

6. Determinantes de la motivación básica.

En la tabla-1, hemos visto resumidos las principales determinantes de la motivación básica. Algunos de ellos, se refieren a posibles beneficios y otros a posibles circunstancias que pueden influir en la relación entre beneficios y costes.

A continuación, comentaremos con mayor detalle estos factores, aunque englobando algunos de ellos en un apartado común sobre beneficios y costes.

6. 1. Beneficios y costes.

Nos encontramos aquí, con una de las cuestiones centrales de la motivación de los deportistas, pues la motivación depende, en gran parte, de lo atractivo de los beneficios a conseguir, de los costes que son necesarios para conseguir tales beneficios y de la relación existente entre beneficios y costes. ¿Qué beneficio puede ser lo suficientemente atractivo?; ¿Qué coste está dispuesto a pagar el deportista para conseguir este beneficio?; ¿Cómo se puede conseguir una relación apropiada entre coste y beneficio?.

En principio, la motivación inicial será mayor cuanto más atractivo sea para el deportista el beneficio material, social o interno que podría conseguir. Después, esta motivación se consolidará si el deportista conoce y está dispuesto a "pagar" el coste que conlleva conseguir tal beneficio. En general, el coste que el deportista estará dispuesto a soportar, podrá ser más elevado cuanto más interesante le resulte el beneficio, siempre que perciba que dicho coste le llevará, casi con seguridad, a la consecución del mismo (algo que muchos deportistas no tiene claro cuando se les pide un esfuerzo elevado). Finalmente, la motivación se mantendrá y se fortalecerá, si el deportista consigue el beneficio deseado y, más aún, si percibe que lo consigue gracias al esfuerzo o coste que él está realizando.

**** Posibles beneficios.***

El posible beneficio a conseguir puede ser material (por ejemplo, un buen contrato), social (el reconocimiento de los demás) o interno (la satisfacción de conseguir un reto muy importante). En cualquier caso, debe ser algo que cubra una necesidad real y prioritaria en el presente del deportista, pudiendo ser diferentes las necesidades de distintos deportistas y también las de un mismo deportista en distintos momentos.

Maslow organizó las necesidades humanas en un pirámide con cinco categorías. Según este autor, en la base se sitúan las necesidades más básicas: las fisiológicas y de seguridad. En líneas generales, si estas necesidades no están convenientemente satisfechas, la motivación principal de las personas consistirá en satisfacerlas y éste será el beneficio que desearán obtener prioritariamente; sin embargo, en la medida que las necesidades más básicas estén cubiertas, la necesidad de las personas se desplazará hacia cuestiones superiores como el amor y la estima de los demás, la auto-estima y la auto-realización.

Todas estas necesidades, serán mayores o menores según los casos; por ejemplo: algunas personas pueden satisfacer fácilmente sus necesidades más básicas, mientras que otras, a pesar de tenerlas objetivamente bien cubiertas, seguirán necesitando satisfacerlas cada vez en mayor medida. También podemos encontrarnos con personas que estén tan necesitadas de afecto, auto-estima o auto-realización, que por cubrir estas necesidades lleguen a descuidar, siempre dentro de un límite, la satisfacción de las necesidades más básicas; y con otras personas a las que les costará centrarse en las necesidades superiores, en el momento que vean mínimamente amenazada la satisfacción de las necesidades más básicas.

Por tanto, si bien la pirámide de Maslow nos permite comprender y organizar mejor las necesidades humanas y la motivación de las personas en función de éstas, deben tenerse muy en cuenta las posibles diferencias individuales. En el contexto del deporte, se encuentran habitualmente estas diferencias, por lo que será muy conveniente detectar y comprender cuáles son las necesidades más prioritarias en cada caso y momento concretos.

Los beneficios que puedan interesar a los deportistas, estarán relacionados con alguna o varias de las categorías de necesidades señaladas; por ejemplo: los sueldos, las "primas" o cualquier tipo de compensación económica, facilitarán que puedan satisfacerse, en mayor o menor medida, las necesidades más básicas, y el prestigio profesional, los aplausos, el reconocimiento público, la diversión y la satisfacción personal al alcanzar retos difíciles, contribuirán a cubrir las necesidades superiores. En alguno de los escalones de la pirámide, se encontrarán las necesidades más prioritarias de los deportistas, y, a partir de éstas, se podrán determinar los beneficios que verdaderamente podrían interesarles lo suficiente.

