

## DOSSIER

# INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA CON EL EQUIPO NACIONAL OLÍMPICO DE BALONCESTO FEMENINO

José M<sup>a</sup> Buceta\*

**RESUMEN:** El propósito de este artículo consiste en explicar las principales características y circunstancias de la intervención psicológica llevada a cabo con el equipo nacional olímpico de baloncesto femenino de España con vistas a su participación en los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992. Tras mencionarse brevemente los antecedentes históricos y las principales características del plan deportivo de preparación de este equipo, se comenta la organización del trabajo psicológico realizado, especificándose las características de los responsables, el tipo de intervención utilizado y el nivel de servicios prestados. En una última parte, se valora la intervención practicada y se discuten las principales dificultades encontradas, aportándose sugerencias y conclusiones que intentan ser útiles de cara al futuro. En líneas generales, el autor considera la experiencia altamente positiva tanto por su aportación a los resultados deportivos alcanzados como por las relevantes conclusiones que pueden extraerse del procedimiento de intervención empleado, destacando la importancia de tener en cuenta una vía de intervención indirecta que pueda utilizarse junto a la intervención directa entre psicólogo y cliente más habitual y significándose, asimismo, la prioridad de considerar la intervención psicológica, en este contexto, como una parcela de trabajo que debe desarrollarse a partir de las necesidades del plan deportivo y que abarca mucho más que la simple aplicación, casi indiscriminada de una determinada técnica.

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to explain the main characteristics and circumstances of the psychological intervention carried out with Spain's Olympic National Women's Basketball Team as a part of its preparation for the Olympic Games of Barcelona-1992. After mentioning briefly the background of this team and the main characteristics of the athletic programme for its preparation, the organization of psychological work is discussed, pointing out the characteristics of the psychologists, the

---

\* José Ma. Buceta es Profesor Titular de Psicología de la UNED. Seleccionador Nacional y Psicólogo del Equipo Nacional de Baloncesto Femenino en los Juegos Olímpicos de Barcelona. La correspondencia en relación con este artículo, deberá ser enviada al Dpto. de Personalidad Evaluación y Tratamiento Psicológico de la UNED. Ciudad Universitaria s/n 28040-Madrid. España.

kind of psychological intervention utilized and the level of psychological services available. Within the last part of the article, the intervention is evaluated and the main difficulties are discussed with suggestions and conclusions that try to be useful for the future. In general terms, the author considers the experience highly positive according to both its contribution to athletic performance and outcome and the relevant conclusions that may be drawn from the procedure used, highlighting the importance of considering an indirect channel for the intervention that may be utilized together with the most usual direct channel between psychologist and client, and the priority of considering psychological intervention in this context as a field that should be developed from the specific needs of the athletic programme and that must embrace much more than the simple and almost indiscriminated application of a single psychological technique.

## **Antecedentes históricos y características principales del plan de preparación olímpica**

Con vistas a los Juegos Olímpicos de Barcelona, el equipo nacional de baloncesto femenino ha llevado a cabo un plan especial de preparación durante cuatro años. A diferencia de lo que suele hacerse en los deportes colectivos, en los que habitualmente se compaginan las competiciones inter-clubs con las del equipo nacional, la Federación Española de Baloncesto, con la colaboración del programa ADO-92, el Consejo Superior de Deportes y el Banco Exterior de España, decidió poner en marcha un ambicioso plan de preparación permanente que consistía, básicamente, en agrupar a las jugadoras que se consideraban las de mayor proyección para, en su día, llegar a formar parte del equipo olímpico, con el fin de realizar con ellas un trabajo específicamente dirigido a la futura participación en los Juegos.

El baloncesto femenino español tiene una trayectoria muy corta en el contexto internacional. El equipo nacional senior nunca ha participado en el Campeonato del Mundo y únicamente ha intentado clasificarse para los Juegos Olímpicos en una ocasión (1988) en la que cayó eliminado en la primera ronda. Los juegos de Barcelona han sido, por lo tanto, su primera participación en una competición mundial del máximo nivel. En 1988, la distancia existente entre nuestro nivel deportivo y el de los principales equipos de la élite mundial era enorme: en un hipotético ranking del momento hubiéramos estado situados, aproximadamente, alrededor del puesto quince, muy por debajo cuantitativa y cualitativamente de los mejores. Teniendo en cuenta que en los Juegos del 92 iban a participar los siete mejores del Mundo junto a nosotros como país organizador, parecía claro, que si no queríamos ser meros comparsas y deseábamos competir en igualdad de condiciones frente a nuestros rivales, con verdaderas posibilidades de éxito, no teníamos más remedio que salirnos de lo más habitual y decidimos por un plan de preparación especial, totalmente atípico y probablemente irrepetible en deportes de equipo, que nos permitiera preparar la cita de Barcelona lo mejor posible.

Después de varios meses para la elaboración y puesta en marcha del proyecto, en Septiembre de 1988 se reúne en Madrid a un grupo de trece jugadoras (de las que, cuatro años más tarde, nueve constituirían el núcleo principal del equipo olímpico) y se contrata a tres entrenadores, un preparador físico, una delegada y un médico como técnicos responsables de su entrenamiento, siendo el autor de este artículo el entrenador principal y el máximo responsable de un plan de preparación complejo pero atractivo y desafiante.

Básicamente, los objetivos específicos de este plan podrían resumirse en cinco puntos: (1) elevar el nivel físico y técnico de las jugadoras, de forma que pudieran alcanzar el correspondiente a jugadoras de la élite mundial; (2) preparar al equipo para conseguir un elevado rendimiento como conjunto (también el correspondiente a un equipo nacional de la élite mundial); (3) conseguir el máximo aprovechamiento del entrenamiento deportivo, con vistas a lograr, en el tiempo disponible, las mejoras pertinentes; (4) conseguir el máximo aprovechamiento de las competiciones intermedias; utilizándolas como complemento necesario al trabajo de los entrenamientos, útiles experiencias competitivas y valiosas oportunidades para ir acercándose progresivamente al objetivo final; y (5) una vez alcanzado el objetivo de tener un equipo altamente competitivo, prepararlo para rendir, en concreto, en los Juegos Olímpicos; es decir, preparar específicamente la participación del equipo en la competición olímpica.

Con la intención de alcanzar estos objetivos, el plan se desarrolló en diferentes fases, con distintas actividades y objetivos menores en función de las necesidades concretas de cada una de ellas. En líneas generales, la temporada de "invierno" (Septiembre-Marzo) se dedicaba prioritariamente al entrenamiento, con ciclos de trabajo muy intenso y algunas competiciones-test inter-ciclos, mientras que la temporada de "verano" (Abril-Julio) se destinaba preferentemente a la competición internacional, con entrenamientos conjuntos con otras selecciones nacionales, partidos amistosos y competiciones oficiales. En breve, durante la temporada de "invierno", se realizaba un amplio trabajo de aprendizaje y perfeccionamiento de habilidades físicas, técnicas, tácticas y mentales y en la de "verano" se preparaban y afrontaban competiciones en las que debían manifestarse las mejoras alcanzadas previamente en cada una de estas parcelas.

### Reconocimiento y asignación del trabajo psicológico

En un plan tan complejo, con distintas fases, actividades, objetivos y parcelas de mejora, parece evidente que un componente esencial debía ser el control de variables psicológicas que pudieran afectar, positiva o negativamente, el trabajo a realizar y los logros a conseguir. La consecución de los cinco grandes objetivos del programa señalados anteriormente y de los múltiples objetivos menores que conducían a éstos, podía facilitarse si se llevaba a cabo el trabajo psicológico más apropiado en cada momento y dificultarse en caso contrario, por lo que, desde el primer instante, se tuvo en cuenta esta parcela de actuación a la que vamos a referirnos en este artículo, asumiendo la responsabilidad de la misma este mismo autor personalmente, aunque en ocasiones delegando parte del trabajo a realizar en Isabel Blanco, psicólogo no contratado por la Federación Española de Baloncesto, pero que recibió una ayuda económica del entonces denominado Instituto de Ciencias de la Educación Física y el Deporte del Consejo Superior de Deportes, por colaborar en un amplio proyecto del Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos de la UNED, dirigido por el autor, en el que, entre otras, se incluían cuestiones relacionadas con la intervención psicológica en este equipo olímpico. El autor, por su parte, asumía la responsabilidad específica del trabajo psicológico dentro de su competencia más amplia como máximo responsable del plan, por la que, en realidad, suscribió el correspondiente contrato con la Federación Española de Baloncesto, sin que se especificasen en el mismo las parcelas concretas a las que debía dedicar su atención profesional.

