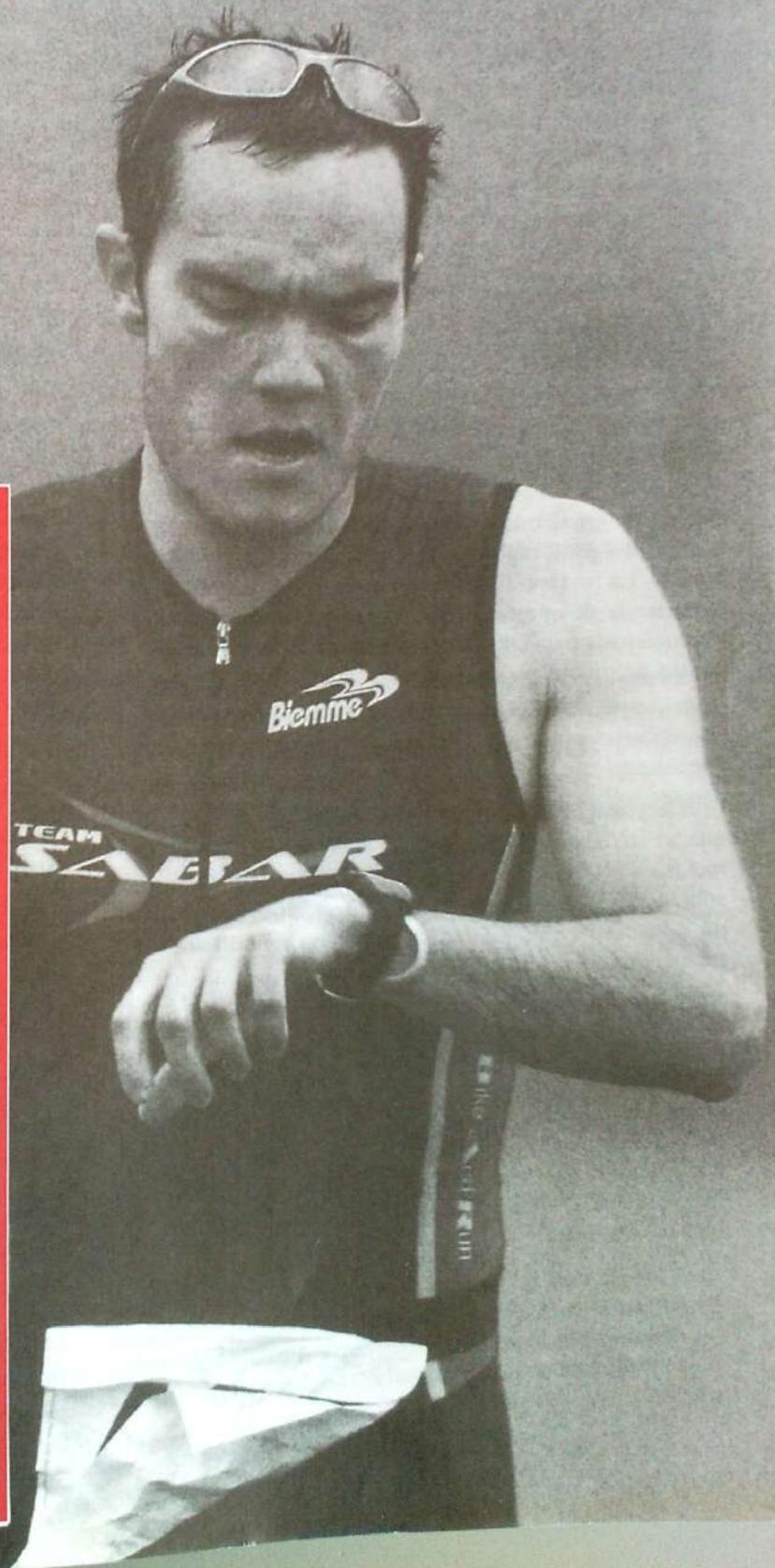


ESTABLECIMIENTO DE METAS

15

DESPUÉS DE LEER ESTE CAPÍTULO, DEBE SER CAPAZ DE

1. definir las metas e identificar sus tipos principales,
2. describir la última investigación sobre el tema y la teoría de establecimiento de metas,
3. describir los principios del establecimiento de metas,
4. explicar las metas grupales y cómo utilizarlas,
5. explicar cómo diseñar un sistema de establecimiento de metas,
6. identificar los problemas comunes del establecimiento de metas y cómo sortearlos,
7. resumir los hallazgos relacionados con las prácticas de establecimiento de metas de los entrenadores y
8. describir los siete pasos tendientes a optimizar la efectividad de las metas.



Las personas a menudo suelen establecer **metas** para el deporte y la actividad física como las siguientes:

- Quiero perder 10 libras (4,5 kg).
- Quiero estar totalmente recuperado de mi lesión para el 15 de agosto.
- Mi objetivo es integrar el equipo titular.
- Quiero ser capaz de levantar mi propio peso en *press* de banca.
- Intento mejorar mi juego de golf y ganar el torneo del club.
- Mi objetivo es convertirme en entrenador de baloncesto universitario.

Se preguntará entonces por qué dedicamos un capítulo entero al establecimiento de metas si las personas ya establecieron sus propias metas. El problema no es que las personas identifiquen sus metas. El problema es que establezcan las metas correctas —es decir, aquellas que les brinden instrucciones y aumenten la motivación— y que los ayuden a aprender cómo mantenerlas y cumplirlas. Como la mayoría de nosotros hemos aprendido de las metas que nos hemos propuesto cada Año Nuevo, es mucho más fácil establecerlas que cumplirlas.

Rara vez las metas como perder peso y ejercitarse se establecen en términos de compromiso, dificultad, evaluación del progreso y estrategias específicas para cumplirlas. La mayoría de las personas no necesita ser convencida de que las metas son importantes; necesitan instrucciones para establecer metas efectivas y para diseñar un programa para cumplirlas.

DEFINICIÓN DE METAS

Con frecuencia, una de las formas en las que las personas que se dedican al deporte y al ejercicio físico ven las metas es a través de la noción de meta objetiva y meta subjetiva. Las **metas objetivas** se centralizan en “lograr un nivel específico de destreza en una tarea, habitualmente dentro de un tiempo estipulado” (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981, p. 145). Intentar lograr un nivel específico de pérdida de peso en un lapso de tres meses, lograr un cierto registro de ganancia-pérdida de un equipo al final de la temporada y lograr un menor tiempo de ejecución en la próxima competencia son ejemplos de metas objetivas. Por el contrario, las **metas subjetivas** son declaraciones generales de intencionalidad (p. ej., “Quiero hacerlo bien”, “Quiero divertirme”) que no son mensurables ni objetivas.

- Una meta objetiva es el deseo de lograr un nivel específico de destreza en una tarea, habitualmente en un plazo específico.

TIPOS DE METAS

En la literatura sobre psicología del deporte y el ejercicio físico, las metas han sido vistas como concentración en el resultado, en la ejecución o en el proceso (Burton, Naylor y Holliday, 2001; Hardy y cols., 1996). A continuación revisamos brevemente los diferentes tipos de metas:

- Las **metas de resultado** se enfocan típicamente en el resultado competitivo de un evento, como ganar una carrera, lograr una medalla o anotar más puntos que el adversario. Por lo tanto, lograr estas metas depende no solamente del esfuerzo propio sino también de la capacidad y del juego del adversario. Uno puede jugar el mejor partido de tenis de su vida y así y todo perder; entonces, uno no logra cumplir la meta de resultado de ganar el partido.

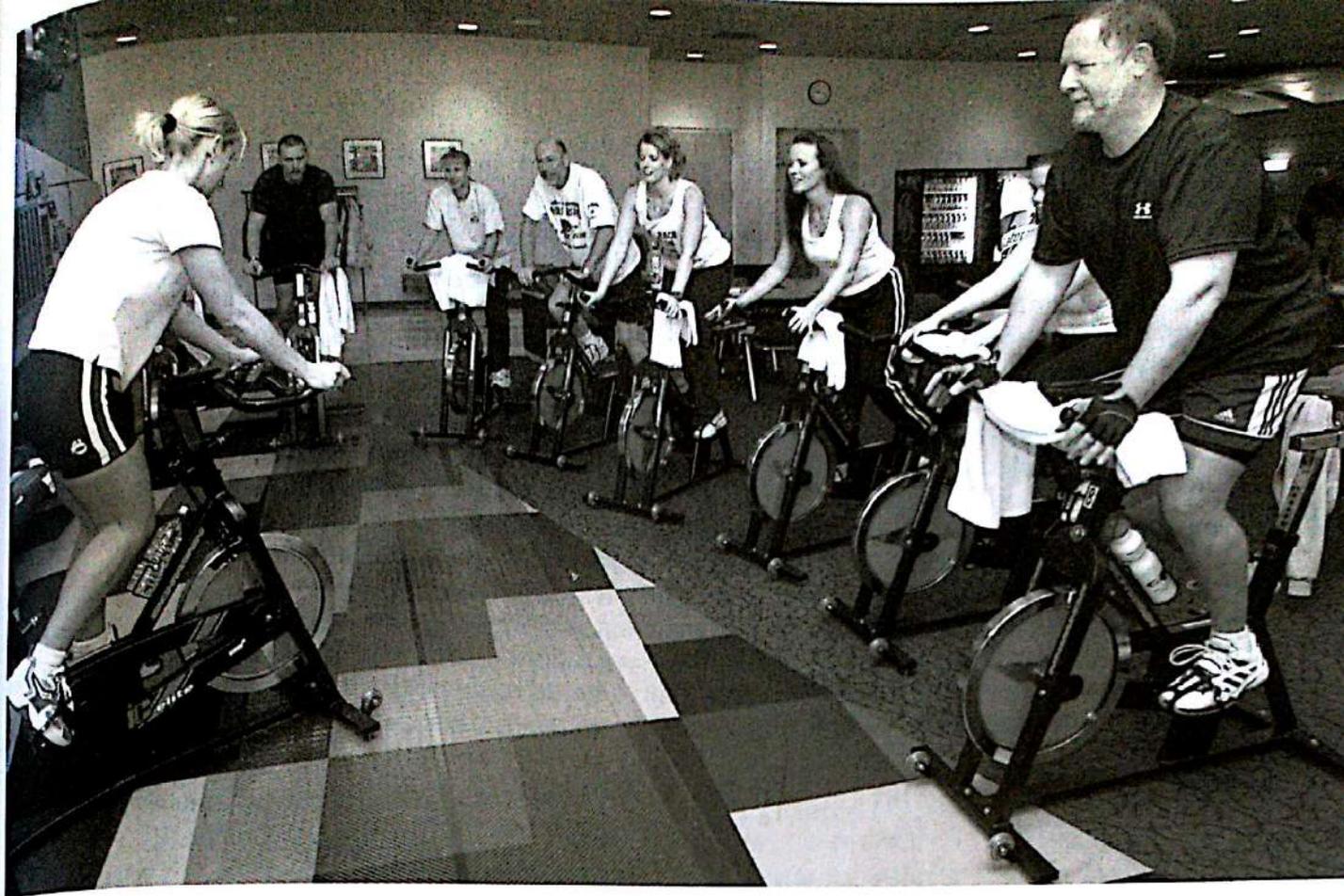
- Las **metas de cumplimiento** se centran en lograr objetivos de niveles o actuación, independientemente de los otros competidores, en general sobre la base de las comparaciones con las propias actuaciones anteriores. Por esta razón, las metas de resultado tienden a ser más flexibles y a estar bajo el propio control. Correr una milla en 6' 21" y mejorar del 70% al 80% el porcentaje de éxito del efecto *slice* en el primer saque son ejemplos de metas de cumplimiento.

