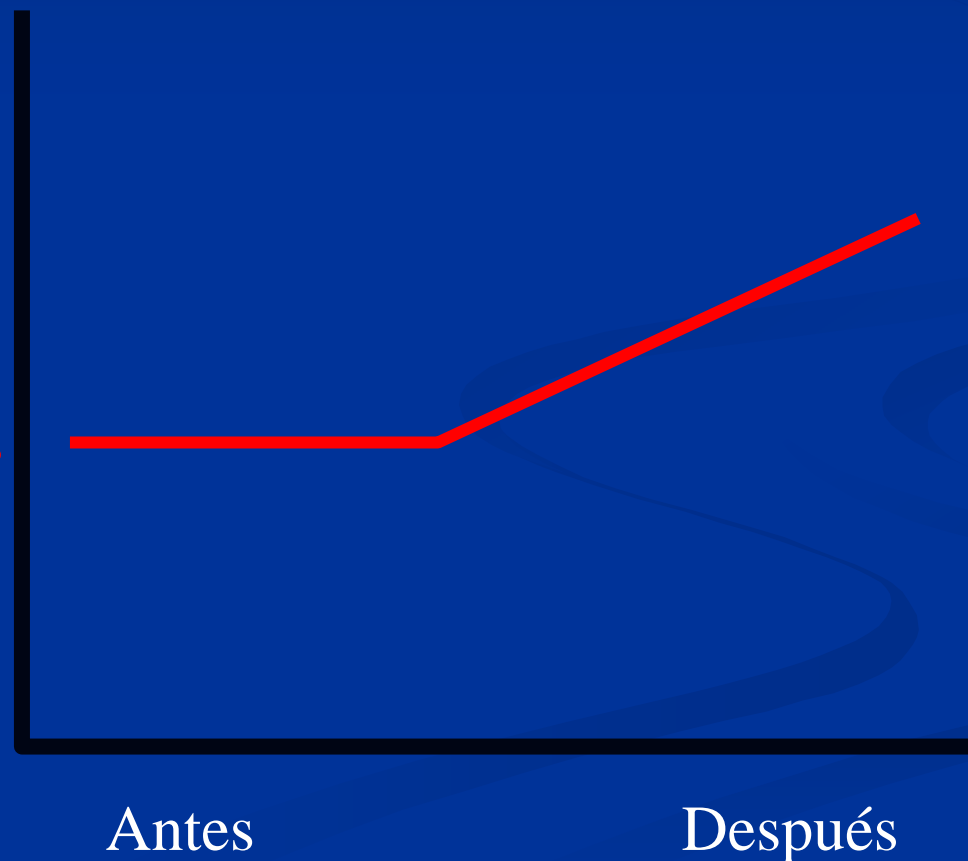
Un equipo falto de cohesión I

- Hipótesis psicológica: Bajo nivel de cohesión (atracción interpersonal)
- Evaluación (tests): rechazo hipótesis
- Nueva hipótesis: Baja cooperación dentro y fuera del campo
- Intervención:
 - Counseling con el entrenador: ¿Cómo mejorar la cooperación de los jugadores?
 - Definir conductas deportivas de cooperación
 - Reforzar (públicamente) estas conductas en los entrenamientos y la competición