Las ventajas e inconvenientes de desempeñar el doble rol de entrenador y psicólogo, han sido ampliamente comentadas por el autor en otro escrito (Buceta, en prensa). En general, esta situación facilita enormemente la interacción más apropiada entre la actividad deportiva y el trabajo psicológico, de forma que éste se lleve a cabo en las condiciones más ventajosas para que sea útil; aunque, también es cierto, que la doble responsabilidad puede plantear una serie de inconvenientes que deben ser considerados y neutralizados. El entrenador-psicólogo que, en cualquier caso, tiene que ser alguien que domine ambos campos, debe utilizar su trabajo como entrenador deportivo como la principal vía para controlar, en la dirección deseada, las variables psicológicas más relevantes y emplear la vía directa, psicólogo-cliente, para llevar a cabo un trabajo psicológico más específico en la medida que éste sea necesario y en la que pueda hacerlo, más o menos según los casos, con cada uno de sus deportistas. En nuestro caso concreto, como veremos más adelante, la intervención psicológica *indirecta* o a través de las actividades, medidas, decisiones o actuaciones propias del medio deportivo habitual, fue casi permanente, mientras que la intervención *directa*, mediante el contacto más tradicional psicólogo-cliente, aunque también dilatada, se realizó sólo en determinados momentos y en mayor medida, cuantitativa y cualitativamente, con unas jugadoras que con otras.

## Modelo de intervención empleado

La utilización, en este proyecto, de una doble vía, *directa* e *indirecta*, para llevar a cabo la intervención psicológica con las jugadoras del equipo olímpico, responde al que, en nuestra opinión y aunque flexible según los casos, debería aproximarse el modelo marco de intervención con deportistas de competición, sobre todo en los deportes de equipo en los que la intervención es más compleja y son más los elementos del medio habitual de los deportistas que pueden influir en el funcionamiento de éstos.

### *Intervención directa*

La intervención directa representa la forma más tradicional de intervenir: psicólogo y cliente trabajan en contacto directo, llegándose a una relación *terapéutica* entre los dos que incluye una serie de sesiones de trabajo conjunto en las que ambos intercambian información relevante; el tipo de trabajo psicológico durante estas sesiones, dependerá de las necesidades concretas del cliente, de la formación y grado de especialización del psicólogo y de la *confianza terapéutica* que se establezca entre ambos, pudiendo limitarse a una transmisión de información básica sobre un determinado problema, los mecanismos psicológicos que parecen mantenerlo o las posibles alternativas para aliviarlo, o extenderse hasta un análisis y trabajo terapéuticos más detallados en los que se tengan en cuenta cuestiones más íntimas. Desde la perspectiva que ofrece la Modificación de Conducta, la intervención directa debe complementarse con el trabajo personal que, en los períodos intersesiones, debe llevar a cabo el cliente por su cuenta, de forma que se establezca una beneficiosa interacción entre el trabajo terapeuta-cliente durante las sesiones en las que coinciden ambos y el trabajo personal del cliente en los períodos entre sesiones.

De acuerdo con esta perspectiva, el objetivo final de la intervención no es otro que desarrollar en el cliente un estilo de funcionamiento independiente y beneficioso que le permita: (1) conocer, detectar, anticipar y/o valorar los problemas que pueden afectar su rendimiento y su salud; (2) valorar los recursos que tiene para actuar de la manera más eficaz ante estos problemas; (3) poner en práctica los recursos más apropiados en cada caso; y (4) analizar objetivamente lo sucedido y sacar conclusiones constructivas de cara al futuro. Lógicamente, en el transcurso de la intervención, el cliente ha tenido que aprender las estrategias pertinentes para detectar, analizar y controlar las distintas situaciones que pudieran afectarle.

En el ámbito del deporte, el funcionamiento independiente del cliente (el deportista) debe considerarse un factor de gran importancia, ya que en los instantes más cruciales de su actividad deportiva deberá enfrentarse él solo a las demandas concretas de los mismos, sobre todo en algunas especialidades en las que, en el momento de competir, ni siquiera puede tener contacto con sus entrenadores; además, son numerosas las veces, en entrenamientos y competiciones, en las que aún siendo teóricamente posible disponer de ayuda, esta no es viable por múltiples motivos, por lo que, en definitiva, resulta muy beneficioso que el deportista aprenda a funcionar de manera independiente, auto-controlando los procesos psicológicos (y también físicos en cierta medida) que puedan influir positiva o negativamente en su rendimiento. Este auto-control, incluso cuando se dominan lo suficiente las estrategias necesarias para ejercerlo óptimamente, no es incompatible, ni mucho menos, con el asesoramiento y apoyo periódicos del psicólogo, quien puede seguir trabajando con el deportista para orientarle convenientemente y, si procediera, ampliar o perfeccionar sus habilidades y estilo de funcionamiento.

La intervención directa llevada a cabo con el equipo olímpico de baloncesto femenino, se ha orientado en esta dirección, persiguiendo, desde el principio, un estilo de funcionamiento independiente que permitiera a las jugadoras, cada una a su nivel de necesidades y conocimientos, el auto-control de

las situaciones, internas y externas, que pudieran afectar su rendimiento. En esta línea de actuación, el entrenador-psicólogo ha podido realizar un trabajo básico, bastante amplio y eficaz, con la mayoría de las jugadoras del equipo, sin que las circunstancias que suelen rodear la relación entrenador-deportista hayan dificultado, sino beneficiado en muchos casos, dicho trabajo. La *profundidad* del trabajo realizado por esta vía directa ha variado según los casos: con algunas jugadoras sólo se ha intervenido a un nivel más elemental, al existir otras prioridades en su plan global de entrenamiento, ser difícil la relación psicólogo-cliente y/o estimarse suficiente la intervención indirecta e innecesaria una intervención directa más amplia; con otras, sin embargo, se ha desarrollado una labor más extensa, abordándose múltiples cuestiones y profundizándose con detalle en algunas de ellas; en otros casos, ha resultado muy útil la intervención directa de la psicólogo-no entrenadora, quien, en determinados momentos, ha podido trabajar con mayor dedicación y atención a cuestiones muy concretas que el entrenador-psicólogo; pudiendo afrontar, además, gracias a su independencia respecto a las decisiones deportivas, determinados puntos que para algunas jugadoras quizá hubiera resultado más difícil compartir con éste.

En cualquier caso, la intervención directa ha estado siempre coordinada con el plan global de trabajo del equipo, única manera mediante la que se puede sacar el máximo partido a la intervención psicológica; el psicólogo, sea o no el entrenador, debe tener siempre en cuenta el plan global de trabajo de sus deportistas, no siendo conveniente que proceda por su cuenta sin importarle lo que sus clientes hacen, las exigencias que tienen, etc., en la parcela deportiva. La comprensión de las necesidades deportivas y psicológicas de cada período concreto, el establecimiento de prioridades respecto a lo que más conviene trabajar en cada momento (teniendo en cuenta todas las parcelas: física, técnica, táctica, mental, en las que el deportista debe trabajar), la buena distribución y coordinación de los horarios de trabajo en cada parcela, la utilización de las experiencias deportivas para realizar mejor el trabajo psicológico y viceversa, constituyen aspectos fundamentales si se pretende que la intervención psicológica sea verdaderamente eficaz. Y, lógicamente, también debe existir una apropiada coordinación entre el trabajo psicológico por esta vía directa y la intervención psicológica a través de la vía indirecta a la que nos vamos a referir más adelante.