- Las **metas de proceso** se focalizan en las acciones a las que se tiene que comprometer un individuo durante la actuación para actuar o rendir bien. Por ejemplo, una nadadora puede establecer una meta para mantener una prolongada elongación de su brazo durante la brazada en su nado de pecho estilo libre; un jugador de baloncesto puede establecer una meta para enfrentar la canasta y soltar la pelota en el pico de su salto. Resulta interesante que la investigación llevada a cabo por Kingston y Hardy (1997) haya demostrado que las metas de proceso sean particularmente efectivas para influenciar de manera positiva la autoeficacia, la ansiedad cognitiva y la confianza de los golfistas.

- Las metas de resultado en deporte se focalizan en lograr una victoria en un concurso competitivo, mientras que las metas de cumplimiento se centralizan en lograr niveles basados en las propias actuaciones anteriores, no en las de otros.

LAS METAS DE RESULTADO, DE CUMPLIMIENTO Y DE PROCESO EN EL CAMBIO DE CONDUCTA

Los deportistas y quienes se dedican a la actividad física deben establecer metas de resultado, de cumplimiento y de proceso porque las tres juegan roles importantes en



Un principiante en una clase de *spinning* podría establecer una meta de actuación: seguir al instructor durante una cantidad específica de minutos.

orientar el cambio conductual (Burton y cols., 2001). Las metas de resultado pueden facilitar la motivación a corto plazo fuera de la competición (pensar cómo uno se sintió al perder ante un archirrival puede ser una motivación para entrenar fuera de la temporada). Sin embargo, enfocarse en las metas de resultado justo antes de la competición o durante ésta, a menudo genera ansiedad y pensamientos molestos e irrelevantes (p. ej., preocuparse demasiado por la puntuación del juego y no prestar atención suficiente a la tarea que se está realizando).

Las metas de cumplimiento y de proceso son importantes porque habitualmente se puede hacer ajustes más precisos en éstas (p. ej., aumentar la meta del 80% al 82%) que en las de resultado, que a menudo tienen niveles más bajos (p. ej., se gana o se pierde un juego). Lograr una meta de cumplimiento o de proceso también depende mucho menos de la conducta del adversario. Por estas razones, las metas de cumplimiento y de proceso resultan particularmente útiles para los deportistas en el momento de la competencia, aunque también deben usarse durante la práctica.

En circunstancias especiales, poner demasiado énfasis en una meta de cumplimiento (p. ej., correr una milla en 5 minutos como mejor marca personal) puede provocar

ansiedad, aunque esto sea menos probable que cuando se trata de un tipo de meta por resultado. Además, a menudo también resulta difícil darle prioridad a metas específicas de cumplimiento y proceso, a menos que se considere también una meta por resultado a largo plazo. Por ejemplo, si alguien quisiera aumentar 20 libras (9,07 kg), el programa de acondicionamiento físico sería muy diferente del que se diseñaría si alguien quisiera perder esa misma cantidad de peso. La clave está en saber cuándo concentrarse en cada tipo de meta y no caer en la trampa de poner toda la atención en las metas de resultado.

Siguiendo esta línea, un estudio (Filby, Maynard y Graydon, 1999) mostró que el uso de una combinación de estrategias para las metas (de resultado, de cumplimiento y de proceso) produjo un rendimiento significativamente mejor que confiar en una sola meta. Se concluyó que los deportistas necesitan dar prioridad a sus metas y que diferentes tipos de metas pueden resultar más efectivos en distintos momentos (p. ej., competición frente a práctica). Los autores destacan este punto cuando manifiestan que: "Los beneficios de adoptar una meta por resultado sólo se aprecian cuando se la combina con darle prioridad a un proceso de orientación inmediatamente antes o durante la actuación".



Dar prioridad a las metas subjetivas generales

Mientras la mayoría de la investigación sobre psicología del deporte se ocupa de las metas objetivas, no debe dejarse de lado la importancia de las metas subjetivas. En la literatura comercial o popular sobre productividad personal o administración de negocios, por ejemplo, se ha prestado una considerable atención a la identificación y clarificación de los propios valores personales y las prioridades, y luego se usaron estas metas subjetivas, generales, para formular otras más específicas que guiarán la conducta del día a día (Smith, 1994). El siguiente caso explica este punto.

Kim es una estudiante preuniversitaria y aspirante a universitaria con un área de especialización en educación física y ciencia deportiva. Sus metas son graduarse con excelentes notas, ingresar en la escuela de graduados y recibirse de fisioterapeuta. Al ser una buena alumna, participa en el equipo de carrera a campo traviesa, trabaja en el salón de entrenamiento, tiene un trabajo a tiempo parcial, participa en varios grupos sociales del campus y trata de volver a su casa cada vez que puede. Últimamente, Kim ha luchado porque no está logrando sus metas. Después de hablar con el psicólogo deportivo del departamento de atletismo, Kim se da cuenta de que el problema no son las metas específicas que ella estableció (p. ej., sacarse un 10 en Biomecánica, correr un tiempo especificado en el curso de una carrera a campo traviesa) sino sus prioridades globales o metas subjetivas. Ella está tratando de hacer demasiado y necesita dar prioridades a sus actividades. Después de reflexionar mucho, Kim desarrolló la siguiente lista de valores fundamentales y luego le dio prioridad a cada meta subjetiva utilizando una valoración de A (los más importantes), B (algo importantes) y C (menos importantes). Posteriormente usó la lista de prioridades generales cada semana para formular metas semanales específicas, y se aseguró de dedicarle la mayor atención al logro de las metas de las áreas de prioridad alta. Esto asegura que Kim pasará la mayor parte de su tiempo cumpliendo sus metas de mayor prioridad, no las que parecen críticas un día en particular pero que en realidad no son de mayor prioridad.

Meta

Prioridad

Rendir bien en la universidad	A
Correr carreras a campo traviesa	B
Hacer tareas de voluntariado en el salón de entrenamiento	B
Participar de las actividades sociales del campus	C
Ir a casa	C
Trabajar medio tiempo	C

LA EFECTIVIDAD DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

La motivación depende del establecimiento de la meta.

EL ENTRENADOR DEBE TENER METAS. EL EQUIPO DEBE TENER METAS. CADA TENISTA DEBE TENER METAS. VERDADERAS METAS REALES... LAS METAS MANTIENEN A TODO EL MUNDO CONCENTRADO. LAS METAS ME COMPROMETEN AL TRABAJO, A CUMPLIR LOS PLAZOS, A SUFRIR Y A CUALQUIER OTRA SITUACION QUE SEA PARTE DEL PRECIO DEL ÉXITO.

UN DESTACADO JUGADOR DE TENIS UNIVERSITARIO (CITADO EN WEINBERG, 1988, P. 145)

Las personas que se dedican al deporte y la actividad física han estado estableciendo metas durante largo tiempo y los jugadores de tenis captan algunos de los ingredientes clave del establecimiento de metas. Los psicólogos (sobre todo los que se especializan en negocios) también han estudiado el establecimiento de metas como una técnica motivacional durante largo tiempo (mucho mayor que los científicos del deporte), y estudiaron si establecer metas específicas y complejas mejora el rendimiento más que no establecer ninguna, o fijar metas fáciles de alcanzar o establecer metas más generales, como simplemente hacer lo mejor que uno pueda. Muchos de estos estudios fueron diseñados para probar los postulados de la teoría del establecimiento de metas de Locke (1968). Los revisores han concluido que el establecimiento de metas funciona y muy bien (Locke y cols., 1981; Locke y Latham, 1990; Mento, Steel y Karren, 1987). En realidad, más del 90% de los

estudios (más de 500 en total) demuestran que el establecimiento de metas tiene un efecto consistente y poderoso sobre la conducta, ya sea que se use con niños de la primaria o con científicos profesionales, ya sea para hacer una reunión para intercambiar ideas (*brainstorming*) o para cargar leños en camiones. Además, los efectos del establecimiento de metas han permanecido constantes en más de 40.000 participantes, utilizando más de 90 tareas diferentes y a través de 10 países diferentes. El establecimiento de metas es una técnica conductual que, en definitiva, funciona.

No solamente la investigación de la psicología general demuestra que el establecimiento de metas funciona, sino que un metaanálisis (una revisión estadística de la literatura que combina los resultados de estudios independientes e indica si los resultados fueron significativos a través de todos los estudios) de 36 estudios sobre psicología del deporte y el ejercicio físico presentó una conclusión similar (Kyllo y Landers, 1995). Más recientemente, Burton y cols. (2001) hallaron que 44 de 56 estudios (78%) sobre estudio y ejercicio físico demostraron efectos moderados a fuertes y concluyeron que el establecimiento de metas funciona bien en el deporte, aunque no demasiado bien en los negocios.

Los investigadores de establecimiento de metas han hallado que los siguientes factores aumentan de manera más contundente la efectividad del establecimiento de metas en entornos deportivos y de ejercicio físico: las metas de dificultad moderada, ambas metas de corto y largo plazos, la presencia de retroalimentación en el progreso hacia el logro de la meta, la especificidad de las metas, el reconocimiento público de las metas, el compromiso de lograr la meta, lo que el participante pone en el proceso de establecimiento de metas y el uso de una combinación de diferentes metas.

