

# FUNCIONES, TAREAS Y PERFIL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO DEL DEPORTE EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

## FUNCTIONS, TASKS AND PROFESSIONAL PROFILE OF SPORT PSYCHOLOGY IN SPORTS ORGANIZATIONS

M. Carmen Sánchez Gombau<sup>1</sup> y Francisco Javier Sánchez Eizaguirre<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Coordinadora del área de Psicología del Deporte del Colegio Oficial de Psicólogos de Las Palmas

<sup>2</sup>Decano del Colegio Oficial de Psicólogos de Las Palmas

*Poco a poco, la psicología de la actividad física y el deporte se ha convertido en una salida interesante para los profesionales de la psicología. A los campos tradicionales de intervención (alto rendimiento, iniciación deportiva, entrenamiento psicológico), se han añadido en los últimos años otros, como el vinculado a la salud y calidad de vida, intervención en poblaciones con necesidades especiales y colaboración con empresas y organizaciones deportivas.*

*Nuestro objetivo es analizar el mercado potencial de un psicólogo del deporte en las organizaciones deportivas y cuál es su campo de intervención, ilustrándolo con un ejemplo aplicado y una pequeña descripción de lo que, desde nuestro punto de vista, tendría que ser la formación y competencias de los psicólogos del deporte interesados en trabajar en organizaciones y empresas deportivas.*

**Palabras clave:** Psicólogo del deporte, Organizaciones deportivas, Gestión de proyectos.

*Gradually, the psychology of physical activity and sport has become interesting career opportunity for psychology professionals. To traditional fields of intervention (high-performance sports initiation, psychological training), others have been added in recent years, such as that linked to health and quality of life, intervention in individuals with special needs and collaboration with companies and sports organizations. Our objective is to analyze the potential market of sport psychologists in sports organizations and their area of intervention, illustrating this with an applied example and a short description that, from our point of view, should be the training and competencies of sport psychologists interested in working in organizations and sports businesses.*

**Key words:** Sport psychologist, Sport organizations, Project management.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PSICÓLOGO DEL DEPORTE DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA Y/O PRIVADA

El psicólogo del Deporte en el ámbito de actuación de una organización deportiva, tanto pública como privada, desarrolla una serie de tareas encaminadas al logro de los objetivos de rendimiento y desarrollo social, económico y deportivo. El carácter público o privado de la entidad afectaría, en principio, a la prevalencia de un determinado tipo de objetivo, aunque no de forma excluyente.

Nuestra labor como psicólogos del deporte se centrará en la gestión de los eventos y proyectos deportivos de la organización con la que colaboramos. Por otro lado, y siempre que el profesional tenga la capacitación necesaria tanto en recursos humanos, como en marketing y las habilidades necesarias, podremos colaborar en mejorar la calidad y eficacia de la organización deportiva.

#### Mercado potencial

El primer interrogante que se tiene que plantear un psicólogo

que desee realizar su actividad profesional vinculada a las organizaciones deportivas, ya sean públicas o privadas es: ¿Quién es mi mercado potencial?, entendiendo por este el conjunto de participantes o clientes potenciales que tienen entre sí características comunes, y a los que les podemos dirigir una oferta determinada. Dicho concepto también engloba a los competidores, reales o posibles, con la misma oferta de servicios.

Nuestro mercado como psicólogos/as del deporte está compuesto por el conjunto de participantes o clientes (la demanda), y el conjunto de Centros Deportivos, instalaciones, Clubes, etc. (la oferta). Más concretamente:

- ✓ Personas que practican actividades deportivas como recreación
- ✓ Personas que practican actividad físico deportiva por necesidades de salud
- ✓ Personas que buscan el asociacionismo
- ✓ Consumidores de espectáculos deportivos
- ✓ Deportistas profesionales y su equipo multidisciplinar
- ✓ Gestores de eventos deportivos

Entidades u organismos públicos que utilizan la actividad físico-deportiva como una herramienta.