Como ya hemos señalado, la forma de intervenir directamente no ha sido uniforme para todos los miembros del equipo. Salvo en contadas ocasiones en las que se ha realizado un trabajo muy sencillo, como pueden ser algunos ejercicios de relajación después del entrenamiento técnico habitual, con la intención concreta de contribuir a la recuperación física de las jugadoras, no se han realizado sesiones conjuntas en las que hayan participado todas las componentes del equipo, llevándose a cabo, normalmente, sesiones individuales o, más a menudo, de grupos pequeños (entre tres y seis jugadoras a la vez). Además, no todas las jugadoras comenzaron a trabajar en esta parcela psicológica en el mismo período de tiempo, con diferencias de hasta siete meses entre algunas de ellas, ni tampoco todas han atendido al mismo número de sesiones, siendo éste parecido en unos casos pero muy dispar en otros, entre unas jugadoras y otras, por razones apuntadas anteriormente. La distribución de las jugadoras en los diferentes grupos pequeños de trabajo se ha llevado a cabo en función de distintos criterios: en ocasiones, se ha perseguido la afinidad en cuanto al interés personal por esta parcela, las necesidades psicológicas concretas y, más adelante, el nivel de conocimiento sobre estos temas, el grado de dominio de las distintas técnicas y la viabilidad de profundizar en una dirección determinada; en otras, sin embargo, se ha buscado la influencia positiva de algunas jugadoras más motivadas y avanzadas, sobre otras menos avezadas en estas cuestiones y más necesitadas de apoyo.

La atención psicológica directa se ha desarrollado progresiva e irregularmente a lo largo de los cuatro años de preparación del equipo, en función de su prioridad o desventaja respecto a otras parcelas de trabajo y de la existencia de momentos apropiados para dedicarse a ella. Antes de realizarla, se ha

procurado que las jugadoras estuvieran preparadas para afrontarla, de forma que el conocimiento psicológico apareciera ante la expectativa, creada previamente, de “algo” que pudiera contribuir a mejorar su rendimiento deportivo. Elegido el momento portuno (en unos casos antes y en otros más tarde), se ha realizado, inicialmente, un trabajo formativo amplio que ha abarcado las cuestiones teórico-prácticas más relacionadas con el rendimiento deportivo (que enumeramos en el apartado correspondiente), siempre, desde el primer momento, contando con la participación activa de las jugadoras en las sesiones de trabajo con el psicólogo y en los periodos inter-sesiones. El desarrollo de esta tarea formativa, ha permitido detectar áreas de necesidades concretas en el caso personal de cada jugadora, dando paso a que éstas pudieran ser atendidas, después, de manera más individualizada. Más adelante, una vez consolidado, en la dirección comentada previamente, un estilo de funcionamiento psicológico independiente y apropiado, basado en el conocimiento de información relevante, el dominio de habilidades útiles y el auto-control, en definitiva, de los procesos psicológicos que influyen en el rendimiento deportivo personal, se han abordado otras áreas-problema concretas que se han considerado de interés y, en algunos casos, se ha profundizado en cuestiones más complejas cuyo conocimiento y dominio pudiera favorecer una mayor optimización del rendimiento.

### *Intervención indirecta*

La intervención indirecta se sitúa en la línea de actuación de la Psicología Comunitaria, utilizándose para trabajar el medio habitual de los clientes y, como intermediarios, las personas en contacto directo con éstos; el objetivo de la intervención consiste en intentar controlar el funcionamiento psicológico de los clientes, de manera indirecta, mediante el control apropiado de las circunstancias ambientales que les rodean y de la actuación de las personas que tienen una incidencia sobre ellos. El papel del psicólogo en este caso, comprende, fundamentalmente, observar, detectar, y analizar situaciones problemáticas y desarrollar vías indirectas mediante las que éstas puedan controlarse mejor, así como hacer lo mismo respecto a posibles condiciones beneficiosas que, mediante la vía indirecta, puedan favorecerse, de forma que, en definitiva, el funcionamiento psicológico de los clientes sea el más positivo para ellos.

Las significativas ventajas de la intervención indirecta, son: que tiene lugar en el entorno en el que deben consolidarse y generalizarse los beneficios del trabajo psicológico y que, además, se aprovecha la notable influencia de la actuación de personas relevantes en dicho entorno, evitándose, asimismo, que esta ascendencia pueda funcionar en dirección opuesta o poco apropiada. Por estas razones, no es de extrañar que, hoy en día, este tipo de intervención tan ventajosa ocupe un destacado lugar en el campo de la aplicación de la ciencia psicológica, utilizándose, ampliamente, en ocasiones en combinación con la intervención directa, en ambientes escolares, laborales, hospitalarios, urbanos, familiares, penitenciarios, de la tercera edad y, de hecho, en todos aquellos en los que se desenvuelven habitualmente personas o grupos de personas de los que se pretende que mejoren su salud, su bienestar y/o su rendimiento.

Esta tendencia actual de la intervención psicológica en general, parece bastante adecuada en lo que respecta al contexto del deporte de competición, en el que sus protagonistas (los deportistas) deben rendir al máximo de sus posibilidades en un determinado entorno (básicamente, el de sus entrenamientos y sus competiciones) bajo la influencia, a veces muy acusada, de personas que son muy relevantes en este ambiente (fundamentalmente, sus entrenadores y sus principales dirigentes). En la línea que hemos señalado repetidamente en oportunidades anteriores (Buceta 1985a, 1985b, 1989a, 1989b, 1990), la intervención indirecta en el deporte debe considerarse por lo tanto, sumamente importante, sobre todo en los deportes de equipo en los que el entrenador suele ejercer un mayor control e influencia

sobre el funcionamiento de los deportistas, aunque no sólo en estos, ya que en cualquier especialidad deportiva existen circunstancias ambientales cuyo control apropiado podría proporcionar un determinado beneficio psicológico.

En breve, la intervención indirecta en este contexto, implicaría que las personas más relevantes del mismo tomaran medidas de organización general, planificaran el trabajo habitual a realizar, desarrollaran el mismo y se comunicaran con sus deportistas de la manera que más favoreciera los estados psicológicos que se considerasen más convenientes en cada momento. Así, al igual que en la actualidad ocurre en otros contextos, se estarían controlando los recursos naturales del medio en el que se interviene con la intención de que resulten beneficiosos, en este caso con vistas a la mejora del rendimiento deportivo, en vez de perjudiciales, como por desgracia sucede en ocasiones. La intervención indirecta apropiada, podría evitar que esta influyente vía, que controlada o no existe de cualquier forma, fuera empleada perjudicialmente por entrenadores y dirigentes; de hecho, aunque en muchos casos éstos la usan correctamente, lo que nunca deben olvidar algunos psicólogos que alegremente menosprecian el trabajo psicológico de los entrenadores, se puede observar, también en muchos otros, como se utiliza deficientemente esta poderosa vía de influencia psicológica; pudiendo interferir, además, cuando existe, con el trabajo directo entre el psicólogo y los deportistas si no hay una coordinación mínima entre lo que éstos realizan y las decisiones y actuaciones de dirigentes y entrenadores.

El control de esta parcela de influencia psicológica indirecta, debe considerarse, por lo tanto, doblemente trascendente: en primer lugar, por que facilita la consecución de los estados psicológicos (motivación, auto-confianza, activación, etc.) más aconsejables en cada momento; en segundo lugar, por que al utilizarse apropiadamente, se evita el uso deficiente que de ella podría hacerse, previniéndose, en este caso, estados psicológicos que no son los más adecuados para rendir al máximo o que incluso perjudican claramente el rendimiento, así como significativas interferencias con la intervención psicológica directa. La función del psicólogo deportivo en esta faceta, consistiría en controlar, en la mayor medida accesible, todos los posibles procesos de intervención indirecta: debería, por lo tanto: (1) observar, detectar y analizar necesidades específicas que conviniera atender de esta manera; (2) localizar y decidir las vías concretas mediante las que la intervención podría llevarse a cabo; (3) sugerir, convenientemente, a los posibles intermediarios (e.g. el entrenador) las medidas que sería recomendable adoptar y, si procediera, aconsejarles sobre como hacerlo; (4) aceptar las decisiones que al respecto tome el entrenador como máximo responsable que es de la preparación global del deportista, buscando siempre las alternativas más viables; (5) evaluar el resultado de la intervención realizada; y (6) sacar conclusiones con vistas a intervenciones futuras. Es evidente, que se trata de un trabajo más complejo y necesitado de verdadera especialización, que la simple aplicación indiscriminada de alguna técnica (e.g. la práctica en imaginación) a la que, por desgracia, parece que se ha reducido, en muchos casos, la responsabilidad laboral del psicólogo deportivo.