Un equipo falto de cohesión II

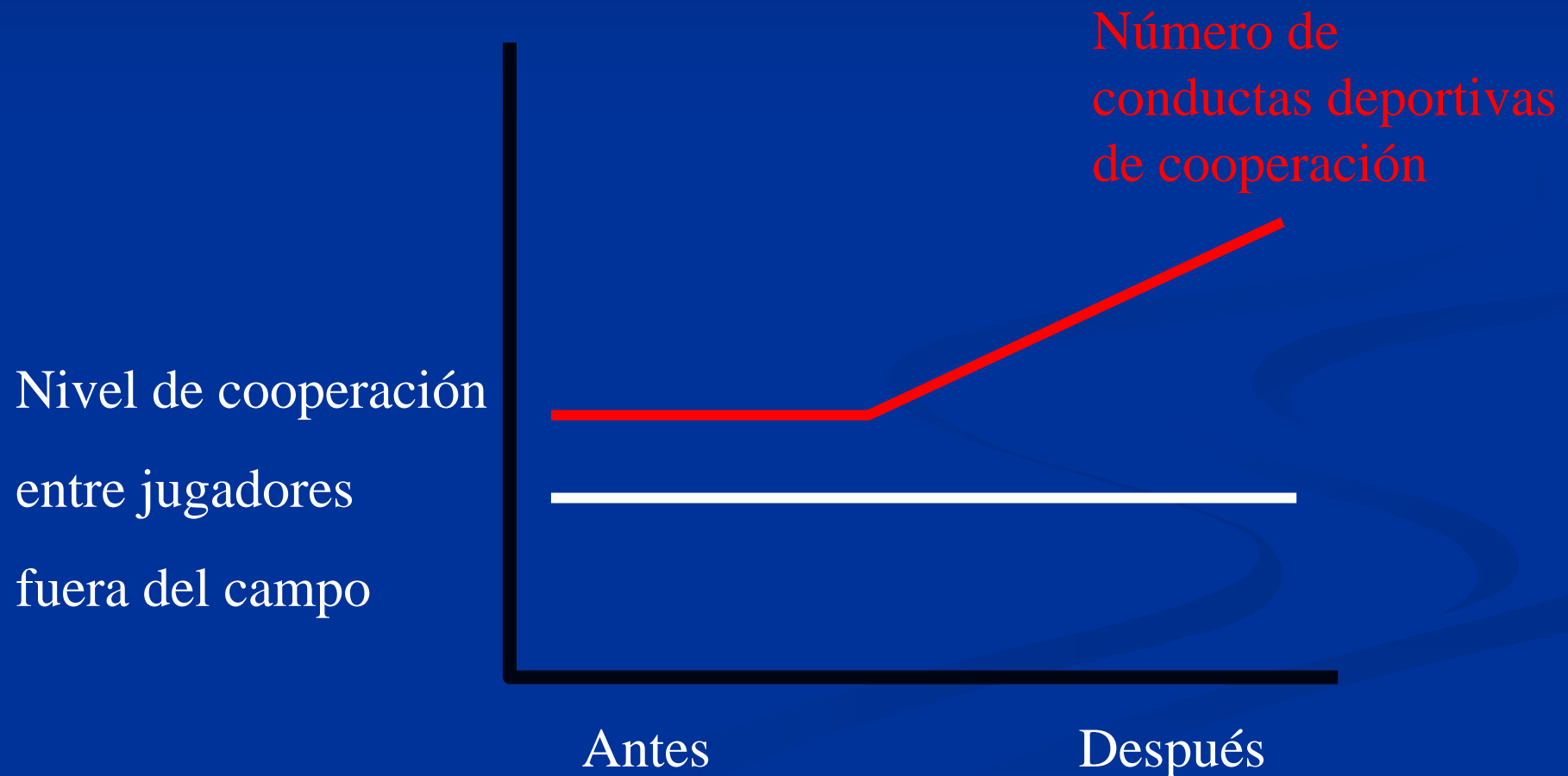
- Evaluación:

Número de conductas deportivas de cooperación



Un equipo falto de cohesión II

■ Evaluación:



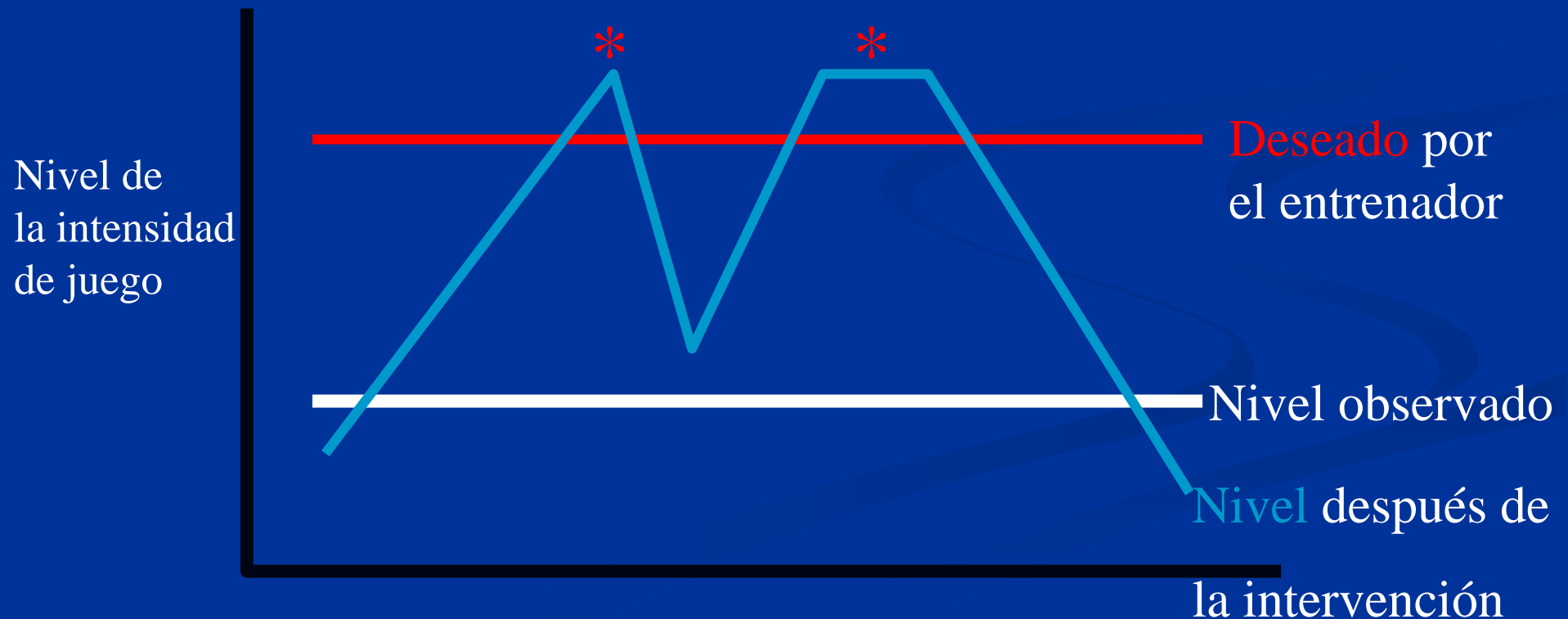
Un equipo que tiene poca intensidad de juego I

- Hipótesis psicológica: entrenamientos sin discriminación de estímulos (cuando dar más intensidad, cuando reducir)
- Evaluación (observación): confirma hipótesis (entrenador quiere siempre el mismo nivel de intensidad)
- Intervención:
 - *Counseling* con el entrenador: definir operativamente *intensidad* de juego
 - Definición de momentos críticos de alta intensidad
 - Definición de estímulos asociados
 - Aplicación del control de entrenamientos

Un equipo que tiene poca intensidad de juego II

Evaluación 1: cambios en el nivel de intensidad

1) rapidez de juego; 2) posesión balón; 3) robos; 4) intercepciones



Un equipo con baja concentración en momentos del juego I

- Hipótesis psicológica: el equipo se *contagia* de las pérdidas de concentración de algunos jugadores
- Evaluación: detección de conductas deportivas asociadas a concentración (intercepciones, anticipación); confirmación hipótesis

Un equipo con baja concentración en momentos del juego II

- Intervención: estrategias de concentración grupal e individual
 - Palabras *clave* activadoras
 - *Jugadores clave*
 - Detección de momentos críticos de riesgo
 - Auto y hetero refuerzo
 - Aplicación en entrenamientos
- Evaluación: aumento de conductas deportivas asociadas a concentración

Un equipo sin identidad propia

- Hipótesis psicológica: Cultura de organización (observación conductas)
- Evaluación: ???
- Intervención: incremento de la autoestima del club
 - Acuerdos de formación entrenadores
 - Presencia en medios de comunicación
 - Refuerzo ex-jugadores: modelos, red social
 - Equipajes, padres, “orgullo” de equipo
 - Equipo como objetivo, no como lugar de paso
- Evaluación 1: Largo plazo, inobservable a corto plazo

Un jugador egoísta en el equipo I

- Hipótesis psicológica: Desadaptación de un jugador no-cooperativo
- Evaluación (test): confirma hipótesis. Resto de equipo se queja del jugador, y de la actitud del entrenador hacia él
- Intervención:
 - Creación de una reputación de *buen chico* en los medios de comunicación y afición
 - *Extinción* (y castigo) de juego no-cooperador en los entrenamientos y competición (medios)
 - Operativizar conductas deportivas cooperativas
 - *Refuerzo* de juego cooperador (entrenamientos)

