



## 1º Congreso Internacional de Investigación De la Facultad de Psicología de la U.N.L.P.

### APORTES PSICOLÓGICOS AL TRABAJO DE EQUIPO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE ATLETAS DEL MARATÓN DE LOS ANDES

**Autores:** Dr. Alonso Horacio J., Lic. D'Egidio Adriana, Dr. Dominguez Daniel A.

**e-Mail:** hor\_psav@speedy.com.ar

**Palabras clave (Keywords):** Equipo Competencias Maratón Altitud

#### *Resumen*

Se trata de una investigación de campo, en la cual seleccionamos y acompañamos a un grupo de atletas del Maratón de Los Andes en febrero del 2007. Acerca de sus Fortalezas resalta el compromiso y conocimiento que cada uno tiene acerca del entrenamiento personal y de sus pares, junto a una importante motivación de logro por llegar a la meta. Aspectos de la historia del grupo y algunos problemas de organización, constituyen sus Debilidades. En el nivel latente pudimos detectar una conflictiva interna del equipo relacionada a mecanismos de escisión y rivalidad que fueron parcialmente compensados por otros psicodinamismos. La omnipotencia llevó a algunos a correr aún con lesiones. Esto correlaciona con la Actitud CRM más importante: la Invulnerabilidad, la que puntúa en los Atletas más alto que en el grupo control. También comunicación precisa y escucha activa estaban comparativamente incrementados en el Equipo. Encontramos leves variaciones en los niveles de ansiedad estado, alta valoración de la “estimulación” y el “hedonismo”. El grupo tenía una tendencia general a la retracción. Cualitativamente entendemos que la prueba, bajo las condiciones de cuidado brindadas, fue para todos ellos, una experiencia vivencial única.

---

#### *Trabajo Completo*

#### INTRODUCCIÓN

Continuando con el Programa de Investigación Interdisciplinario en Factores Humanos que venimos desarrollando, y habiendo ya estudiado población de Pilotos de Vuelos Aerocomerciales, Técnicos Aeronáuticos, Médicos Aeroevacuadores, Profesionales de Cabina y Pasajeros con Fobia a Volar. Hemos focalizado ahora nuestro interés, en el Estudio Psicológico y Médico del Equipo 3C Team. Atletas Maratonistas de Postas de Alta Montaña que corren bajo Condiciones Medioambientales Extremas. A los fines de Evaluar Preventivamente su Salud y Handicap Psicofísico, como así también efectuar la Selección Psicológica por Competencias que facilitara la difícil tarea de asignar las 12 etapas que debieron cubrir para correr el Cruce de Los Andes en la XVI Competencia Internacional los días 2, 3 y 4 de febrero del corriente, uniendo las ciudades: La Serena (de Chile) con San Juan (Argentina).

#### MARCO TEÓRICO - DEFINICIONES CONCEPTUALES:

**Equipo:** Se refiere a una serie de estrategias y procedimientos que utiliza un reducido número de personas con competencias específicas y complementarias, para cumplir determinada meta, bajo la conducción de un coordinador o líder.

Se trata de estructuras que emergen de la interacción de los individuos y que induce ella misma cambios a sus participantes. Además necesitan contar con personal predispuesto a compartir normas y a aceptar que los logros se den mediante la cooperación e integración de capacidades y esfuerzos múltiples.

**Competencias:** Indicador conductual frente a incidentes críticos. En Trabajo de Equipo, debía apreciarse dimensiones tales como: la interacción comunicativa, capacidad resolutoria, tolerancia a la presión, orientación al logro, y liderazgo

**Maratón:** (De *Maratón*, gr. *Μαραθῶν*, lugar a 42 km de Atenas, distancia que recorrió un soldado griego, en el año 490 a. C., para comunicar la victoria sobre los persas). m. En atletismo, carrera de resistencia en la que se recorre una distancia de 42 km y 195 m. U. t. c. f. || **2.** Competición de resistencia. || **3.** Actividad larga e intensa que se desarrolla en una sola sesión o con un ritmo muy rápido. (DRAE)

**Altitud:** (Del lat. *altitūdo*). f. **altura** (|| distancia respecto a la tierra). || **altura** (|| región del aire a cierta elevación sobre la tierra). || *Geogr.* Distancia vertical de un punto de la tierra respecto al nivel del mar. (DRAE)

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza metodológica del Objetivo Específico de investigación del presente estudio, es de tipo Exploratorio.