La intervención indirecta con el equipo olímpico de baloncesto femenino, ha sido, en estos cuatro años, casi permanente, aprovechándose la ventajosa doble condición de entrenador y psicólogo de este autor; si bien conviene aclarar que esta condición, aunque provechosa en este caso, no es necesaria para intervenir de esta manera indirecta, tal y como se puede apreciar en el artículo que hemos elaborado sobre la intervención realizada con el equipo olímpico de hockey hierba femenino (Blanco y Buceta, en prensa). Siguiendo con el baloncesto, la vía indirecta se ha utilizado para intentar conseguir los estados de motivación, estrés, auto-confianza, activación, agresividad, atención y cohesión de equipo que parecían los más apropiados en cada momento concreto de la larga trayectoria de este equipo olímpico; a través de, fundamentalmente:

- (1) las normas que se establecieron inicialmente para la formación y funcionamiento del grupo;
- (2) las medidas de organización interna que se fueron tomando periódicamente;
- (3) las entrevistas habituales, individuales y colectivas, entre entrenadores y jugadoras;
- (4) la planificación, desarrollo y utilización del trabajo técnico durante los entrenamientos;
- (5) la preparación habitual de las competiciones;
- (6) el estilo y contenido de la comunicación entrenador-jugadoras antes y durante los partidos de preparación y competición;
- (7) las sesiones de análisis post-competición;
- (8) la creación de un boletín informativo de difusión interna;
- (9) la intervención esporádica de personas relevantes en el mundo del deporte que, por invitación nuestra, acudían a hablar con el equipo; y
- (10) en definitiva, todas las oportunidades de nuestro entorno habitual que nos permitieran incidir favorablemente sobre el estado mental de las jugadoras.

En la dirección apuntada anteriormente, se ha buscado, en todo momento, una apropiada coordinación entre el trabajo psicológico indirecto y la intervención directa; por un lado, la vía indirecta ha intentado, fundamentalmente, conseguir el control apropiado de estímulos ambientales que pudieran influir en las respuestas psicológicas de las deportistas, de forma que éstas fueran las que mejor contribuyeran a su máximo rendimiento deportivo; por otro, la vía directa ha perseguido, sobre todo, que la propia deportista tuviera y supiera utilizar los recursos personales suficientes como para auto-controlar sus estados mentales de la manera más provechosa.

En esta línea, parece evidente, que ambas vías de intervención son perfectamente compatibles y, más aún, que pueden compenetrarse de modo muy eficaz, tal y como ha ocurrido con este equipo olímpico. Según los casos, a veces será conveniente trabajar con un peso similar o, al contrario, dispar, en ambos frentes; mientras que, en otros, será suficiente hacerlo en uno de ellos; generalmente, la viabilidad será un factor más importante que la conveniencia y el psicólogo no tendrá más remedio que utilizar la vía o vías disponibles y sólo en la medida que lo estén, intentando compensar, lo mejor posible, las carencias que pudieran existir a través del fortalecimiento de los apartados en los que, directa o indirectamente, pueda trabajar con eficacia.

Señalar, por último, aunque se puede entrever de lo dicho hasta ahora, que el modelo de intervención psicológica empleado, no ha estado centrado únicamente en la solución de problemas ya existentes, sino, además y concediéndole una importancia enorme, en la prevención de dificultades que pudieran surgir. En realidad, la intervención preventiva en el deporte debe considerarse de suma trascendencia, ya que, gracias a ella, se pueden evitar situaciones perjudiciales que, en caso contrario (es decir, si no se evitan y aparecen), aún siendo posible una solución, quizá supongan un déficit de rendimiento suficientemente pronunciado y/o prolongado como para propiciar un fracaso deportivo. Como en nuestro caso, la prevención de problemas que pudieran surgir, poniendo los medios más apropiados para que no aparezcan y preparando a los deportistas para que se anticipen a ellos cuando detecten que se aproximan y para que, como mal menor, sean capaces de controlarlos lo antes posible si finalmente se presentan, debería ocupar un destacado lugar en cualquier programa de intervención psicológica con deportistas de competición.



## Nivel de servicios prestados

### Áreas de trabajo psicológico

En las Tablas 1, 2, 3 y 4 hemos resumido los principales objetivos del programa deportivo del equipo olímpico en cada una de las cuatro temporadas que ha durado su preparación, así como, en relación con ellos y con la intención de ayudar a conseguirlos, las áreas de trabajo psicológico más prioritarias y la línea de intervención seguida en cada una de estas áreas. Como puede apreciarse, el trabajo realizado ha consistido, fundamentalmente, en el manejo controlado, en la dirección más conveniente en cada momento, de variables psicológicas relevantes como la motivación, el estrés, la auto-confianza, el nivel de activación, la agresividad, la atención, la cohesión de equipo y el entrenamiento mental. No es este el lugar de detenerse y profundizar en cada una de estas variables

Tabla 1. *Principales objetivos del programa deportivo y áreas de trabajo psicológico en la temporada 1988-89*

TEMPORADA 88-89
<p><b>Principales objetivos del programa deportivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Puesta en marcha del proyecto.</li> <li>— Desarrollo de organización interna y estilo de funcionamiento.</li> <li>— Preparación de las jugadoras para el entrenamiento de alto nivel.</li> <li>— Objetivos de mejora individual a nivel físico y técnico.</li> <li>— Algunos objetivos colectivos de resultados menores.</li> <li>— Comienzo trabajo táctico.</li> </ul>
<p><b>Principales áreas de trabajo psicológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Motivación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar interés por objetivo final.</li> <li>Establecer objetivos intermedios.</li> <li>Desarrollar interés por el contenido del proyecto.</li> <li>Observar modelos relevantes.</li> <li>Desarrollar interés por proyecto individual.</li> </ul> </li> <li>— Control del estrés: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aliviar impacto de la nueva situación (vivir en Madrid, tener que adaptarse a un estilo de vida diferente y a las altas exigencias del proyecto, cuestiones económicas nuevas, relaciones interpersonales novedosas, etc.).</li> <li>Propiciar estrés respecto a habilidades y recursos técnicos presentes (crear insatisfacción personal con los recursos existentes y necesidad de mejorarlos).</li> </ul> </li> <li>— Auto-confianza: <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer objetivos de realización (y no de resultado) respecto a cuestiones técnicas en las que se intenta mejorar.</li> <li>Desarrollar estilo de análisis objetivo del propio rendimiento.</li> </ul> </li> <li>— Agresividad: <ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar agresividad en unos casos y controlarla en otros.</li> </ul> </li> <li>— Atención: <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar atención más apropiada para el trabajo de mejora técnica y táctica.</li> <li>Conseguir máxima concentración en entrenamientos y partidos.</li> </ul> </li> <li>— Cohesión de equipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar conocimiento entre jugadoras.</li> <li>Fomentar respecto a diferencias individuales.</li> <li>Coordinar coexistencia entre diferencias individuales y obligaciones colectivas.</li> </ul> </li> </ul>

Tabla 2. Principales objetivos del programa deportivo y áreas de trabajo psicológico en la temporada 1989-90

---

TEMPORADA 89-90

---

**Principales objetivos del programa deportivo**

- Realizar un entrenamiento más intenso.
- Objetivos de mejora individual a nivel físico y técnico.
- Objetivos colectivos de resultado de mayor importancia. Participación en fase de clasificación del campeonato de Europa).
- Mayor desarrollo del apartado táctico.

---

**Principales áreas de trabajo psicológico**

- Motivación:
  - Desarrollar interés por objetivos intermedios de mayor importancia.
  - Continuar desarrollando interés por contenido del proyecto y progreso individual.
  - Atención a momentos de baja motivación por el trabajo cotidiano y el objetivo final (todavía muy lejano).
- Control del estrés:
  - 1ª parte de la temporada*
    - Propiciar estrés respecto a habilidades y recursos presentes.
    - Acentuar falta de control sobre diferentes situaciones del entrenamiento y la competición (preparando el terreno para el trabajo psicológico específico).
  - 2ª parte de la temporada*
    - Propiciar seguridad respecto a recursos existentes con vistas a la competición importante.
    - Control del estrés relacionado con esta competición
- Auto-confianza:
  - Acentuar logros que se van alcanzando.
  - Desarrollar análisis constructivo de fracasos y búsqueda de soluciones a estos.
  - Expectativas de rendimiento y anticipación de posibles dificultades en competición importante.
- Control activación:
  - Trabajo específico con vistas a lograr nivel óptimo en la competición importante.
- Agresividad:
  - Importante desarrollo de agresividad en algunos casos.
  - Control de excesos inapropiados en otros
- Atención:
  - Desarrollar atención más apropiada en habilidades complejas.
  - Desarrollar atención más apropiada durante cada momento de la competición.
- Cohesión de equipo:
  - 1ª parte de la temporada*
    - Propiciar rivalidad deportiva interna.
  - 2ª parte de la temporada*
    - Fomentar espíritu de equipo apropiado para la competición.
- Iniciación entrenamiento mental:
  - Trabajo psicológico por la vía directa con seis jugadoras del equipo.