Un jugador egoísta en el equipo I

!!Limpieza del vestuario¡¡

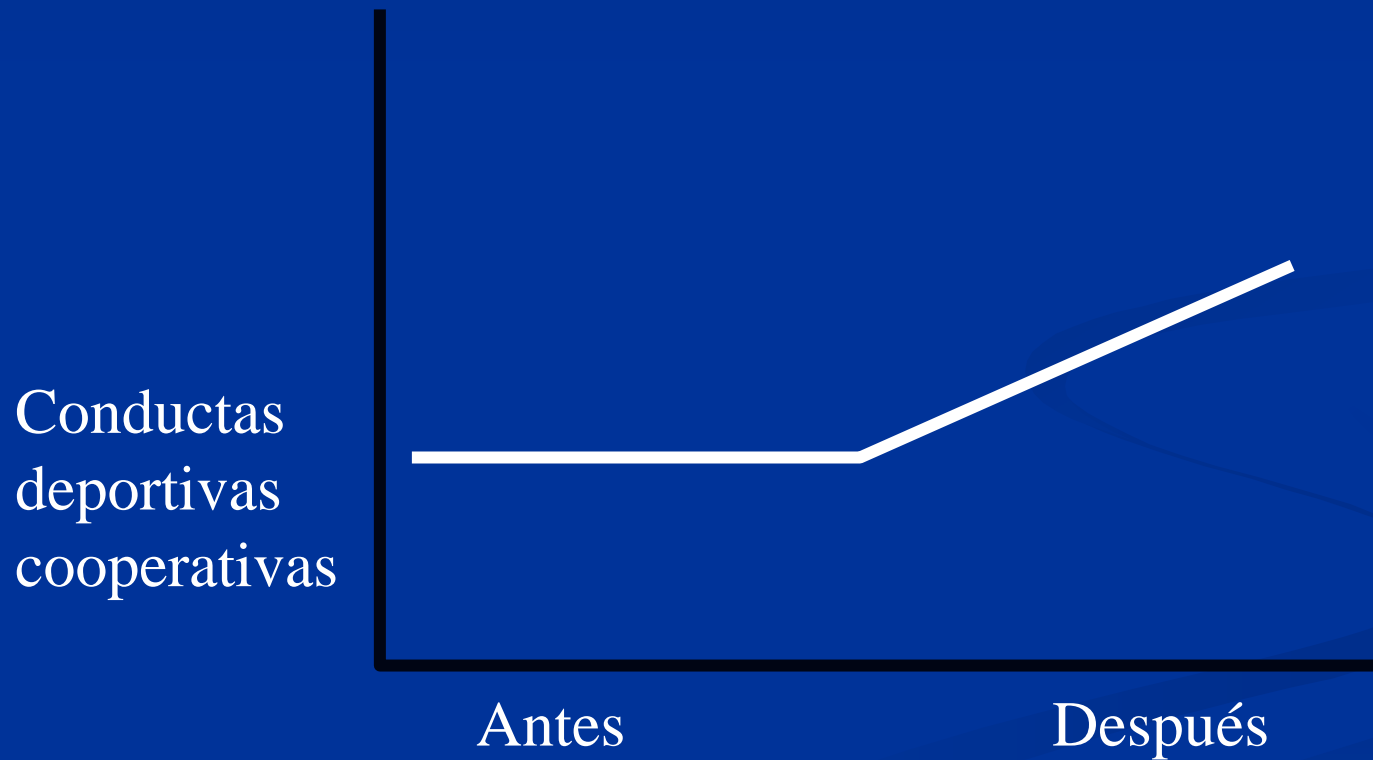
¡¡Al psicólogo, que lo cambie!!