Su naturaleza temporal es diacrónico-sincrónico (transversal y longitudinal) ya que abarca diferentes cortes a lo largo de un período de tiempo específico pre-maratón, durante la misma, luego de su finalización, y seguimiento psicológico.

### **Muestra y Universo**

El número total de personas es de N: 104.

Respecto del grupo principal, está integrado por 15 atletas, que forman parte del Equipo (3 CTeam) con el objetivo de correr el Maratón de los Andes. (Su distribución es de 12 titulares y 3 suplentes).

Los datos son comparados con una muestra de 89 personas, integrada por 27 profesionales universitarios (distribuidos de la siguiente forma: 8 médicos aeronáuticos, y 19 docentes universitarios), y Personal aeronáutico 62 (conformado por 40 pilotos, 15 técnicos aeronáuticos, y 7 profesionales de cabina de pasajeros). Un aspecto importante que caracteriza todo el conjunto de integrantes de la muestra, tanto de los atletas como de los demás integrantes mencionados, es que ninguno fue seleccionado dentro del ámbito psicoterapéutico o psicopatológico, sino que se trata de personas en sus ámbitos habituales. El detalle mencionado nos permite excluir todo riesgo de preconcepción por la noción de salud mental implicada (como bien señala Lunazzi parafraseando a Exner -Lunazzi 2007 p. 27) y nos facilita la presunción de extensión de resultados hasta un Universo Teórico más amplio.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se decidió adoptar un dispositivo científico, enmarcado en el Diseño de Investigación - Acción: “estudio de campo” que permite Explorar y precisar hipótesis de trabajo, al tiempo que posibilita la Intervención exitosa tanto con el Trabajo de Equipo en su totalidad, como para con los Atletas individualmente.

Además se seleccionó una Batería de Tests Específicos, a ser administrados por los Profesionales Psicólogos “en” Cámara Hipobárica del I.M.A.- Quilmes (bajo monitoreo Médico permanente). También, se estipuló un cronograma para efectuar Entrevistas

Psicológicas Individuales y Pruebas complementarias a los 12 Maratonistas y 3 corredores suplentes “fuera de” Cámara Hipobárica, en condiciones normales y durante la competencia bajo las rigurosas condiciones imperantes (también con monitoreo médico permanente).

**Objetivos:** Maximización del rendimiento deportivo.

Desarrollar habilidades competitivas, a la vez que saludables individual y grupalmente.

**Lograr que cada deportista y el equipo 3C Team desarrollen habilidades psicológicas (competencias) para que cumplan su Fin fundamental: “llegar a la meta”.**

**Selección por Competencias en atletas de alta competitividad:** Es un proceso planificado que permite identificar y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los atletas que requieren ocupar etapas de una maratón internacional de características rigurosas.

**Entrevista por competencias:** Se evaluaron las competencias que poseen los atletas determinando si sus desempeños se ajustarían a la etapa asignada inicialmente por el equipo. Para ello diseñamos un Perfil por Competencias, que nos permitiera prever las competencias indispensables y críticas para el desempeño eficaz de los atletas en el maratón.

Dichas entrevistas se realizaron antes del Maratón, en La Plata y después del Maratón en San Juan, lo que nos permitió realizar una amplia cobertura profesional, tanto en la evaluación, contención y seguimiento.

**Perfil por Competencias:** Para la elaboración de dicho perfil, hemos preparado entrevistas semi dirigidas con la líder del equipo en primera instancia y luego con cada uno de los integrantes del equipo. Donde tuvimos en cuenta la cultura del Equipo, su Historia, su Organigrama, las Etapas/Puesto a correr: su historia, las tareas a realizar, posibles situaciones críticas a enfrentar y resolver, Competencias requeridas a tales fines y su consiguiente clasificación.

El perfil por competencias nos permitió contemplar tanto lo que un atleta “registra haber hecho exitosamente” y lo que “realmente hizo” durante el entrenamiento, el maratón y seguimiento psicológico.

**Competencias Personales:** adaptabilidad, confianza, aprendizaje, creatividad, iniciativa, integridad, tolerancia al estrés, tenacidad, *autonomía*

**Competencias Interpersonales:** coaching, *comunicación*, colaboración, orientación al logro, planificación, visión, decisión, delegación y *liderazgo*

**Otras variables que se tuvieron en cuenta:** Autonomía individual, Deporte competitivo, Sentido crítico y seguridad, Ansiedad, Adaptación al medio.