---

y en su relación específica con el rendimiento deportivo, cuestiones que, por otro lado, han sido abordadas ya en distintos textos (e.g. Silva y Weinberg, 1984; Martens, 1987), ni tampoco el sitio de justificar las estrategias empleadas en cada apartado y comentar con minuciosidad los distintos detalles de éstas; por el contrario, nuestra intención, en esta ocasión, se limita, simplemente, a que el lector pueda tener la visión general que sobre la intervención realizada nos ofrecen las tablas, de forma que disponga de una cierta noción del tipo de trabajo llevado a cabo en este caso (y, por lo tanto, pueda hacerse una idea del tipo de intervención que podría realizarse en contextos similares a éste) y que

Tabla 3. Principales objetivos del programa deportivo y áreas de trabajo psicológico en la temporada 1989-90

TEMPORADA 90-91
<p><b>Principales objetivos del programa deportivo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Realizar un trabajo muy intenso en periodos dedicados mas especialmente al entrenamiento sin apenas competición.</li> <li>— Participar en algunas competiciones-test al finalizar cada periodo de entrenamiento.</li> <li>— Objetivos de mejora individual y colectiva más avanzados.</li> <li>— Objetivos colectivos de resultados importantes.</li> <li>— Participar en competiciones oficiales con la máxima responsabilidad (juegos del mediterraneo y universiada).</li> </ul>
<p>Principales áreas de trabajo psicológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Motivación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Implicación personal en el proyecto de manera definitiva (decisión personal al respecto).</li> <li>Mantener alto el interés por el trabajo individualizado.</li> <li>Desarrollar interés por resultados deportivos en competiciones-test y competiciones oficiales de final de temporada.</li> <li>Aprovechar creciente interés general (externo al equipo) por los juegos olímpicos.</li> </ul> </li> <li>— control del estrés: <ul style="list-style-type: none"> <li>Exigentes demandas durante periodos de entrenamiento muy intenso.</li> <li>Preparación de competiciones-test y competiciones oficiales.</li> </ul> </li> <li>— Auto-confianza: <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de realización que aumentan la probabilidad de los objetivos de resultado.</li> <li>Planteamiento de diversas dificultades superables.</li> <li>Ajustar expectativas de rendimiento en las competiciones-test y las competiciones oficiales.</li> <li>Desarrollar análisis objetivo del rendimiento durante la competición.</li> <li>Sacar conclusiones útiles de experiencias vividas en las distintas competiciones.</li> </ul> </li> <li>— Control activación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo dirigido al logro del nivel optimo en las distintas competiciones.</li> </ul> </li> <li>— Agresividad: <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar trabajo para el control de la misma.</li> </ul> </li> <li>— Atención: <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer objetivos prioritarios en entrenamientos y partidos.</li> <li>Elaborar planes de enfoque y re-enfoque para los partidos</li> <li>Elaborar programa de actuación prioritaria en cada fase de las competiciones oficiales.</li> </ul> </li> <li>— Cohesión de equipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar unidad del equipo como grupo.</li> <li>Eliminar diferencias interferentes y acentuar puntos en común.</li> <li>Acentuar necesidad e importancia de los distintos roles deportivos.</li> </ul> </li> <li>— Entrenamiento mental: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar a más jugadoras la trabajo psicológico directo.</li> <li>Avanzar en esta parcela con jugadoras que comenzaron el año anterior.</li> <li>Trabajo de preparación específica de las competiciones oficiales.</li> </ul> </li> </ul>

observe, además, la importancia de planificar el trabajo psicológico a partir de las necesidades que plantean los objetivos deportivos que deben alcanzarse.

Actuar de manera coordinada y progresiva, comenzando por considerar los objetivos deportivos que se deben lograr (primero más generales, como en las tablas, y gradualmente más concretos), determinando después, de acuerdo con éstos, las áreas y líneas de intervención que pueden contribuir a conseguirlos (en la dirección expuesta en las cuatro tablas), decidiendo más adelante las vías directa

Tabla 4. *Principales objetivos del programa deportivo y áreas de trabajo psicológico en la temporada 1989-90*

---

TEMPORADA 91-92

---

**Principales objetivos del programa deportivo.**

- 1ª fase:
  - Realizar trabajo muy intenso en periodos de entrenamiento específicos.
  - Objetivos de mejora individual y colectiva.
  - Participar en competiciones-test.
- 2ª fase:
  - Entrenamiento muy intenso en un periodo específico.
  - Objetivos de mejora sobre todo colectiva.
  - Preparación específica de test olímpico.
  - Participación en test olímpico.
- 3ª fase:
  - Preparación específica y participación en fase de clasificación del campeonato de Europa.
- 4ª fase:
  - Preparación final y participación en juegos olímpicos.

---

**Principales áreas de trabajo psicológico.**

- Motivación:
  - Fomentar interés por trabajo a realizar en la 1ª fase.
  - Propiciar interés por competiciones-test en 1ª y 2ª fase.
  - Controlar exceso de motivación en 4ª fase.
- Control del estrés:
  - Tras los éxitos del verano anterior, propiciar cierta insatisfacción respecto a recursos propios en 1ª fase.
  - Control estrés de competiciones-test
  - Durante el torneo olímpico (2ª fase), exposición ante las posibles dificultades futuras en los juegos olímpicos.
  - Control estrés de fase de clasificación del campeonato de Europa (3ª fase).
  - Control del estrés respecto a estar o no en la selección definitiva en los juegos olímpicos.
  - Control del estrés respecto a los juegos olímpicos, teniendo en cuenta factores relacionados con la competición y ajenos a esta.
- Auto-confianza:
  - Análisis objetivo de lo sucedido el verano anterior.
  - control de expectativas previas de rendimiento y análisis objetivo del mismo en competiciones-test.
  - Plantear dificultades en entrenamientos y competiciones, que deben ser superadas (fases 1ª y 2ª)
  - Potenciar sensación de control respecto a la competición oficial de la 3ª fase.
  - Mostrar, con hechos, confianza absoluta en las jugadoras elegidas.
  - Prevenir dificultades y soluciones a estas durante los juegos olímpicos.
  - Ajustar expectativas de rendimiento durante los juegos olímpicos.
  - Independizar auto-estima personal de rendimiento deportivo.
  - Reconocer trabajo realizado y logros conseguidos con independencia del resultado final.
  - Ponteciar auto-confianza a lo largo de las competiciones oficiales siendo éste el objetivo más importante de la intervención psicológica en estos momentos.
- Control activación:
  - Reducir activación después de sesiones de entrenamiento muy intensas.
  - Realizar análisis conductual, detallado del nivel de activación en distintos momentos pre-competitivos, competitivos y post-competitivos durante test-olímpico (2ª fase)
  - Determinar niveles óptimos de activación en cada momento.
  - Trabajo más específico de auto-regulación del nivel de activación.
  - Control de la activación en las competiciones oficiales.
- Agresividad:
  - La atención en este apartado, se limita al control de casos muy concretos de exceso de agresividad incontrolada (acciones impulsivas innecesarias y perjudiciales).

- Atención:
    - Perfeccionar planes atencionales para los periodos inmediatos a los partidos, el transcurso de éstos y los periodos post-partido que enseguida están unidos con el periodo pre-partido siguiente.
    - Ensayo de estos planes en test-olímpico (2ª fase)
    - Elaborar planes concretos para competiciones oficiales (3ª y 4ª fase).
    - Detección y control de situaciones que interfieren con la atención más apropiada en cada momento concreto.
  - Cohesión de equipo:
    - Potenciar unidad del equipo como grupo.
    - Determinar roles definitivos de cada jugadora en el esquema de equipo.
    - Concretar responsabilidades de cada rol y acentuar importancia de todos ellos.
    - Desarrollar espíritu de equipo apropiado para afrontar competiciones oficiales.
  - Entrenamiento mental:
    - Trabajo directo en vivo, aprovechando experiencias deportivas.
    - Solución de necesidades específicas a nivel individual.
    - Trabajo de preparación de las competiciones-test y competiciones oficiales.
- 

o indirecta por las que se pretende intervenir (recordar el apartado anterior) y eligiendo, por último, las técnicas específicas más apropiadas en cada caso, creemos que confiere a la intervención psicológica: por un lado, un mayor sentido y razón de aplicarse en este contexto del deporte de competición, al estar claramente relacionada con necesidades reales características de éste; por otro, un mayor rigor, al utilizarse las técnicas no aleatoriamente o como “remedio que sirve para casi todo” lo que está más o menos relacionado, sino como consecuencia de un proceso de intervención, más amplio que la simple aplicación de una técnica, que conduce, coherentemente, a la decisión final de emplear la alternativa más apropiada; por último, una mayor eficacia, ya que, obrando de esta manera, la idoneidad de la intervención será mayor, cubriéndose todas las parcelas relevantes y aplicándose las técnicas más apropiadas en cada caso.