Para conocer más concretamente nuestro mercado, de-

Correspondencia: M. Carmen Sánchez Gombau. C/ Carvajal, 12 bajo . 35004 Las Palmas de Gran Canaria. España.  
 E-mail: [mcarmen.sanchez@trainingpeople.es](mailto:mcarmen.sanchez@trainingpeople.es)



pendiendo de nuestro lugar de trabajo, tendremos que tener las siguientes preguntas permanentemente presentes:

- ✓ ¿Quiénes son nuestros potenciales clientes?
- ✓ ¿Dónde podemos encontrarlos?
- ✓ ¿Qué nos van a pedir?
- ✓ ¿Qué les podemos ofrecer?
- ✓ ¿Cómo se lo vamos a ofrecer?

### **Gestión de proyectos deportivos**

En la mayoría de las ocasiones, el psicólogo del deporte trabajará integrado dentro de un EQUIPO MULTIDISCIPLINAR, con otros profesionales y su estrategia de trabajo será la GESTIÓN POR PROYECTOS.

Cuando colaboremos en la gestión de un proyecto deportivo, siempre debemos tener presente las siguientes premisas:

- ✓ El cliente/usuario es el origen y objetivo principal de todas las necesidades de la empresa/organización.
- ✓ Las empresas/organizaciones sólo subsisten si son capaces de crear actividades y servicios que sean preferidos por los clientes/usuarios.
- ✓ La rentabilidad es una de las principales responsabilidades de todo buen gestor, el cual no debe olvidar que los beneficios se obtienen de los clientes/usuarios.
- ✓ Tanto las instalaciones como el área de actividades y servicios sólo es útil y rentable si el mercado acepta lo que se ofrece.
- ✓ Nada existe en una empresa de actividades y servicios deportivos que sea más importante que un usuario o cliente.
- ✓ Hasta que no se inscribe un nuevo cliente, ¡no ha sucedido nada!
- ✓ El cliente siempre tiene la razón; nadie le ha ganado nunca una discusión a un cliente... ¡se les gana a los ex-clientes!

Aunque nos parezcan principios lógicos, la mayoría de las empresas y organizaciones deportivas actúan y toman decisiones priorizando otras áreas: costes, eficiencia interna, reducción de personal, financiación precaria, etc.

### **UN EJEMPLO PRÁCTICO: EL PAPEL DE UN PSICÓLOGO DEL DEPORTE EN UN INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE**

Nos gustaría poner como ejemplo ilustrativo las funciones y tareas que el Ayuntamiento de Palma de Mallorca solicitó. La gestión institucional de la actividad física y el deporte en Mallorca se estructura a través de tres instituciones: el Gobierno Balear, cuya área de intervención se

centra en los deportistas, especialmente en el deporte de alto rendimiento; el Consell de Mallorca, que junto con los distintos ayuntamientos de los pueblos, colabora en la gestión de la actividad físico-deportiva en los mismos; y el Ayuntamiento de Palma de Mallorca, cuyo objetivo principal es la promoción del ejercicio en Palma de Mallorca. Coyunturalmente lleva la organización y gestión de algunas competiciones de vela. Todo el deporte se gestiona a través del Institut Municipal de L'Esport (IME).

### **Proyectos vinculados a mejorar la calidad y eficacia en la organización deportiva**

El objetivo del IME es promover en los ciudadanos un alto nivel de bienestar basado en la incorporación de la práctica deportiva a su estilo de vida, consiguiendo mejores hábitos de salud proporcionados por el ejercicio cotidiano. Para ello, el IME cuenta con los siguientes centros deportivos:

- ✓ Palacio Municipal de Deportes Son Moix
- ✓ Polideportivo Son Hugo
- ✓ Polideportivo Germans Escalas
- ✓ Polideportivo Municipal s'Estel
- ✓ Instalaciones exteriores (patios de colegios, parques públicos con instalaciones deportivas, espacios deportivos cedidos a clubs deportivos)
- ✓ 36 campos de fútbol de césped artificial (nueva remodelación)

En toda la organización se utiliza un modelo de gestión mixta, contando con personal propio en las distintas instalaciones, y subcontratas en determinadas áreas: limpieza, servicios deportivos, y algo del mantenimiento de las instalaciones. El número de personal propio es de 99 personas.

La colaboración se inicia en el 2005 con una petición por parte del Presidente del IME y Concejal de Deporte de reestructurar la plantilla orgánica antes de fin del 2006 debido a la apertura antes de Mayo del 2007 de nuevas instalaciones. Como premisa básica se trabajó con la idea de que el IME no puede crecer en plantilla orgánica.