INVESTIGACIÓN SOBRE ESTABLECIMIENTO DE METAS

Los investigadores han examinado la relación entre los distintos tipos de metas (p. ej., específica o general, a largo plazo o a corto plazo, dificultad o facilidad) y las tareas de aptitud física (p. ej., la cantidad de sentadillas ejecutadas en tres minutos, tiempos de actuación en un evento de natación, lanzamientos de tiros libres en baloncesto; véase Weinberg, 1994, 2000, 2004, y Weinberg y Butt, 2005 para revisiones detalladas). Los resultados en general indican que las metas específicas tanto de corto como de largo plazo y de moderadas a muy difíciles fueron las que se asociaron con las mejores actuaciones. En un estudio, estudiantes universitarios de un curso de baloncesto de ocho semanas establecieron metas tanto específicas como generales para tareas de habilidades fundamentales en baloncesto (p. ej., trabajo de piernas en defensa, lanzamientos de tiros

libres, driblear). El establecimiento de metas específicas más que generales aumenta el rendimiento, aunque no en todas las tareas. Específicamente, el establecimiento de metas parece aumentar el rendimiento de las tareas de baja complejidad mejor que las de alta complejidad (Burton, 1989a). Además, algunos estudios de intervención que utilizan el establecimiento de metas para ayudar a cambiar la actuación y la conducta en el tiempo en los deportes y el ejercicio físico han demostrado de manera consecuente el efecto positivo que las metas pueden tener en mejorar el rendimiento en deportes como el lacrosse (Weinberg, Sticher, Richardson y Jackson, 1994), baloncesto (Swain y Jones, 1995), fútbol americano (Ward y Carnes, 2002), hockey sobre hielo (Anderson, Crowell, Doman y Howard, 1988), fútbol (Brobst y Ward, 2002), natación (Burton, 1989b), tenis (Galvan y Ward, 1998) y golf (Kingston y Hardy, 1997).

- El establecimiento de metas es una técnica muy poderosa para aumentar el rendimiento, si bien debe implementarse en forma correcta.

Además de mejorar nuestro entendimiento sobre lo que hace más efectivas las metas, los investigadores de psicología del deporte también han aprendido mucho sobre el proceso de establecer metas, incluso cómo las personas establecen metas, qué metas son las más importantes para las personas, qué barreras impiden lograr la meta y cómo los diferentes tipos de personas difieren en el establecimiento de sus metas. Sin embargo, la investigación llevada a cabo recientemente mediante el uso de cuestionarios y entrevistas a deportistas universitarios, atletas olímpicos y jóvenes deportistas (Weinberg, Burke y Jackson, 1997; Weinberg, Burton, Yukelson y Weigand, 1993, 2000) ha revelado mucho sobre las preferencias de los deportistas y las estrategias para el establecimiento de metas, incluidas las siguientes:

- Casi todos los deportistas utilizan algún tipo de establecimiento de metas para aumentar el rendimiento, que pueden tener una eficacia moderada o alta.
- Mejorar la actuación (los atletas olímpicos), ganar (los deportistas universitarios) y disfrutar (los deportistas jóvenes) fueron las metas más importantes para los deportistas. Éstas fueron las tres metas principales para cada tipo de deportista, aunque varió la que ubicaron en primer lugar.
- Los deportistas comentaron que preferían metas que fueran moderadamente difíciles, difíciles y muy difíciles; éstas fueron, en orden, las tres preferencias elegidas en relación a la **dificultad de la meta**.

No obstante, surge una gran disparidad individual en relación a la preferencia por el grado de dificultad de la meta.

- Para los deportistas universitarios, las barreras más grandes para lograr las metas incluyeron el estrés, la fatiga, las presiones académicas, las relaciones sociales y la falta de tiempo. Para los atletas olímpicos, las barreras fueron básicamente internas (p. ej., falta de confianza, falta de retroalimentación relacionada con la meta, demasiadas metas o metas conflictivas) o externas (p. ej., falta de tiempo, compromisos de trabajo, responsabilidades familiares y personales).
- Las mujeres establecen metas más a menudo y les resultan más efectivas que a los hombres (salvo las metas de resultado).
- Los deportistas no escriben sus metas en forma sistemática, aunque piensen mucho en ellas.

- Cuanta más experiencia logren los deportistas en el establecimiento de metas, resultarán mejores para desarrollar estrategias efectivas para el establecimiento de metas.
- La primera razón que ofrecieron los deportistas para establecer metas fue para que se les diera orientación y que se los mantuviera concentrados en la tarea inmediata.
- Los deportistas que utilizan múltiples estrategias para establecer metas muestran su mejor actuación.
- Las diferencias individuales (p. ej., orientación de la meta, locus de control) necesitan ser consideradas cuando se establecen metas.

Aunque los investigadores de psicología general, así como de psicología del deporte, han presentado una considerable evidencia sobre el establecimiento de metas como una técnica poderosa para mejorar el rendimiento,

Prácticas de establecimiento de metas para los entrenadores de colegios secundarios y universitarios

La mayoría de la investigación sobre establecimiento de metas en el deporte y el ejercicio físico se ha centrado en el deportista. No obstante, la investigación llevada a cabo por Weinberg y cols. (Weinberg, Butt y Knight, 2001; Weinberg, Butt, Knight y Perritt, 2001) se ha ocupado de las prácticas de establecimiento de metas de los entrenadores. A continuación se detallan los conceptos destacados de esos hallazgos.

- Virtualmente, todos los entrenadores establecen metas para la competición y la práctica (individuales y de equipo) así como metas personales relacionadas con el entrenamiento.
- Existe una gran variabilidad en el entendimiento que tienen los entrenadores de los principios de establecimiento de metas, así como de la frecuencia con la cual las usaron.
- Los entrenadores reevaluaron sus metas aunque entre ellos varía de manera notable cuán sistemáticamente y con qué frecuencia lo hacen.
- Los entrenadores tenían algunas metas que impusieron y otras sobre las cuales obtuvieron información de los jugadores.
- Aunque los entrenadores usaron metas de actuación, proceso y resultado, tendieron a favorecer las metas de actuación y proceso.
- La razón principal para establecer metas fue brindar un propósito y directivas, seguidas de la mejora del jugador, y propiciar la cohesión del equipo (metas de equipo).
- Las barreras a las metas fueron vistas como físicas (p. ej., una lesión), psicológicas (p. ej., falta de confianza) y externas (p. ej., padres demasiado involucrados).
- El aspecto más importante del compromiso con la meta es el disfrute personal.
- La única desventaja del establecimiento de metas se observó cuando se establecieron metas demasiado altas y produjeron el consecuente fracaso.
- Los entrenadores establecieron metas de corto y largo plazos, pero se concentraron más en las de corto plazo, que les brindó retroalimentación sobre el progreso hacia el logro de las metas a largo plazo.
- Los entrenadores fueron inconsistentes al escribir sus metas.

no es un método infalible. Se debe implementar a conciencia, entendiendo el proceso y la planificación. Son necesarios los abordajes sistemáticos y la monitorización del proceso si uno es capaz de determinar cuándo y cómo el establecimiento de metas es más efectivo en un programa.

POR QUÉ FUNCIONA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Los investigadores han explicado por qué el establecimiento de metas funciona en dos sentidos. Como se mencionó, las metas de resultado, cumplimiento y proceso influyen la conducta de manera indirecta al afectar importantes factores psicológicos como la confianza y la ansiedad. Esto se ha clasificado como **visión indirecta del proceso de pensamiento**, dado que las metas conducen a cambios en los factores psicológicos que luego influyen la actuación. Por el contrario, la **visión mecánica directa**, que es la más estudiada, especifica que las metas influyen la actuación en alguna de estas formas directas:

1. Las metas dirigen la atención hacia elementos importantes de la tarea que está siendo realizada.
2. Las metas movilizan los esfuerzos del que ejecuta la tarea.
3. Las metas prologan la persistencia del que ejecuta la tarea.
4. Las metas fomentan el desarrollo de nuevas estrategias de aprendizaje.

En principio, las metas dirigen la atención hacia elementos importantes de la habilidad que el deportista puede no atender habitualmente. Por ejemplo, cuando los jugadores de fútbol establecen metas específicas para mejorar sus partidos, se concentran en una habilidad en particular que necesitan mejorar, como ejecutar tiros de esquina, avanzar con la pelota y ganar las pelotas divididas. En realidad, la investigación con deportistas (Weinberg y cols., 1993, 2000) ha confirmado que la razón principal por la cual los deportistas establecen metas es para ordenarse y focalizarse en sus acciones.

Las metas también movilizan el esfuerzo y la persistencia brindando incentivos. Por ejemplo, una nadadora puede no querer practicar en un día determinado debido a que le resulta imposible esforzarse en hacerlo. No obstante, si se divide la distancia que necesita nadar en diez partes iguales, o metas, puede encontrar incentivos que parecen razonables. De manera similar, perder 50 libras (22,67 kg) puede parecer una meta imposible de cumplir que requiere una considerable persistencia. Pero fijando como submeta perder de 1 a 2 libras (450 a 900

gramos) por semana y registrándola en una planilla de logros, uno se siente mucho más motivado y sigue con el plan para bajar de peso.

El establecimiento de metas tiene una ventaja oculta, también, debido a que alienta al aprendizaje de nuevas estrategias. Una persona que realiza ejercicios físicos que quiera perder 20 libras (9,07 kg) podría decidir que tiene que practicarlos por la mañana temprano (nueva estrategia) si desea asegurarse de que lo hará en forma regular. De manera similar, una jugadora de baloncesto cuya meta es mejorar su porcentaje de tiros libres del 70% al 80%, podría refinar su rutina de prelanzamientos libres cambiando la biomecánica de su lanzamiento, o practicando más tiros aun si está cansada. En un estudio empírico (Burton, 1989b), los nadadores aprendieron a establecer metas de actuación. Más importante, los nadadores que mostraron una gran capacidad (en comparación con los que mostraron menos) para establecer metas (ellos aprendieron la estrategia de establecer metas de actuación) demostraron menos ansiedad, mayor confianza y mejoraron el rendimiento. En esencia, las metas aparentemente influyen la actuación en forma indirecta a través de los efectos en los estados psicológicos. Por lo tanto, se deben monitorizar los efectos de establecer metas en los estados psicológicos. Por ejemplo, el establecimiento de metas podría aumentar la confianza o la concentración, de manera que estos estados psicológicos deben ser monitorizados a través de una tabla.