### Procedimiento empleado

El estudio detallado de las Tablas 1, 2, 3 y 4, nos permitirá observar el proceso seguido por la intervención durante las cuatro temporadas. En breve, la intervención indirecta ha sido la única llevada a cabo en el primer año, mientras se trabajaba en cuestiones no psicológicas muy prioritarias en ese momento y se comenzaba a preparar al equipo para la intervención directa que se aplicaría más adelante. No quiere esto decir, ni mucho menos, que no se dedicara un importante esfuerzo al trabajo psicológico en este período, tal y como puede apreciarse en la Tabla-1, sino que éste se realizó, únicamente, por una vía, la indirecta, que se consideraba la más apropiada en las circunstancias presentes en ese instante; de hecho, hubiera sido difícil y quizá perjudicial, iniciar el trabajo directo en este primer año, teniendo en cuenta, sobre todo, la existencia de otras necesidades más urgentes y la mínima disposición de las jugadoras, por desconocimiento absoluto, respecto al entrenamiento mental; por lo que nos pareció mucho más apropiado, de momento, trabajar por el camino indirecto y, paralelamente, abordar la preparación progresiva de las componentes del equipo para el futuro trabajo directo, haciéndoles ver, poco a poco y de manera no forzada, las posibles relaciones entre el rendimiento personal y las diferentes variables psicológicas, con el fin de ir creando la necesidad de conocer y dominar las cuestiones mentales que son relevantes en este contexto.

Este trabajo de preparación, continuó realizándose en el segundo año, en el que también comenzó, de manera progresiva, la intervención directa. Esta, en primer lugar, se llevó a cabo con una jugadora del equipo especialmente predispuesta para ello al haber desarrollado un notable interés por estos temas; más adelante, aprovechando la expectación que había creado este primer contacto, se trabajó,

ya hasta el final de la temporada, con un grupo de seis jugadoras seleccionadas de entre las que se pensó que mejor podían recibir y asimilar en este momento este tipo de trabajo, teniéndose en cuenta que entre las seis hubiera jugadoras de las que más y de las que menos participaban habitualmente en el juego del equipo. A este grupo, se le asignó un buen horario y se le dedicaron entre una y dos sesiones semanales de trabajo, en la línea señalada al referirnos previamente a la intervención directa; abordándose cuestiones como el planteamiento de objetivos de distinto tipo, el análisis objetivo del propio rendimiento, el entrenamiento en relajación y el ensayo en imaginación (o práctica imaginada), la auto-observación y el auto-control de la propia activación, el control de la atención y la detección de creencias irracionales. El objetivo con este grupo era doble: por un lado, se pretendía que las componentes del mismo se beneficiaran el máximo posible del trabajo que realizaban; por otro, se intentaba aumentar la expectación y la necesidad respecto al entrenamiento mental de las restantes jugadoras del equipo, a base de darle mucha importancia al trabajo del grupo seleccionado y de crear opiniones favorables de las componentes de éste acerca de la utilidad del entrenamiento mental.

Este mayor énfasis en la intervención directa durante el segundo año, no impidió, por supuesto, que siguiéramos utilizando la vía indirecta en la mayor medida posible, como así ocurrió en los siguientes años a pesar del desarrollo que en ellos alcanzó el trabajo psicológico por la vía directa. En el tercero, todas las componentes del equipo iniciaron su participación en sesiones específicas de trabajo directo, casi siempre en grupos reducidos y unas en mayor medida que otras en función de sus circunstancias personales concretas, creándose, a partir de aquí, una dinámica de trabajo continuo basada, fundamentalmente, en las necesidades individuales de cada momento. Al finalizar el tercer año, ya se había conseguido que muchas jugadoras del equipo dominasen significativamente habilidades relevantes para el auto-control de variables psicológicas relacionadas con su rendimiento y a lo largo del cuarto y último año, estas habilidades fueron perfeccionándose y ampliándose convenientemente, llegándose a aplicar, en numerosos casos, con absoluta normalidad dentro del plan de preparación y actuación deportiva global.

### **Valoración de los servicios prestados**

El considerable dominio de las habilidades de auto-control más relevantes al que acabamos de referirnos, observado en, aproximadamente, dos terceras partes de las jugadoras del equipo, refleja que el trabajo directo realizado ha tenido, como mínimo, el fruto de haber “equipado” a estas jugadoras con unas “herramientas” de gran utilidad para optimizar su funcionamiento deportivo en entrenamientos y competiciones; si además pensamos que la auto-aplicación adecuada de estas habilidades que se dominan, debe contribuir a que la probabilidad de rendir mejor sea mayor, podríamos suponer, razonablemente, que el trabajo psicológico realizado ha sido responsable, en parte, del progreso deportivo individual observado en estas jugadoras en estos años. Las restantes jugadoras del equipo, no han adquirido el mismo dominio que estas primeras, al haber trabajado menos por la vía directa, pero, en cualquier caso, han aprendido a funcionar mejor gracias al trabajo realizado directa e indirectamente, consiguiendo mejorar en algunos apartados técnicos concretos (e.g. el lanzamiento de tiros libres) y alcanzado, aunque en menor medida, un destacado control sobre cuestiones tan relevantes como la preparación de los partidos, la atención durante los mismos y el análisis posterior de lo sucedido en éstos, pudiéndose concluir que, también en estos casos, el trabajo psicológico realizado ha contribuido parcialmente al progreso deportivo observado.

El rendimiento deportivo de las jugadoras individualmente y del equipo como conjunto, ha mejorado notablemente en este tiempo, consiguiéndose resultados importantes y lográndose, finalmente, el objetivo deportivo que previamente había sido establecido en el plan ADO para los Juegos

Olímpicos. Aunque es difícil especificar la proporción exacta en la que la intervención psicológica ha podido contribuir a estos resultados deportivos, parece que se la podría considerar co-responsable de los mismos, teniendo en cuenta: que se han observado mejoras físicas y técnicas muy importantes a las que, en parte, han contribuído estrategias psicológicas diversas; que se ha detectado un mejor afrontamiento de las competiciones, gracias, en gran medida, a un mayor conocimiento y control de lo que podía acontecer (y ha acontecido) en las mismas; que se ha sacado, normalmente, un beneficio muy alto de las experiencias competitivas que se han ido acumulando en estos años, contribuyendo a ello, en una proporción muy considerable, el estilo de análisis objetivo y constructivo desarrollado en este tiempo; que se ha advertido una mejora del rendimiento en el transcurso de competiciones de responsabilidad, colaborando, de forma notable, el avance en el control de circunstancias estresantes que rodean a éstas y el mayor dominio sobre la propia atención; y que se ha conseguido un esfuerzo colectivo apropiado, fundamental en los deportes de equipo, al que parece haber contribuído el trabajo psicológico llevado a cabo en la parcela de la cohesión del grupo.

Esta valoración ha sido realizada en base a las afirmaciones y comentarios de las propias jugadoras en las entrevistas con ellas, las múltiples observaciones directas de los miembros del "staff" técnico y, en algunos casos, la aportación concreta de distintos datos. En breve, cuando nos referimos a la mejora de habilidades físicas o técnicas, nos basamos en datos deportivos concretos que indican dicha mejora; en cuanto a la posible aportación de alguna estrategia psicológica, hemos utilizado "cuasi-diseños" de sujeto único, en la línea de metodología idiográfica que sugiere Smith (1989) en el contexto del deporte de competición, que nos han permitido conocer el estado de una determinada habilidad antes y después de intervenir a nivel psicológico y, posteriormente, establecer hipótesis muy probables respecto a la eficacia de la interacción entre esta intervención y el trabajo físico o técnico realizado.

