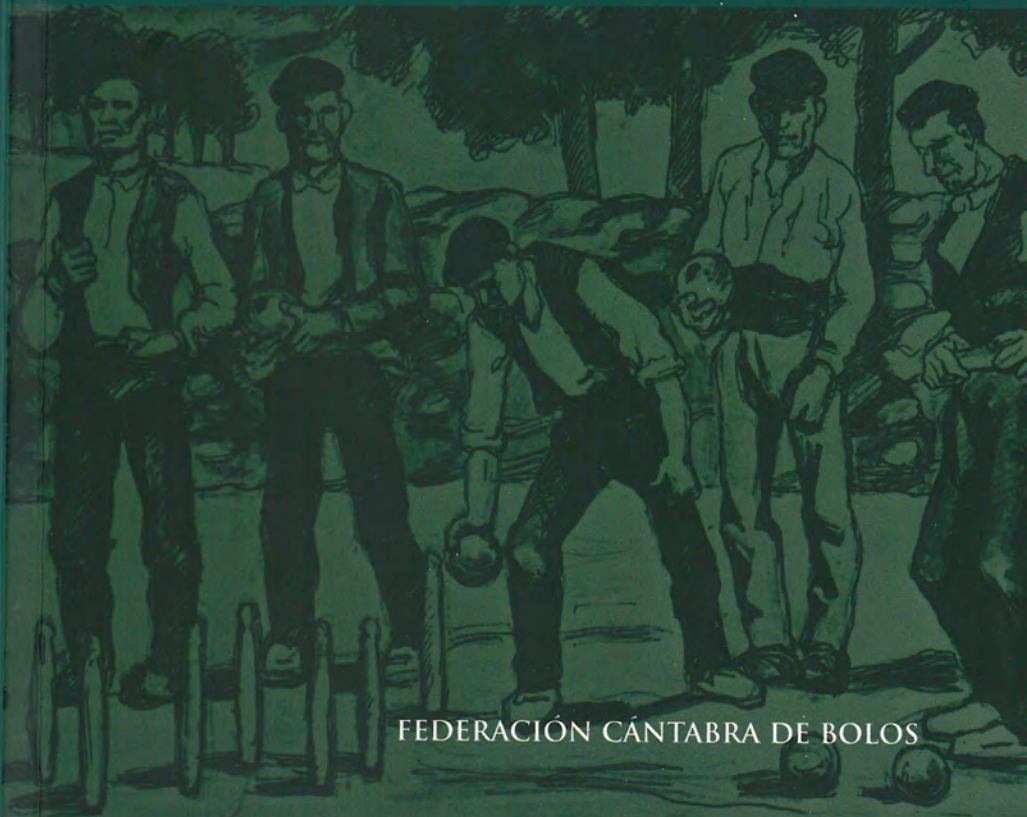


Actas de las Jornadas de
Psicología de los Bolos

la psicología en el deporte de los bolos



FEDERACIÓN CÁNTABRA DE BOLOS

LA PSICOLOGÍA EN EL DEPORTE DE LOS BOLOS

Actas de las Jornadas de Psicología de los Bolos

José Manuel Iglesias
Jacinto Luis González-Oya
Joaquín Dosil
Joaquín Díaz Rodríguez
Ángel M. González Suárez
Pere Lavega Burgués
Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz
José Antonio Bonilla Cortabitarte

Santander, 2006

Índice

Prólogo	7
<i>José Manuel Iglesias</i>	
Nuevos retos de la psicología del deporte: de la investigación a la acción	15
<i>Jacinto Luis González-Oya</i> <i>Javier Dosil</i>	
Peculiaridades psicológicas de los bolos	23
<i>Joaquín Díaz Rodríguez</i>	
Técnicas psicológicas de preferente aplicación en los bolos: concentración y visualización	37
<i>Ángel M. González Suárez</i>	
Las conductas motrices en los juegos de bolos	57
<i>Pere Lavega Burgués</i>	
El papel del entrenador o del líder en los bolos	99
<i>Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz</i>	
Trabajo psicológico específico para la modalidad de parejas en el deporte de los bolos	111
<i>Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz</i>	
Trabajo psicológico específico para la modalidad de equipos	125
<i>José Antonio Bonilla Cortabitarte</i>	

Prólogo

Se reúnen aquí las ponencias presentadas por una serie de especialistas cualificados como resultado de su intervención en las *Jornadas de Psicología de los Bolos*, organizadas por la Federación Cántabra de Bolos y la Asociación Cántabra de Psicología del Deporte en Santander los días 28 y 29 de noviembre de 2003.

La psicología del deporte y su aplicación a los bolos goza cada día más de buena salud y, en un futuro, podrá demandar el acceso en la familia bolística del psicólogo como un miembro más, tal como sucede en la actualidad en otros deportes. En efecto, la psicología de la actividad física y del deporte, en general, y de los bolos, en particular, ha experimentado una gran evolución en los últimos años que podemos incluso denominar “revolución” con su aplicación a todas las federaciones deportivas y a todos los estamentos: jugadores, entrenadores, árbitros... e incluso en otros personajes más pasivos: directivos, padres, aficionados... que en el deporte gozan un gran rol de influencia sobre los actores que intervienen más activamente en la práctica deportiva.

La aplicación de la psicología del deporte produce como efecto más inmediato la modificación en el rendimiento del deportista que es el objetivo principal de las publicaciones sobre este tema en la mayoría de las revistas especializadas frente a otros componentes como directivos, aficionados, entrenadores o árbitros.

inciendiando en la responsabilidad individual, las posibilidades de colaboración y los condicionamientos del medio inestable del suelo de las boleras y las variaciones de climatología y temperatura en que se desarrolla esta actividad deportiva. Joaquín Díaz enriquece su aportación con aspectos de interés, en relación con el desarrollo del deporte de los bolos, gracias al conocimiento de la modalidad del bolo palma y su relación con la psicología con alusiones a la tensión, la presión, el estrés, la transición entre tiro y birla con sus rutinas, y el tiempo de espera durante la actuación del contrario que abarca el cincuenta por ciento del total de la actividad deportiva. Otro aspecto que es analizado y condiciona el desarrollo de la competición es el referente a los horarios y sus alteraciones con el consiguiente efecto en el control de la activación y el control de la ansiedad pre-competitiva.

Con un sentido muy sintético el mismo Joaquín Díaz reflexiona sobre la preparación física, que requiere fuerza y resistencia, como base de la autoconfianza del jugador. Finalmente presta atención a otras personas que intervienen o pueden intervenir en la competición tales como los árbitros que tienen un papel de influencia muy inferior a otros deportes y los entrenadores -nueva figura en alza en estos últimos años en la modalidad de equipos- como forma de repartir responsabilidades.

La preparación psicológica, como medio para obtener buenos resultados, es ponderada por Ángel M. González Suárez en su artículo "Técnicas psicológicas de preferente aplicación en los bolos: concentración y visualización". El autor insiste en la capacidad del jugador en mantener la atención -concentración- en los aspectos significativos de la competición y el control de la "presión" o estrés, así como en la visualización mediante la creación o recreación de imágenes a nivel mental -visualización-. Aboga por un proceso paulatino de aprendizaje y de incorporación de habilidades psicológicas para mejorar los resultados que, en los últimos años, están aplicando los entrenadores en los distintos deportes mediante la preparación psicológica de los deportistas.

tancia la personalidad de los actores. Considera el autor como aportaciones más representativas en relación con las conductas motrices bolísticas el control del propio cuerpo, el autoconocimiento, la constancia, la dosificación del esfuerzo físico, la inteligencia motriz, el respeto a los demás y la competitividad. Concluye con una propuesta de seguimiento individualizado de cada jugador con el fin de ajustar y equilibrar las conductas motrices, aspecto que puede y debe iniciarse mediante la educación en programas como *Madera de ser* y las Escuelas de Bolos que organiza la Federación Cántabra de Bolos.

Dos nuevas aportaciones a la psicología de los bolos nos ofrece Enrique J. de Los Fayos Ruiz en dos aspectos novedosos “El papel del entrenador o del líder en los bolos” y “Trabajo psicológico específico para la modalidad de parejas en el deporte de los bolos”.

Sin duda un fenómeno muy reciente y que en el futuro puede consolidarse, al menos en las competiciones de equipos, es la introducción paulatina del entrenador como medio para mejorar los diferentes componentes técnicos, físicos y psicológicos en la competición que el reglamento no contempla. Enrique J. de Los Fayos aboga por la introducción del entrenador, persona que ha de ser de referencia en el mundo de los bolos, para descargar a los jugadores de la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas, técnicas y/o tácticas con una planificación y programación en función de los concursos y competiciones previstas. De hecho esta misión tiene como germen el monitor de las Escuelas de Bolos y en la práctica casi todas las modalidades deportivas tienen el referente del entrenador. El autor profundiza en las razones para incluir esta figura del entrenador al que considera líder y educador pues debe también programar y planificar los entrenamientos para obtener mejores objetivos deportivos. A lo largo del artículo no sólo justifica la necesidad del entrenador en el deporte de los bolos sino que indica las competencias personales más esenciales del mismo: experiencia en la práctica de dicha modalidad de bolos, capacidad para planificar los objetivos deportivos de la temporada y de cada competición,

vos y afectivos con las interacciones que producen en los distintos miembros a la hora de repartir responsabilidades como comunicación, conflictos (rivalidades internas, liderazgo mal asumido, objetivos mal definidos, excesivo dirigismo), ambiente interno del equipo y del entorno...

Los niveles de funcionamiento de los equipos y la necesidad de conjugar la labor técnica, para obtener buenos resultados, con la afectividad, en interés por las relaciones socioemocionales, son dos aspectos que resalta J. A. Bonilla junto a la evolución de las distintas fases del desarrollo de los equipos. Finalmente incide en la optimización del equipo e indica los ingredientes de un buen equipo con vistas a la progresión y la necesidad de un buen ambiente en el grupo y su entorno en aras del éxito de sus miembros, constituyendo dos elementos básicos la cohesión y la moral para construir un equipo eficaz.

José Manuel Iglesias

Comisión de Cultura de la Federación Cántabra de Bolos

NUEVOS RETOS DE LA PSICOLOGÍA DEL DEPORTE: DE LA INVESTIGACIÓN A LA ACCIÓN

Jacinto Luis González-Oya

Javier Dosil

Profesores de la Universidad de Vigo

La investigación en psicología de la actividad física y del deporte ha experimentado un desarrollo considerable en los últimos años, debido al incremento en el número de publicaciones en este ámbito y a que la presencia del psicólogo en el deporte es cada vez más frecuente.

Actualmente, la psicología del deporte se considera un área consolidada científicamente, con un fuerte respaldo en las universidades (Dosil y González-Oya, 2003). Las facultades de psicología y del deporte (INEF y Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte) son los núcleos donde se genera la mayor parte de la investigación que se realiza en nuestro país.

Otro aspecto, íntimamente relacionado con el anterior, se refiere a la apertura y al deseo, por parte de los profesionales que trabajan en este ámbito, de que la psicología del deporte llegue a todos los lugares, a todos los deportes y a todas las federaciones (Dosil, 2003). La psicología deportiva debe abarcar a todas las personas implicadas en las situaciones deportivas, y no sólo centrarse en el deportista (Cruz, 1994, 1997, 2002).

Asimismo, otro factor determinante en la investigación sobre psicología de deporte consiste en lograr un adecuado equilibrio en los aspectos teóricos, prácticos y de investigación, en el sentido de

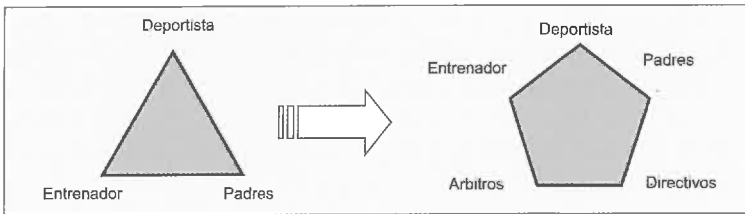


Figura 1. Transformación del “triángulo” (Smoll, 1986) en “pentágono deportivo” (Dasil, 2004).

Una forma eficaz de valorar si, como sugieren algunos autores, ha existido una mayor preocupación por integrar a estos componentes dentro la familia deportiva es realizar una revisión bibliográfica de los artículos publicados en las revistas especializadas de mayor influencia, puesto que, posiblemente, son éstas las que marcan las pautas y las tendencias de hacia donde se dirige la investigación.

Para ello, en esta presentación evaluaremos los resultados obtenidos en dos revisiones, separadas entre sí por casi 10 años. De esta manera, es posible obtener una idea aproximada de si, en la última década, ha existido o no, la tan ansiada apertura.

Vealey (Vealey,1994) efectuó una revisión de los artículos publicados en la revista *The Sport Psychologist* durante el periodo comprendido entre 1987 y 1992. Este autor encuentra que el 70% de los artículos hacen referencia exclusivamente al deportista. El resto de las categorías creadas para esta investigación se reparten el 30% restante (figura 2).

	Número artículos	%
Atletas	72	70
No atletas	8	8
Entrenadores	8	8
Atletas/entrenadores	6	5
Psicólogos del deporte	5	5
Otros	4	4

Figura 2. Artículos revisados por Vealey (Vealey, 1994) teniendo en cuenta la figura principal del mismo.