PRINCIPIOS DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Se puede identificar una cantidad de principios de establecimiento de metas a partir de la investigación y la práctica (Gould, 2005; Murphy, 1996). La aplicación correcta de estos principios brinda un fuerte sustento para diseñar un programa de establecimiento de metas. Por lo tanto, aunque la investigación puede proporcionar la "ciencia" de establecer metas, el "arte" de hacerlo (cuándo y para quién se deben establecer metas) sólo puede ser practicado por el entrenador o por el mismo deportista. En esencia, la efectividad de cualquier programa para establecer metas depende de la interacción entre individuos y la situación en la cual la persona está ubicada. Los principios de establecimiento de metas son:

1. Establecer metas específicas.
2. Establecer metas moderadamente difíciles pero realistas.
3. Establecer metas a largo y corto plazos.
4. Establecer metas de actuación y proceso, así como de resultado.

5. Establecer metas de práctica y de competencia.
6. Registrar las metas.
7. Desarrollar las estrategias para alcanzar las metas.
8. Considerar la personalidad del participante y su motivación.
9. Alentar el compromiso de la persona con su meta.
10. Brindar apoyo para el logro de la meta.
11. Brindar evaluación y retroalimentación sobre la meta.

En las siguientes secciones trataremos cada uno de estos principios.

ESTABLECIMIENTO DE METAS ESPECÍFICAS

Las metas específicas influyen el cambio conductual más efectivamente que las metas generales como "hacer lo mejor que se pueda" o no tener ninguna meta. No obstante, muchos maestros, entrenadores y profesores de gimnasia aún les dicen a sus alumnos o clientes simplemente que "hagan lo mejor que puedan". Las metas se deben fijar en términos muy específicos, mensurables y conductuales. Por ejemplo, una meta para mejorar el juego de golf es demasiado vaga. Una meta mejor sería disminuir el *handicap* de 14 a 11 sobre el par, mejorando la exactitud de los golpes de aproximación al *green* con un hierro corto. De manera similar, la meta para bajar el nivel de colesterol es amplia e imprecisa comparada con la de bajar el nivel de colesterol de 290 a 200, eliminando la colación de la noche (patatas fritas de copetín) y comenzando un programa de ejercicios de caminata cuatro veces a la semana. Para ser más efectiva, la meta se debe establecer en términos específicos.

- Las metas específicas, comparadas con las de "hacer lo mejor que se pueda", son más efectivas para producir cambios conductuales.

ESTABLECIMIENTO DE METAS MODERADAMENTE DIFÍCILES PERO REALISTAS

Las metas efectivas son lo suficientemente difíciles como para desafiar a un participante pero lo suficientemente realistas como para que se puedan cumplir. En realidad, en su metaanálisis, Kylló y Landers (1995) hallaron que las metas "moderadamente difíciles" llevan a un mejor rendimiento. Las metas son de poco valor si no es necesario ningún esfuerzo para lograrlas, y los participantes rápidamente pierden el interés en un programa que invo-

lucra este tipo de metas. Pero las metas que son también muy difíciles de cumplir pueden llevar a la frustración, a reducir la confianza y a empeorar el desempeño. El secreto es lograr el equilibrio entre el desafío de la meta y la posibilidad de ser cumplida, tarea que no es fácil. Los profesionales deben conocer las capacidades y el nivel de compromiso de las personas con las que trabajan. A medida que las personas ganan experiencia profesional, les resulta más fácil juzgar capacidades y saber cuánto tiempo tomará para observar mejoría.

Si el entrenador o el instructor no tienen una extensa experiencia con la actividad o con las personas que participan del programa, es mejor equivocarse y establecer metas que se puedan cumplir fácilmente. De esta forma, los participantes no resultarán frustrados. Tan pronto como quede claro que los participantes están cumpliendo sus metas con facilidad es momento de establecer metas más desafiantes y moderadamente difíciles.

METAS DE LARGO Y CORTO PLAZOS

Los cambios conductuales más grandes no ocurren de la noche a la mañana. Por lo tanto, se deben establecer metas tanto a largo plazo como a corto plazo, y la investigación ha demostrado que ambas son importantes (Kane, Baltes y Moss, 2001). Concentrarse sólo en metas a largo plazo no mejora el rendimiento (Kylló y Landers, 1995). Pensemos en una escalera con metas a largo plazo o sueños en la cima, el nivel actual de capacidad en el escalón más bajo, y una secuencia de metas a corto plazo

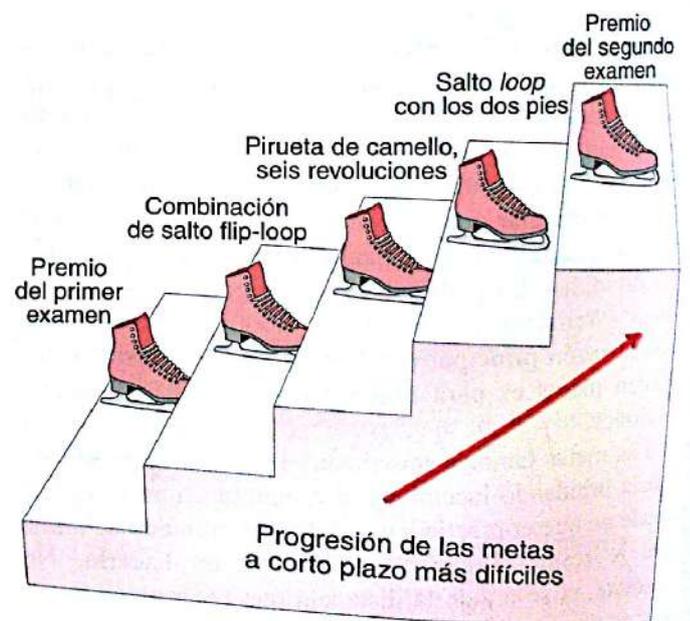


Figura 15.1 Una escalera de establecimiento de metas para un grupo de patinadoras de 8 a 11 años que practican patín artístico.

ESTABLECIMIENTO DE METAS DE ACTUACIÓN Y PROCESO, Y TAMBIÉN DE RESULTADO

Es difícil no pensar en ganar o en cómo la propia actuación se compara con la de los otros. Después de todo, ganar y perder reciben mucha más atención de los otros que el logro de la meta personal de un individuo. No sorprende, entonces, que a menudo los deportistas mencionen como metas resultados, como ganar partidos, ganar campeonatos o vencer a un oponente en particular.

Irónicamente, la mejor manera de ganar un campeonato o vencer a un oponente en particular es concentrarse en las metas de actuación o proceso. Poner demasiado énfasis en las metas de resultado crea ansiedad durante la competencia, y el deportista gasta tiempo indebido preocupándose en lugar de concentrarse en la tarea que está desempeñando. No es que las metas de resultado sean malas, es que simplemente un exceso de énfasis en ellas (en especial durante la actuación) puede reducir el rendimiento en lugar de aumentarlo.

La clave, entonces, es enfatizar continuamente las metas de actuación y proceso. Para cada meta de resultado que un deportista establece, deben existir varias metas de actuación y proceso que conduzcan a ese resultado (Filby y cols., 1999). Por ejemplo, si está trabajando con los miembros del equipo *junior* de sóftbol de la secundaria que quiere ganar el torneo de la ciudad, debe poner énfasis en las metas de actuación relevantes para mejorar el promedio de bateo del equipo y el robo de bases. Además, se deben enfatizar las metas de proceso, como que los jugadores mejoren su técnica de *sliding* y los lanzadores mejoren sus *pickoffs*, en la práctica y luego en los partidos. Aliente todo esfuerzo para lograr estas metas y registre en gráficos cómo progresan en su logro a lo largo de toda la temporada.

ESTABLECIMIENTO DE METAS DE PRÁCTICA Y DE COMPETICIÓN

Con demasiada frecuencia, los deportistas y entrenadores se enfocan sólo en metas para la competición. Es importante establecer **metas de práctica** porque los deportistas pasan gran parte del tiempo practicando (sobre todo en comparación con la competencia) y existe la posibilidad de que algunos individuos se aburran de las largas horas de práctica. Establecer metas de práctica es, entonces, una buena manera de lograr un perfil competitivo poniendo énfasis en mejorar aquello en lo que uno no puede trabajar habitualmente y mantener la motivación. Resulta interesante que al estudiar a los atletas olímpicos más exitosos en comparación con los menos exitosos, Orlick y Partington (1988) hallaron que el establecimiento de metas de práctica para una práctica calificada fue un

factor que diferenció a los dos grupos. Como ejemplos de meta de práctica, un esquiador de carreras de descenso puede proponerse esquiar tres secciones planas de la pista determinado día, o un tenista puede intentar ir más seguido a la red.

- Por cada meta de resultado que establece un deportista, el individuo debe establecer varias metas de actuación y proceso que lleven a ese resultado.

REGISTRAR LAS METAS

El adagio "ojos que no ven, corazón que no siente" tiene relevancia para los procedimientos de establecimiento de metas. Varios psicólogos deportivos (Botterill, 1983; Gould, 2005; Ward y Carnes, 2002) han recomendado que, una vez que las metas se fijan, deben registrarse y ubicarse en lugares fácilmente visibles. Lamentablemente, muchos deportistas no registran sus metas en forma sistemática (Weinberg y cols., 1993, 2000).

Hay muchas maneras de registrar las metas. Los deportistas y los que practican ejercicio simplemente pueden escribir sus metas en tarjetas con índice, o pueden formular contratos conductuales complejos. Ninguna estrategia es óptima. No obstante, cuanto más eficiente sea el método de registro, más útil resultará. Por ejemplo, escribir las metas en una tarjeta y colocarla en el casillero propio o en el espejo del cuarto en la casa resulta más efectivo y eficiente en tiempo que componer un contrato conductual en profundidad que luego se firma y se guarda en un cajón, y nunca más se vuelve a mirar. Los deportistas que usan tablas de entrenamiento a menudo encuentran de utilidad incluir secciones en las cuales registrar las metas y sus progresos en su consecución.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE LOGRO DE METAS

Establecer metas sin el correspondiente desarrollo de las **estrategias para el logro de esas metas** es como conducir un automóvil por una ciudad desconocida sin consultar el mapa. Se debe contar con estrategias que acompañen las metas que uno se fija. Hacer *chips* con todo un balde de pelotas de golf en un *green* de práctica durante tres días a la semana es una estrategia para lograr la meta de disminuir el *handicap* en tres tiros. Participar en un programa de caminata que quema 2.500 calorías por semana es una estrategia para lograr una meta de pérdida de peso de 20 libras (9,07 kg) en cinco meses. Las estrategias deben ser específicas y deben incluir números definitivos (p. ej., cuánto, cuánta, con qué frecuencia), de manera que uno sepa cómo lograr el propio

objetivo. Los deportistas y quienes practican ejercicios físicos deben construir la flexibilidad en las estrategias de logro de metas. En lugar de decir que levantarán peso los lunes, miércoles y viernes, es mejor decir que lo harán tres veces por semana. De esta manera, aquel que no pueda hacerlo en alguno de los días designados, lo podrá hacer cualquier otro día y, entonces, lograr su meta.