Los objetivos generales fueron dos: orientar al IME hacia la excelencia en la atención al ciudadano, ajustándose a la nueva ley de modernización ciudadana, y dotar a su personal de las capacidades y competencias necesarias para el óptimo desempeño de su puesto de trabajo. Como objetivos específicos se plantearon diferentes cuestiones: reestructurar los procedimientos y puestos de trabajo, orientándolos a la calidad en los servicios a los ciudadanos; orientar al personal del IME hacia el trabajo en equipo y elevar y consolidar el nivel de formación de su plantilla orgánica.



Una vez realizado el trabajo y detectado diversas necesidades, otras líneas de trabajo en relación con los recursos humanos fueron:

- ✓ Asesoramiento en materia de riesgos psicológicos y sociales (estrés, *mobbing*...)
- ✓ Selección y socialización del personal de nuevo ingreso
- ✓ Realización de un análisis de necesidades formativas
- ✓ Implantación de un sistema de evaluación del desempeño
- ✓ Implantación de un sistema de comunicación interna
- ✓ Análisis de la satisfacción de los usuarios/as de las instalaciones deportivas

### **Proyectos vinculados a la gestión de eventos y proyectos deportivos**

Al mismo tiempo, y vinculado a la formación en psicología del deporte, se colaboró en otras líneas de trabajo vinculadas a la gestión de proyectos deportivos. En concreto, se intervino en el Proyecto Turismo-Deporte, patrocinado por el Ayuntamiento de Palma junto con IBATUR (Instituto Balear de Turismo), en el Proyecto de organización de la Copa del Rey de Vela y en la realización de la Propuesta de Olimpiada para Madrid 2016 y en su posterior desarrollo.

La labor también se concretó en participar en proyectos estratégicos ajustados a los objetivos del IME:

1. Proyectos orientados a servicios deportivos, mediados psicológicamente:
  - ✓ Creación y desarrollo de un programa de actividad física orientado a mujeres con cáncer de mama
  - ✓ Creación y desarrollo de un programa de psicomotricidad en el agua para niños de 2 a 3 años
  - ✓ Creación y desarrollo de un programa de prevención de la obesidad infantil
  - ✓ Creación y desarrollo de un programa de actividad física orientado a mujeres con osteoporosis
2. Proyectos orientados a gestión:
  - ✓ Implantación de un sistema de calidad ISO 9001
  - ✓ Adaptar la gestión del IME a la nueva ley de modernización ciudadana y la ley de capitalidad del ayuntamiento de Palma de Mallorca
3. Proyectos orientados a relación y fidelización de usuarios y deportistas:
  - ✓ Encuesta de satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas
  - ✓ Encuesta de satisfacción percibida de los usuarios de los campos de fútbol artificial
  - ✓ Mejora de las prestaciones on-line

Resumiendo, desde el punto de vista profesional de la psicología del deporte, y siempre dependiendo del nivel formativo del profesional que vaya a intervenir (recursos humanos, marketing, planificación estratégica, gestión de eventos...), las tareas básicas implicadas en la consecución de los objetivos generales de las organizaciones deportivas son:

1. Determinar y/o adaptar la filosofía, objetivos e imagen de la entidad.
2. Estructurar los procedimientos necesarios para la consecución de los objetivos específicos.
3. Evaluar los objetivos específicos de los socios, su fluctuación, el uso de los servicios, etc., y así desarrollar criterios objetivos para buscar un mejor rendimiento.
4. Determinar y estructurar el sistema de participación de los diferentes miembros de la organización.
5. Planificar y organizar de forma coherente las tareas a realizar para cada miembro o grupo.
6. Definir y estructurar las condiciones de realización de las tareas y sus consecuencias.
7. Planificar los horarios y las actividades de todos los componentes.
8. Planificar la selección, la formación y la motivación de los deportistas o practicantes de ejercicio.
9. Mejorar la formación de los distintos técnicos: deportiva, psicopedagógica y funcionalmente, según su cualificación específica.
10. Formar a los directivos en habilidades gerenciales.
11. Aumentar la integración y cohesión de los socios, los usuarios, las familias, los deportistas y los técnicos.
12. Optimizar la relación recursos/rendimiento e incrementar y consolidar los ingresos de la entidad.
13. Mejorar las habilidades sociales de los miembros de los colectivos. Fomentar una mejor convivencia y clima social
14. Mejorar la atención a los socios y usuarios.
15. Colaborar en la gestión de eventos deportivos
16. Cuidar la imagen pública y los objetivos sociales de la entidad.