Reflexiones finales: líneas futuras de la investigación

Los criterios que los diversos autores han empleado para diseñar las líneas futuras de investigación en psicología deportiva han sido diversos. Una muestra de ello son los trabajos de Cruz (Cruz, 1997, 2001), Dosil (Dosil, 2003b), Kunath (Kunath, 1995) o Silva (Silva, 2001). Así pues, si evaluamos los aspectos que Cruz (Cruz, 1997) consideraba determinantes, dado que indicarían el desarrollo de esta disciplina en España, es posible concluir que sus dos primeras observaciones se están cumpliendo actualmente (la consolidación como materia de estudio en las Facultades de Educación Física/Deporte y de Psicología, y el incremento de trabajos de investigación); aunque no así la última (aumento del número de psicólogos del deporte aplicados que trabajan en equipos y federaciones). No obstante, es posible que ésta no tarde en producirse, ya que, si la disciplina está consolidada y el número de trabajos se incrementa, es lógico pensar que el siguiente paso sea el acceso al mercado de trabajo (clubes, federaciones, asociaciones, etc.) de los psicólogos formados en actividad física y deporte.

- En este sentido, y tras el análisis de las revisiones comentadas anteriormente, éstas nos sugieren dos líneas principales sobre las que se basará el futuro de nuestra profesión:

En primer lugar, es importante que los profesionales de la psicología deportiva sepamos vender nuestro producto. Esta clave marcará el futuro de la psicología deportiva (Dosil, 2003b). Para ello, es necesario seguir las dos reglas principales del marketing: primero, conseguir un buen producto; segundo, venderlo.

- Según Dosil (2003b) un buen producto en psicología deportiva equivale a una buena formación, mediante Masters, Doctorados o Cursos de Especialización. El segundo aspecto requiere trabajo conjunto por parte de los profesionales consolidados (profesores universitarios, directivos de clubes o federaciones) y de las personas formadas que quieren acceder al ámbito aplicado. La realización de convenios

Bibliografía

- ALDERMAN, R. B. (1984): "The future of sport psychology" en J. M. Silva y R. S. Weinberg (ed.), *Psychological foundation of sport*, pp. 45-54. Champaign.
- CRUZ, J. (1994): "Sport psychology". *Applied psychology: An International Review*, 43 (3), pp. 323-330.
- CRUZ, J. (1997): *Psicología del deporte*. Madrid.
- CRUZ, J. (2001): "La psicología del deporte: pasado, presente y futuro" en J. Dosil (ed.), *Aproximación a la psicología del deporte*. Orense.
- CRUZ, J. (2002): "Aplicaciones de la psicología del deporte en España" en J. Dosil (ed.), *El Psicólogo del deporte*, pp. 23-38. Madrid.
- DOSIL, J. (2003): "La función educativa del árbitro y juez deportivo" en F. Guillén (dir.), *Psicología del arbitraje y el juicio deportivo*, pp. 133-160.
- DOSIL, J. (2003b): "Veinte claves para afrontar el futuro de la psicología del deporte en España", *Revista de Psicología General y Aplicada*, 56 (4), pp. 519-530.
- DOSIL, J. (2004): *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid.
- DOSIL, J. y GONZÁLEZ-OYA, J. L. (2003): "Tendencias de la investigación en psicología de la actividad física y del deporte", *Revista de Psicología y Psicopedagogía (Edupsycké)*, 2 (2), pp.147-164.
- GONZÁLEZ-OYA, J. (2003): "Arbitraje y psicología del deporte: la última década a revisión", *Libro de Actas del IX Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*, pp. 244-249. León.
- KUNATH, P. (1995): "Future directions in exercise and sport psychology", en S. J. H. Biddle (ed.). *European Perspectives on Exercise and Sport Psychology*. Champaign.
- NIDIFFER, R. M. (1984): "Current concerns in Sport psychology", en J. M. Silva y R. S. Weinberg (ed.), *Psychological foundation of sports*, pp. 35-44. Champaign.

PECULIARIDADES PSICOLÓGICAS DE LOS BOLOS

Joaquín Díaz Rodríguez

Presidente de la Asociación de Psicología Deportiva de Cantabria

Los bolos, desde el ámbito de la psicología del deporte, son algo más que derribar con las bolas el mayor número de bolos y conseguir emboques, como los define el reglamento de la Federación Española de Bolos. Los bolos en sus distintos estilos y modalidades presentan una riqueza y variedad de matices y características psicológicas que permiten intervenciones desde diferentes campos de actuación.

Si en todos los casos el detallado conocimiento del deporte es fundamental para todos aquellos profesionales que quieran intervenir en él, en el caso de los deportes tradicionales, como los bolos, se convierte en imprescindible.

Los monitores, los futuros entrenadores, los jugadores, los árbitros e incluso para los espectadores, y por supuesto, para los psicólogos verán reforzado su trabajo o su nueva visión del juego si conocen y reflexionan sobre las características y demandas psicológicas que los bolos presentan.

Deporte individual

Los bolos son de los pocos deportes que se pueden jugar de forma individual, parejas y equipos. Esta peculiaridad es propia de

cibe cada jugador el número de bolos derribados por el mismo, sus compañeros o sus adversarios en cada momento, o fase de la partida o concurso (Díaz, 2003).

Deporte de equipo

En la modalidad *equipos* las interacciones son mayores y hay más posibilidades de colaboración. Como en todos los deportes de equipo la cohesión, es decir aquellas fuerzas que mueven al equipo para conseguir los mismos objetivos, (Festinger, 1959) se debe promover y entrenar ya que en los bolos la realización grupal está fuertemente individualizada. Aunque según algunos autores De Diego y Sagredo, (De Diego y Sagredo, 1992) esta circunstancia facilita la cohesión, la estructura y composición de "las peñas" de bolos en muchas ocasiones no facilita el incremento de la cohesión, ya que los jugadores se enfrentan directa o indirectamente como adversarios en numerosas ocasiones, con lo que se precisa unas intervenciones psicológicas concretas para mejorar la cohesión.

Deporte de precisión

A diferencia de otros deportes de precisión, en los bolos hay que hacer un importante esfuerzo físico y de coordinación para realizar los lanzamientos y conseguir alcanzar los objetivos. En el bolo palma el objetivo elegido (lugar de golpeo de la bola) no siempre tiene que ser el mismo.

Casi todos los deportes de precisión utilizan algún objeto para lanzar los proyectiles (carabina, pistola, escopeta, arco) o golpear (taco de billar). En los bolos, igual que algunos otros deportes de precisión sin objeto que manejar (bowling, baseball, tiros libres de baloncesto, petanca), las bolas hay que lanzarlas con diferentes arcos o curvas de lanzamiento y con los efectos reglamentarios (Arts. 4 y 27 del Reglamento de la FEB) y desde diferentes distancias, lo que implica entrenamientos físicos y psicológicos en precisión muy dis-

una vez tirada la bola, el público manifiesta su agrado o desagrado de la bola, con lo que el jugador recibe una nueva información: la de la eficacia de su actuación y la reacción del público. En la mayoría de las ocasiones jugador y público coinciden en la percepción de la jugada.

Aunque el reglamento no lo impide, el jugador no suele gritar o chillar durante algunos momentos de la competición. Estos gestos, que vemos en algunos deportes silenciosos como el tenis o el golf, tienen una misión relajante y de descarga de la tensión competitiva. Los jugadores de bolos no solamente no los suelen hacer, sino que, no se ve bien en las boleras, y cuando algún jugador lo ha realizado ha sido desaprobado desde muchos lugares de la grada.

Deporte de espera

Desde que se inicia la partida hasta que termina, el jugador pasa casi el cincuenta por ciento del tiempo en situación de espera y observando el juego del adversario o de los compañeros en el caso de la modalidad parejas y equipos. Normalmente el jugador permanece sentado (individual) o de pie (parejas y equipos) mientras tiran sus compañeros. Durante este tiempo de juego "pasivo" extremadamente largo, 3-4 minutos entre cada mano y durante 8 veces en el juego del concurso individual, los jugadores pueden sufrir toda una serie de circunstancias que pueden afectarle en el desarrollo de su juego. Como indica Dosil (Dosil, 2002) "en los deportes de espera hay mucho tiempo para pensar entre actuación y actuación, durante ese tiempo se puede pensar en los fallos anteriores, analizar jugadas, adelantar acontecimientos y preocuparse por cuestiones ajenas al juego". El jugador de bolos debería desarrollar estrategias para que en estos tiempos de espera, los pensamientos y los procesos mentales se hagan siempre de forma positiva. Los jugadores, normalmente han desarrollado estrategias erróneas provenientes de fallos anteriores o de haber pasado periodos críticos sin las orientaciones o intervenciones psicológicas adecuadas.

dos y los jugadores deben pasar bastante tiempo en las boleras. Además, en ocasiones, las ausencias, los empates, retrasos, falta de luz, inclemencias del tiempo, etc., producen alteraciones en los horarios. En muchas ocasiones los jugadores pasan largas horas en las boleras o en las instalaciones, lo que impide una correcta preparación psicológica del jugador. Los horarios y sus posibles alteraciones inciden en el ritmo de comidas, descansos, rutinas de calentamiento... Estas circunstancias dificultan la adecuada preparación psicológica de la competición. Los horarios ajustados permiten y facilitan la preparación de las competiciones sobre todo en lo que se refiere al control de la ansiedad pre-competitiva y el control de la activación.

Una correcta intervención psicológica permitiría una correcta adaptación del jugador a este tipo de situaciones.

El descanso está directamente relacionado con los horarios. En un deporte de la exigencia física y mental de los bolos, es muy importante que el jugador aproveche el tiempo entre concursos o entre jornadas para ordenar positivamente sus pensamientos, para analizar tranquilamente su actuación o simplemente aislarse del bullicio de la competición.

Demandas físicas

Los bolos requieren unas considerables exigencias físicas. Precisan de una activación general de la energía del cuerpo en actividades que requieran fuerza y resistencia.

También se precisa un ajustado sentido de la coordinación general de todos los segmentos corporales implicados en los movimientos de lanzar y una intervención grande de la coordinación óculo-manual.

La preparación física es una actividad absolutamente necesaria para jugar a los bolos, tanto para estar en perfectas condiciones como para prevenir lesiones, cada vez más frecuentes, sobre todo de espalda, codos, muñecas y hombros, las más habituales en este

tura y climatología, de los golpes de las bolas, de los ángulos y distancias de los birles.

Aunque los bolos comparten categoría con deportes como el surf, el alpinismo, el montain bike, el senderismo o el esquí, no llega a los niveles de incertidumbre e inestabilidad en el medio de éstos, sin embargo, las actuaciones motrices y la cooperación en esta clase de deportes, requieren una gran exigencia y un gran entrenamiento. La inestabilidad psicológica que presentan algunos jugadores de bolos durante las competiciones suele provenir en muchos casos, de las condiciones del medio en el que se realiza el juego.

Todas las circunstancias del juego de los bolos observadas en el estudio de su clasificación, dentro de las diferentes categorías de deportes, son fundamentales para un mejor y mayor conocimiento del deporte y sobre todo para aquellos técnicos que pretendan intervenir en el deporte, bien asesorando psicológicamente o bien como entrenadores o monitores enseñantes en las categorías menores. También los jugadores podrán sacar enseñanzas sobre algunas de las condiciones y situaciones que repercuten en su forma de jugar y en sus rendimientos deportivos. No obstante, profundizaremos en otros aspectos que también intervienen de manera significativa en las actuaciones de los jugadores y que también precisan de una atención preferente en las intervenciones psicológicas.

Entrenadores

Es difícil encontrar un deporte tan estructurado, reglamentado y desarrollado como los bolos que no cuente oficialmente con la figura del entrenador. Desde la psicología del deporte, y sobre todo en la modalidad equipos, la figura del entrenador tiene un importante papel en la dinámica del grupo. En la modalidad individual las actuaciones del entrenador deberían tener connotaciones diferentes, más cercanas al asesor o consejero.

Las decisiones tácticas, de formación del equipo, del orden de salida y cierre de la partida y de sustituciones son algunas de las

festado inquietud psicológica por la forma en que algunos árbitros realizan su cometido reglamentario después de cada bola. Esta faceta supone una nueva intervención para la correcta preparación psicológica en los bolos.

Numerosas investigaciones en Psicología del Deporte recogen la trascendencia e importancia que sobre público, deportistas, medios de comunicación, directivos, tienen las decisiones de los árbitros y jueces. También, son cada vez más los programas de asesoramiento e intervención que contribuyen a la mejor formación psicológica de los árbitros, protagonistas destacados en cualquier modalidad deportiva.

Cruce de jugadores y sustituciones

Es una situación de espera activa y ocurre en la transición de tiro a birla o de birla a tiro. Los jugadores se cruzan en la bolera y es una situación bastante peculiar. Esta acción se realiza 16 veces en cada concurso y cada dos-tres minutos. Los jugadores realizan conductas diversas: mirar al suelo, a las gradas, a las manos o hablar entre los compañeros en la modalidad parejas y equipos. En la mayoría de las ocasiones evitan el contacto visual directo y raramente hay algún intercambio verbal. La sensación que produce es la de ser un momento de cierta intranquilidad. Declaraciones de algunos jugadores no han puesto de manifiesto ninguna condición psicológica relevante. Las posibles intervenciones psicológicas deberían tener presente la opinión de los jugadores sobre la influencia en su comportamiento durante el juego. No obstante si puede tener algún interés para la posible intervención psicológica.