CONSIDERAR LAS PERSONALIDADES Y LAS MOTIVACIONES DE LOS PARTICIPANTES

Cuando uno ayuda a los deportistas y a los participantes de un programa de ejercicio a fijar y lograr metas, hay que considerar sus personalidades y sus orientaciones psicológicas (Evans y Hardy, 2002; Lambert, Moore y Dixon, 1999). La motivación del individuo y las orientaciones de los objetivos influyen en las metas que una persona adopta y en cómo funciona el proceso de establecimiento de metas. Los que tienen mayores logros (véase el capítulo 3 sobre motivación de logro), cuyas personalidades se caracterizan por altos niveles motivacionales para lograr el éxito y bajos niveles de motivos para evitar los fracasos, rápidamente buscan y adoptan metas que representan un desafío, si bien son realistas. Por el contrario, los que tienen logros menores (con altos niveles motivacionales para evitar el fracaso y bajos niveles motivacionales para lograr el éxito) evitan las metas que representan un desafío y buscan adoptar metas muy fáciles o muy difíciles. Más aún, el clima motivacional generado por el maestro, entrenador o profesor de gimnasia debe ayudar a alentar la máxima participación de individuos con diferentes personalidades y necesidades (Ntoumanis y Biddle, 1999).

De manera similar, los niños en la etapa comparativo-social de logros tienden a concentrarse en las metas competitivas y de resultado. Las personas competitivas también se concentran en metas de resultado, mientras que los deportistas y quienes practican ejercicio físico con orientación hacia la tarea están más predispuestos a las metas de actuación y proceso. Por último, los investigadores han hallado que las personas con un **optimismo** disposicional alto abordan el establecimiento de metas de manera diferente respecto de aquellos que tienen poco optimismo.

Comprender y reconocer esas diferencias de la personalidad lo ayudarán a saber lo que tiene que esperar de las personas a las que ayuda a establecer metas. Los que logran mayores resultados, las personas con un optimismo alto y los deportistas y gimnastas con orientación a la tarea responderán bien a los esfuerzos que haga para establecer metas. Para los que tienen un menor nivel de logros, aquellos cuyo optimismo es escaso, y los participantes orientados al resultado, no es necesario que enfatice reiteradamente la importancia del establecimiento de metas realistas de actuación y proceso. También será ne-

cesario monitorizar a los participantes de esta categoría para asegurarse de que no se retrotraen a metas de resultado más familiares.

También se necesita un esfuerzo extra para centrarse en las metas de actuación y proceso de los niños. El establecimiento de metas debe resultar más fácil una vez que los jóvenes llegan a la etapa integrada y se sienten cómodos concentrándose en una mejora personal.

ALENTAR EL COMPROMISO DEL INDIVIDUO CON SU META

Una persona no logrará su meta sin comprometerse a ello. Los instructores deberán promover el compromiso con la meta alentando el progreso y brindando una retroalimentación coherente. Los maestros o entrenadores no deben establecer como propias las metas de sus alumnos o deportistas. Por el contrario, deben hacer que sus participantes tomen parte en el proceso de establecimiento de metas solicitándoles su participación y dejándolos fijar sus propias metas.

BRINDAR APOYO A LA META

Otras personas también pueden apoyar a los deportistas, estudiantes y gimnastas en su establecimiento de metas. Con demasiada frecuencia este **apoyo a la meta** no existe. Por ejemplo, un entrenador de *lacrosse* de colegio secundario cuyo equipo está compitiendo por el campeonato del distrito puede hacer que sus jugadores establezcan una serie de metas de actuación. Mientras tanto, los padres, los maestros y los amigos de los jugadores con frecuencia les preguntan si van a ganar el campeonato. Se puede educar a estas otras personas tan significativas sobre la importancia de las metas de actuación y proceso (más que resultado) mediante el envío de cartas a los padres, anuncios en las reuniones de plantel y crónicas en el periódico escolar.

- Conseguir el apoyo de otras personas importantes para que el establecimiento de metas sea más efectivo.

El apoyo de los esposos es un factor crítico que afecta la adherencia al ejercicio (Dishman, 1988). Por lo tanto, muchos especialistas en acondicionamiento físico corporativo han hallado útil incorporar a los esposos en los programas de pérdida de peso y acondicionamiento, e invitarlos a sustentar el logro de las metas de los participantes. Por último, los profesionales del acondicionamiento físico necesitan mostrar un interés genuino por estas personas con quienes trabajan. Deben revisar las metas de los participantes, preguntarles sobre sus progresos, buscar empatía con sus luchas y crear una atmósfera de cuidado, optimismo y aliento.

Optimismo disposicional y el sistema de las 4W para su desarrollo

¿Por qué algunas personas persiguen y logran sus metas mientras otras parecen ser menos efectivas al hacerlo? El psicólogo Charles Snyder (1994) se ha referido a este tema en su investigación sobre el optimismo. Para Snyder y cols., el optimismo es desear que algo ocurra habiendo trabajado para ello. Por el contrario, involucra el proceso de pensamiento por el cual las personas tienen una percepción general de que las metas se pueden lograr y qué habilidades se pueden aplicar para lograrlas. Específicamente, las personas con un optimismo alto: a) tienen un sentido de determinación orientada a la meta o agente y b) planifican las formas de lograr las metas o caminos. Coherente con el modelo de personalidad de interacción persona-situación, se han desarrollado las medidas de esperanza como rasgo y como estado, y se halló que se corresponden con ajustes psicológicos, logros, resolución de problemas y salud.

Basado en la investigación acerca del optimismo como parte del programa de habilidades vitales de entrenamiento para deportistas, Gould y cols. (2000) han desarrollado el sistema de establecimiento de metas Power 4W para ayudar a los jóvenes a aprender a establecer metas y desarrollar altos niveles de optimismo. Se basa en el hallazgo de que las personas exitosas en el deporte y en la vida son positivas, optimistas y emprendedoras. Las personas exitosas, dentro y fuera de este ámbito, establecen metas, desarrollan estrategias para lograrlas, trabajan duramente para lograr esas metas, y ven las dificultades y los desafíos como oportunidades frente a los obstáculos insalvables (Snyder, 1994).

Al utilizar el sistema Power 4W, los deportistas desarrollan los siguientes cuatro componentes del programa:

- *Wish power* (desear el poder): identificar las metas soñadas propias (p. ej., Dan desea ganar la titularidad de su equipo secundario de fútbol americano).
- *Want power* (querer el poder): establecer metas realistas a corto y largo plazos, que cuando se cumplen, conducen a la meta soñada (p. ej., Dan necesitará jugar de manera inteligente, ser más fuerte desde el punto de vista físico y estar en una óptima condición física).
- *Way power* (caminos hacia el poder): desarrollar planes, caminos y estrategias múltiples para lograr las metas de cada uno (Dan practica halterofilia cuatro veces por semana, corre 3 millas por día para aumentar su resistencia y estudia las filmaciones sobre los partidos del año anterior).
- *Will power* (tener voluntad de poder): hallar la determinación, el compromiso y la disciplina necesarios para trabajar de manera coherente hacia las propias metas y sortear los obstáculos que aparecen (Dan habló con su amigo Bob, quien estuvo de acuerdo en entrenar con él y alentarle; él escribió y memorizó cinco frases motivacionales para decir durante los tramos más duros de su carrera y ubicó la foto de su equipo en el espejo de la habitación para que le hiciera recordar su sueño).

BRINDAR LA EVALUACIÓN Y LA RETROALIMENTACIÓN DE LAS METAS

La retroalimentación sobre el progreso de la actuación es absolutamente esencial si las metas van a cambiar en forma efectiva la actuación y la conducta. Sin embargo, y muy frecuentemente, los entrenadores y profesores de gimnasia fallan al no brindar la evaluación y la retroalimentación relacionada con la meta del participante.

- La evaluación y la retroalimentación de la meta son esenciales para facilitar el cambio de conducta.

Las estrategias para la evaluación de metas se deben iniciar al comienzo del programa de establecimiento de metas e implementarse de manera constante en la medida en que el programa progrese. La evaluación puede tomar varias formas (véase el cuadro 15.1 para algunos ejemplos). La clave es ser coherente. Con demasiada frecuencia, las personas pasan un tiempo considerable definiendo y fijando metas sólo para que su trabajo no se pierda debido a que no se cumple con la evaluación y la retroalimentación esencial. Por lo tanto, los entrenadores deben brindar retroalimentación específica a los deportistas acerca de su progreso hacia las metas, además de que el propio deportista anote sus metas y registre sus progresos.

Cuadro 15.1 Formas de evaluación de metas

Meta	Estrategia para la evaluación de la meta
Perder 20 libras (9,07 kg) en 6 meses	Que el cliente informe su peso al instructor cada semana.
Aumentar el porcentaje de lanzamiento de tiros libres del 65% al 72% al finalizar la temporada	Que el administrador del equipo (<i>team manager</i>) lleve una tabla con el porcentaje de estadísticas de tiros libres después de cada partido y que calcule el promedio anual de tiros libres a la fecha.
Asistir tres veces por semana a la clínica para rehabilitar una lesión hasta la recuperación	El centro de rehabilitación llevará el registro de las asistencias y se las notificará al entrenador.
Mejorar los niveles de concentración durante la práctica	El entrenador entrega al jugador una tarjeta de informe semanal, puntuando en una escala de 0 (baja) a 10 (alta) la concentración en la práctica.
Mejorar la cooperación de los alumnos en la clase de educación física del colegio primario	El maestro lleva la cuenta de las acciones cooperativas en una lista de verificación conductual durante la semana y vuelca en una tabla las mejoras de varias clases que luego publica en la cartelera del gimnasio.

