



*Rev. Cub. Med. Dep. & Cul. Fís. 2015; Vol. 10, Núm. 2*

**ISSN: 1728-922X**

Artículo original

**Aproximación a un análisis relacionado con las diferentes manifestaciones de la motivación, utilizando la pirámide de maslow durante la preparación olímpica .**

*Analysis approach in connection with different expression of motivation, using the maslow's pyramid of olympic preparation.*

**Autor: Dr. C. Ídolo Gilberto Herrera Delgado<sup>1</sup>**

**<sup>1</sup>Profesor Titular, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba [avlopez43@inder.cu](mailto:avlopez43@inder.cu)**

#### **Resumen:**

El siguiente trabajo está relacionado con una experiencia personal del autor en un equipo que se preparaba para los JO. Dentro de los factores a tener en cuenta en la construcción de un equipo está, sin lugar a dudas el grado de motivación para darle cumplimiento a las metas que se le asignen al grupo multidisciplinario, como a los deportistas que conforman el equipo. La meta a alcanzar estaba muy distante al inicio del alcance del equipo en general, llamase entrenadores, jugadores y grupo de apoyo, así como para los propios dirigentes de la Federación. Mediante el tratamiento psicopedagógico del proceso del entrenamiento durante los años de entrenamiento, nos permitió, aumentar y fortalecer la preparación física de los jugadores en aquellos parámetros como es la saltabilidad, donde el máximo alcance en el salto con carrera llegó hasta 3.60 metros, de una Capacidad Elástica de hasta 18, esto les permitió ser menos vulnerable en el ataque, saque y en el bloqueo por nombrar algunos elementos principales del juego, como también en obtener ganancias por medio de los partidos oficiales y no oficiales, trayendo con las victorias una gran armonía en el desenvolvimiento social del equipo.

**Palabras claves:** motivación, metas, preparación, nivel de rendimiento.

### **Abstract**

The following work is related to a personal experience of the author in a team preparing for the Olympic Games. Among the factors to consider in building a team is without doubt the motivation to comply with the goals assigned to the multidisciplinary team, including athletes who make up the team. Their goal was far from the beginning of the scope of the team in general, its mean coaches, players and support group as well as the leaders of the Federation themselves. By psychoeducational treatment training process during the years of training, allowed us to increase and strengthen the physical preparation of the players on those parameters such as the jumping capability, where the maximum range in the running jump came up to 3.60 meters, an Elastic Sleeps up to 18, this allowed them less vulnerable to the attack, remove and lock name a few main elements of the game, as in profit through official and unofficial parties, bringing great victories harmony in the social development of the team.

**Key words:** motivation, goals, training, performance.

### **Introducción**

Experiencia vivida por el propio autor.

La obtención de un contrato para este tipo de tarea por un entrenador de primera línea, es un beneplácito de los dioses, que muy pocos tienen la dicha de poseer.

En la mayoría de las ocasiones, este tipo de contrato llega mediante unos antecedentes de rendimiento demostrado en el transcurso de varios años en ocasiones en el nivel donde se quiere actual. Es importante tener en consideración entre los aspectos a considerar es que solamente el tener la posibilidad de entrenar a un equipo para unos Juegos Olímpicos (JO) posee un contenido de motivación sin paralelo en la historia.

Al aceptar este tipo de trabajo, el cual tenía una duración de cuatro años, significa que el Director Técnico de la preselección española, dedicara durante un prolongado tiempo a caracterizar teniendo en cuenta el diagnóstico inicial, el voleibol masculino de esta nación en toda su dimensión.

Es importante plantear que las interrogantes que me hice cuando conocí la noticia de que había sido designado como seleccionador del proyecto olímpico para la Federación española de voleibol fueron las siguientes:

- ¿Tenía el entrenador designado los suficientes méritos deportivos para poder enfrentarme a semejante tarea?
- ¿Cuáles son los logros de esta selección internacionalmente en los diferentes niveles de rendimiento?
- ¿Cómo eran los jugadores conformaban el seleccionado actual referente al somatotipo, edades, cualidades técnicas y tácticas, así como soporte físico y preparación psicológica?
- ¿Con cuántos jugadores se podían contar en la preselección y en sus reservas?
- ¿En qué eslabón del rendimiento se apoyaba la preselección durante una parte del año: Clubes, en proyectos de concentración permanente u otro tipo de organización?
- ¿Qué estabilidad política y económica tenía el país?
- ¿Cuál era el Liderazgo de la Federación de Voleibol para lo interno y externo del país, en cuanto poder económico, relación con los jugadores, con los clubes, con la FIVB, etc.?
- ¿Cuál era el nivel de conocimiento por parte de la Federación de cómo se podía llevar a cabo un plan para el nivel donde se iba a producir nuestra actuación.
- ¿Cuántos jugadores se podían considerar en el marco de la llamada primera clase mundial?
- ¿Cuáles eran las motivaciones que poseían los jugadores y a qué nivel que les permitiera enfrentarse a unos JO?
- ¿Quiénes eran los posibles asistentes como entrenadores, y demás miembros del grupo multidisciplinario?