“Es el culpable”, declaró el entrenador

Tiene un Mercedes azul, dice la prensa

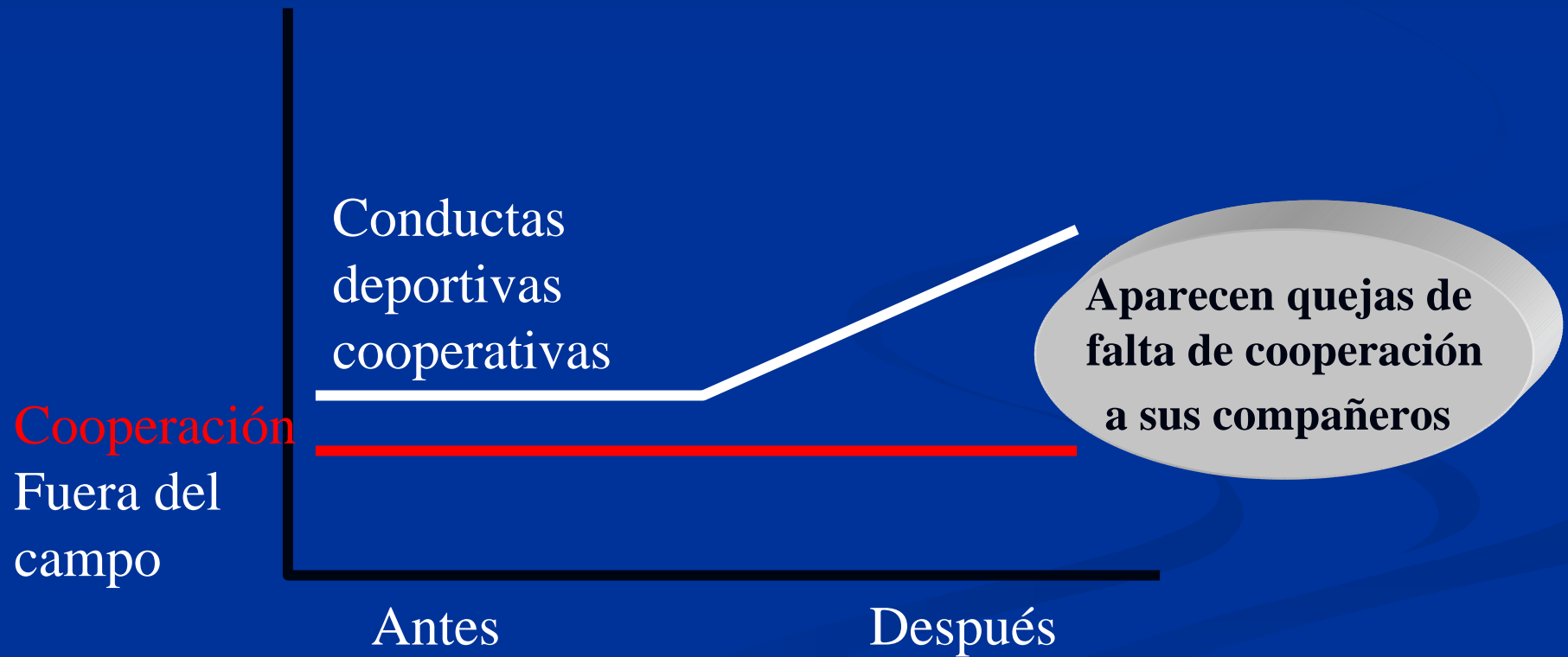
Un jugador egoísta en el equipo I I

- Evaluación



Un jugador egoísta en el equipo I I

■ Evaluación



Las primeras semanas de un entrenador I

■ Problemas:

- Información incompleta de la situación, del equipo, los jugadores, ni de los problemas o necesidades que generaron su contratación
- Gestión de personas: recambios en el “staff” técnico
- Soledad en la toma de decisiones
 - Mostrar habilidad y capacidad a corto plazo
 - Contar solamente con la información disponible
 - No hipotecar el futuro: declaraciones de estrategia

Las primeras semanas de un entrenador II

- Problemas:
 - Integrar la actuación a corto plazo (¡presión de tiempo y de resultados, credibilidad profesional!), con decisiones a medio y a largo: el “semáforo”
 - Averiguar las expectativas de la directiva y jugadores sobre él: “etiquetas” distintas
 - Expectativas de padres
 - Expectativas de medios de comunicación: rendimiento
 - Identificar las capacidades de su “staff”, y obtener niveles de cooperación disponibles
 - Interactuar mucho
 - Proponer tareas corresponsabilizadas

Las primeras semanas de un entrenador III

- *Counseling* sobre pautas generales de actuación esos 80-100 días
 - Tratar de detectar la información no explícita del interior del equipo, directiva, *staff* y vestuario (liderazgos)
 - Hablar y escuchar mucho a los responsables del equipo de todos los niveles
 - Comprobación de con quién se puede contar y hasta dónde: competencias técnicas, físicas y psicológicas de los jugadores