Aunque en los bolos las sustituciones suelen ser consensuadas, no deja de ser una situación siempre difícil, y más en un deporte donde la ausencia de entrenadores deja en manos del grupo la decisión de los cambios o sustituciones. Aunque el consenso disminuye las presiones sobre la responsabilidad individual del capitán, normalmente el jugador más experto, no hay duda que la existencia de

Bibliografía

- BALAGUER, I. (2002): "La Preparación Psicológica en el Tenis" en J. Dosil (coord.), *El psicólogo del deporte: Asesoramiento e intervención..* Madrid.
- DÍAZ, J. (2003): *Psicología de los Bolos*. Santander.
- DIEGO, S. DE y SAGREDO, C. (1992): *Jugar con ventaja, las claves del éxito deportivo*. Madrid.
- DOSIL, J. (2002) (coord.): *El psicólogo del deporte: Asesoramiento e intervención*. Madrid.
- FESTINGER, L. (1959): *A social psychological theory of cognitive dissonance*, Boston.
- HOYOS, J.A. (2000): "Los bolos en Cantabria: una realidad sociocultural", en VV.AA. *Libro de actas del I Congreso Nacional de Bolos*, pp. 33-42. Santander.
- LAVEGA, P. (1997): *La clasificación de los juegos, los deportes y las prácticas motrices*. Lleida.
- RIERA, J. (1989): *Fundamentos del aprendizaje de la técnica y la táctica deportivas*. Barcelona.
- VANEK, M. y CRAFTY, B. (1970): *Psychology and the superior athlete*. Londres.

TÉCNICAS PSICOLÓGICAS DE PREFERENTE APLICACIÓN EN LOS BOLOS: CONCENTRACIÓN Y VISUALIZACIÓN

Ángel M. González Suárez

Profesor del Instituto Vasco de Educación Física

En el juego de bolos, como en cualquier otra modalidad deportiva, la diferencia entre un jugador que es bueno y otro que es un campeón viene marcada con frecuencia por la capacidad de aprovechar al máximo sus recursos físicos y técnicos. En ocasiones, jugadores con mucho talento no alcanzan sus rendimientos óptimos porque no han desarrollado las habilidades psicológicas necesarias. Puede ser que en los momentos cruciales pierdan la concentración, que les resulte difícil jugar bajo presión, que su auto-confianza sea baja o fluctuante. Lo que hoy en día ya resulta evidente es que todo buen rendimiento deportivo es el resultado de una buena preparación, tanto física y técnica como psicológica.

La preparación psicológica ayuda a los deportistas a desarrollar su potencial y a lograr los rendimientos con los que sueñan. El componente psicológico del juego de bolos puede resultar obvio para muchos aficionados, pero también lo es que se trata de un deporte donde las partidas se ganan o se pierden por márgenes muy pequeños. En estas condiciones, el funcionamiento "mental" puede ser con frecuencia la diferencia entre ganar o perder.

Las habilidades psicológicas más importantes en el juego de bolos son la concentración o capacidad de mantener la atención en

algo que él desarrollaba igual que el resto de los aspectos de su juego. Según este deportista, el error de muchos jugadores es que no entrenan la concentración mientras están entrenando sus lanzamientos, y si nuestra mente vaga en los entrenamientos hará lo mismo durante una partida. Por eso, él cuando entrenaba solía esforzarse en concentrarse más a medida que iba sintiéndose más cansado, porque su experiencia le decía que era entonces cuando habitualmente su concentración empezaba a fallar.

En efecto, los comentarios de este jugador hacen hincapié en uno de los aspectos más importantes de la concentración: que se trata de una habilidad psicológica que puede ser aprendida y desarrollada a través de un entrenamiento sostenido. Como él, muchos otros jugadores de bolos son conscientes de que si no se trabaja para desarrollar la concentración en los entrenamientos, no se puede poner automáticamente en funcionamiento esa habilidad durante una competición. Es un error frecuente que muchos jugadores cometen, creyendo que sólo es importante estar concentrado durante las partidas. Esta actitud les estropeará algunas jugadas porque tanto la experiencia práctica como la investigación han demostrado que, generalmente, jugamos como entrenamos. Por eso, no es extraño comprobar que los deportistas más destacados en su modalidad suelen ser precisamente los que más duro entrenan, incluso aunque puedan ser también los jugadores con más talento.

Definiendo la concentración

Los psicólogos del deporte suelen definir la concentración como la capacidad para centrarse en los estímulos relevantes que hay en nuestro entorno y para mantener ese foco de atención durante el tiempo que dura la competición deportiva. En el juego de bolos, a pesar de su aparente simplicidad, pueden ser muchos los aspectos que pueden atraer nuestra atención, pero los jugadores más destacados saben que sólo deben prestar atención a unas pocas cosas mientras hacen una tirada: lugar donde se quiere colocar la bola, situación de las bolas antes de birlar, tirar a emboque, imaginar

mulos del medio en el que nos desenvolvemos. En términos simples, podemos afirmar que cuanto más intenso es el estímulo, se necesitará menos motivación para mantener la concentración y, a la inversa, a menor intensidad del estímulo, más motivación será necesaria para mantener el foco atencional.

En los bolos, un claro ejemplo de esta relación entre motivación y concentración viene representado por el exceso de confianza con el que se empiezan algunas partidas con rivales a los que hemos superado repetidamente en concursos anteriores, o cuando nos disponemos a tirar o birlar con un tanteador especialmente favorable o desde una posición donde la posibilidad de error en el lanzamiento es prácticamente nula. En tales condiciones, dado que anticipamos una partida fácil o un lanzamiento de bola seguro, nuestra motivación se reduce, e incluso podemos empezar a pensar en la puntuación final que alcanzaremos o en nuestro siguiente rival. Y dado que la motivación decrece, la concentración se empieza a hacer inconsistente, y como resultado, pueden aparecer errores. Podría ser entonces, que sintamos repentinamente amenazado el final favorable del cierre del chico o de la partida completa y que nuestra motivación ha aumentado. Esto se traduce en un aumento de la concentración en el juego, al dejar de pensar en la puntuación final o en el próximo enfrentamiento y centrarse en los aspectos realmente importantes para asegurar un buen lanzamiento. He aquí, pues, un problema de algunos jugadores que son incapaces de jugar bien contra rivales supuesta u objetivamente inferiores, o en momentos del juego aparentemente fáciles. La falta de motivación resultante de no percibir un desafío ocasiona las pérdidas de concentración.

Otro aspecto que tiene una relación directa con las dificultades para mantener la concentración en el juego de bolos tiene que ver con el hecho de que el jugador se pase casi la mitad del tiempo que dura la partida en situación de espera, viendo a su adversario jugar. El tiempo durante el cual el jugador no interviene viene a ser habitualmente más de 3 minutos entre mano y mano, lo que da lugar a que sean numerosas las distracciones (especialmente, las provocadas

		Dirección de la Atención	
		Externa	Interna
Amplitud de la Atención	Amplia	<p>Amplia-Externa</p> <p>Utilizada para EVALUAR la situación (ej. situación de las bolas antes de birlar y ubicación del emboque)</p>	<p>Amplia-Interna</p> <p>Utilizada para ANALIZAR y PLANEAR (ej. decidir la táctica e emplear entre las distintas alternativas)</p>
	Reducida	<p>Reducida-Externa</p> <p>Utilizada para centrarse exclusivamente en uno o dos estímulos externos y ACTUAR (ej. punto exacto donde se quiere colocar la bola y lanzamiento)</p>	<p>Reducida-Interna</p> <p>Utilizada para PREPARAR la acción inmediata, bien ensayándola mentalmente, bien controlando el estado emocional o físico que se necesita (ej. visualizando el punto de impacto de la bola y su trayectoria, o tomando una respiración profunda y relajando los hombros antes de lanzar)</p>

Figura 1. Los cuatro tipos de focalización atencional (Nideffer, 1976).

atencional en el momento adecuado y también para mantener un foco concreto en otros momentos. Veamos cómo se puede mejorar la capacidad de concentración mediante un entrenamiento sistemático del control atencional.

Entrenamiento de la concentración

Como se ha venido diciendo repetidamente, la concentración es una habilidad psicológica que el jugador puede aprender y refinar a través del entrenamiento. Dada la importancia de la concentración en el juego de bolos, es obligado que comentemos las herramientas más utilizadas para mejorar esta habilidad. Básicamente, se pueden clasificar en dos categorías: *ejercicios de concentración*, recomendados para usarse durante los entrenamientos como forma de conseguir una mejora básica de las habilidades atencionales, y *técnicas de con-*

mirar a ese objeto directamente, pero tratando de captar con nuestra visión periférica el resto de los objetos que nos rodean. A continuación se irá estrechando, poco a poco, el foco de nuestra atención hasta que sólo percibamos el objeto elegido inicialmente. Se repite el proceso en el sentido inverso, de manera que se va ampliando la perspectiva hasta llegar a percibir la totalidad de la habitación. El proceso de estrechamiento y apertura del foco atencional se sigue practicando cuanto tiempo se desee.

Un segundo ejercicio se denomina “aprendizaje de cómo mantener la focalización”, y está dirigido al entrenamiento de la habilidad de enfocar la atención y mantenerla en un punto determinado a pesar de que haya estímulos distractores presentes. Consiste en elegir algún objeto y notar todas sus características (peso, textura, olor, color, tamaño, etc.) mientras se tiene en la mano. A continuación, el objeto elegido, por ejemplo, una bola o un emboque, se deposita en el suelo y se le sigue prestando atención sin permitir que ningún pensamiento desplace el foco atencional. Si eventualmente la atención se va a otra cosa, suavemente se vuelve a prestar atención al objeto seleccionado inicialmente. Una vez que se adquiere cierta facilidad en esta actividad, se pasa a aumentar su dificultad haciendo que haya distracciones presentes.

Para practicar la habilidad de seleccionar la información que puede ser relevante en cada momento de la partida y centrar la atención en ella, el jugador de bolos puede hacer como muchos deportistas que utilizan el ejercicio de la *rejilla* (figura 2). Resulta una forma útil de aprender a focalizar la atención y buscar rápidamente señales relevantes en el ambiente. Para ello se requiere una matriz de números del 00 al 99 que se utilizará para intentar tachar la mayor cantidad de números consecutivos durante un periodo de tiempo determinado, por ejemplo, un minuto. El ejercicio admite todo tipo de variantes, como puede ser empezar desde otro número o emplear un período de tiempo mayor o menor.

Finalmente, también debe sugerirse el uso de la visualización o el ensayo imaginado para practicar las habilidades de concentra-

Morán (Morán, 1996), un examen detallado de los programas más significativos para el entrenamiento de habilidades de concentración permite concluir que son cinco las técnicas psicológicas más significativas: establecimiento de objetivos, rutinas de preactuación, control del nivel de activación (*arousal*), palabras-clave, y practica mental o imaginada (figura 3). Por su importancia en el juego de bolos, esta última será tratada extensamente y de forma independiente al final de este trabajo.

Establecimiento de objetivos

El “establecimiento de objetivos” consiste en identificar qué se quiere conseguir y cuándo se planea lograrlo. Para un jugador de bolos, los objetivos se centran habitualmente en lograr un determinado nivel de rendimiento, por ejemplo, lanzar bolas “buenas”, derribar el número de bolos que se pretendía al realizar el lanzamiento, elegir correctamente las bolas que se van a birlar en primer lugar, etc. Las razones que se han sugerido para explicar la eficacia de disponer de adecuados objetivos son múltiples. Así, los objetivos ayudarían al jugador a determinar lo que es importante para él; por ejemplo, lo que quiere conseguir exactamente en el birle y cómo tratará de alcanzarlo. Además, los objetivos contribuirían a que el

Técnica de concentración	Beneficio supuesto para el rendimiento
1. Establecimiento de objetivos de actuación.	- Focaliza la atención en pensamientos relevantes (“objetivos para la tarea”).
2. Rutinas de pre-actuación.	- Ayuda a concentrarse sólo en lo que uno puede controlar.
3. Control del nivel de activación (<i>arousal</i>).	- Relaja físicamente / aumenta la consciencia.
4. Autoverbalizaciones instruccionales, palabras-claves (“desencadenantes”).	- Ayuda a refocalizar la atención rápidamente en señales relevantes para la tarea.
5. Práctica mental (“visualización”).	- Ensayo lo que se quiere conseguir.

Figura 3. Técnicas de concentración (Morán, 1996).

Así, en el juego de bolos, donde los momentos en los que no se está lanzando bolas son frecuentes y ocupan aproximadamente la mitad de la partida, las rutinas de preactuación permitirán desarrollar la disposición psicológica óptima de cara al siguiente lanzamiento al reducir el efecto del “decremento de calentamiento” (Cohn, 1990).

- Decidir que bolas se van a birlar primero (empezar por las que crea que son más fáciles)
- Situarse detrás de la bola
- Decidir qué tipo de birle se va a realizar
- Repetir las rutinas de tiro
- Visualizar el lugar en el que se quiere que golpee la bola
- Visualizar la trayectoria
- Focalizar el sitio donde se ha visualizado que golpeará la bola
- Birlar
- Aceptar el resultado
- Evaluar

Figura 4. Rutina entre bolas desde el birle (Díaz, 2003).

En cualquier caso, conviene insistir en la necesidad de entrenar sistemáticamente las rutinas si queremos conseguir usarlas de manera fácil, casi automática, durante las competiciones. En esas condiciones se convierten en una excelente forma de asegurar la consistencia en el rendimiento deportivo. Al fin y al cabo, la maestría de un jugador de bolos depende en gran medida de la repetición consistente y automática de una técnica acertada. Una rutina de lanzamiento capacita al lanzador para concentrarse en los aspectos fundamentales de la tirada (punto de caída, fuerza de lanzamiento, efecto rotatorio, etc...) y, cuando esa rutina está suficientemente automatizada como consecuencia de la repetición y el entrenamiento, producirá una sensible reducción de las demandas de atención. Cuando hay menos consumo atencional en determinadas tareas, aseguramos que otras puedan obtener sin ningún problema la atención que necesitan. Además, la reducción en las exigencias atencio-

de equipos, no conversa con otras personas casi durante toda la partida. El jugador de bolos emplea gran parte del tiempo de juego en hacer cálculos mentales sobre sus registros y los de sus adversarios, así como en hacer valoraciones de los mismos. Esta “auto-verbalización” puede adoptar la forma de felicitaciones, críticas o instrucciones sobre aspectos relacionados con su actuación. Algunas auto-verbalizaciones pueden ayudar a que el jugador centre su atención en los aspectos más apropiados del juego mientras le protegen contra la interferencia de pensamientos o sensaciones distractivas.