Las respuestas de estas y otras interrogantes que surgieron en el decursar de la preparación del equipo, me llevo a conformar la visibilidad del panorama en el cual tenía que actuar, los posibles momentos de tormenta y de calma que se avecinaban en la formación del equipo, las diferentes variables que en el

campo individual, de grupo y colectiva que nos íbamos a enfrentar, convirtiéndose en una estrategia de dirección en pos de darle cumplimiento a las metas impuestas en el transcurso de cuatro años.

### **Actualidad del tema**

Resulta siempre interesante para la comunidad científica deportiva muy específicamente a los psicólogos y entrenadores conocer de primera mano de cómo se produjo el proceso de motivación de un equipo que se preparó para la competencia más importante del universo como son unos Juegos Olímpicos

### **Objetivo**

Exponer algunas de las consideraciones del proceso llevado por el entrenador durante la preparación psicológica de un equipo en el área de la motivación durante la preparación para unos Juegos Olímpicos.

### **Desarrollo**

Los palmares para el primer nivel mundial que poseía Ídolo Gilberto Herrera Delgado en el año 1989, podíamos decir que eran significativos, que de forma sintetizada podemos expresar:

Campeón Centroamericano y del Caribe, Norceca, Panamericano, Mundial Universitario, y de la Copa del Mundo por varias ocasiones. Además de ser medallista olímpico y del Campeonato del Mundo. Además de haber sido Jefe de Entrenadores de las selecciones masculinas de Cuba y el Director Técnico de su primer equipo durante quince años. Con estos palmares se presentó ante la Federación con la cual iba a trabajar el nuevo seleccionador. Este aval podría dar una confianza relativa al posible resultado en la competencia más importante para el equipo que se iba a preparar. Estos resultados no quieren decir que con solo en nombre del entrenador principal es suficiente para obtener un resultado, era necesario trabajar y esperar los acontecimientos que estaban por llegar.

Los logros de esta selección de voleibol masculina se remitían a ser en el 90% el lugar número 11 o 12 en los campeonatos de su área geográfica, este equipo en la mayoría de las veces no pasaba de la etapa de clasificación.

Las condiciones que presentaban los seleccionados representativos del país en cuantos aquellos indicadores y parámetros que ostentaban los mejores equipos del mundo, estaban muy lejos de ellos en todas las parcelas, acentuándose más aun en lo referente a sus habilidades en el campo de la técnica y la táctica, capacidades físicas generales y especializadas, así como poco soporte psicológico para enfrentarse al alto nivel, pudiéndose inferir mediante la dimensión donde no podían nunca llegar al no poder pasar de la zona de clasificatoria. Es conocido que el atemperarse a un nivel determinado se necesita entrenar con ese nivel y jugar en ese nivel, pero ni esto en ocasiones es suficiente si no ganamos partido en ese nivel.

La preselección nacional absoluta no tenía en su relación más de dieciocho jugadores, contando con algunos de la categoría juvenil que ya incursionaban en ocasiones en el equipo de mayores. Este propio equipo juvenil lo conformaban alrededor de quince jugadoras más.

Es importante aclarar que ni el equipo nacional, así como en el juvenil, no todos los jugadores tenían ciertas perspectivas para el nivel internacional, ya no hablo de la esfera del primer nivel y mucho menos de su cabecera

La Liga profesional en este país en ese momento lo conformaban no más de ocho equipos, de los cuales uno de ellos en sentido general tenía la mayor cantidad de jugadores que pertenecían a la preselección nacional. Más atrás estaban máximo dos clubes más, el resto casi siempre eran equipos con mucha pasión, pero con pocas condiciones para poder obtener un resultado relevante con los primeros. De esos equipos es donde se apoyaba generalmente las selecciones nacionales.