**Beneficios para Trabajo del Equipo:**

Para evaluar el desempeño y promover el desarrollo de los atletas de acuerdo a sus objetivos estratégicos, cultura e historia del equipo: Actitudes, Comunicación y Liderazgo. Para la Selección de aquellos integrantes del equipo que posean más chance en cada Etapa de la maratón, acorde requerimientos de la misma.

**Beneficios para los atletas (individual):**

Favorece el conocimiento de sus fortalezas y debilidades (aspectos que fueron trabajados). Mejoras en el conocimiento de sí, la auto imagen, autonomía, y la relación Etapa/Puesto.

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Cuestionario de Actitudes CRM** (Crew - resource - management), **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), **Entrevista por competencias e incidentes críticos.** Además de las pruebas **STAI**, **Valores de S. Schwartz**, y **Test de H. Zulliger.**

## RESULTADOS

**a. (FODA y CRM)** Si consideramos todo lo que dijeron de positivo, tenemos un equipo con manifiesto equilibrio.

Respecto las **Fortalezas** está resaltada: la unión, el compromiso, el conocimiento que cada uno tiene acerca del entrenamiento personal y en algunos casos el de sus pares. Se ha detectado una importante motivación de logro, hasta la euforia por llegar a la meta.

La selección efectuada por los profesionales psicólogos, fue realizada de modo tal que permitió a los atletas elegir finalmente la etapa democráticamente, teniendo en cuenta sus potencialidades, y acorde las competencias y capacidades evaluadas.

Debemos recordar aquí que al estar investigando, uno está generando conductas. En el Efecto Rosenthal las expectativas del investigador inciden en los resultados del otro sujeto. Mientras que las expectativas que el sujeto tiene sobre sí mismo auto-expectativas, constituyen el Efecto Hawthorne, producido por las expectativas del sujeto sobre sí mismo y el grupo de trabajo. Es así que los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan, las que se han puesto de manifiesto en el 3 CTeam.

Frente a las dificultades de cada etapa encontraron determinadas **Oportunidades**, el clima favorable, el paisaje, el equipo (llegar por el equipo), los seres queridos.

**Debilidades** parte de la historia del grupo y algunos problemas de organización y comunicación no les permitieron dialogar todos los temas (el económico, escisiones previas del grupo, problemas con los pasajes y el alojamiento). **Amenazas** también hubo problemas con la organización del evento, la negativa de la concurrencia de las familias y otros problemas, sumado a algunas reacciones espontáneas en miembros del equipo un tanto inapropiadas.

En el nivel latente pudimos detectar una conflictiva interna del grupo (vinculación subgrupal “no tan armoniosa”), relacionada con mecanismos de escisión y rivalidad operante, que fueron parcialmente compensadas por otros psicodinamismos. La omnipotencia que llevó a algunos a correr aún con lesiones menores, y a no medir las consecuencias últimas de las dificultades que enfrentaban.

Esto correlaciona con una de las más importantes Actitudes Grupales: la Invulnerabilidad, que puntúa en los Atletas más alto que en el grupo control. Además hay indicadores en el Cuestionario CRM: de actitudes de comunicación precisa y escucha que sugieren que en este Equipo hay mayor emisión de mensajes que de escucha activa. Estos problemas de comunicación están comparativamente incrementados respecto del grupo control.

Otro hallazgo en dicho instrumento, que correlaciona con el FODA: es que hay una actitud de Menor Equilibrio ante el Riesgo en el Equipo de Atletas respecto del grupo control.

La dinámica Equipo de Trabajo, y Actitudes CRM (Crew -resource -management) ponderadas mediante la escala referida, arrojan datos expresados cuali-cuantitativamente en un cuadro.