Las primeras semanas de un entrenador IV

- *Counseling* sobre pautas generales de actuación esos 80-100 días
 - Mantenerse accesible y abierto frente a todos los agentes: el refuerzo no lo consigue todo
 - Establecer prioridades lo antes posible
 - No hay que dudar demasiado tiempo
 - Adaptarse a trabajar bajo la presión de ese tiempo
 - No confundir reflexión con indecisión: un jugador no lo haría
 - Si hay error, seguir y después, corregir

Las primeras semanas de un entrenador V

- *Counseling* sobre pautas generales de actuación esos 80-100 días
 - Esforzarse en tener suerte
 - Actuación con rapidez y consistencia
 - No esperar a tener la información completa: tal vez sea imposible
 - Poner los medios para que se produzca, el *rebote*
 - Capitalizar comedidamente los objetivos conseguidos

Un entrenador que ya no sabe qué hacer I

- Hipótesis psicológica: estrés de competición
- Evaluación (observación, autoregistros, fisiología): confirma hipótesis
- Intervención:
 - *Counseling* al entrenador: técnicas de afrontamiento
 - *Starcoach*: ¿qué fuente de estrés NO controlo?
 - Aprendizaje observacional: el psicólogo como *modelo* de control de emociones (¡y reforzador¡)
 - Elección de indicadores *diana*: tarjetas, expulsiones, opinión capitanes, prensa
 - Detección de momentos críticos que exigen mayor control

Un entrenador que ya no sabe qué hacer II

■ Evaluación

- *Feedback* del entrenador acerca de la capacidad de afrontamiento
- *Feedback* de los jugadores acerca del control de emociones
- *Disminución* de ansiedad observable y
- *Mantenimiento* de la ansiedad cognitiva
- Observación: gran dificultad en cambiar estilo de afrontamiento del entrenador
 - ¿DEPORTE, un mundo de evitación?

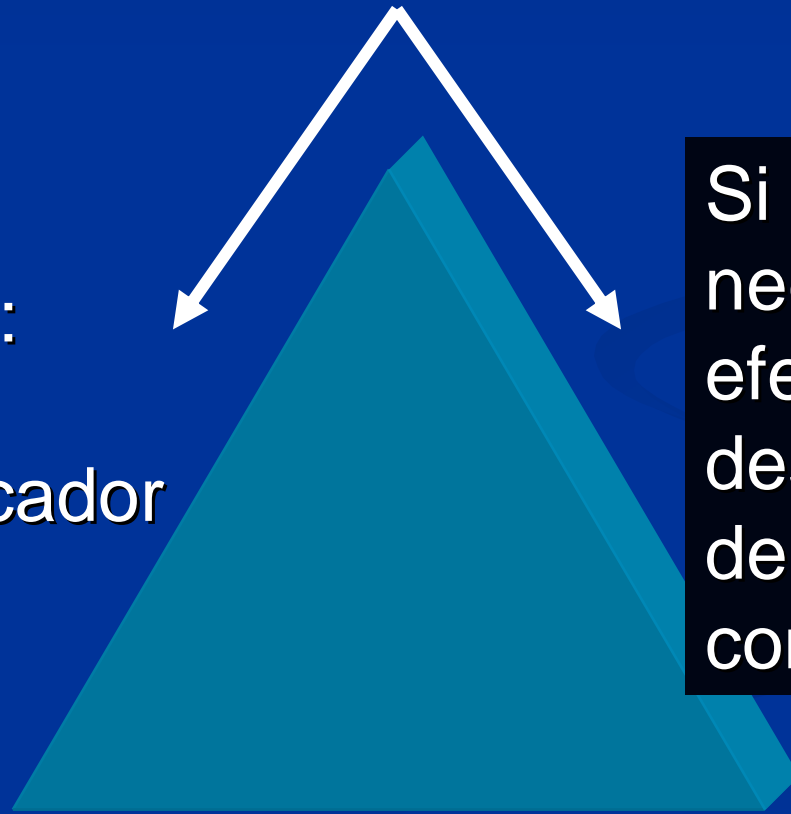
Efecto de las intervenciones individuales en el equipo I

- Hipótesis psicológica: toda intervención individual tiene efecto sobre el equipo
- Evaluación: ??
- Intervención (grupal): *Problem solving*, presentación de algún caso (anónimo) en reuniones del equipo