Así, por ejemplo, después de un lanzamiento erróneo es bastante probable que el jugador experimente un aumento de la tensión y tenga auto-verbalizaciones negativas (ej., auto-críticas, rumiaciones, anticipación de nuevos errores o del resultado final de la partida) que deteriorarán su concentración y su rendimiento. Por este motivo es especialmente importante el entrenamiento sistemático en el uso de auto-verbalizaciones positivas, dado que permitirán mantener la mente apropiadamente focalizada sobre las señales relevantes para el juego, o reenfoclarla rápidamente en las mismas en caso de producirse una eventual pérdida de concentración, como la provocada por las auto-verbalizaciones negativas tras una bola mala.

La visualización en los bolos

Para referirse a la habilidad de crear o recrear imágenes mentales, frecuentemente se utilizan de manera indistinta los términos visualización (*imagery*) y ensayo mental (*mental rehearsal*). En realidad, la visualización es precisamente esa habilidad para trabajar con imágenes mentales, que los deportistas suelen utilizar como una forma de preparación mental para la competición. De esta manera, pueden “verse” y “sentirse” a sí mismos realizando determinadas actividades en la propia imaginación antes de ejecutarlas de manera real en la competición.

La capacidad de visualización se entrena correctamente trabajando sus dos propiedades fundamentales: la viveza e intensidad de

El ensayo mental, por su parte, es un término más descriptivo que se refiere a ejecuciones imaginadas de lanzamientos de bolas precisos y equilibrados. El ensayo mental genera la activación neuro-muscular que se produce cuando realmente se ejecuta el lanzamiento. Permite que se entrenen habilidades cuando los jugadores de bolos están fatigados o lesionados, y a un ritmo que ellos pueden controlar. Consiguientemente, no es de extrañar que muchos deportistas incluyan como elemento indispensable en sus rutinas de preparación el ensayo mental del gesto que van a realizar. También en los bolos, como ocurre en todos los deportes de coordinación y precisión, lo más deseable sería que cualquier lanzamiento fuera precedido del correspondiente ensayo mental.

Actualmente se dispone de abundante evidencia de que la visualización puede mejorar el rendimiento deportivo y, como decimos, existe un consenso generalizado en que debiera ser un componente habitual del entrenamiento de cualquier deportista que pretenda rendir al máximo de sus posibilidades. Esto es especialmente importante para los jugadores de bolos, dadas las características específicas del deporte en el que participan.

La visualización de un lanzamiento o de una situación concreta facilitará que el jugador pueda afrontarlos con mayor confianza y responder más eficazmente en esas circunstancias. De hecho, está repetidamente comprobado que la visualización puede contribuir, no sólo a mejorar la ejecución física del gesto de lanzar bolas, sino también al control de las respuestas emocionales, la auto-confianza, la automatización de ciertas acciones, y la concentración. Eso sí, resulta imprescindible que la técnica de visualización sea practicada sistemáticamente durante los entrenamientos para poder rentabilizar al máximo sus beneficios durante las competiciones. La visualización puede practicarse dentro o fuera de la bolera, y lo único que exige es un mínimo de imaginación. Veamos a continuación un ejemplo concreto de visualización propuesto por Díaz (Díaz, 2003), tanto para preparar una partida o concurso como para una rutina de lanzamiento:

Bibliografía

- COHN, P.J. (1990): "Preperformance routines in sport: Theoretical support and practical applications". *The Sport Psychologist*, 4, pp. 301-312.
- DÍAZ, J. (2003): *Psicología de los bolos*. Santander.
- GAURON, E. (1984): *Mental training for peak performance*. Lansing, NY.
- MORÁN, A.P. (1996): *The psychology of concentration in sport performers. A cognitive Analysis*. Hove.
- NIDEFFER, R.M. (1976): "Test of attentional and interpersonal style". *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 394-404.
- SCHMID, A. y PEPPER, E. (1998): "Strategies of training concentration" en J. M. Williams (ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*, (3ª ed.), pp. 316-328. Mountain View, CA: Mayfield.
- WEINBERG, R.S. y GOULD, D. (1996): *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona.

Para ello, vamos a seguir los fundamentos de la disciplina denominada praxiología motriz o ciencia de la acción motriz, creada por Pierre Parlebas (Parlebas, 2001). Esta disciplina considera las propiedades y regularidades de los juegos deportivos como su principal objeto de estudio, de tal modo que nos ofrece unas estupas lentes para poder desvelar sin torpeza, ni miopía el “ADN” o lógica interna que presenta cualquier juego motor.

“Este es el objeto sustancial y auténticamente revelador y revolucionario de la praxiología motriz: conocer la lógica interna de cualquier sistema praxiológico, pasado, presente o futuro, por lo que podemos conocer sus consecuencias práxicas antes de ponerlo en funcionamiento”(Lagardera y Lavega, 2003:71).

Conductas motrices y juegos deportivos

Anteriormente hemos dicho que cada clase de música ordena de modo singular sus notas musicales. Del mismo modo se puede afirmar que en el ámbito de los juegos o deportes existen distintos grupos o dominios de prácticas. Parlebas (Parlebas, 2001) distingue ocho grupos a partir de la combinación binaria y sistémica de tres criterios: presencia o ausencia de compañeros (C), presencia o ausencia de adversarios (A) y presencia o ausencia de incertidumbre en la relación con el espacio de juego (I).

En esa clasificación se distinguen dos grandes grupos según haya o no presencia de interacción motriz con otros protagonistas (que a su vez originan cuatro dominios o categorías de prácticas):

- *Los juegos o deportes psicomotores.* Estas prácticas se realizan sin que exista interacción motriz ya que el jugador realiza las acciones motrices sin que nadie le ayude o le perjudique. Es el caso de los juegos de bolos y otros juegos de lanzamientos (de barra, de jabalina, de peso, la tanga...).
- *Los juegos o deportes sociomotores.* En estas prácticas los jugadores interaccionan motrizmente con otros participantes.

Cada una de las ocho familias de prácticas motrices es portadora de un tipo singular de problemas a resolver. Los deportes que se encuentren en una misma categoría tienden a tener unas constantes estructurales parecidas en su lógica interna, de ahí que los protagonistas deban resolver problemas y ajustes similares.

Atendiendo a estos criterios los juegos deportivos de bolos son situaciones psicomotrices realizadas en un medio estable. Al aplicar los fundamentos teóricos de la praxiología motriz queda justificado afirmar que todos los juegos de esta familia, al tener una organización interna con propiedades similares, activan procesos, relaciones, problemas o mecanismos de acción motriz parecidos, asociados entre otros aspectos, a la automatización de las respuestas, la mejora de resultados fruto de la repetición de las acciones motrices, la dosificación del esfuerzo físico, el control del propio cuerpo, la concentración y la precisión en las acciones motrices en los juegos de lanzamiento. Sin embargo estos aspectos, en el caso de los juegos de bolos se tendrán que confirmar realizando un análisis de su lógica interna, a partir de las condiciones que establecen sus reglas⁴.

La identificación de estos procesos será un aspecto esencial en el planteamiento en torno la educación o pedagogía de las conductas motrices en los juegos de bolos. Al proceder desde esta perspectiva pedagógica en primer lugar se debe identificar la lógica interna de un juego o deporte, para acto seguido deducir los procesos o mecanismos que se activan y finalmente predeterminar qué clase de efectos y consecuencias se podrán originar sobre sus protagonistas. Es entonces cuando cobra entidad la noción de conducta motriz, entendida como aquellas acciones motrices que cada jugador realiza con la significación que le otorga su personalidad y modo de vivir cada situación motriz.

⁴ El aprendizaje y los efectos que originan los deportes psicomotores como los bolos sobre los protagonistas son distintos a los que presentan los deportes sociomotores o los realizados en un medio inestable (asociados a procesos relativos a la inteligencia motriz, la adaptación a cambios, la anticipación, el riesgo, la descodificación o lectura del espacio...). Sin embargo, esto no significa que se trate de prácticas inferiores o de menor entidad, sino que son distintas y complementarias a las otras familias.

gonistas⁷. En cada una de esas relaciones que constituyen la lógica interna de esos juegos, se intentará poner al descubierto los rasgos principales asociados a los procesos que se activan y que harán emerger un determinado tipo de conductas motrices.

*Bolo Palma*⁸

Relación con el espacio

Este apartado aborda la identificación de los subespacios del juego y la consideración del espacio como objetivo a alcanzar por los jugadores de bolos.

— *Subespacios en el bolo palma.* En el bolo palma la bolera o corro es un conjunto de lugares que deben utilizarse y conquistarse racionalmente. Se distinguen tres subespacios principales: a) el campo de tiro (de 20 m x 8 m), b) la caja (de 1,35 m x 2,30 m) y c) el campo de birle (superficie en la que queda la bola tras la fase de tiro).

La zona de tiro va cambiando la distancia de los lanzamientos y debe usarse muy escrupulosamente, sirva de ejemplo el hecho de que al lanzar, el jugador debe colocar la puntera del pie de una manera concreta (sin poder moverlo), lanzando desde el lugar adecuado para no ser sancionado. El campo de birle es más dinámico y se sitúa en el lugar donde cae la bola lanzada en la fase anterior. También pide ser usado muy específicamente para no ser penalizado.

La caja es una zona estática y el único espacio que se usa a través de las bolas, como si éstas fuesen una extensión del

⁷ Emplazamos la relación con los demás en el último lugar, dado que se trata de modalidades psicomotrices, es decir, con ausencia de interacciones motrices de cooperación u oposición entre los jugadores.

⁸ Dado que este congreso se celebra en Santander donde las tres modalidades de bolos son muy conocidas, se ha descartado describir sus características generales, para proceder directamente al análisis de sus reglamentos.



Tiro.



Birle, en primer término, la caja.

birle el cuerpo no puede invadir la caja en la que se plantan los bolos, tan sólo se puede dominar a través del contacto instrumental de las bolas lanzadas. Todo ello, sin lugar a dudas, solicita un gran dominio del cuerpo, controlando a la perfección cada uno de los segmentos corporales que intervienen en todas las fases del lanzamiento (preparación, ejecución y finalización), por lo que los jugadores, además de realizar acciones muy coordinadas desde un punto de vista biomecánico, también deberán estar altamente concentrados y preparados para seguir con constancia la reproducción repetitiva de las acciones aprendidas.

La zona de tiro y sobre todo el campo de birle cambia constantemente de situación según donde se detiene la bola lanzada. Además de los procesos comentados anteriormente, la lógica interna activa, mediante este dinamismo espacial, la dimensión estratégica del juego, asociada a saber elegir sobre todo en cada lugar del birle el mejor tipo de lanzamiento, buscando la decisión más adecuada (se debe considerar la posibilidad de jugar cuatro tipos de birle, en diagonal a la calle de fuera y al castro, al medio entre uno y dos y la siega); por ejemplo arriesgar en la jugada o asegurar un lanzamiento fácil. Obviamente todo ello va a depender del conjunto total de relaciones del juego (momento del encuentro, resultados conseguidos en otras jugadas y puntuación en ese momento, opciones de ganar la partida...).

En las modalidades más deportivizadas como el concurso, la distribución de los distintos subespacios (colocación y valor del emboque o bolo pequeño) no cambia nunca, circunstancia que tiende a estimular el valor de la constancia y el perfeccionamiento de las intervenciones de los jugadores. En cambio, el juego libre menos intransigente en el cumplimiento de las reglas de juego deja un margen de actuación a los jugadores para que puedan pactar la colocación del emboque y la distribución de los recorridos a realizar. Este

cada jugada y siempre hacia el emboque. Además la bola debe lanzarse con la fuerza, medida, temple y control apropiados. Ni muy fuerte (larga), ni muy floja (corta), ni por el lado incorrecto.

El tipo de lanzamiento a realizar (corto o largo), el recorrido a realizar (raya alta o media) y si se hace al pulgar (derecha) o a la mano (izquierda) no varían en el concurso, mientras que pueden pactarse modificaciones en el juego libre.

— *Procesos asociados a las conductas motrices del juego*

El tamaño y la forma de los bolos enfatizan la voluntad de privilegiar acciones con grandes dosis de habilidad y precisión. El bolo que más puntúa es el denominado emboque, el cual por sus dimensiones se convierte en la diana más pequeña y por tanto la pieza más difícil de conquistar. A diferencia de otros juegos de pasabolo que piden realizar acciones explosivas asociadas a un gran esfuerzo físico, en el bolo palma sobre todo va a reinar la delicadeza de las acciones finas y concisas. Esta característica se ve confirmada en las dimensiones y el peso de las bolas, las cuales permiten automatizar estas manipulaciones habilidosas y sensibles, asociadas una vez más a un máximo control del cuerpo. La fuerza con que se debe lanzar la bola para que sea válida, así como los recorridos con efectos que se buscan conseguir (lanzamientos corto o largo, recorridos a la raya alta o media, efecto a la derecha o izquierda) constatan la naturaleza de los procesos descritos anteriormente.

“Incluso jugadores que tirando bolas de buen peso y volumen cuando les entra el nerviosismo por la responsabilidad de ganar, rebajan el tamaño de la bola y las lanzan sin control, sin el efecto debido...” (Cabello, 2001:29).

El hecho de que en las competiciones oficiales los recorridos y tipos de lanzamiento se presenten siempre en las mismas condiciones acentúa la voluntad de querer compa-

Excepto el emboque que es más pequeño, el resto de bolos valen lo mismo, aunque el del centro que seguramente simboliza el equilibrio y la ponderación que tanto gusta en el juego puntúa el doble. En el birle ocurre algo parecido ya que cada bolo derribado vale un punto y si sólo se abate el del medio vale dos.