**b. Incidentes críticos contemplados:** De acuerdo a los datos obtenidos de las “*Entrevistas por Competencias*”, a modo de ejemplo hemos detectado los siguientes Incidentes Críticos que se desprenden del relato del Atleta X:

“...Mirá mi experiencia fue grande, a su vez la encontraba media difícil porque estoy acostumbrado a correr en el llano y al encontrarnos en la soledad porque fue de noche. Si un compañero chileno, fuimos tirando en pareja hasta el km 30 que me descompuse. Me había agarrado un fuerte dolor de estómago así que ir al baño era medio difícil...” Y al referirse a una solución, continúa: “si, si es decir, como un estilo campesino no?, se arregla como cuando uno no encuentra algo, y como puede...”...Pero después fue una carrera muy triste, solitaria porque eras vos, las montañas y esa gran luna que nos alumbraba el camino; éramos todos los que íbamos en el camino pensaba...”, “... te digo, en el grupo pedí a Dios que me dejara llegar. Este..., siempre fui con Dios en la boca para que me dejara llegar, para no defraudar al grupo...”

En este pequeño relato vemos como un integrante del equipo, al sufrir una descompensación psicofisiológica por tomar una bebida que no era la habitual a la de sus entrenamientos, tiene un inconveniente justo en la distancia más crítica de un maratón; ya que “a los 30 km los atletas comienzan a sentir severos cambios tanto psíquicamente como físicamente”. ¡No vamos a entrar en detalle cómo resolvió la descompensación! Pero los detalles existen y demuestra creatividad.

Lo que podemos analizar es que por un lado pudo resolver sus dificultades en distintas oportunidades, continuando con la carrera, de manera autónoma, o sea se adaptó. A pesar de ser un atleta sumamente solitario para entrenar y competir corrió la mayor parte de la carrera con un compañero chileno, lo que da cuenta de su trabajo en equipo, solidaridad, orientación al logro para enfrentar los desafíos de la etapa, entre ellos el más temible: la soledad sobre la que tanto insiste este atleta. Una vez más remarcamos la gran adaptación que demostró a ciertas condiciones que no estaban contempladas en sus habituales entrenamientos: la noche, la soledad, el frío, la descompostura y un factor sumamente importante para su desempeño: ¡la altitud!

Los pensamientos que guiaron su carrera se centraron en figuras religiosas y su equipo. De modo que, a pesar de la dureza del Cruce de los Andes siempre corrió en función de sus compañeros, a pesar de que entrenó solo y corrió solo su etapa como representante del 3C Team.

Y bajo todas las condiciones mencionadas, el atleta llegó segundo en su etapa/puesto demostrando en todo momento sus fortalezas: la confianza en sí mismo, integridad, aprendizaje y Alta Competitividad.

Se ve claro, entonces, cómo ante las condiciones adversas y severas del Cruce de los Andes y las situaciones imprevistas, propias del azar, pusieron al límite más de una vez a los atletas del 3C Team que demostraron tenacidad, firmeza, capacidad de resolución y orientación al logro, capacidades que llevaron a este Equipo a concretar su Meta Fundamental: LLEGAR.

## OTROS DATOS HALLADOS

### **Resultados cuantitativos:**

La ansiedad rasgo, con ser ligeramente inferior a los promedios de las muestras, como era esperable se mantuvo estable, en tanto que la ansiedad estado se vio ligeramente aumentada durante el maratón en relación a la administración en Cámara Hipobárica (un 1,68 más que los aproxima al límite entre el eustress y el distress). Hecho esperable si se considera el entorno anímico de cualquier competencia.

La evaluación general del grupo, realizada tanto mediante las entrevistas cuanto a través del Z test y el BG en una interpretación dinámica, daba por resultado tendencias a la retracción pero no ausencia de compromiso, en palabras de algunos de ellos trataban de mantener un “perfil bajo”.

En valores llama la atención la importancia asignada a la Estimulación (5,00 contra 2,98 del grupo control lo que equivale a un 28,9% más), aunque se comprende que fuera clave en relación con el incentivo de la motivación para la acción de correr. También está sobrevaluado el hedonismo (4,81 contra 3,92 de la muestra, es el 12,7% más) y la Seguridad (5,18 contra 4,64, que equivale a un 7,7% más), aspecto vinculable al riesgo durante el maratón.

### **Resultados cualitativos**

El acompañamiento psicológico y médico que desde nuestra perspectiva era solamente una instancia de cuidado e investigación, parece haber resultado decisivo en el sentido de los estímulos esperados por los atletas, en los momentos cruciales de la competencia, potenció el

compromiso de cada uno y definió la responsabilidad cuando el medio inhóspito, el cansancio y la desazón oscurecían perspectivas. En las entrevistas pudimos detectar que estos hechos no fueron solamente el resultado de una actitud profesional de médicos y la psicóloga acompañantes, sino devino sobre todo de la disposición y el vínculo establecido.