Asimismo, datos que han indicado mejoras en cuanto al funcionamiento psicológico relevante de las jugadoras, son los que ha proporcionado el cuestionario elaborado por Buceta y Gimeno (1990) a partir de una versión inicial del PSIS de Mahoney (Mahoney, Gabriel y Perkins, 1987); este cuestionario de setenta y un ítems, todavía en fase de estudio, intenta medir cuestiones relevantes para el rendimiento deportivo en relación con variables psicológicas como el control de la ansiedad, la autoconfianza, la motivación, la atención, el dominio de habilidades mentales y el espíritu de equipo; empleado en dos/tres ocasiones diferentes, ampliamente separadas por periodos de tiempo en los que se llevó a cabo una intervención notable, las puntuaciones obtenidas reflejaron un progreso considerable en el dominio de variables tan importantes. Al tratarse de un grupo pequeño, las respuestas en el cuestionario pudieron ser discutidas con cada una de las jugadoras que lo rellenaron, confirmándose, en general, la impresión que tuvimos al observar los datos.

Del mismo modo, otros datos a tener en cuenta, han sido los recogidos por las propias jugadoras en los distintos auto-registros que han realizado; a través de éstos, se han podido advertir numerosos cambios en su funcionamiento mental y global, observándose, en general, mejoras muy significativas con vistas a su rendimiento.

Por último, la observación de este autor, a través de las múltiples entrevistas con las jugadoras del equipo, no ya sólo de sus afirmaciones y comentarios sobre la eficacia del trabajo psicológico sino, más aún, de su conocimiento, cada vez mayor, respecto a las variables más relevantes y la manera de auto-controlarlas, debe ser también considerado como un importante elemento de valoración positiva de los servicios prestados, ya que la comprensión y el dominio de estos procesos y estrategias, debería permitir la predicción, muy probable, de un rendimiento deportivo más elevado.

## Principales problemas, sugerencias y conclusiones

Algunos de los problemas encontrados, las sugerencias para aliviarlos y, también, varias conclusiones respecto al trabajo realizado, han sido ya expuestos a lo largo de este artículo en sus diferentes apartados. Ahora, en éste, señalaremos, con sucinta brevedad, los más destacados.

Una dificultad que hemos tenido, coincide, probablemente, en la mayoría de los programas de intervención psicológica con deportistas: la mínima disposición inicial de éstos para llevar a cabo este tipo de trabajo. Es de esperar, que con el tiempo y el buen hacer de los psicólogos, este problema sea cada vez menor, evitándose un obstáculo que puede llegar a impedir o deteriorar la intervención más conveniente. En nuestro caso, hemos ido creando, poco a poco, una disposición favorable de las jugadoras hacia el trabajo psicológico, sin pretender intervenir de manera directa antes de que considerásemos que ya estaban preparadas para ello, lo que ha facilitado que, cuando por fin lo hemos hecho, las jugadoras hayan asimilado mucho mejor el contenido de la intervención.

Este problema de actitud o disposición de los deportistas respecto al trabajo psicológico, no se observa únicamente en el comienzo de la intervención, sino que, además, tal y como ha sucedido en nuestro caso, debe tenerse en cuenta en etapas más avanzadas de ésta, sobre todo cuando se pretende realizar un trabajo más "profundo" abordando sensaciones, pensamientos o experiencias más personales. Como antes, con más razón ahora, también aquí es conveniente esperar a que los deportistas estén lo suficientemente dispuestos como para afrontar, en esta ocasión, un tipo de trabajo que les obligue a compartir sus vivencias internas. En nuestra opinión, la existencia o ausencia de esta actitud favorable, debería determinar la posibilidad de realizar un trabajo más profundo o, por el contrario, aconsejar que la intervención directa no excediera un nivel básico más superficial. Como ya hemos señalado previamente, aquí y en otro escrito (Buceta, en prensa), este nivel más básico puede llegar a incluir el conocimiento y dominio de numerosas cuestiones relevantes de gran utilidad, sin obligar al deportista a contemplar, y, sobre todo a compartir con el psicólogo, los detalles más íntimos de su funcionamiento psicológico; la información que el deportista asimila a través de este trabajo básico, puede, no obstante, facilitarle el camino para que, él mismo, profundice en las cuestiones más personales a las que, sin embargo, no parece dispuesto a dar acceso a los demás.

En cualquier caso, parece recomendable que el psicólogo no intente trabajar a niveles de intimidad personal del deportista a los que éste no está dispuesto a hacerlo, debiendo aprovechar al máximo los límites en los que el trabajo psicológico es lo suficientemente aceptado; al tiempo que, de forma paralela y si procede, puede intentar ensanchar tales límites preparando al deportista, convenientemente, para una intervención posterior más avanzada.

Además de otras ya apuntadas, una importante ventaja de la intervención indirecta, tan utilizada en nuestro caso, es que cualquiera que sea el grado de intensidad de la intervención directa, puede servir para desarrollar una gran parte del trabajo psicológico que se considere conveniente en un plan completo de preparación deportiva; consecuentemente, es clara la sugerencia de utilizar esta vía en la mayor medida posible, siempre en coordinación con el trabajo que pueda llevarse a cabo por la vía directa, implicando a entrenadores y dirigentes cuyas decisiones y acciones puedan afectar a los deportistas.

Un segundo problema, más específico de este proyecto concreto, tiene que ver con el doble rol de este autor como entrenador y psicólogo. Si bien esta dualidad ha sido la clave para poder desarrollar este plan de intervención, tan poco habitual en un deporte como el baloncesto, y ha favorecido decisivamente el trabajo psicológico realizado, en ocasiones ha planteado dificultades de funcionamiento que deben ser valoradas. Este tema ha sido abordado con detalle en otro escrito más específico (Buceta, en prensa) en el que se señalan las ventajas y dificultades de esta situación; la conclusión de este análisis,



es que se pueden aprovechar las importantes ventajas que aporta el doble rol y minimizar las posibles dificultades mediante un buen trabajo de fortalecimiento de la habilidad de auto-control de los deportistas y, en muchos casos, la ayuda de un psicólogo ayudante no entrenador. En nuestro caso, esta ayuda ha estado disponible en algunos momentos (como ya hemos indicado) pero no en todos en los que hubiera sido conveniente.

En un posible proyecto futuro como éste, en el que este autor u otra persona en una situación similar, estuviera de nuevo al frente del mismo, sería aconsejable que el entrenador-psicólogo tuviera entre sus ayudantes a un psicólogo no entrenador; en general, el principal responsable podría diseñar el plan de trabajo psicológico a realizar, decidir las vías por las que éste debería desarrollarse y delimitar la parcela de trabajo a cubrir por él y por su ayudante, el cual debería estar lo suficientemente integrado en el proyecto como para poder actuar en cualquier momento; de esta manera, se podría mejorar la intervención efectuada en esta ocasión, abarcando parcelas a las que, por diversos motivos, ha sido difícil llegar convenientemente al psicólogo-entrenador jefe (aunque, siendo realistas, será difícil que los dirigentes responsables acepten la presencia de otro psicólogo en un equipo cuyo entrenador principal ya lo es).

Otro problema, este más habitual en el contexto del deporte de competición, es que las jugadoras han tenido que atender numerosas demandas en su plan global de preparación, planteándose múltiples dificultades para encontrar el tiempo y los horarios adecuados para llevar a cabo las sesiones de trabajo psicológico directo y, cada jugadora por su cuenta, las tareas correspondientes a los periodos inter-sesiones. En general, éste es un problema que siempre debe tenerse en cuenta, pues el deportista de competición suele tener muy comprometido su tiempo entre entrenamientos deportivos de distinta índole, competiciones, viajes, reconocimientos médicos, sesiones de rehabilitación, reuniones con su representante, eventos relacionados con su propia imagen, etc. y, además, necesita mucho tiempo para alimentarse convenientemente y descansar lo suficiente. En nuestro caso, la posición privilegiada, ventajosa en esta ocasión, del entrenador-psicólogo, ha permitido aliviar este problema en una medida considerable, aunque no todo lo que hubiera sido deseable.