Las concentraciones no duraban más de tres meses por año para los mayores, siendo siempre menor tiempo para los otros niveles

Al ganar la elección, el Estado lanzó varios proyectos en apoyo a la preparación de sus equipos representativos, como también las empresas privadas apoyaron el proyecto global denominado. Este era el encargado de financiar dependiendo los resultados competitivos a las selecciones que

cumplían con sus exigencias. Se podía notar cierta alza en la economía y había estabilidad política en el país en sentido general.

El liderazgo de la Federación se encontraba siempre cuestionado por la Asociación de Club (AC), organización donde pertenecían todos los equipos participantes en cualquiera de sus categorías. La lucha contra entre estas dos instituciones duro hasta mucho después de haber culminado la competencia para la cual la Federación se preparó durante cuatro años, entorpeciendo de esta manera por parte de la AC en todas sus direcciones el posible resultado del proyecto.

La influencia por lo tanto que ejercía la AC con los jugadores era casi total, ya que ellos respondían a sus contratos económicos durante casi 8 meses o más por año. La Federación se ocupaba económicamente solamente del tiempo en que los jugadores estaban concentrados con el equipo nacional.

La relación de la Federación con en el organismo internacional FIVB no era muy influyente, así como no estaba concebido un plan para alcanzar posiciones durante los cuatro años de duración de las olimpiadas.

Se desconocían en parte las estrategias para poder llegar a situarse en el ambiente olímpico, no como uno más, si no que fuera de manera significativo, tanto por el trabajo, como por los avances en cuanto a participación y sus resultados entre los mejores equipos del mundo. De eso se encargaría el nuevo seleccionador.

En el momento de inicial la preparación, no existía en ese equipo ni un solo jugador que perteneciera por sus condiciones integrales a la élite mundial, aspecto este alto insuficiente de superar en tan corto tiempo como son cuatro años.

Al declararse la ciudad como sede de los JO, la motivación afloro en la población de voleibol una esperanza de llegar a jugar bien este deporte, pero solo en el pensamiento de directivos, entrenadores, árbitros y jugadores, pero no en los cambios necesarios que urgía la demanda social de cómo se mueven los grandes equipos del mundo cuando se trata participar en este tipo de competencia.

Solamente se contaba por problemas económicos con la participación de un entrenador asistente, el cual había sido en su momento el primer entrenador de dicha selección. No existía el psicólogo, y el médico su asistencia era de manera eventual, el fisioterapeuta en ocasiones su participación era estable. Siempre existía un delegado que hacía las funciones de un representante del equipo. No había más ningún otro ser alrededor del equipo.

Con este panorama nos enfrentamos desde el primer día a una tarea que tendría como duración solamente cuatro años preñada de los siguientes problemas de manera sintetizada:

- En el cuadro de dirección había una persona que tenía las experiencias de haber estado y de cómo realizar una preparación para unos JO, en los aspectos organizativos para alcanzar el mayor rendimiento posible en corto tiempo, así como la de educar a dirigentes atletas y entrenadores en el comportamiento y actitud que el primer nivel exige.
- Deficiente e insuficiente preparación técnica, táctica y física y psicológica por parte de los jugadores, así como entrenadores de toda la nación para el primer nivel competitivo.
- La meta impuesta por la Federación, la organización deportiva del estado y la asociación que apoyaba económica al equipo era de alcanzar un diploma olímpico, es decir quedar entre los ocho primeros lugares
- Sin una nivel motivación basada en posibilidades reales y alcanzables de todo el equipo de trabajo.

Desde el primer momento la palabra clave por parte del colectivo técnico fue la de alcanzar por medio de la motivación el máximo posible de cada momento y fase de la preparación olímpica.

Según el autor pudo conocer por mediación de entrevistas y encuestas a entrenadores y dirigentes de este deporte, dentro de las características de la población de voleibolistas de aquel momento, estaba siempre de forma permanente la desmotivación a cualquier objetivo que se emprendiera, ya sea por el tiempo de trabajo de manera sistemática y permanente, o cuando consideraban que el objetivo a lograr estaba en el límite de sus posibilidades.

Para conocer el estado de motivación de la selección española de voleibol para Barcelona 92, nos apoyaremos en Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, 1954) [10]. Donde se plantea: ...esta teoría quizás es la más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Ellas son:

**Autorrealización:** Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.

**Estima:** Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.

**Sociales:** Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.

**Seguridad:** Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.

**Fisiológicas** Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Realizamos un primer diagnóstico y evaluación atañida con el panorama que se presentaba arrojando los siguientes resultados.