Una de las claves de la motivación en el contexto del deporte de competición, consiste en vincular el rendimiento personal y los logros deportivos, con la satisfacción de las necesidades más prioritarias. Siendo así, el beneficio de alcanzar los objetivos deportivos resultará muy atractivo para los deportistas, y aumentará enormemente su disposición a soportar un alto coste, derivando todo ello en una motivación elevada. Sin embargo, cuando conseguir los objetivos deportivos apenas tenga que

ver con la satisfacción de las necesidades más prioritarias, será difícil que el deportista se interese lo suficiente y esté dispuesto a invertir un esfuerzo notable. Veamos dos casos concretos:

* F es un gran jugador de golf y desea ser profesional. Al parecer, para poder serlo, debería mejorar algunos de sus golpes. F está dispuesto a afrontar "el coste que sea" con tal de conseguir este objetivo de mejora, pues ello le acercará a satisfacer necesidades que para él resultan prioritarias: necesidades superiores de estima de los demás, auto-estima y auto-realización, y a asegurarse ahora y en el futuro la satisfacción de las necesidades más básicas.

* G, por su parte, ha firmado recientemente un suculento contrato que prácticamente le garantiza la subsistencia para toda la vida a un elevado nivel, con independencia de que su equipo de baloncesto y él mismo consigan o no buenos resultados deportivos a partir de este momento. Puesto que se trata de un jugador con mínimas necesidades de auto-realización y éstas y otras posibles necesidades superiores las cubre suficientemente con el prestigio y la situación ya alcanzados, en las condiciones actuales resulta muy difícil motivarle por retos meramente deportivos. Como consecuencia de ello, su estado de alerta general respecto a la actividad deportiva ha disminuido, y también han bajado su nivel de sacrificio y de superación de dificultades. Lógicamente, su rendimiento ha empeorado, con buenas acciones y partidos aislados que cada vez eclipsan menos su falta de regularidad y bajo nivel de juego y responsabilidad en los momentos más delicados.

Como puede desprenderse de las situaciones diferentes representadas en estos casos, la vinculación del rendimiento y de los logros deportivos a la satisfacción de las necesidades más prioritarias, constituye una útil estrategia que favorecerá la disposición del deportista hacia el trabajo deportivo a realizar. De esta forma, será mucho más probable que se motive convenientemente, tal y como sucede en el primer ejemplo; mientras que, en caso contrario, como ocurre en el segundo ejemplo, será difícil que el deportista se motive por los objetivos deportivos que su entrenador y su club consideren trascendentes.

En el caso de G, se da la paradoja de que el club se ha asegurado el concurso de este jugador en los próximos seis años pensando que ha hecho una operación de alta rentabilidad; pero, gracias a ello, la motivación del jugador por los objetivos deportivos disminuye y su rendimiento ya no es el esperado, produciéndose un efecto adverso que no había sido previsto de antemano. Si se hubieran estudiado convenientemente las características personales de este jugador, se habría podido detectar el

riesgo que suponía hacerle un contrato de este tipo, buscándose alternativas que resultasen más apropiadas.

Sin embargo, este tipo de contrato podría ser adecuado en el caso de un jugador con una elevada necesidad de auto-realización, que dejando cubiertas sus necesidades más básicas buscara continuamente la auto-realización mediante la consecución de los objetivos deportivos.

**** Aceptación de costes.***

Como ya hemos apuntado, la motivación de los deportistas no depende únicamente del atractivo de los posibles beneficios, sino también del coste que suponga el intentar conseguirlos. No tener en cuenta este coste, es, quizá, uno de los principales errores de muchos entrenadores y dirigentes que piensan que pueden motivar a los deportistas, simplemente, ofreciéndoles la posibilidad de conseguir altos beneficios económicos o deportivos. Puede ocurrir, como de hecho sucede en muchos casos, que en principio el beneficio a conseguir sea muy atractivo, pero que el coste que conlleve sea tan elevado que al deportista ya no le compense el intentarlo. En estos casos, el deportista se conformará sin este posible beneficio, intentando satisfacer sus necesidades, aunque quizá en menor medida, con beneficios ya existentes u otros que requieran un coste más bajo.