### **La formación del psicólogo especialista en organizaciones deportivas: conocimientos, habilidades y competencias**

Para colaborar en la gestión integral de una organización deportiva, los objetivos que nos marquemos determinarán nuestras necesidades de capacitación:

Si vamos a intervenir a nivel de GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS, nuestras líneas de intervención se pueden agrupar en sus principales componentes:



- ✓ Diseño y programas deportivos.
- ✓ Creación y estrategias de gestión de las nuevas infraestructuras.
- ✓ La gestión y sus modos.
- ✓ Subvenciones y patrocinios deportivos.
- ✓ Difusión, publicidad y publicaciones.

Para ello, como psicólogos tendremos que ser capaces de:

- ✓ Ayudar a marcar la misión del servicio público.
- ✓ Colaborar en definir las pautas de atención al usuario "cliente": programas, fidelización...
- ✓ Asesorar en conseguir una optimización de los recursos económicos y financieros.
- ✓ Colaborar con Gerencia en la elaboración de la política de Recursos Humanos.
- ✓ Asesoramiento en la aplicación de las técnicas de marketing, imagen y comunicación.
- ✓ Colaborar en la elaboración de políticas de gestión de la calidad, comunicación corporativa, relaciones públicas,...

La colaboración en la ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS se vincula a:

- ✓ Planificación de las distintas competiciones deportivas
- ✓ Evaluación de los distintos eventos deportivos (grupos de mejora continua).
- ✓ Protocolo en eventos deportivos.
- ✓ Gestión del voluntariado.
- ✓ Comunicación y difusión del evento deportivo.
- ✓ Obtención de recursos financieros: mecenazgo y patrocinio deportivo.

Desde el punto de vista de la OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL, tenemos que ser capaces de, por un lado, diseñar estrategias de orientación del personal hacia la calidad en el servicio y, por otro lado, elaborar e implantar la política de personal para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que esté profesionalizado y que sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la organización. Para lograr estos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, nos plantearemos como tareas:

- ✓ Colaborar en la planificación anual de las plantillas de personal.
- ✓ Asesorar en el diseño de las pautas a seguir en la selección, formación, desarrollo y promoción, para garantizar la adecuación del personal a las necesidades de la empresa.
- ✓ Instaurar y supervisar un sistema de gestión del desempeño adecuado.

- ✓ Instaurar y supervisar un sistema de comunicación interna que optimice el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
- ✓ Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- ✓ Supervisar la administración de personal.

Por ello, y después de una reflexión personal, plantearemos un primer PERFIL de formación y competencias de un psicólogo que trabaje desde un punto de vista integral en una organización deportiva:

- ✓ Licenciado/a en Psicología.
- ✓ Especialización en psicología del deporte.
- ✓ Especialización en Recursos Humanos y prevención de riesgos laborales.
- ✓ Conocimientos avanzados en marketing relacional.
- ✓ Con altos conocimientos en gestión deportiva.
- ✓ Conocer la administración pública, y las leyes que la rigen.
- ✓ Con experiencia en investigación (especialmente si es una organización municipal).

Respecto a las COMPETENCIAS, plantearíamos las siguientes:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Planificación de objetivos
- ✓ Destrezas para la negociación y toma de decisiones
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Orientación al cliente (interno)
- ✓ Capacidad de síntesis
- ✓ Perspectiva estratégica
- ✓ Destrezas para la persuasión
- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Tolerancia a la presión

Como conclusión nos gustaría destacar que se abre un campo nuevo, interesante y rentable para los psicólogos/as del deporte, que requiere una formación específica en gestión de organizaciones y proyectos deportivos, y que nos plantea nuevos retos en el objetivo compartido por todos los profesionales de dar a conocer la psicología del deporte y sus amplias aplicaciones a la sociedad.

#### REFERENCIAS

- Colegio Oficial de Psicólogos de España (1998). *Perfiles profesionales del psicólogo*. Madrid: Edit. COP-E.
- Sánchez-Gombau, M.C. (coord.) (2006). *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas*. Madrid: Editorial EOS.