Parece muy lógico que el juego no exija trabajar la bola del mismo modo en la fase de tiro que en el birle. Mientras en el tiro la distancia y las rayas son iguales para todos, en el birle las condiciones cambian según el lugar donde quede la bola; circunstancia que imposibilita pedir que en esta segunda fase todos los jugadores deban trabajar la bola siguiendo los mismos recorridos. En cambio, el juego encuentra la armonía al exigir que únicamente se deban derribar los bolos, complementándose muy bien ambas fases.

El juego de bolo palma determina un número de bolos a derribar para cerrar cada chico o juego. Su sistema de tanteo es de tiempo límite asociado a la intervención en un determinado número de chicos, aunque cada chico finaliza por una puntuación límite o número fijo de bolos con los que se cierra.

- *Procesos asociados a las conductas motrices del juego.* Igual que sucede con el espacio, en el juego libre los jugadores pactan el número de chicos, en cambio en el modo de concurso o competición siempre se realizan 8 tiradas. De este modo la institución deportiva hace que en todos los casos se unifiquen las condiciones de acción, asociándolas a la igualdad y simetría que una vez más van a permitir reproducir con la mayor concreción posible la automatización de estereotipos motores. En el juego libre el pacto vuelve a estar presente, recuperando uno de los componentes tradicionales más importantes de esta práctica; el acuerdo de las reglas.

Se trata de un juego cíclico ya que cada tirador dispone de un número concreto de bolas o lanzamientos consecutivos; una y otra vez se repiten las mismas secuencias tempo-

La zona de rayas también es un subespacio fijo que determina la verdadera distancia a alcanzar; las rayas se delimitan con cuerdas cada 5 metros y delimitan la puntuación cada jugada según la zona hasta donde lleguen los bolos. “El bolo puede alcanzar una distancia superior a los 45-50 metros (...). Los bolos primero se desplazan por el aire alcanzando alturas entre 10 y 20 metros” (Del Río, 2002:139).

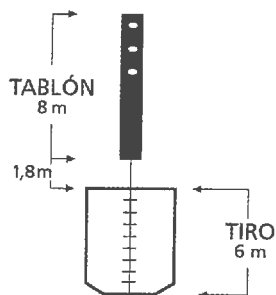
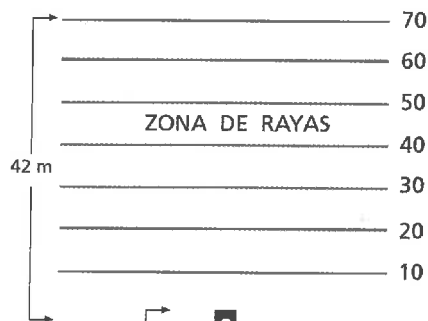
Esta disposición de los subespacios, con una única zona de marca en el extremo opuesto, imposibilita birlar ya que el espacio sólo se usa en una dirección y sentido.

— *Procesos asociados a las conductas motrices del juego.* Igual que ocurre en el bolo palma, el espacio al ser estable y no generar imprevistos es portador de automatismos en las respuestas ya que los jugadores pueden limitarse a reproducir una y

otra vez las acciones motrices del juego, hasta conseguir optimizar su ejecución. Para garantizar esa uniformidad del terreno se llega incluso a humedecer el tablón y la bola.

A diferencia del bolo palma, el escaso número de distintas opciones existentes en el uso del espacio provoca que la estrategia quede reducida a la mínima expresión, por lo que los mecanismos de acción que se privilegian son de otra naturaleza.

El uso unidireccional del espacio, hace que los jugadores deban alcanzar los lugares



Bolera de pasabolo tablón.

bola. Estamos ante un juego eminentemente pragmático, en el que se privilegia básicamente una única opción; lanzar los bolos lo más lejos posible.

- *Procesos asociados a las conductas motrices del juego.* A diferencia del bolo palma, el número más reducido de bolos (tres), el tamaño y forma de los mismos, así como el peso de las bolas justifican que la lógica del pasabolo tablón demandan activar otros mecanismos de acción asociados al esfuerzo físico y a la contundencia de las respuestas. “Buena parte de los jugadores de primera categoría sufren lesiones reflejo de la exigencia física de este deporte en el que son frecuentes las dolencias de espalda, piernas, hombros y brazos” (Del Río, 2002: 141).

La escasa variedad de lanzamientos enfatiza el sentido pragmático del juego, al buscar acciones tan simples como transparentes a los ojos de todos los allí presentes. Por tanto lanzar fuerte y lejos es más importante que hacerlo con precisión y habilidad. La toma de decisiones cede el paso al automatismo de estereotipos motores potentes y corpulentos de los lanzamientos. No obstante, el dominio de estas acciones también va a exigir tener un gran control del cuerpo, unido a la automatización de las respuestas, fruto de la repetición infatigable de los lanzamientos, poniendo a prueba la paciencia y la constancia de los actores. “La técnica de lanzamiento requiere darle siempre la misma dirección, ángulo y bote en el tablón a una bola que ha de lanzarse con toda la fuerza posible y, en caso de cometer algún error, hay que corregir los posibles fallos sobre la marcha en el siguiente lanzamiento” (Del Río, 2002:141).

Dado que la lógica interna no ofrece muchas posibilidades para realizar los lanzamientos y recorridos, los jugadores no pueden pactar distintas condiciones alternativas, tal y como ocurre en el bolo palma. En este caso la lógica del juego solicita repetir y repetir más de lo mismo.

ñado de un esfuerzo físico considerable y una constancia en la reproducción repetitiva de los lanzamientos.

La relación con los demás jugadores

Igual que el bolo palma este juego es psicomotor, es decir, no hay posibilidad de cooperar u oponerse a los demás. La única manera de afectar a los demás se produce básicamente a nivel emotivo; dado que las escasas opciones estratégicas tan sólo conciernen al orden de intervención de los jugadores cuando se juega por equipos.

Cuando se juega por cuadrillas las reglas exigen que todos los jugadores de un equipo actúen consecutivamente para luego realizarlo los componentes de la otra cuadrilla, en cambio en la modalidad individual los participantes deberán superar distintas eliminatorias.

— *Procesos asociados a las conductas motrices del juego.* La ordenación temporal de las actuaciones (en equipos todos los jugadores de un bando lanzan antes que sus rivales) hace que la primera cuadrilla tan sólo pueda centrar la atención en la intervención de los compañeros; en cambio los rivales pueden considerar tanto la actuación de los miembros del equipo como la de los adversarios. No obstante, el margen de variedad es tan limitado que apenas origina respuestas muy distintas a las que es capaz de hacer cada persona.

En esta especie de puzzle en el que todas las piezas encajan, la naturaleza psicomotriz del juego confirma la voluntad de ensalzar las virtudes individuales de los mejores jugadores, dueños y señores de sus cualidades y sus defectos. Igual que ocurre con el bolo palma, en este contexto, en el que las condiciones siempre son iguales, los jugadores aprenden a conocer con detalle sus posibilidades, virtudes y carencias, así como a identificar el perfil de los demás participantes.

Pasabolo Losa

Modalidad denominada pasabolo losa a ruedabrazo por la trayectoria que realiza el brazo en el lanzamiento de la bola o pasabolo

una extensión del propio cuerpo. En este espacio se colocan los 9 bolos, con la ayuda de arcilla o barro, y dado que su localización en la losa siempre es igual no hay variedad en los recorridos o tipos de jugadas a realizar en la fase del tiro. A diferencia del bolo palma, los lanzamientos siempre se efectúan a una distancia considerable respecto este subespacio.

Esta distribución de las distintas zonas de juego se mantiene siempre igual tanto en las modalidades de partida como en el concurso o competición. Circunstancia que también difiere del bolo palma, ya que en ese se puede modificar la disposición de algunos de estos subespacios.

La línea de raya o de valoración es un espacio estático que describe una superficie que en la fase de tiro se debe superar (conquistar) para puntuar.

- *El espacio como objetivo a alcanzar.* En la fase de tiro la línea de raya y sobre todo la superficie que le sigue son las principales zonas de marca, que se pretenden alcanzar haciendo que los bolos se proyecten hasta estos subespacios. En cambio en la fase de birle la zona de marca es la losa, lugar donde se encuentran los bolos que se pretenden alcanzar para derribarlos en lugar de alejarlos.

Esta combinación constata dos cualidades importantes del juego, la fuerza o potencia en el tiro, así como la habilidad y estrategia al elegir la mejor jugada en la fase del birle. Esta circunstancia justifica que en muchos aspectos la lógica interna de este juego se sitúe entre el bolo palma y el pasabolo tablón.

- *Procesos asociados a las conductas motrices del juego.* Una vez más es necesario recordar que al ser el terreno de juego un espacio totalmente estable se favorece el máximo control y la automatización de las acciones motrices. Las reglas de este juego establecen que la bolera o corro sea una combinación de lugares que deberán utilizarse y conquistarse racionalmente, combinando la fuerza que supone conquistar la

birle del bolo palma. No obstante se intuye la otra cara de esa moneda, la coordinación unida a la estrategia.

La disposición espacial de los bolos siempre va a ser igual, colocados en tres filas sobre la losa, circunstancia que confirma que la lógica interna del juego no busca la variedad de recorridos o formas de usar el espacio sino la exhibición de las mejores acciones centradas en lanzamientos fuertes y derribos hábiles. Fuerza y habilidad, concentración y estrategia son dos caras de una misma moneda.

Relación con el material

— *Objetos a manipular*: Este juego hace uso de 9 bolos de 30-34 cm de alto con cabeza y de 1-3 cm de diámetro. Estas piezas se colocan más o menos inclinadas en los agujeros con la ayuda de barro o arcilla según las preferencias de cada jugador. A pesar de ser bolos con cabeza el tamaño de estas piezas facilita que se puedan alejar y también derribar.

Las bolas, muy dinámicas en este juego, son ovaladas de 13-16 cm de largo y de 10-14 cm de diámetro y con un peso de unos 1,5 a 2 kg.

— *Modos de ejecución (técnica)*. Como ya se ha dicho anteriormente el pasabolo losa combina dos tipos de manipulaciones de la bola muy distintas; así en la fase de tiro la proyección de los bolos hacia adelante se consigue gracias a una manipulación con una torsión del cuerpo y una rotación del brazo, substancialmente distinta a la que debe realizarse en la fase de birle en la que el objetivo simplemente busca derribar los bolos.

Además, en la fase de tiro las reglas establecen que la bola lanzada para que sea buena deba llegar a la zona de la raya. Si se respeta esta condición se consigue doble premio, poder puntuar y optar al birle.

En la fase de birle, la bola debe golpear la superficie de tierra situada antes de la losa, como si se quisiera dominar

La relación con el tiempo

- *Ordenación de las unidades temporales.* Este juego también se compone de un conjunto ordenado de unidades temporales. En la modalidad de concurso cada jugador lanza ocho bolas (de tiro y birle), computándose el total de los bolos mientras que en la partida se pacta el número de chicos o juegos como en el bolo palma libre.

En el tiro cada bola que proyecte el bolo hasta la zona de raya suma un punto y si es el del medio dos. La jugada de más valor se consigue alejando el bolo más allá de la zona de raya, sumando diez puntos. Si sólo se aleja el bolo central el jugador gana 11 puntos. En cambio en el birle cada bolo derribado vale 1 punto y si sólo se abate el del medio suma 2.

Atendiendo a la diversidad de lanzamientos, el pasabolo losa es el que cuenta un repertorio más amplio (para el derribo y para alejar los bolos). No obstante, el uso del espacio en los lanzamientos de derribo es más simple que en el bolo palma ya que en éste la bola debe trabajarse de un modo mucho más exigente.

En la modalidad de partida cada chico o juego se cierra con cincuenta bolos o puntos. El orden de la intervención de los jugadores ofrece una cierta ventaja ya que gana quien suma primero los puntos acordados. Sin embargo, el juego refleja su sistema de relaciones democráticas al permitir que los jugadores cambien el turno si un participante no birla ningún bolo y si lo consigue hacer su adversario.

Igual que en el bolo palma, el bolo del medio simboliza el equilibrio y la ponderación; por lo que tiene más valor que cualquiera de los otros ocho bolos.

- *Sistema de puntuación.* Estamos ante un juego con un sistema de tanteo de tiempo límite (los jugadores disponen de un determinado número de chicos o unidades temporales, aunque cada chico finaliza o se cierra mediante la consecución

La relación con los demás jugadores

En este apartado intervienen los mismos aspectos que en el bolo palma o el pasabolo tablón. Los jugadores actúan en solitario, sin que nadie les pueda ayudar o perjudicar, por tanto tan sólo se podrá tener un cierto margen de variar el tipo de intervenciones, dependiendo de la estrategia a seguir, según el orden de intervención de cada jugador y el tipo de jugada a realizar, dependiendo del marcador.

— *Procesos asociados a las conductas motrices del juego.* La condición psicomotriz del pasabolo losa origina una vez más que cualquier jugador sólo pueda afectar a los demás desde un punto de vista estratégico o emotivo. Este apartado condicionará la toma de decisiones en cuanto al orden a intervenir, el tipo de jugada a realizar y por tanto el número de bolos a intentar conseguir sobre todo en la fase de birle.

En el juego libre los jugadores tan sólo pueden pactar el número de juegos o chicos a realizar, lo que evidencia la poca capacidad que tienen los protagonistas para cambiar las condiciones reglamentarias.