DESARROLLO DE METAS GRUPALES

Hasta la fecha, los psicólogos especializados en deporte y actividad física han puesto el mayor énfasis en las metas individuales de gimnastas y deportistas y en cómo estas metas influyen el cambio conductual. Sin embargo, la investigación llevada a cabo por Brawley y cols. (1992) reveló el uso masivo de las metas de grupo o de equipo, tanto para la práctica como para la competición. El tipo de meta varía de manera considerable entre la práctica y la competición, porque aproximadamente el 90% de las metas de práctica fueron orientadas al proceso, con énfasis en la implementación de habilidades o estrategias. Además de este estudio inicial, el establecimiento de metas grupales o de equipo recibió muy poca atención hasta la investigación que llevaron a cabo Widmeyer y DuCharme (1997). Estos autores subrayaron la noción de que para entender los efectos de las metas en los grupos se debe saber más que las metas individuales de cada uno de los miembros

que integran ese grupo. Este punto fue luego verificado en un estudio que efectuaron Dawson, Bray y Widmeyer (2002), quienes hallaron cuatro tipos de metas evidentes en los equipos deportivos: una meta personal de cada miembro del equipo; una meta individual de cada miembro para el equipo; la meta del equipo o del grupo y la meta del grupo para cada uno de sus miembros. Por lo tanto, se deben considerar tanto las metas del grupo como las individuales.

La definición de la meta de un grupo o equipo es "el estado de situación futuro deseado por suficientes miembros del grupo o equipo que lleven al logro de ésta" (Johnson y Johnson, 1987, p. 132). Más específicamente, las **metas grupales** se refieren al logro de estándares específicos de la destreza del grupo (no individual) generalmente en un tiempo especificado. Por lo tanto, las metas grupales comunes incluirían ganar el campeonato de la liga del baloncesto de escuelas secundarias, lograr la menor tasa de abandono de cualquier programa de rehabilitación cardiológica en el estado o mejorar la condición física escolar sobre la base de un examen estandarizado de la condición física.

Metas SMARTS (inteligentes)

Un buen truco para ayudar a los deportistas y gimnastas a recordar las características de las metas efectivas es pensar en el acrónimo *SMARTS* (por sus siglas en inglés) y recordar los siguientes principios (Smith, 1994):

- **Específicas:** las metas deben indicar de manera precisa lo que se tiene que hacer.
- **Mensurables:** las metas deben ser cuantificables.
- **Orientadas a la acción:** las metas deben indicar algo que necesita ser hecho.
- **Realistas:** las metas deben ser posibles de lograr aunque existan varias restricciones.
- **A tiempo:** las metas deben ser posibles de lograr en un tiempo razonable.
- **Autodeterminadas:** el participante debe establecer las metas o éstas se deben implementar a partir de la información que él proporcione.

Sin embargo, tener una reunión con el grupo o el equipo para desarrollar una lista de metas grupales compartidas no es suficiente para lograr un cambio conductual. Establecer metas grupales es solamente el primer paso del proceso (Widmeyer y DuCharme, 1997). Además de que los miembros del grupo identifiquen las metas grupales, es fundamental identificar la tarea que el grupo debe llevar a cabo para cumplir sus metas, así como el proceso a través del cual el grupo interactuará para lograr esas metas. No sorprende, entonces, que las metas grupales o de equipo estén ligadas al cambio en la conducta por vía de los aumentos de la motivación y la cohesión.

Widmeyer y DuCharme (1997) diseñaron seis principios para el establecimiento de metas de equipo efectivo. A continuación, estos principios le permitirán fijar y lograr metas con los grupos a los cuales ayuda en forma efectiva:

1. Establecer en primer término las metas a largo plazo.
2. Establecer, para las metas a corto plazo, rutas claras que encaminen hacia las de largo plazo.
3. Involucrar a todos los miembros del equipo en el establecimiento de metas grupales.
4. Monitorizar el progreso hacia el logro de las metas del equipo.
5. Recompensar el progreso realizado en el logro de las metas del equipo.
6. Alimentar la confianza o eficacia colectiva del equipo en relación con las metas de éste.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS

Así como un entrenador de baloncesto desarrolla un plan de juego a partir de las jugadas individuales, el profesional del acondicionamiento físico debe desarrollar un plan o sistema de establecimiento de metas a partir de los once principios de establecimiento de metas que consideramos anteriormente. Aunque existen muchos sistemas diferentes de establecimiento de metas, la mayoría de ellos incluye tres etapas: a) preparación y planificación, b) educación y adquisición y c) implementación y seguimiento. A continuación trataremos estas etapas por separado.

PRIMERA ETAPA: PREPARACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Ningún instructor, preparador físico o entrenador efectivo quiere entrar a un escenario de actividad física sin preparación. El pensamiento y la preparación deben preceder a un establecimiento efectivo de metas. El tiempo que se consume en la preparación del proceso de establecimiento de metas ahorra horas de trabajo una vez que se implementó el programa.

EVALUAR LAS CAPACIDADES Y LAS NECESIDADES

El primer paso consiste en evaluar las capacidades y necesidades del participante. Según el conocimiento que se tenga del participante, el profesional del acondicionamiento físico deberá identificar las áreas que, según él, necesitan mejorar más. Cuando poco es lo que se sabe sobre el historial del individuo, también puede resultar útil desarrollar una lista de las capacidades que se necesitan para la actividad. Luego se le solicita al individuo que mida su capacidad en relación con cada una de las habilidades identificadas.

ESTABLECER METAS EN DIVERSAS ÁREAS

Como hemos enfatizado, las personas consideran casi siempre sólo las metas relacionadas con la actuación. Las metas pueden y deben establecerse en una serie de áreas que incluyan habilidades personales, del equipo, niveles de acondicionamiento físico, tiempo de juego, disfrute y habilidades psicológicas. Las metas se deben establecer en varias áreas porque los estudiantes, los deportistas y los gimnastas participan en la actividad física por diversas razones (p. ej., para mejorar una habilidad, para divertirse, para alcanzar logros). Además, las metas deben estar estrechamente ligadas a la evaluación de las necesidades de manera que sean las necesidades las que determinen las metas. Más aún, muchos factores influyen en el rendimiento individual y del equipo en entornos de actividad física, por lo que las metas deben establecerse no solamente para mejorar y practicar una habilidad sino también en otras áreas. En el cuadro 15.2 se mencionan ejemplos de metas para una serie de áreas diversas de la actividad física.

IDENTIFICAR LAS INFLUENCIAS EN EL SISTEMA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS

Las metas no se pueden establecer en el vacío. Antes de establecer la meta se debe evaluar el potencial del deportista, su compromiso y las oportunidades para practicar. Por ejemplo, de poco sirve establecer como meta practicar después de hora si el deportista no está comprometido o no es lo suficientemente disciplinado como para hacerlo por su cuenta. Sería más efectivo para esta persona contar con metas que pueda lograr durante las horas regulares de práctica, o mejor aún, establecer una meta para lograr ser más independiente y lo suficientemente disciplinado para practicar por su cuenta.

- Las metas no serán efectivas a menos que estén ligadas a estrategias específicas y realistas para su logro.

Cuadro 15.2 Áreas en las que se pueden establecer metas

Área de la meta	Meta
Habilidades individuales	Disminuiré mi tiempo en 0,4 segundos en los 100 metros llanos aumentando mi velocidad en el inicio de los 100 metros mediante una salida más explosiva.
Habilidades grupales	Nuestro equipo de lucha libre del colegio secundario aumentará el porcentaje de llaves exitosas del 54% al 62% para la mitad de la temporada.
Acondicionamiento físico	Una ejecutiva bajará su frecuencia cardíaca en reposo de 71 a 61 latidos por minuto participando en una clase de danza aeróbica de 50 minutos de duración por lo menos tres veces por semana durante los próximos cinco meses.
Tiempo de juego	Un juvenil en la escuela secundaria ganará una insignia del equipo de fútbol americano participando en al menos 16 diferentes partidos de cuartos durante la temporada.
Disfrute	Un tenista profesional veterano hallará más placer en su circuito identificando y visitando un nuevo restaurante y algún sitio histórico en cada ciudad que le toque competir.
Habilidades psicológicas	Un clavadista intentará recobrar su confianza en un salto 2 1/2 hacia adentro visualizando un clavado exitoso antes de cada intento de práctica y repitiendo por lo menos una frase de automotivación.

PLANIFICAR ESTRATEGIAS DE LOGRO DE METAS

Las estrategias deben ser planificadas para que los participantes se acostumbren a cumplir las metas. Éstas no serán efectivas a menos que estén ligadas a estrategias específicas y realistas.

SEGUNDA ETAPA: EDUCACIÓN Y ADQUISICIÓN

Una vez que se ha completado la etapa de preparación y planificación, el entrenador, el maestro o el preparador físico pueden comenzar a educar al deportista directamente sobre las formas más efectivas de establecer metas. Esto involucra proporcionarle información y principios sobre el establecimiento de metas.

REUNIONES PROGRAMADAS

Se debe planificar una reunión formal o una serie de pequeñas reuniones informales antes del comienzo de las prácticas o de las clases. En estas reuniones, el entrenador y el deportista pueden identificar los ejemplos de metas efectivas y no efectivas. No se debe esperar que los participantes enumeren sus metas de manera inmediata. Por el contrario, se los puede iniciar en el establecimiento de metas y darles tiempo para pensar sobre sus metas y procesos. El entrenador o el instructor pueden programar una reunión de seguimiento o prácticas posteriores para discutir sobre las metas específicas, así como sobre las estrategias para conseguirlas. Si las metas se establecen en un entorno deportivo, deben incluirse tanto las metas del equipo como las individuales.

CONCENTRARSE EN UNA META POR VEZ

A menos que un deportista haya tenido una experiencia considerable en el establecimiento de metas, es mejor establecer solamente una meta por vez. La entrenadora puede ayudar a cada individuo a elegir una meta de su lista. Entonces, el deportista se concentra en definir de manera correcta esa meta en particular y esboza estrategias realistas para lograrla. Después de que los participantes han aprendido a establecer y lograr una sola meta, podrían estar listos para tratar con múltiples metas.

TERCERA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA META Y EVALUACIÓN

Una vez que los participantes han aprendido a establecer metas, el próximo paso es enumerar las metas que se han identificado como apropiadas. El entrenador o instructor necesitará asistir en la evaluación de la meta y en el proceso de seguimiento.