Nuestra sugerencia, aquí, consiste en que, en primer lugar, se tenga en cuenta la existencia de esta dificultad; en segundo lugar, que se intente trabajar, en la mayor medida posible, por la vía indirecta, aprovechándose al máximo las actividades y situaciones relacionadas habitualmente con el deportista para llevar a cabo el trabajo psicológico más apropiado. Además, pueden aprovecharse las experiencias deportivas habituales (e.g. el entrenamiento técnico) para entrenar en vivo las estrategias psicológicas que el deportista aprenda mediante el trabajo directo; en tercer lugar, que se establezca la prioridad del trabajo psicológico directo dentro del conjunto de parcelas de trabajo deportivo de distinto tipo que el deportista debe afrontar en cada momento concreto, de forma que pueda decidirse cuándo debe llevarse a cabo preferentemente y se le asigne el tiempo y horario adecuados para que pueda ser eficaz y, por lo tanto, merezca la pena realizarlo; en cuarto lugar, que la carga, cuantitativa y cualitativa, de trabajo directo no sea pesada para el deportista, ya que, en caso de serlo, es muy probable que no sea ejecutado como debiera. Es conveniente, por ejemplo, no excederse en el uso de cuestionarios o auto-registros a cumplimentar o, en general, en las tareas a realizar en los periodos inter-sesiones, así como no querer abarcar demasiados temas en poco tiempo. Parece aconsejable recordar, que lo ideal, muchas veces, es enemigo de lo bueno y, por ello, el psicólogo debería establecer una jerarquía de prioridades, dentro de su propio trabajo, que le permitiera seleccionar con acierto los contenidos y tareas más relevantes en cada momento.

El problema del tiempo disponible debe extenderse también al "staff" técnico. Las múltiples responsabilidades de los miembros del equipo de entrenadores y otros colaboradores impiden a veces,

como nos ha ocurrido a nosotros, que se elaboren y tomen registros más minuciosos del funcionamiento deportivo de los deportistas. En ocasiones, hubiera sido interesante tener datos que nos hubieran permitido establecer una precisa relación funcional entre las diferentes respuestas relevantes de las jugadoras, los distintos estímulos antecedentes en cuya presencia se producían y las consecuencias que generaban. En líneas generales, la necesidad de mejorar los métodos de análisis del rendimiento deportivo y del funcionamiento en general de los deportistas es muy acuciante en las especialidades de equipo, en las que, a menudo, se delimitan defectuosamente las conductas o respuestas a analizar y se observa muy deficientemente la relación funcional entre éstas y sus antecedentes y consecuencias. El desarrollo de métodos de análisis funcional apropiados en cada caso, debería ser una de las principales aportaciones del trabajo psicológico en los deportes de equipo y aunque en nuestro proyecto hemos realizado algunos intentos en esta dirección, nos hemos quedado muy lejos del esfuerzo que en realidad tiene que hacerse todavía en este apartado tan importante.

Por último, otro problema con el que nos hemos encontrado ha sido la novedad que para todos nosotros suponía afrontar una competición como los Juegos Olímpicos. La ausencia de experiencia propia en el contexto de esta competición, ha dificultado a veces el trabajo a realizar, aunque se ha intentado paliar este déficit hablando con entrenadores y deportistas que habían estado antes en unos Juegos. Tras la experiencia de Barcelona, será difícil que, en el futuro, no haya personas implicadas que puedan transmitir sus vivencias, lo que, sin duda, resultará muy beneficioso, cubriéndose una laguna que en esta ocasión hemos tenido.

La singularidad de los Juegos Olímpicos, celebrándose sólo cada cuatro años y teniendo una importancia deportiva máxima, plantea además, como también ha sucedido en nuestro caso, la excepcional dificultad que supone la ausencia de experiencias similares durante el periodo de preparación, aunque en algunos deportes los campeonatos del Mundo o determinadas competiciones de mucho prestigio pueden estar a una altura competitiva parecida y, en algún caso, incluso mayor. El deportista que prepara los Juegos y nunca ha participado en ellos, se prepara, psicológicamente, para afrontar dificultades que no conoce y que, en la mayoría de los casos, son irrepetibles en otras competiciones, lo que implica un grave problema de falta de exposición ante los múltiples estímulos estresantes que estarán presentes en la competición olímpica, en la línea ya señalada por Orlick y Partington (1988) al referirse a deportistas canadienses que participaron en los Juegos de 1984.

En el caso que nos ocupa, este problema se ha agravado al no haber podido participar, por no estar clasificados para ello, ni siquiera en competiciones que pudieran aproximarse en importancia a los Juegos (e.g. campeonato del Mundo; fases finales del campeonato de Europa), debiéndose utilizar, como experiencias previas, competiciones oficiales de menor rango o competiciones-test a las que se ha intentado dar la importancia de "ensayos generales". Lógicamente, también se ha tratado de aliviar este déficit mediante el trabajo psicológico apropiado sobre las expectativas de las jugadoras en cuanto a lo que podía suceder en el entorno de los Juegos, intentándose anticipar, en la mayor medida posible, los estímulos estresantes que podrían encontrarse y planificándose y ensayándose, posteriormente, las estrategias más viables para controlarlos o, al menos, aliviar al máximo su posible impacto negativo. Nuestra conclusión aquí, es que aunque la falta de exposición previa es probablemente insustituible al cien por cien, se puede aliviar este problema con un trabajo parecido al que hemos realizado, pudiendo ser más eficaz en la medida que se disponga de oportunidades competitivas que se aproximen a la trascendencia de los Juegos Olímpicos.

En resumen, la experiencia de trabajo psicológico llevada a cabo con el equipo olímpico de baloncesto femenino con vistas a su preparación y participación en los Juegos de Barcelona, debe considerarse, en líneas generales, sumamente positiva, tanto por el beneficio que parece haber aportado

al progreso y los resultados deportivos alcanzados por este equipo, como por las interesantes conclusiones que pueden sacarse de ella de cara al futuro. Parece claro, que pocas experiencias como ésta se han realizado hasta ahora en el deporte de alta competición, sobre todo en las especialidades de equipo, por lo que el análisis detallado de lo realizado, observando *a posteriori* las ventajas e inconvenientes del procedimiento empleado, debería servirnos para perfeccionar nuestro conocimiento respecto a estos temas y diseñar mejores programas de intervención en ocasiones venideras.

## Referencias

- Blanco, I. y Buceta, J.M. (en prensa) Intervención psicológica con el equipo nacional olímpico de hockey hierba femenino. *Revista de Psicología del Deporte*.
- Buceta, J.M. (1985a) Some guidelines for the prevention of excessive stress in athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 16, 1, 46-58.
- Buceta, J.M. (1985b) Estrategias comportamentales y cognitivas en la práctica deportiva. *Revista Española de Terapia del Comportamiento*, 3, 1, 1-27.
- Buceta, J.M. (1989a) Estrés y rendimiento deportivo: Estrategias de intervención. En E. Echeburúa (ed.) *El Estrés: Problemática Psicológica y Vías de Intervención*. San Sebastián: Editorial de la Universidad del País Vasco, 203-233.
- Buceta, J.M. (1989b) Psicología del Deporte aplicada: Areas de intervención en relación con el entrenador. Congreso Internacional *Psychology and Psychologists Today*. Lisboa: Noviembre. Publicado, posteriormente, en *Clinic*, 4, 12, 20-23, 1991.
- Buceta, J.M. (1990) El control de la ansiedad (activación) a través del entrenador. *Curso de Perfeccionamiento para Entrenadores de Categoría Nacional*. Gijón: Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Principado de Asturias.
- Buceta, J.M. (en prensa) The Sport Psychologist-Athletic Coach dual role: Advantages, difficulties and ethical considerations. *Journal of Applied Sport Psychology*.
- Buceta, J.M. y Gimeno, F. (1990) Versión española ampliada del cuestionario PSIS de Mahoney. Departamento de Personalidad Evaluación y Tratamiento Psicológicos de la UNED (manuscrito no publicado).
- Mahoney, M.J.; Gabriel, T.J. y Perkins, T.S. (1987) Psychological skills and exceptional athletic performance. *The Sport Psychologist*, 1, 181-199.
- Martens, R. (1987) *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Orlick, T. y Partington, J. (1988) Mental links to excellence. *The Sport Psychologist*, 2, 2, 105-130.
- Silva, J.M. y Weinberg, R.S. (eds.) (1984) *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Smith, R.E. (1989) Applied Sport Psychology in an age of accountability. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1, 1, 166-180.