En esta ocasión reiteramos que la naturaleza psicomotriz del juego reafirma la voluntad de querer privilegiar las intervenciones individuales, la proyección de las virtudes y habilidades de los mejores jugadores. Se trata de un juego en el que difícilmente se pueden compartir honores, a diferencia de lo que sucede en los deportes sociomotores.

Las conductas motrices en el juego de bolos

Acabamos de observar como el análisis de las reglas principales de los juegos ha permitido desvelar los procesos, ajustes y exigencias que solicita su lógica interna. Retomando el discurso metafórico del inicio del texto, la interpretación de las reglas y la lógica interna (“pieza musical”) del bolo palma, el pasabolo tablón y el pasabolo losa hace que los jugadores participen de determinados procesos, rasgos estructurales (“melodías”) que hacen emerger un

Interacción motriz con los demás

Los deportes sociomotores alcanzan los valores más elevados, sobre todo en el balonmano en el que hay contacto corporal, en cambio en la petanca la interacción siempre se presenta mediatizada por un objeto, la bola. Los deportes psicomotores como los bolos están todos al mismo nivel ya que los jugadores actúan en solitario.

Esfuerzo físico

El contacto corporal y la resistencia de los adversarios sitúan al balonmano como el deporte más exigente. El pasabolo tablón debido a que su esfuerzo físico está muy localizado en el lanzamiento es el segundo de la categoría. Posteriormente le sigue el pasabolo losa dado que la primera fase es más exigente que la de derribo. Finalmente se localiza el bolo palma dado que sus lanzamientos requieren mayor gasto energético que los lanzamientos en la petanca.

Precisión

Las acciones en el juego del balonmano no solicitan tanta exactitud como en el resto de juegos. En segundo lugar la unidireccionalidad del pasabolo tablón le sitúan en un nivel superior. Posteriormente se sitúa la petanca, ya que a pesar de variar la colocación de las bolas en cada momento, no están muy alejadas. En el mismo nivel se ha creído conveniente localizar el pasabolo losa dada la dificultad de combinar el tiro de alejar los bolos con el birle ajustado a diferentes jugadas todas ellas asociadas a un lanzamientos muy precisos. Por último localizamos el bolo palma que combina en todas las fases lanzamientos muy precisos y con un repertorio más variado.

Automatismos

La reproducción de estereotipos motores es muy difícil de conseguir en aquellos juegos que se basan en resolver situaciones que cambian constantemente, de ahí que el balonmano y la petanca adquieran los valores más bajos. A pesar de que los juegos de bolos se basan en la repetición de acciones automatizadas, le sigue el bolo palma ya que es el que dispone de mayor variedad de jugadas; luego el pasabolo losa que combina el tiro con el birle y finalmente el

ción de video o una cámara fotográfica; es decir, la observación exterior de las respuestas, pero también su significación interna, correspondiente a las vivencias, percepciones y representaciones personales que originan esas respuestas en los protagonistas. Además es necesario saber que estamos ante un concepto unitario, en el que de una forma sistémica y global, la persona que juega motrizmente activa al mismo tiempo las dimensiones cognitiva, afectiva y social asociadas a la lógica interna o grupos de relaciones que comporta esa práctica.

“Cualquier conducta motriz informa de la intervención estrictamente física o motriz pero también de la vivencia personal que le acompaña (alegrías, temores, percepciones...), en definitiva, es un fiel reflejo de la manera de estar y de sentir la vida de la persona que actúa” (Lagardera y Lavega, 2003:199).

A continuación se indican algunas de las aportaciones más representativas concernientes a los de las conductas motrices bolísticas consideradas óptimas o más adecuadas que solicita la lógica interna aunque, dadas las limitaciones de este trabajo, se debe tener en cuenta que se trata de una primera identificación, a la luz de las lógica interna de estas prácticas, pues cabe tener en cuenta que el proceso exige una catalogación completa de conductas motrices e implica además un proceso de observación.

— *Control del propio cuerpo*. El jugador de bolos aprende a controlar y a dominar la disposición de los distintos segmentos corporales, incluso en posiciones complicadas. Supone una clara aportación al conocimiento y mejora de la conciencia corporal, del esquema corporal¹¹, “(refiriéndose a Federico

¹¹ Por esquema corporal debe entenderse “la representación vivencial del propio cuerpo y de sus posibilidades dinámicas de intervención, relacionada por anticipado con las características vinculadas al espacio y a los instrumentos, al tiempo y a los demás, e impuestas por las obligaciones de la acción motriz proyectada” (Parlebas, 2001: 202). La imagen que un deportista se hace de su propio cuerpo y de sus recursos de acción es sin duda un elemento que tiene un papel determinante en el desarrollo de sus conductas motrices.

intervenciones más o menos comprometidas, contribuyen a educar conductas motrices inteligentes. “Después de birlar la primera bola con un sólo bolo, Salas, con un temple extraordinario, se ve obligado a derribar tres con la última, y metiendo cinco provoca la explosión de júbilo de seguidores y aficionados” (Braun, Hoyos y Torre, 1992:31).

- *Respeto a los demás.* En las modalidades de juego libre, los juegos de bolos permiten a los jugadores pactar determinadas condiciones de las partidas; valor de las jugadas, número de lanzamientos, tipos de recorridos a realizar... son algunos de los aspectos que según la modalidad bolística van a tener que pactarse. Pactar supone negociar, decidir conjuntamente, y por tanto requiere que la persona muestre una cierta dosis de empatía para poder acordar una decisión compartida. El pacto de reglas debería formar una parte esencial de la formación de todo jugador de bolos.
- *Competitividad.* Los juegos de bolos introducen a los jugadores en situaciones con memoria en el marcador, en las que todas las intervenciones se comparan y se clasifican. Esta jerarquía de resultados estimula el sentido de la competitividad, dado que los desafíos siempre se resuelven con vencedores y perdedores. Aprender a aceptar la derrota y a disfrutar con respeto de la victoria son componentes esenciales de las conductas motrices de los bolos. “Es muy posible que pensara tanto en ganar (...) que esta responsabilidad de conseguir el ansiado campeonato no le permitió jugar con la debida serenidad en los momentos cumbres” (Cabello, 2001:48).

La evaluación de las conductas motrices

Acabamos de mostrar algunas de las principales aportaciones de los juegos de bolos sobre las conductas de los protagonistas. Es en este contexto en el que se debe valorar la principal contribución

final, intervenir sin mostrar respeto hacia los demás...

- *Conductas motrices perversas*, es decir, no correspondientes a las reglas del juego. Por ejemplo lanzar la bola de un adversario al birlar, lanzar desde un lugar distinto al que corresponde, molestar a los contrarios...

Una vez se disponga de este catálogo de conductas, se tratará de hacer un seguimiento individualizado de cada jugador con la intención de fomentar las conductas motrices ajustadas, modificar las desajustadas y eliminar las perversas. En este sentido estaremos optimizando una verdadera pedagogía de las conductas motrices bolísticas. Este planteamiento podría ser una excelente aportación para aquellas escuelas de bolos o programas educativos como el denominado "Madera de Ser" de la Federación Cántabra de Bolos que pretenden educar los valores que aporta la lógica interna de estas prácticas.

EL PAPEL DEL ENTRENADOR O DEL LÍDER EN LOS BOLOS

Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz
Profesor de la Universidad de Murcia

El objetivo de esta ponencia es el de ofrecer una propuesta, quizás un tanto revolucionaria que afecta directamente a la estructura del deporte de los bolos, en tanto que radica en la concepción de una figura profesional que hasta ahora no se ha venido contemplando en el desarrollo de este deporte: el entrenador o líder. Como veremos a lo largo de la exposición efectivamente hasta el momento no es nada habitual encontrar un entrenador formando parte de la estructura del equipo o peña, sin embargo nosotros queremos no sólo reivindicar dicha figura profesional, sino que además nos arriesgamos a plantear, junto a las razones que creemos que lo justifican, las competencias personales que entendemos debe poseer dicho entrenador.

Teniendo en cuenta que en todos los deportes disponer de una persona de referencia (entrenador o líder) es esencial en el desarrollo deportivo y competitivo del deportista, queremos en este trabajo reflexionar acerca de la ausencia de esta figura en el deporte de los bolos, así como sobre nuestra propuesta de que dicha situación cambie, al tiempo que nos adelantamos como decíamos anteriormente en cuáles deben ser las principales competencias que debe poseer la persona que quiera ocupar dicho papel deportivo y, no lo olvidemos, profesional.

normas y reglas del mismo, en la mejora de su desarrollo y, sobre todo, en cómo lo han de desarrollar los deportistas en cuestión, y en los bolos no iba a ser diferente. ¿Acaso existen reglamentos que regulen al preparador físico, al nutricionista, al fisioterapeuta, al psicólogo o a otros técnicos deportivos?, ¿acaso por no estar “reglamentado” algunos de esos técnicos deportivos dejan de realizar su trabajo?. Para ver una descripción exhaustiva de cada profesional del deporte, donde puede comprobarse los principios técnicos y científicos de cada uno, es interesante analizar los recientes trabajos de Cantón (Cantón, 2003) y Dosil (Dosil, 2003). Para justificar la ausencia del entrenador o líder habrá que empezar a pensar en otras razones.

- Según señala Díaz (Díaz, 2003) parece ser que alguna peña o equipo se está empezando a plantear fichar a algún exjugador para que desempeñe la nueva función de entrenador o líder. Esto nos debe llevar a una primera reflexión importante, y es la referente al hecho de que una entidad deportiva o peña de bolos se ha planteado esta necesidad, quizás porque intuye que de esta forma pueda mejorar los diferentes componentes técnicos, físicos y psicológicos de este deporte. Quizás esta decisión conlleve que en un período de tiempo relativamente breve podamos comprobar como otras peñas también deciden dar este paso, entre otras cosas por no ofrecer ventaja al contrario y, sobre todo, por mejorar los aspectos técnicos, físicos y psicológicos de la práctica deportiva. Este potencial cambio nos lleva a otra situación importante: definir claramente el papel profesional que este entrenador o líder deberá desarrollar con los jugadores de bolos, y que nosotros en el último apartado de este trabajo procuramos proponer ideas en esta dirección, con el fin último de colaborar en dicha definición.
- Habitualmente tomar decisiones propias de un entrenador por consenso de los participantes en el concurso, por el que

- Muy relacionado con lo comentado anteriormente, y volviendo a incidir en la necesidad de la presencia del entrenador, y de alguna forma como consecuencia del tipo de iniciación deportiva establecida para el deporte de los bolos, tenemos el hecho de que los jugadores de máxima categoría suelen entrenar en sus peñas tirando algunas bolas y jugando, pero sin la planificación y programación propia de un entrenador o líder que se dedique profesionalmente a esas tareas. Planificación que, entre otros aspectos, debería conllevar un entrenamiento técnico, físico y psicológico, una coordinación óptima de los diferentes profesionales del deporte que podrían trabajar alrededor de los jugadores de bolos, una programación del entrenamiento a desarrollar en función del conjunto de concursos que estén previstos disputar a lo largo de la temporada, entre otras funciones que, sin dicho entrenador, pueden quedar desatendidas. Aunque entrándose en otros deportes, los trabajos de Olmedilla (Olmedilla, 2002) y Olmedilla, Ortín y Lozano (Olmedilla, Ortín y Lozano, 2003) describen con exhaustividad los aspectos que hay que considerar en cualquier programa de entrenamiento psicológico.
- Finalmente, y sin pretender ser exhaustivos, mostramos una situación técnica que, en todo momento, que conlleva una toma de decisiones que sólo debería afectar al entrenador que nosotros proponemos como necesario en esta disciplina deportiva. Nos referimos al hecho de que en la modalidad deportiva por equipos la peña puede tener a más jugadores fichados de los que son necesarios para jugar, haciéndose las sustituciones por acuerdo o a propuesta del capitán; a veces por parte del director técnico. Una decisión tan relevante como ésta debe pertenecer al entrenador o líder, y junta a ésta todas las decisiones que, en cadena y de manera complementaria se irán sucediendo, y que el entrenador o figura profesional similar podrá ir resolviendo conforme se vayan presentando.

Qué competencias personales ha de tener el líder en el deporte de bolos

Por último, y una vez que se han puesto las bases para justificar la necesidad del entrenador en el deporte de los bolos, queremos dar un paso más y en el marco de nuestra propuesta, descariáramos desarrollar la figura profesional del entrenador o líder, en función de una serie de competencias que consideramos esenciales para que la introducción del entrenador en este deporte sea óptima.

Por otra parte, partimos de la idea de que cualquiera no puede servir para desenvolverse en este puesto de trabajo. Muy al contrario, debe disponer de una serie de competencias esenciales, que girarán fundamentalmente entorno al plano más personal (necesitamos un entrenador que sepa de bolos, pero mucho más de las personas que potencialmente habrá detrás de su lanzamiento). Entre las competencias que consideramos básicas en el entrenador de bolos podemos destacar las siguientes:

- Conocer ampliamente los fundamentos técnicos de este deporte. La primera competencia que debemos exigirle al potencial entrenador de bolos, será su gran conocimiento acerca de todos los aspectos relacionados con este deporte; pero será un conocimiento que va más allá del teoricismo o de la experiencia por haberlo practicado anteriormente, ya que este entrenador lo utiliza para analizar situaciones pasadas y proyectar nuevas situaciones que permitan optimizar cualquier componente que influya en el rendimiento deportivo.
- Poder planificar y programar competiciones específicas, pero también temporadas completas. El entrenador no someterá a sus jugadores a simples sesiones de entrenamiento repetitivas en función de lo que cree que mejor puede incidir en el rendimiento de los deportistas. Estableciendo primeramente los objetivos deportivos a lograr, podrá articular de la manera más óptima los concursos

bajos, planifica cómo hacer frente a las potenciales situaciones de “crisis” y, sobre todo, transmite a los jugadores la confianza necesaria para “levantar” dichas situaciones.