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN PARA IDENTIFICAR LA META APROPIADA

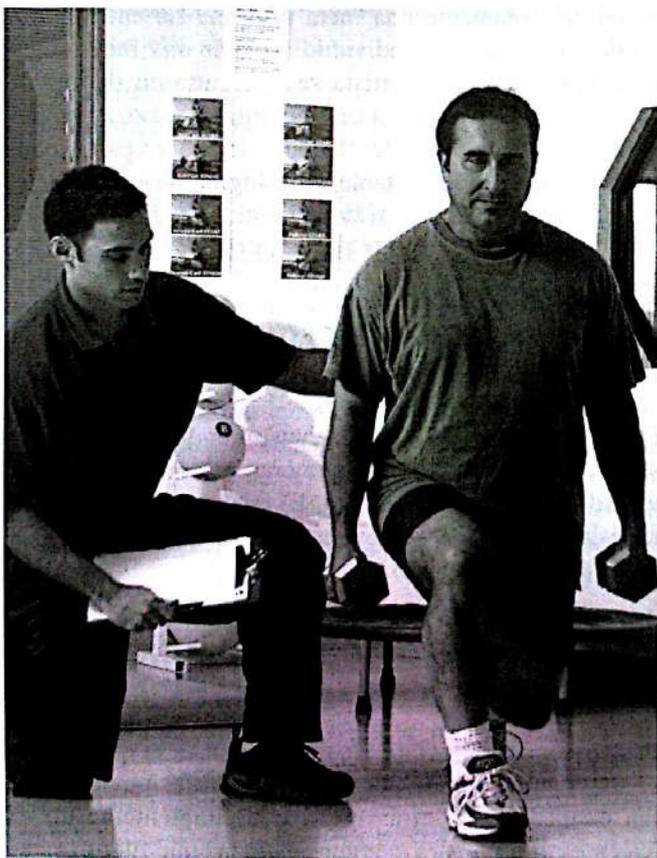
Probablemente, la etapa de evaluación es la que menos se toma en cuenta debido a que los profesionales están tan ocupados con otras cosas que simplemente no se hacen el tiempo para evaluar las metas que fueron establecidas. Como entrenador, maestro o instructor de acondicionamiento físico, uno quiere evitar diseñar un sistema de establecimiento de metas que resulte imposible de seguir. Por ejemplo, anticipar cuál será la época más ocupada del año y estimar cuánto tiempo tendre-

mos disponible para la evaluación y el seguimiento de la meta.

Además, identificar el sistema más efectivo para administrar la evaluación y el seguimiento de la meta. Muchos entrenadores simplifican el proceso de evaluación con administradores que llevan y publican las estadísticas de práctica y de juego relacionadas con las metas de los jugadores. De manera similar, algunos profesores de educación física planifican evaluaciones periódicas de habilidades durante la clase, cuando los estudiantes reciben la retroalimentación sobre el progreso de sus actuaciones tendientes a lograr sus metas. En estos casos, al instructor o entrenador le lleva poco tiempo el proceso de retroalimentación.

BRINDAR APOYO Y ALIENTO

A lo largo de toda la temporada, el entrenador o el profesor de gimnasia deberán preguntar a los participantes sobre sus metas y alentar públicamente sus progresos. Mostrar entusiasmo acerca del proceso de establecimiento de metas brinda apoyo a los deportistas y a los participantes de programas de ejercicio, y los ayuda a mantenerse motivados para cumplir con sus metas.



Con el fin de que el establecimiento de la meta resulte efectivo, los instructores deben planificar el tiempo para evaluar el progreso de su dirigido en relación con la meta y darle retroalimentación.

PLANIFICACIÓN PARA UNA REEVALUACIÓN DE LA META

El establecimiento de metas no es una ciencia perfecta y, algunas veces, las metas que se han establecido no funcionan. Por ejemplo, un jugador de tenis se fija como meta acertar el 40% de sus primeros saques, si bien descubre que con práctica tiene pocos problemas en acertar el 50% de sus primeros saques. En ese caso, su objetivo debe ser modificado con el fin de poder desafiarlo. Otros deportistas establecen metas iniciales que son muy difíciles y es necesario simplificarlas. Las lesiones y las enfermedades también requieren que un deportista modifique sus metas. Es necesario reevaluar las metas en forma intermitente. La modificación y el reestablecimiento de metas son parte normal del proceso.

- El establecimiento de metas no es una ciencia perfecta. Planifique para una reevaluación específica de metas.

PROBLEMAS COMUNES EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

El establecimiento de metas es una técnica psicológica fácil de entender pero esto no significa que no aparezcan problemas en el momento de implementar un programa de establecimiento de metas (Gould, 2005; Murphy, 1996). Algunos de los problemas más comunes incluyen: convencer a los alumnos, deportistas y gimnastas para que establezcan metas; fracasar en el establecimiento de metas específicas; establecer demasiadas metas muy pronto; fracasar en el ajuste de las metas cuando éstas no han sido cumplidas; fracasar en el establecimiento de metas de actuación y proceso, y no iniciar los procedimientos de evaluación y seguimiento del establecimiento de metas. Al comprender y anticipar estos problemas, se pueden reducir sus efectos y aun sortear algunos también. Anticipar los problemas y comprender cómo evitarlos son los mayores componentes de un establecimiento de metas efectivo.

CONVENCER A LOS ESTUDIANTES, DEPORTISTAS Y GIMNASTAS PARA QUE ESTABLEZCAN METAS

Durante sus largos años de experiencia como psicólogo deportivo que trabajó para el Centro de Entrenamiento Olímpico de los Estados Unidos, Shane Murphy identificó varios obstáculos comunes a los individuos para el establecimiento formal de metas (Murphy, 1996). Éstos incluyen la noción de que el establecimiento de metas lleva demasiado tiempo, la experiencia negativa previa de las personas en el establecimiento de metas (fracaso) y la

sensación de que el establecimiento de metas es demasiado estructurado y no funcionará con personas "espontáneas". Murphy destacó que el establecimiento de metas realmente ahorra tiempo porque con las metas uno se torna mucho más organizado. Él argumentó que el fracaso en la meta es típicamente el resultado de haber enfatizado en exceso el establecimiento de metas fuera del propio control (p. ej., elegir metas de resultado en lugar de metas de actuación, aunque concentrarse en metas de proceso y actuación cause menos preocupación con respecto al fracaso), y les aseguró a los deportistas que poner por escrito sus metas y trabajar hacia metas específicas no significa perder espontaneidad ni tornarse rígido. Anticipar estas reacciones y ser capaz de desactivarlas en forma efectiva lo ayudará también a convencer a aquellos con quienes usted trabaja de que establezcan metas.

FALLAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

El problema más frecuente que tienen las personas en entornos deportivos y de ejercicio físico es fracasar al establecer metas. Aun cuando se les dice a los participantes de la actividad qué importante es establecer metas en términos específicos y conductuales, a menudo ellos identifican sus metas de una forma general y vaga. Por ejemplo, "mejorar el servicio cuando juego al tenis" podría ser la meta establecida, en lugar de "mejorar la efectividad de los buenos servicios de un 60% a un 70% desarrollando una elevación de la pelota más consistente".

El profesional de acondicionamiento físico debe monitorizar las metas iniciales y brindar retroalimentación sobre la **especificidad de su meta**. Además, necesitamos enseñar a las personas a formar metas numéricas que incluyan cifras para evaluar las conductas (p. ej., un porcentaje mejorado). Finalmente, cuando se establecen metas de habilidades deportivas, las personas deberían incluir las características específicas de la técnica mejorada al expresar sus metas (p. ej., "mejorar la velocidad en bajada reduciendo el largo del paso" o "mejorar el porcentaje de lanzamientos inclinando más la espalda").

ESTABLECER DEMASIADAS METAS DEMASIADO PRONTO

Quienes recién comienzan a establecer metas tienden a fijar demasiadas de una sola vez. Su deseo de mejorar los lleva a tornarse celosos y a perder la noción de la realidad. Visto desde el lado práctico, monitorizar, seguir y brindar retroalimentación individual a lo largo del tiempo se torna virtualmente imposible para el profesor de acondicionamiento físico cuando los participantes tienen demasiadas metas. Además, cuando se establecen demasiadas metas de manera inmediata, casi invariablemente se abandonan.

- Inicialmente hay que establecer una o dos metas. Los participantes pueden establecer más metas una vez que hayan ganado experiencia en el proceso.

Los que no tienen experiencia deben establecer solamente una o dos metas por vez. Fijar metas a corto plazo (p. ej., para alcanzarlas dentro de las dos semanas en vez de a los cinco meses) los mantiene en primer plano y maximiza el entusiasmo del que la realiza. Hacer el seguimiento de las metas y brindar retroalimentación también es más fácil en períodos más cortos. Una vez que la persona ha ganado experiencia podrá establecer metas múltiples o simultáneas.

FRACASAR EN EL AJUSTE DE LAS METAS

El ajuste de las metas, sobre todo reducirlas una vez que han sido establecidas, puede resultar difícil. Por ejemplo, los nadadores que no tienen dificultades en ajustar sus metas hacia arriba, después de una lesión o una enfermedad, hallaron que ajustar sus metas hacia abajo fue muy difícil desde la perspectiva psicológica (Burton, 1989b).

Hay dos maneras de aliviar este problema. Primero, en el inicio del programa de establecimiento de metas, considerar la necesidad de ajustar las metas hacia arriba y hacia abajo. De esa forma, los participantes pueden ver los ajustes como una parte normal del proceso más que como un indicio de que hay un problema en ellos. Segundo, si las metas se deben bajar debido a una lesión o enfermedad, hacer los ajustes como parte de una escalera de metas (véase figura 15.3) y que como último tramo se sobrepase la meta original. De esa forma, la persona puede ver la meta disminuida como un retroceso temporario, si bien será sobrepasado en última instancia.