Efecto de las intervenciones individuales en el equipo II

- Evaluación: en el filo de la decisión

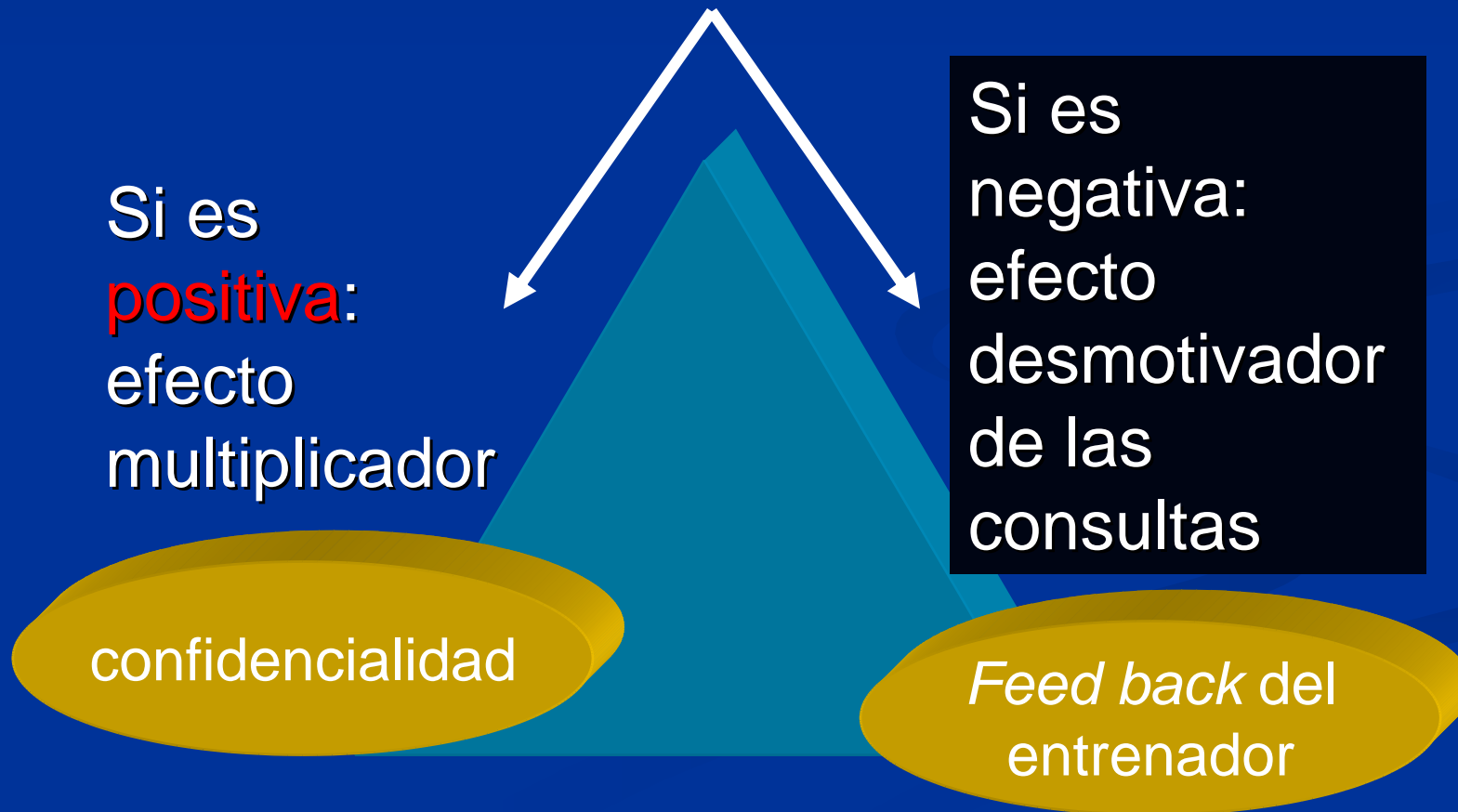
Si es
positiva:
efecto
multiplicador



Si es
negativa:
efecto
desmotivador
de las
consultas

Efecto de las intervenciones individuales en el equipo II

- Evaluación: en el filo de la decisión



Conclusiones

- Fuerte conexión entre el marco conceptual y modo de intervención
- Flexibilidad entre intervención grupal e individual
- Alta relevancia de la elección de las herramientas de evaluación e intervención
- Papel clave del entrenador
- Relativización de las evaluaciones deportiva y psicológica del psicólogo
- Importancia de los estudios de caso para la enseñanza y transferencia de experiencias