- Comunicar de forma firme y amable todo lo que es necesario para el buen desarrollo del hecho deportivo. Cualquier situación comunicativa, relacionada con el deporte, donde el entrenador esté implicado, se caracteriza por un estilo firme y amable de comunicación por parte del entrenador donde, entre otros aspectos, cabe destacar la empatía, la capacidad para atender a estímulos comunicativos, la escucha activa, la capacidad receptiva, la sinceridad en lo que se dice, la claridad de lo que se dice, la ausencia de dudas independientemente del tema que se esté tratando, entre otros componentes de dicho estilo firme pero educado.
- Establecer relaciones personales-deportivas antes, durante y después con sus deportistas que favorecen el rendimiento y los resultados. Finalmente, otra de las competencias que pediremos en el entrenador de bolos será su sociabilidad, es decir su capacidad para establecer relaciones personales-deportivas con los jugadores. Efectivamente, la única forma de que las demás competencias que hemos descrito se cumplan pasa por lograr desarrollar estas relaciones que, en todo momento, son personales porque se establecen en un plano incluso íntimo, pero sin olvidar nunca que han de guardar relación con lo deportivo para que no quepa la posibilidad de confundir mensajes, situaciones o relaciones. Esta forma de actuar permite, entre otras cosas, mejor comunicación, aumento de la cohesión, o mayor precisión en la transmisión-aceptación de los planteamientos técnicos, tácticos y estratégicos.

TRABAJO PSICOLÓGICO ESPECÍFICO PARA LA MODALIDAD DE PAREJAS EN EL DEPORTE DE LOS BOLOS

Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz

Profesor de la Universidad de Murcia

En este trabajo queremos plantear las directrices básicas de lo que puede ser un programa de entrenamiento psicológico en el deporte de los bolos, concretándolo en la modalidad de parejas. Es evidente que aunque en todo momento se tienen en cuenta las peculiaridades de este deporte, la propuesta de entrenamiento psicológico no puede ser muy diferente, en sus aspectos generales de los supuestos que sustentan el entrenamiento psicológico que proponen diversos autores (Dosil, 2002; Olmedilla, Garcés de Los Fayos y Nieto, 2002; Garcés de Los Fayos, 2003).

Desde la asunción de estos principios proponemos en primer lugar cuáles han de ser los parámetros a tener en cuenta en el diseño de un plan de entrenamiento psicológico y, a continuación, analizamos los principales aspectos que deberán atenderse en el programa de entrenamiento específico. Efectivamente, este deporte tiene una serie de peculiaridades que debemos tener en cuenta a la hora de establecer un entrenamiento psicológico, por ejemplo cabe destacar que no existe entrenador por lo que la colaboración con el mismo para obtener la máxima eficacia carece de sentido en este caso. Una vez revisados los anteriores aspectos, entramos en los factores psicológicos concretos que en este deporte debemos atender en el entrenamiento específico que se diseñe.

- ¿Qué objetivos deportivos tiene cada uno de los miembros de la pareja? A pesar que estamos ante una modalidad deportiva donde los dos jugadores se van a influenciar deportivamente, cada uno de los jugadores de bolos tendrá unos objetivos singulares, que deberemos conocer, en primer lugar para procurar ayudarle en su consecución y, en segundo lugar, para analizar las discrepancias existentes entre los deportistas que constituyen la pareja y saber si son compatibles, al tiempo que se buscan soluciones en caso contrario.
- ¿Qué objetivos deportivos conjuntos tienen los miembros de la pareja? Al mismo tiempo que se analizan los objetivos individuales, debemos conocer los de conjunto. Una pareja que quiera rendir óptimamente se caracterizará por tener claro qué quieren conseguir conjuntamente en cuanto a resultados y rendimiento, cómo deben actuar para obtener el máximo del esfuerzo conjunto, dónde se encuentran los puntos fuertes y débiles de la pareja, o cuáles son las mejores estrategias para conseguir el mejor resultado, entre otros componentes.
- ¿Cómo se triangulan los objetivos deportivos físicos, técnicos y psicológicos individuales y de la pareja? Una cuestión a resolver, probablemente a través del entrenador, debe ser doble: de una parte, lograr la perfecta triangulación (bidireccionalidad) entre los objetivos deportivos de índole técnica, física y psicológica; de otra parte, obtener una buena influencia entre los objetivos de cada jugador, así como entre los objetivos por áreas de cada deportista con su compañero. Con el trabajo en esta doble dirección conseguiremos una optimización tanto del rendimiento como de los resultados.
- ¿Qué objetivos de rendimiento y de resultados establecemos? Hemos hecho referencia en varias ocasiones a los objetivos de rendimiento y de resultados. Todos, entrena-

dad del deportista y, consecuentemente, en el nivel de optimización de su preparación mental.

- Patrón de personalidad. Sabiendo que los rasgos de personalidad son más o menos estables en el tiempo, y además teniendo en cuenta que estos rasgos de personalidad incidirán directamente en la mejor o peor adaptación a las situaciones de estrés con las que se encontrarán los jugadores de bolos, parece esencial conocer el patrón de personalidad de cada uno de los miembros de la pareja, con el fin de que potenciemos los puntos fuertes de cada uno, así como los que conjuntamente permitan adaptaciones técnicas y estratégicas positivas y no esperadas; de igual forma, tanto desde la perspectiva individual como de pareja, deberemos saber cuáles son los puntos fuertes que pueden influir negativamente en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los jugadores.
- Componentes psicopatológicos. Aunque no suele ser lo más habitual, a veces puede aparecer algún indicador psicopatológico, como ocurre en el resto de la población, por lo que debemos ser capaces de evaluar estos potenciales indicadores. Así, como apuntan otros autores (Caballero y Garcés de Los Fayos, 2002; Garcés de Los Fayos y Jara, 2002; Pelegrín y Garcés de Los Fayos, 2002) hay que atender a trastornos psicológicos como agresión, trastornos alimentarios, *burnout*, entre otros, teniendo que planificar de la manera más idónea la estrategia evaluativa, de intervención y de prevención, en función de los datos que vayamos detectando, y que nos obliguen a tomar decisiones en el sentido antes expuesto, así como en relación a otras posibles opciones no descartables, como puede ser la retirada momentánea de la actividad física, o la derivación a otro profesional de la psicología clínica para que sea tratado.
- Otros. Cualquier otro área que pueda estar influyendo en el desarrollo deportivo del jugador de bolos nos interesa, bien

competiciones concretas o el concurso específico, el psicólogo deberá planificar qué aspectos psicológicos debe trabajar, con qué procedimientos y para conseguir qué objetivos (si duda, buena parte de la información necesaria para resolver las anteriores cuestiones las encontrará en la evaluación realizada según describimos); todo ello enmarcado en un tiempo lo más preciso posible.

- Programación a corto, medio y largo plazo del entrenamiento psicológico. En el marco de la planificación que hemos descrito en el apartado anterior, debemos realizar la programación específica que tengamos que desarrollar. Básicamente hacemos referencia al diseño, desarrollo y evaluación de las diferentes tareas psicológicas (técnicas y estrategias) que el jugador de bolos debe aprender y realizar a corto, medio y largo plazo. En este sentido, todas las tareas psicológicas tienen que estar concebidas para que complementen el resto de tareas del entrenamiento (físicas, técnicas y tácticas).
- Técnicas psicológicas a desarrollar en dicho entrenamiento. Dentro de las tareas psicológicas planificadas se estructurarán las diferentes técnicas psicológicas que el jugador de bolos debe aprender, con el fin de controlar los diferentes aspectos que se describen en el siguiente epígrafe que son propios de la modalidad de parejas en el deporte de los bolos. Todas las técnicas psicológicas contemplarán dos aspectos básicos en la planificación que se realice: de una parte, que cubra las metas establecidas en dicha planificación; de otra parte, el tiempo estimado para la idónea adquisición de cada técnica psicológica, por lo menos a grandes rasgos.

Y todo ello en función de las variables psicológicas seleccionadas a entrenar, que son descritas en el siguiente epígrafe.

de entrenamiento. Aunque pueden existir otras, a continuación se describen aquellas que nos parecen más relevantes en este entrenamiento psicológico:

- Control del estrés. Procuramos enseñar las estrategias cognitivas y de relajación pertinentes para el control del estrés interno, que habitualmente procederá de la tensión derivada de la precisión exigida por los propios jugadores en función de variables tales como el nivel deportivo que presenten en el momento del concurso, o de los resultados que se hayan podido dar en otros momentos competitivos. También enseñaremos a controlar, mediante estrategias similares, el estrés externo, procedente en gran medida de dos fuentes estresoras fundamentales: la actuación de los rivales, que les suponga aumentar la presión percibida en cuanto al resultado que finalmente se obtenga; y la presión del público, muchas veces en forma de expresiones de “desencanto” como consecuencia de un desarrollo negativo, según lo esperado, que se sustenta en un amplio conocimiento de este deporte.
- Entrenamiento en concentración y atención a la dinámica de la competición, y a la ejecución de los diferentes gestos técnicos. Además de la conjunción propia que exige la modalidad de parejas en el deporte de los bolos, un aspecto psicológico que será necesario entrenar es el que hace referencia a la optimización de la atención y concentración en los aspectos de mayor precisión (trabajo básicamente de carácter interno), y por lo tanto que pretende incidir en el aumento y mejora de dicha precisión; por otra parte, también necesitamos trabajar la concentración en la variedad de los diferentes gestos técnicos a desarrollar durante una competición.
- Control emocional en general. Disponer de un estado emocional estable garantiza en el deportista una canalización adecuada de la energía mental, en los aspectos psicológicos

zado a consolidar una realidad que se preveía, su potenciación a través de los diferentes factores mediáticos y sociales que empiezan a influir en el propio desarrollo de este deporte: inversiones económicas privadas, inversiones publicitarias en el deporte de los bolos, o atención social mediante los medios de comunicación, por ejemplo. Todos estos “nuevos” factores han de ser bien asimilados por los jugadores de bolos, ya que de lo contrario podrían afectar a los diferentes componentes psicológicos que han de procurar estar estables (atención, concentración, relajación, etc.).

- Trabajo psicológico específico de cooperación con el compañero en la modalidad de parejas. Aunque estamos ante un deporte eminentemente individual, en la competición de parejas tenemos que atender a determinadas variables psicológicas que son especialmente significativas y que, por tanto, de su control depende la consecución de un desarrollo deportivo óptimo. Nos referimos a aspectos tales como el adecuado proceso de comunicación, a la cohesión de los momentos críticos, o la coordinación y ayuda en el entrenamiento psicológico que puedan realizar durante el tiempo que dure el concurso, por citar algunos ejemplos.
- Trabajo mental de adaptación a las singularidades de la modalidad de parejas en el deporte de los bolos. Tendremos que trabajar aquellas variables psicológicas que se asocien a características singulares de este deporte como son por ejemplo el aumento de la concentración ante la posibilidad de inestabilidad en el medio, atender a estímulos internos positivos frente a la expresividad del silencio que perciba en cada momento, disponer de respuestas emocionales adecuadas ante un público entendido, o controlar y disminuir la frecuencia de expresión de emociones, entre otras variables.
- Definición de roles de liderazgo en función del desarrollo del concurso. En tanto que estamos ante un deporte que conlleva una gran “soledad” durante el desarrollo del con-

Bibliografía

- CABALLERO, J. y GARCÉS DE LOS FAYOS, E.J. (2002): "Desorden de las conductas alimentarias en deportistas" en A. Olmedilla, E.J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto (coord.), *Manual de psicología del deporte*. Murcia.
- DOSIL, J. (2002): *El psicólogo del deporte. Asesoramiento e intervención*. Madrid.
- DOSIL, J. y GONZÁLEZ, J. (2003): "Intervención psicológica en la iniciación deportiva", en E.J. Garcés de Los Fayos (coord.), *Áreas de aplicación de la psicología del deporte*. Murcia.
- GARCÉS DE LOS FAYOS (coord.) (2003): *Áreas de aplicación de la psicología del deporte*. Murcia.
- GARCÉS DE LOS FAYOS, E.J. y JARA, P. (2002): "Agotamiento emocional y sobentrenamiento: Burnout en deportistas" en A. Olmedilla, E.J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto (coord.), *Manual de psicología del deporte*. Murcia.
- JARA, P. (2002): "Motivación en el deporte y establecimiento de objetivos" en A. Olmedilla, E.J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto (coord.), *Manual de psicología del deporte*. Murcia.
- OLMEDILLA, A.; GARCÉS DE LOS FAYOS E.J. y NIETO, G. (2002): *Manual de psicología del deporte*. Murcia.
- OLMEDILLA, A. (2002): "Programas de intervención psicológica en contextos deportivos" en A. Olmedilla, E.J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto (coord.), *Manual de psicología del deporte*. Murcia.
- OLMEDILLA, A.; ORTÍN, F. y LOZANO, F. (2003): "Intervención psicológica en el alto rendimiento deportivo" en E.J. Garcés de Los Fayos (coord.), *Áreas de aplicación de la psicología del deporte*. Murcia.
- PELEGRÍN, A. y GARCÉS DE LOS FAYOS, E.J. (2002): "Agresión en el contexto deportivo: Líneas de investigación" en A. Olmedilla, E.J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto (coord.), *Manual de psicología del deporte*. Murcia.

TRABAJO PSICOLÓGICO ESPECÍFICO PARA LA MODALIDAD DE EQUIPOS

José Antonio Bonilla Cortabitarte

*Miembro de la Asociación de Psicología Deportiva
de Cantabria*

La eficiencia y la consecución de resultados es algo que todos los equipos deportivos desean. La consecución de resultados satisfactorios depende de lo bien que las personas que trabajan juntas sean capaces de conjugar sus esfuerzos. Por ello, el concepto de equipo ha adquirido una importancia cada vez mayor. Saber gestionarlo es uno de los retos fundamentales para conseguir su eficacia.