¿Quiere esto decir que cuanto menor sea el coste mayor será la motivación por alcanzar un beneficio deseado?; no exactamente. Por ejemplo, muchos deportistas apenas se motivarán por beneficios que sean demasiado fáciles, ya que al verlos tan sencillos los darán casi por conseguidos y considerarán prácticamente satisfecha la necesidad que tengan de ellos. En general, suele ser habitual que los deportistas no se motiven por beneficios que no conllevan un coste personal, existiendo diferencias en cuanto al coste que cada uno está dispuesto a "pagar".

En casos de deportistas con una elevada auto-confianza y estima personal, cuando el coste sea elevado, el simple hecho de ser capaz de afrontarlo puede constituir un interesante reto que aumentará su motivación. En estos casos, la elevada motivación por el esfuerzo a realizar y la continua gratificación que supone ser capaz de realizarlo, que aumentará aún más la motivación inicial, facilitarán que el deportista lleve a cabo el trabajo necesario para poder alcanzar, finalmente, el beneficio deseado. Asimismo, la consecución de este beneficio fortalecerá la auto-confianza y la auto-estima, y vinculará los costes soportados a la obtención de los beneficios deseados, desarrollándose una disposición motivacional favorable hacia nuevos retos.

En general, parece aceptarse que el coste debe ser lo suficientemente alto como para que el deportista valore que verdaderamente es importante el esfuerzo personal si pretende alcanzar un

determinado beneficio, aunque no tan elevado como para que llegue a la conclusión de que se trata de un coste desproporcionado respecto al posible beneficio a conseguir, en cuyo caso no merecerá la pena intentarlo, o que aún siendo un coste razonable, no va a poder soportarlo por falta de recursos personales para hacerlo.

Es evidente, por tanto, que sólo se podrá pretender que un deportista afronte un coste elevado, si el posible beneficio a conseguir también es elevado; y, por supuesto, siempre en la medida que el deportista tenga los recursos suficientes para ello, y que perciba que gracias a este coste sus posibilidades de conseguir el beneficio son considerables. Este último punto es sumamente importante: el posible beneficio puede ser muy atractivo, el coste elevado pero asumible en función del alto beneficio que se puede obtener de él, el deportista tiene recursos para afrontar este coste, pero ¿qué posibilidades tiene el deportista de alcanzar el beneficio a cambio de este coste?.

En otras actividades de la vida, la probabilidad de obtener un beneficio deseado suele estar más ligada a llevar a cabo el coste correspondiente que en el caso del deporte de competición. Por ejemplo: aprobar un examen en la universidad, depende, en un porcentaje altísimo, de que el estudiante dedique el suficiente número de horas al estudio de la asignatura; el coste puede ser elevado, pero "garantiza" en gran medida la consecución del beneficio. En el deporte de competición, la consecución de muchos beneficios puede depender, también, de factores ajenos al propio deportista, y aunque es cierto que la influencia de éste sobre la consecución de los beneficios aumentará en la medida que sea más persistente y eficaz, habrá que contar con los factores ajenos a él a la hora de valorar sus posibilidades de alcanzar un beneficio.

* J, campeón de España en un deporte individual, se planteaba lo siguiente: "quiero ser campeón de Europa (beneficio); para conseguirlo no tengo más remedio que entrenar más horas, cuidarme más y renunciar a otras cosas que me gustan (coste); tengo recursos físicos, técnicos y personales para afrontar este esfuerzo, que entiendo es el único camino que tengo para poder ser campeón de Europa, pero también otros deportistas europeos tienen el mismo objetivo que yo; si hago este esfuerzo ¿qué probabilidades tengo de ser campeón de Europa?" (es decir, si afronto este coste, ¿qué probabilidades tengo de alcanzar el beneficio?).

Cuando el beneficio sea muy atractivo, el coste aunque alto sea proporcionado, el deportista tenga los recursos suficientes para afrontar el reto, y las posibilidades de alcanzar el beneficio sean elevadas, la motivación del deportista, en general, será casi siempre alta.