## IMPLICANCIAS

La situación de tensión de EQUIPO generada por el maratón y el riesgo no excedieron los límites del eustress ni aún en la situación misma de la competencia. Al menos este grupo de atletas, proyectó en el equipo de apoyo sus necesidades de estímulo y seguridad completando con éxito las difíciles etapas.

**Seguimiento:** El equipo interdisciplinario que conformamos los profesionales que asistimos a los atletas, realizamos tareas de seguimiento y contención de los atletas en San Juan y luego de su llegada en Buenos Aires. Desde nuestra actividad realizamos aquí entrevistas de devolución y nos mantuvimos en contacto con los atletas, que nos invitaron a sus próximas maratones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Horacio J., Ciancio Vicente R., Dominguez Daniel A., Galeano Patricia S., Oliveri Pedro. Equipo de investigación: Adamo Analía, Bicchino Julieta, Chinelli Mariela, Chillemi Ivana, D'Egidio Adriana. Póster: "Abordaje Interdisciplinario con fisio-tecnología de la Fobia a Volar en Avión para T.C.Ps. y Pasajeros". Para Salud Mental y Calidad de Vida en el Trabajo. Actas de III Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo, Facultad de Psicología de Buenos Aires, 22 y 23 de septiembre de 2006.
2. Alonso Horacio Jorge, Daniel A. Dominguez, Vicente R. Ciancio, "Capacitación de Personal y Cultura, su Especificidad en el Medio Aeronáutico", en colaboración, XI Jornadas de Investigación, Universidad de Buenos Aires, 29 y 30 de Julio de 2004, "Memorias", tomo 1, pgs. 119 a 121.
3. Alonso Horacio Jorge, Joaquín Ojcius, Vicente Cianio y Daniel A. Dominguez, "Cultura Organizacional, Interacción Complementaria entre Médicos Aeroevacuadores y Pilotos", XII Jornadas de Investigación de la Facultad de Psicología, UBA, Primer Encuentro de investigadores en Psicología del MERCOSUR: 4, 5 y 6 de agosto de 2005 - Ciudad de Buenos Aires – Actas.
4. Alles, Martha, "Selección por Competencias", Editorial Granica, 2006
5. Conti, Carlos, "Análisis y Diagnóstico FODA por ACR", Mimeo, 2005
6. Dejours, Christophe "El Factor Humano", cap. 2, Editorial Lumen, Bs. As. 1998
7. Diccionario de la Real Academia Española, 2007
8. Gil de Rosas Jesús, Ricardo Esteban Plaza, "Diagnóstico de grupos y acciones de construcción de equipos de trabajo". En Ordoñez Ordoñez, Miguel, "Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos". Editorial Aedipe, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.
9. Harvey, Robbins y Finley, Michael "Por qué fallan los Equipos- Los problemas y cómo corregirlos", Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2007
10. Jaques Elliott, "La Organización Requerida, Un Sistema Integrado para Crear Organizaciones Eficaces y Aplicar el Liderazgo Gerencial en el Siglo XXI", 4ta y 5ta Parte, Editorial Granica, Buenos Aires, Barcelona, Méjico, Montevideo, Santiago, 2000.

11. Leimann Patt Hugo, “CRM Una filosofía operacional”, Ed. Sociedad Interamericana de Psicología Aeronáutica, Buenos Aires 1998
12. Lunazzi Helena y col., “*El Rorschach en Sujetos no pacientes, Tablas Normativas*”, Editorial Psimática, Madrid, España, mayo de 2006.
13. Peyró Silla, J. M. y Prieto Alonso, F. “Tratado de Psicología del Trabajo” Tomo 2, cap. 4 y 5, Ed. Síntesis, Madrid, España, 1996
14. Salas Eduardo, Dept. of Psychology University Central Florida, “Anatomía del entrenamiento en equipo”, capítulo 12, página 312 a 335. En “Training & Retraining”. A handbook for Business, Industry and Government. Edición de la American Psychological Association, Macmillan Referent USA, 2000.
15. Samaja Juan, “Proceso, Diseño y Proyecto en Investigación Científica”, JVE Ediciones, Buenos Aires 2004.