En este sentido, los equipos son estructuras difíciles de crear y de mantener, y en las cuales aspectos poco tangibles como la comunicación, el liderazgo, los sentimientos personales, la motivación, etc., cobran un papel protagonista.

Concepto de equipo

Un conjunto de personas constituye un verdadero equipo cuando además de la interdependencia existente entre sus funciones, consigue ser más creativo, productivo y resuelve los problemas mejor que si sus miembros funcionaran a solas. Es cuando existe una sinergia que consigue que los resultados del equipo sean superiores a los de la simple suma de los resultados individuales.

Este hecho se produce de forma repetitiva en diferentes aspectos de la sociedad, desde equipos deportivos hasta equipos profesio-

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Objetivos y Metas
- Roles
- Normas y Procedimientos

El proceso del grupo, es decir, el cómo funciona para poder alcanzar el contenido, resulta más complejo de observar. Guarda correspondencia con el nivel de funcionamiento afectivo del equipo (interés por las relaciones). En este apartado se incluyen elementos mucho más subjetivos y de difícil medición, cuyo impacto directo sobre los resultados no es tan evidente: la dinámica que se establece en las interacciones, en la forma de compartir responsabilidades, en la división de los esfuerzos, etc. Sin embargo, estos elementos son los que, a medio y largo plazo, aseguran el correcto funcionamiento del equipo y su propia eficacia.

Algunos elementos claves de este proceso son:

- Comunicación y Participación
- Conflictos
- Normas informales
- Ambiente

Respecto a esto, el líder debe tener en cuenta lo siguiente:

- Estos dos grupos de elementos a observar son igualmente importantes.
- Aunque es posible mejorar los aspectos de contenido, las variables de proceso son las que ofrecen un mayor potencial de perfeccionamiento ya que garantizan a medio plazo unos resultados estables.

Ejercicio de reflexión

Exponemos brevemente, a continuación, cada uno de estos elementos, y le pedimos que reflexione sobre aquellos aspectos que deben de ser observados por el líder de cara a adoptar las medidas oportunas:

Toma de decisiones

¿Cómo se toman las decisiones?. ¿Se toman por posición de poder, mayorías, consenso,...?

Estas habilidades de observación serán siempre una inestimable ayuda a la hora de poder diagnosticar el estilo de funcionamiento del equipo.

Los frenos al funcionamiento del equipo

El funcionamiento de los equipos se ve amenazado a veces por algunos obstáculos que pueden tener su origen tanto en el propio equipo como en el entorno en el que éste desarrolla su actividad (club, afición, medios de comunicación...).

Frenos del propio equipo

- *Individualismo* por la tendencia a asumir y realizar las tareas uno mismo habitualmente.
- *Rivalidades* internas que pueden surgir en el seno del equipo.
- *Malas experiencias* previas del equipo en la realización de algunas tareas.
- *Liderazgo mal asumido*: el líder no es compatible con el equipo.
- *Excesivo dirigismo*, fruto de una exhaustiva vigilancia.
- *Fines y objetivos* mal definidos dentro del equipo.

Frenos del entorno

- *Cultura de individualismo* de algunas organizaciones que fuerzan a la realización del trabajo individual.
- *Las presiones*: en momentos de tensión el equipo se rompe.
- *Directrices poco claras*: los objetivos mal definidos disminuyen la eficacia del equipo.

Niveles de funcionamiento de los equipos

Todo equipo desarrolla su actividad a dos niveles distintos, pero complementarios, que deben ser tenidos en cuenta por el líder a la hora de gestionar su equipo:

están desarrollados. La motivación es alta, en el sentido de que los integrantes del equipo tienen una serie de expectativas positivas sobre el mismo. Los miembros del equipo dependen del líder y tienen cierta ansiedad sobre sus funciones individuales y la conexión con el grupo.

En general, las personas se sienten moderadamente ansiosas en esta fase, preocupadas por los motivos por los que están ahí, qué obtendrán, qué papel cumplen ellas en el proceso y cómo debe ser su relación entre ellas y con el líder.

La duración de esta etapa dependerá de la claridad con la que se defina la función y la facilidad para alcanzarla. Con funciones sencillas y claramente definidas, la fase de orientación será relativamente corta.

*Insatisfacción o conflicto
(nivel de desarrollo entre bajo y moderado)*

En esta fase el equipo comienza a establecer sus reglas, usos y costumbres de funcionamiento.

Se puede percibir un aumento paulatino del rendimiento. Pese a ello, el índice de motivación o satisfacción desciende a un nivel bajo, al no conseguir alcanzar con facilidad las expectativas que los diferentes integrantes del equipo se habían generado anteriormente.

Es el inevitable síndrome “después de la luna de miel”. Los sentimientos de frustración, competitividad interna y confusión se hacen evidentes, además de empezar a crearse un clima en el cual los conflictos interpersonales empiezan a surgir tras la fase de “tanteo” inicial.

En esta segunda fase, los integrantes del equipo pueden llegar a sentirse insatisfechos con su dependencia de la autoridad, e incluso pueden tener reacciones negativas frente al líder formal o los demás miembros.

La resolución y la insatisfacción dependen en parte de la redefinición de las metas y tareas de manera que éstas sean asequibles.

Los sentimientos del equipo son radicalmente distintos en esta fase respecto al inicio. El orgullo de pertenencia empieza a ser evidente, se trabaja bien y sin necesitar una supervisión constante por parte del líder. Los logros se reconocen de forma constante, independientemente de niveles jerárquicos.

Esta fase continúa únicamente con fluctuaciones moderadas en la satisfacción hasta la fase de finalización. El nivel de productividad permanece alto y el tono socioemocional permanece positivo.

El tiempo que se tarda en alcanzar esta fase depende:

- De los resultados que se vayan obteniendo.
- Del éxito en la resolución de la insatisfacción o conflicto.
- De la discrepancia entre las expectativas originales y la realidad posterior.

Finalización o disolución

Aquí los miembros del equipo empiezan a sentirse preocupados acerca de una posible disolución y, con frecuencia, experimentan una sensación de pérdida y tristeza a causa de la finalización de la tarea, incluso en ocasiones, se llega a ocultar o disimular estos sentimientos bromeando, etc.

Estas cinco fases resumen todo el proceso evolutivo de un equipo y es perfectamente identificable en los equipos laborales y deportivos.

El equipo óptimo

Un equipo eficaz, independientemente de su finalidad, suele presentar siete características básicas que le permiten alcanzar la consideración de ÓPTIMO.

- Objetivo común
- Potencial y capacidad
- Trato afectivo y reconocimiento de sus miembros
- Información y comunicación

vos. Los miembros del equipo se sienten altamente apreciados dentro del equipo y experimentan una sensación de satisfacción personal en relación con su labor en el equipo y su contribución a la consecución de resultados.

Información y comunicación

Una comunicación abierta supone el medio básico para el funcionamiento del equipo. Es el engranaje que permite que la maquinaria funcione de una manera fluida y eficaz. La intensidad de las comunicaciones debe ser la adecuada. En un equipo eficaz, sus integrantes se sienten libres para poder expresar su opinión, pensamientos y sentimientos sin ningún temor. Para ello, la escucha suele ser más importante que hablar.

Esta comunicación se materializa en un proceso permanente de retroalimentación que garantiza la mejora permanente del equipo.

Movilidad y flexibilidad

Los miembros de un equipo eficaz tienen la capacidad de asumir diferentes funciones según las demandas del entorno. Esta adaptabilidad no es sólo en cuestiones técnicas, sino que engloba aspectos como el liderazgo, la cohesión, la motivación y el apoyo en el día a día del grupo. El grupo reconoce la inevitabilidad del cambio y está dispuesto a adaptarse a las condiciones cambiantes.

Orientación a resultados

El grupo no puede considerarse un equipo eficaz si sus resultados no lo demuestran. En un verdadero equipo existe un alto grado de dedicación para obtener altos resultados. El propio grupo ha desarrollado métodos eficaces para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Satisfacción de pertenecer al equipo

Los miembros del equipo, satisfechos de pertenecer a ese grupo, se sienten capaces de afrontar cualquier reto porque confían

- *Compromiso*: es el acuerdo formal del equipo de llevar adelante los acuerdos tomados con una implicación tanto a nivel individual como grupal.
- *Interacción frecuente*: han de existir relaciones interpersonales frecuentes para que el sentimiento de pertenencia pueda existir.

Desarrollo de un clima facilitador del rendimiento

Uno de los aspectos importantes que debe considerarse es que según cómo los miembros del equipo interpreten el ambiente existente dentro y en torno al equipo, así será su índice de productividad y su eficacia en la consecución de los resultados.

Lo anterior confirma que el clima existente en el equipo y en todo su entorno determina y condiciona el comportamiento de los miembros del equipo y su grado de satisfacción respecto a la actividad que desempeñan.

Influencia del líder sobre el clima

El comportamiento y el estilo que desarrolla el líder se considera como uno de los principales determinantes del clima dentro de los equipos ya que ejerce una fuerte influencia en la mayoría de los componentes citados anteriormente.

Todo equipo consiste en los individuos que lo integran y la dinámica de grupo que aflora cuando actúan en común. De ahí que el líder debe actuar en ambos planos.

Veamos la influencia que tiene tanto en los aspectos grupales como en los de comportamiento individual de los miembros.

A nivel de equipo

Así, a nivel grupal, el líder es la persona que define la *estructura* (organización del equipo, establecimiento de reglas, asignación de funciones y responsabilidades, etc.) y los *procesos* que se desarrollan en el seno del equipo (comunicación, solución de conflictos, grado de autonomía, consideración y apoyo hacia sus miembros, etc.).

- *Resaltar la labor en equipo.* El líder no debe preocuparse por lograr el reconocimiento de su contribución, sino de que el equipo alcance los objetivos, ya que si lo hace, los demás seguirán su ejemplo.
- *Apreciar el trabajo bien hecho.* El líder debe animar a su grupo a satisfacer las necesidades de estima y aprobación social de sus miembros. Debe reforzar las conductas de apoyo y colaboración entre sus miembros.
- *Establecer objetivos claros y asequibles.* La cohesión del equipo aumentará si cada uno sabe que éste tiene un objetivo, si todos entienden claramente cuál es, creen que puede ser alcanzado, cada miembro tiene su papel claramente definido y comprenden que todos desarrollan una labor importante y complementaria en la consecución de dicho objetivo.
- *Recompensar al equipo conjuntamente.* El líder hábil seguirá empleando los incentivos individuales para animar el rendimiento, pero reforzará igualmente al equipo en su conjunto.
- *Formar parte del equipo.* El líder que quiere que en su equipo exista una alta cohesión deberá ser visto por los integrantes como uno más del mismo. Sólo así podrá ser líder.
- *Adoptar, a nivel general, un estilo participativo* en la gestión de su equipo, fomentando la escucha y la participación de los miembros en la toma de decisiones.

Moral

Otro indicador del clima, relacionado en cierta medida con la cohesión, sobre el que el líder tiene una gran capacidad de influencia es la moral del equipo.

Al describir a un individuo se puede hablar de su actitud, de su motivación y de su adaptación. Cuando se intenta describir a un equipo se usa el término "moral".

Características de la moral elevada. El líder de un equipo sabe si su equipo tiene una moral alta en la medida en que observe en él las siguientes características:

- *Ser un ejemplo para su equipo.* El equipo trabajará con más ahínco si percibe que su jefe también “arrima el hombro”. Prediquemos con el ejemplo.

A nivel individual

El objetivo del líder es conseguir los resultados previamente establecidos y para ello, debe sacar el máximo partido al mismo y, por ende, a cada uno de los miembros que lo integran.

El rendimiento de una persona depende de una serie de factores, a saber:

- Su nivel de competencia, resultado de su *saber* (conocimientos) y de su *saber hacer* (conocimientos puestos en práctica).
- Su nivel de motivación (*querer hacer*).
- Los recursos y medios con los que cuenta (*poder*).
- El ambiente y el clima emocional que el perciba en el seno del equipo (*saber estar*).

La actuación que el líder tiene con cada uno de los integrantes de su equipo es una de las variables que más determinan el rendimiento del equipo ya que influye en esos factores antes mencionados.

¿Qué debe hacer el líder a la hora de sacar el máximo rendimiento personal a cada uno de sus miembros del equipo?

- *Conocer a las personas.* Todas las personas no son iguales. Los miembros del equipo no poseen las mismas competencias, ni tienen un nivel similar de motivación; tampoco poseen unas características de personalidad parecidas, ni les afectan por igual las situaciones.
- *Adecuar su actuación a cómo son.* Este principio de la diversidad humana, bien conocido por todos, debe hacer consciente al líder de que para obtener de ellos su máxima aportación, dentro de un contexto de equidad en las relaciones, deben ser tratados de forma diferente (grado de autonomía, nivel de responsabilidad asignada, etc.).

- Actúan como miembros de un equipo ante el exterior
- Afrontan los conflictos
- Se dan estas condiciones:
 - Fines y objetivos claramente delimitados
 - Cada miembro tiene su cometido y lo conoce
 - Está definido el grado de autoridad de cada miembro
 - Los tipos y sistemas de comunicación están prefijados
 - Determinados los métodos de funcionamiento
 - El equipo conoce los medios de los que dispone para llegar a los objetivos
 - Normas de funcionamiento propias del equipo.



FEDERACIÓN CÁNTABRA DE BOLOS



GOBIERNO
de
CANTABRIA

CONSEJERÍA DE CULTURA,
TURISMO Y DEPORTE