*** Beneficios y costes: relaciones a corto y medio/largo plazo.**

En la línea señalada, la relación entre beneficios y costes debe considerarse esencial, y por ello debe estudiarse convenientemente cuál es esa relación en cada caso particular. En muchos casos, el problema radicará en una relación muy desfavorable a corto plazo, entre un beneficio escaso y un elevado coste que de momento no produce nada.

* Por ejemplo, JC, quiere regresar a la alta competición después de varios años de ausencia, y debe someterse a un duro plan de entrenamiento durante varios meses. De momento, el coste es elevado y el beneficio mínimo. Otro ejemplo: R ha decidido perfeccionar su técnica de tiro a canasta para mejorar sus posibilidades como anotador. En la actualidad esto le supone más tiempo de entrenamiento, "luchar" contra su sensación de inutilidad y su impaciencia al intentar incorporar los nuevos gestos técnicos, y reducir su porcentaje de acierto; un elevado coste que contrasta con la ausencia de beneficios.

En casos como los anteriores, si el deportista se limita a observar la relación tan desfavorable a corto plazo entre beneficios y costes, su motivación disminuirá notablemente, algo que ocurre con bastante frecuencia e impide que muchos deportistas progresen y aborden nuevos y más difíciles retos deportivos. Sin embargo, este balance entre beneficios y costes además de perjudicial debe considerarse incorrecto, pues la inversión que los deportistas realizan en el presente (los costes a corto plazo) casi siempre tiene como objetivo la consecución de beneficios a medio/largo plazo.

Esto quiere decir, que debería establecerse y predominar esta relación entre costes a corto plazo y beneficios a medio/largo plazo, en lugar de la relación entre costes a corto plazo y beneficios también a corto plazo; y también que, además, si es posible, convendrá reducir la totalidad del coste a corto plazo cuando sea muy elevado, y aumentar de alguna forma el beneficio a corto plazo.

En el primer caso, se puede utilizar una herramienta como la *matriz de decisiones* (véase la tabla-6), cuyo objetivo es sacar al deportista de una perspectiva limitada y errónea en la que sólo contempla la relación a corto plazo, para que observe una perspectiva más amplia en la que también considere los beneficios y costes a medio/largo plazo. De esta forma, podrá relacionar los costes a corto plazo con los beneficio a medio/largo plazo, y darse cuenta de que afrontar estos costes constituye un paso ineludible que le acerca progresivamente a la consecución del beneficio deseado. Además, podrá observar que el coste a medio/largo plazo probablemente será menor que a corto plazo, y que aún no obteniendo grandes beneficios a corto plazo quizá exista alguno que hasta este momento le había pasado desapercibido.

Cuando se realiza este ejercicio respecto a dos o más decisiones alternativas, y se comparan las relaciones entre beneficios y costes a corto y medio/largo plazo, se puede valorar mejor las ventajas de una determinada decisión entre las decisiones posibles, y el deportista puede decidir con mayor conocimiento de causa y una implicación personal más acusada cuál es la mejor opción, contribuyendo todo ello al fortalecimiento de la motivación.

En lo que concierne a este apartado, la matriz de decisiones ayudará a establecer relaciones apropiadas entre costes y beneficios, lo que, en muchos casos, constituye un paso decisivo para que los deportistas se enfrenten a nuevos retos y aumenten sus posibilidades de alcanzar logros deportivos.

En lo que respecta a reducir los costes a corto plazo y aumentar los beneficios, en ocasiones puede ser conveniente que el coste inicial no sea muy elevado aunque posteriormente se incremente. En general, un periodo de "acondicionamiento" al coste, resultará beneficioso antes de que el deportista deba afrontar el coste más alto.

Paralelamente, puede ser muy favorable que en ausencia de beneficios mayores, el deportista perciba beneficios de menor rango pero que en estos momentos pueden ser muy importantes: una dosis generosa de reforzamiento social, el fortalecimiento de su percepción de dominio sobre la situación, la satisfacción de estar cumpliendo con el plan previsto, la consecución de objetivos cotidianos que le hagan sentirse bien y percibir que se acerca al beneficio deseado, etc.