**Fisiológicas:** La apreciación que se recibió de la población a entrenar en cuanto a esta variable es que para ellos primaba el tener una excelente alimentación basada en los fundamentos culturales que tiene la población española con relación a la comida y forma de llevarla a cabo, que es la de ligar calidad con cantidad. Ellos exigían de manera constante que el vestuario fuera siempre impecable, emanando críticas de inmediato a los recursos que la Federación destinaba para estos menesteres, aparejado a esto estaba la crítica constante al confort de los hoteles donde se residía durante las concentraciones. Con relación al instinto de conservación este siempre estaba

presente en grados superlativos, donde no eran capaces de arriesgar nada de su integridad física durante los entrenamientos.

**Seguridad:** Debido a esto no exponían nada que le fuera a traer disminución de sus ingresos en el club, pero no les importaba a la mayoría arriesgar nada por la selección nacional. Trataba de mantener una estabilidad o un aumento en el precio negociado con la Federación.

**Sociales:** Desde el inicio el equipo estuvo dividido en dos grupos:

Grupo 1.- El que dijo “no” a la convocatoria para el entrenamiento en el equipo nacional por el precio que la Federación ofrecía según su nivel de rendimiento e importancia en el equipo.

Grupo 2.- El que llegó a la Federación con el afán de entrenar independientemente del dinero que ofrecía la Federación.

De esta situación padeció el equipo durante dos años. Los jugadores se hablaban solamente lo necesario, y constantemente esta situación era motivo de grandes discusiones en el plano económico cuando los del grupo uno se integraron a la concentración después que la Federación les pagara lo que ellos habían exigido desde el primer momento. Se puede notar que no existía derecho de pertenencia por parte del primer grupo, que dicho sea de paso estaba compuesto por la mayoría de los mejores jugadores y en el segundo estaban solamente tres de estos mejores.

**Estima:** Al ser un equipo con pocos resultados competitivos y no tener figuras claras de relieve de nivel mundial en ese momento, ellos no tenían el efecto de haber hecho algo que destacara, pero esta situación se le achacaban al mal funcionamiento de la Federación y no a su bajo nivel de rendimiento competitivo, que se gestaba desde los clubes, por la dirección equivocada que se llevaba a cabo en la preparación integrar del jugador de voleibol de élite. También como resultante de todas estas situaciones se sentían sin prestigio a los ojos del mundillo social del deporte.

**Autorrealización:** Como equipo nacional entendían y las condiciones así lo corroboraban que en el apartado que se enuncia tenían pocas oportunidades para ser competitivos, viéndose frustrada todo tipo de autorrealización.

La estrategia a desarrollar para aumentar los grados de motivación en el equipo entre otros factores a considerar fueron las siguientes:

1. Indicarle a la Federación española de voleibol cuales eran los métodos y caminos para alcanzar un nivel de rendimiento acorde con las exigencias que iban a demandar los JO en todas las direcciones, hablamos desde la atención profesional al atleta hasta la forma de lucha con la asociación de clubes, entre ellas y la más importante para este grupo social consistía en el pago puntual de su mensualidad.
2. La categoría de la didáctica especializada (deporte de alto rendimiento) educación-instrucción, se llevó a cabo con todo el rigor que las necesidades requerían, donde el objetivo conocimiento demandaba una atención permanente y metódica
3. Planificar una preparación multifacética y multifactorial que respondiera a escalar los niveles de rendimiento de manera constante, alcanzar el preciado diploma olímpico.
4. Dentro esta planificación se encontraba el potencial aquellos jugadores que sus parámetros físicos, técnicos, tácticos y psicológicos se encontraban más cerca de los jugadores del primer mundial absoluto, los cuales pasaron a ser la base del seleccionado nacional.
5. El sentimiento de equipo se eslabono desde la primera unidad de entrenamiento hasta el último partido en los J. O.
6. Se planificó una concentración permanente de todo el equipo nacional entre tres a cuatro meses por año. Además se observaron una gran cantidad de entrenamientos en sus clubes, brindándoles a todo aquel entrenador que las solicitaba las recomendaciones pertinentes, (es importante recordar que los clubes son Sociedades Anónimas y los entrenadores nacionales no tienen jurisdicción hacia los jugadores durante el tiempo que ellos se encuentren entrenando y jugando con ellos)