FRACASAR AL RECONOCER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

No a todos los deportistas les resulta excitante establecer metas, y algunos pueden tener actitudes negativas hacia ello. Forzar a los individuos a establecer metas no es efectivo porque se necesita el compromiso personal. Los instructores o los profesores deben introducir el establecimiento de metas y trabajar con aquellos que muestran interés, con la esperanza de que, con el éxito que logren, motivarán a los individuos menos comprometidos. Una investigación llevada a cabo por Lambert y cols. (1999) demostró la importancia de reconocer las diferencias individuales. Específicamente, los resultados mostraron que el tipo de establecimiento de metas más efectivo para los gimnastas dependía de su locus de control. Es decir, para los gimnastas con un locus de control interno era más efectivo establecer sus propias metas mientras que para aquellos con un locus de control externo era más efectivo que sus entrenadores establecieran las metas. La perspectiva de la meta (véase capítulo 3) es otro importante factor

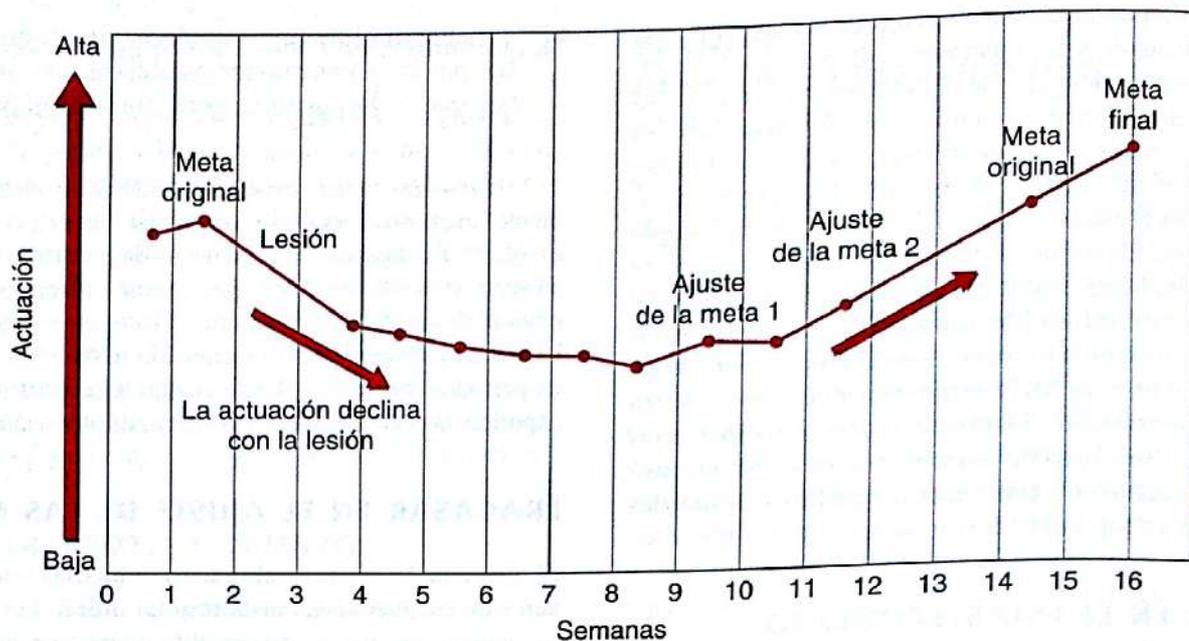


Figura 15.3 Ajustar hacia abajo las metas, manteniendo una perspectiva positiva a través de un abordaje progresivo.

diferencial en los individuos para tener en cuenta en el momento de establecer metas, debido a que estar más orientado hacia la tarea o hacia el ego afectará el tipo de metas a ser utilizado (p. ej., proceso, actuación, resultado).

NO BRINDAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Un problema que los maestros, entrenadores y profesores de ejercicio físico enfrentan con frecuencia es establecer

metas al inicio de la temporada y luego no utilizarlas de manera efectiva a lo largo de la temporada o del año. La ausencia de seguimiento y evaluación es uno de los mayores factores del fracaso de los programas de establecimiento de metas. Es imperativo desarrollar un plan de seguimiento y evaluación para las metas, y examinarlo críticamente para que sea fácil y eficiente. Debe ser de fácil implementación. El establecimiento de una meta sin el seguimiento y la evaluación es, simplemente, una pérdida de tiempo y esfuerzo!

INTEGRACIÓN DE CONCEPTOS

RESUMEN

1. Definir qué son las metas e identificar sus principales tipos.

Las metas son objetivos o propósitos de acciones. Pueden ser subjetivas u objetivas y pueden dirigirse hacia la actuación (autocomparaciones para mejorar), hacia el proceso (las acciones que llevan a mejorar la actuación) o de resultado (vencer o superar a otros). Todos estos tipos de metas pueden ser útiles. La clave es saber cuándo enfocarse en cada tipo de meta y no dedicar toda la atención a las metas de resultado.

2. Describir las más recientes investigaciones y la teoría sobre el establecimiento de metas.

La investigación del establecimiento de metas demuestra que son una poderosa herramienta para realizar cambios conductuales, sea en forma directa o indirecta. Las metas influyen la conducta directamente al llevar la atención del deportista hacia elementos importantes de la habilidad o tarea. Las metas también pueden aumentar la motivación y la persistencia, y pueden facilitar el desarrollo de nuevas estrategias de aprendizaje. Además, las metas influyen directamente la conducta produciendo cambios en importantes factores psicológicos como lo son la autoconfianza, la ansiedad y la satisfacción.

3. Describir los principios del establecimiento de metas.

Los principios del establecimiento de metas incluyen el desarrollo de tipos de metas útiles: específicas, moderadamente difíciles pero realistas; tanto de corto como de largo plazos, tanto de práctica como de competición; y tanto de actuación como de proceso. Algunos otros principios de establecimiento de metas efectivas son registrar las metas, desarrollar estrategias concomitantes para el logro de metas, considerar la personalidad y la motivación del participante, alentar el compromiso con las metas, brindar apoyo al que establece metas y brindar evaluación y retroalimentación sobre la actuación hacia a las metas.

4. Explicar las metas grupales y cómo usarlas.

Las metas grupales se focalizan en lograr estándares específicos de competencia del grupo, generalmente en un tiempo específico. Establecer metas grupales es importante porque tener metas ha estado ligado al aumento de la motivación y cohesión del grupo. Al establecer metas grupales se debe: a) establecer metas a largo plazo en primer término, b) establecer metas claras a corto plazo como camino a las metas a largo plazo, c) involucrar a todos los miembros del grupo en el establecimiento de sus metas en función al equipo, d) monitorizar el progreso hacia las metas grupales, e) recompensar el progreso hacia las metas grupales y f) alentar la confianza o eficacia colectiva del grupo.

5. Explicar cómo diseñar un sistema de establecimiento de metas.

Un número significativo de principios de establecimiento de metas forma la base del sistema de tres etapas (preparación y planificación, educación y adquisición, y seguimiento). La etapa de preparación y planificación comprende la evaluación de las capacidades y necesidades individuales, establecer metas en diversas áreas, identificar las influencias de los sistemas de establecimiento de metas y planificar estrategias para el logro de las metas. La etapa de educación y adquisición comprende la fijación de reuniones y la limitación del número de metas en las que uno se concentra inicialmente. Por último, la etapa de implementación y seguimiento involucra el uso de procedimientos apropiados de evaluación de metas, apoyo y aliento a las metas, y reevaluación de la meta.

6. Identificar los problemas comunes en el establecimiento de metas y cómo superarlos.

Los problemas comunes del establecimiento de metas que un buen programa debe tratar son: no poder convencer a los estudiantes, deportistas y personas que practican ejercicios físicos para que establezcan metas; fallar al establecer metas específicas; establecer demasiadas metas demasiado pronto; no poder ajustar las metas de manera tan flexible como la situación lo requiera; no poder establecer metas de actuación y proceso, y no iniciar el seguimiento y la evaluación del establecimiento de metas.

7. Resumir los hallazgos relacionados con las prácticas de establecimiento de metas de los entrenadores.

Las entrevistas con los entrenadores y sus prácticas de establecimiento de metas mostraron que: a) las metas fueron establecidas principalmente para enfocarse en la atención y para dar directivas, b) el aspecto más importante del compromiso con la meta fue el disfrute personal, c) los entrenadores fueron dispares al escribir sus metas y su entendimiento de los principios del establecimiento de metas, d) las barreras de las metas fueron identificadas como físicas, psicológicas y externas, e) los entrenadores utilizaron metas de actuación, proceso y resultado aunque dieron preferencia a las de proceso y actuación y f) los entrenadores usaron metas de corto y largo plazos pero se concentraron más en las de corto plazo.

8. Describir los siete pasos para maximizar la efectividad de las metas.

Los siete pasos incluyen el establecimiento de metas, el desarrollo del compromiso con la meta, la evaluación de las barreras para el cumplimiento de la meta, la construcción de planes de acción, la obtención de retroalimentación, la evaluación del logro de la meta y el refuerzo del cumplimiento de la meta.

PALABRAS CLAVE

apoyo a la meta	metas de actuación	metas subjetivas
compromiso con la meta	metas de práctica	optimismo
dificultad de la meta	metas de proceso	visión directa mecánica
especificidad de la meta	metas de resultado	visión indirecta a través del proceso del pensamiento
estrategias de cumplimiento	metas grupales	
metas	metas objetivas	

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Cuál es la diferencia entre una meta subjetiva y una objetiva? ¿Y entre una meta de actuación, de proceso y de resultado?
2. Describir los cuatro procesos principales que afectan el establecimiento de metas (por qué funciona) tal como lo explica la visión mecánica directa del establecimiento de metas.
3. Identificar un principio o lineamiento de establecimiento de metas que relacione cada una de las siguientes áreas: especificidad de la meta, dificultad de la meta, metas de corto y largo plazos, metas de actuación y proceso comparadas con las de resultado, metas escritas, estrategias para el cumplimiento de metas, personalidad del participante, compromiso individual, apoyo de la meta y evaluación de la meta.
4. ¿Cuáles son las diferentes ventajas de las metas de resultado, actuación y proceso?
5. ¿Qué es una escalera de establecimiento de metas y por qué es importante?
6. ¿Cuáles son las tres etapas a considerar al diseñar un sistema de establecimiento de metas? ¿Qué debería suceder en cada etapa?
7. Identificar seis problemas comunes en el establecimiento de metas.
8. ¿Por qué es importante ajustar las metas periódicamente?
9. Describir el proceso de siete pasos que ayuda a maximizar la efectividad de la meta.
10. Discutir cinco de los hallazgos relacionados con las prácticas de establecimiento de metas de los entrenadores.
11. Discutir brevemente cinco de los mayores hallazgos relacionados con las prácticas de establecimiento de metas para los deportistas jóvenes, universitarios y olímpicos, y marcar diferencias donde resulte apropiado.

PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO

1. Utilizando lo aprendido en este capítulo, diseñar un programa de establecimiento de metas para un compañero de estudios que quiere comenzar un programa de ejercicio físico para perder 25 libras (11 kg).
2. En el capítulo se discute sobre la importancia de dar prioridad a las metas subjetivas generales. Identificar las metas subjetivas propias más importantes, hacer un listado y darles prioridad. ¿Cómo puede utilizar estas metas para guiar sus acciones diarias?