7. Como principal expresión del aumento en el rendimiento fue la estrategia de elección de nuestros contrarios por niveles de resultados competitivos oficiales en solo cuatro años. Llegado el momento en los JO, ya el equipo había ganado torneos y obtenido victoria contra los equipos del sexto al décimo lugar en las grandes competencias del primer nivel mundial.
8. Se logró reunificar el equipo en el terreno de juego posterior a dos años de duro batallar, donde llegaron a comprender que solamente ellos podían cambiar los destinos de un deporte que cuatro años antes no levantaba pasiones.
9. Nuestro equipo se conformó permanentemente por dos entrenadores, una fisioterapeuta y un delegado, jamás tuvimos un psicólogo.
10. Al término de la competición, no tan solo logramos jugar bien contra los grandes, sino que teníamos un colectivo consciente, decidido y capaz, lo cual nos permitió estar entre los ocho primeros equipos. Meta cumplida

Para ello sin tener conocimiento de la misma, también nos apoyamos en la Teoría de Logro, citado por García Ucha (), en su libro “Estudio de la Esfera de Motivación de Deportistas Peruanos con Posibilidades de Logro Deportivo en el Ámbito Internacional”

“La motivación de logro tiene una larga historia, desde que Murray, H. A. (1938) realizó el primer intento de su definición conceptual hasta los estudios más recientes. Este largo periodo de investigación permitió su perfeccionamiento y las aproximaciones a su comprobación. Inicialmente, Murray, H. A. (1938) la considero un rasgo de personalidad y posteriormente, McClelland, D. C. (1961) y Atkinson, J. W. (1974) la analizan como una necesidad. Finalmente, dentro del enfoque interaccionista, Nicholls, J. G. (1995), expone que es posible contemplarla de manera más flexible como un resultado de la interacción de los factores personales con las condiciones de la situación.

En el deporte, la motivación de logro ocupa un lugar significativo por sus implicaciones con la actividad competitiva. Martens, R. (1976) la define

como competitividad para exponer la conducta de logro en un contexto competitivo, ocupando un significado especial la evaluación social del resultado.

Como todo proceso motivacional la motivación de logro da lugar a emociones, ideas y comportamientos influyendo en la orientación hacia la actividad (dirección), la elección de un grado de esfuerzo por alcanzar los objetivos, intensidad y persistencia.

Durante años se realizaron trabajos de investigación desde la perspectiva de la necesidad de logro, exponiéndose dos tipos de motivos de logro: alcanzar el éxito y evitar el fracaso. Inicialmente, los deportistas fueron clasificados si bien estaban centrados en el deseo de alcanzar el éxito o en temor a fracasar, posteriormente se entiende que tanto el motivo por alcanzar el éxito como la huida de la derrota se encuentran en el deportista y la búsqueda de un equilibrio entre ambos motivos constituía el aspecto más efectivo para el comportamiento.

La capacidad de predicción de la teoría está fundamentalmente probada en los individuos que están altamente centrados en uno u otro motivo. Los que buscan el éxito presentan una expresión emocional, pensamientos positivos, una mayor auto confianza en lograr sus metas, aquellos que estaban centrados al temor al fracaso no hacían una movilización plena de sus potencialidades, temían cometer errores y su estado emocional estaba marcado por el temor, lo que inhibía su comportamiento.

En la preparación de este equipo esta situación se presentaba de la manera descrita. Una de nuestras tareas fue sumar en cada momento más jugadores a la teoría de alcanzar el éxito”

## **Conclusiones**

1.- La experiencia surgida a raíz de la preparación del equipo español tuvo su basamento en:

- Un Aumento del rendimiento competitivo para poder figurar entre los equipo que más espectáculo brindaron durante los JO

- Prestar especial atención al rendimiento físico para aumentar los valores técnicos, tácticos y psicológicos.
- Esto nos permitió aumentar la auto estima de los jugadores como motor impulso de la motivación para cumplimentar los grandes objetivos trazados.

### **Bibliografía:**

Engel, P. Y Riedmann, W. "Casos sobre motivación y dirección de personal". Deusto, Bilbao 1987. McClellan, D.C.: "Estudio de la motivación Humana", Madrid Narcea 1989

García Ucha: "Estudio de la Esfera de Motivación de Deportistas Peruanos con Posibilidades de Logro Deportivo en el Ámbito Internacional"

Greising, Ling: "Motivar sin dinero: Mas fácil de lo que parece", en A. Dale Timpe<>, Plaza y Janes. Barcelona 1989.

Herzberg, F, Mausner, B Y Snyderman, B.: "The motivation to work", John Wiley, Nueva York, 1967

Leidecker, Joel K. Y Hall, James J.: "Motivación: buena teoría, pobre aplicación" en A. Dale Timpe<> Plaza y Janes, Barcelona 1989.

Maslow, A. H. "Motivación y personalidad", Sagitario 1954

Vroom, V: "Work and Motivation" John Wiley and Sons, Nueva York, 1964