

IDEAS Y ACTIVIDADES PARA CONSTRUIR EQUIPO

Joan Vives Ribó

Psicólogo del deporte y del rendimiento

Entrenador Superior de Baloncesto

<http://joanvives.wordpress.com>



Con este artículo iniciamos una serie de 10 artículos dedicados a la construcción de equipos. Lo haremos desde una perspectiva práctica y aplicable para todos los niveles, de deporte escolar en ligas profesionales (utilizando ejemplos de baloncesto), presentando los conceptos a tener en cuenta y enseñando actividades o juegos útiles para trabajar los diferentes procesos presentes dentro de la vida del equipo.

10 / CONSTRUIR CONFIANZA

Acabamos esta serie de artículos sobre cómo construir equipo con el que puede ser el punto culminante, la confianza entre los miembros del equipo. Este aspecto determina si un equipo se puede considerar o no como un equipo de alto rendimiento, desde la perspectiva de la dinámica grupal.

La confianza entre los miembros del equipo es **condicional** cuando los jugadores confían en los demás en relación a los resultados o a la eficacia que muestran. Se confía en tanto no se falle. Esta es la condición. Y eso no es de extrañar, porque en realidad, los jugadores suelen hacer exactamente eso con ellos mismos: *si lo hago bien, confío en mí; si no lo hago bien, dejo de confiar.*

Pero esta es la peor trampa que un deportista puede hacerse a sí mismo. Es una trampa porque en realidad funciona: todos cogemos confianza cuando hacemos bien las cosas. Y como funciona en un sentido, también funciona en el otro: si no lo hacemos bien, perdemos la confianza.

Por eso los psicólogos recomendamos que la confianza no esté basada en los resultados o en la eficacia, sino en los recursos que tenemos, en lo que hemos entrenado, en la forma de jugar, en la forma de competir... Esta confianza no nos traiciona porque está basada en aspectos estables, que no cambian por el hecho de fallar o tener una mala racha. Un jugador puede hacer un 0 de 7 en triples, y no por ello considerar que de repente ha dejado de saber tirar. En lo que debe confiar es en la técnica, o en su capacidad de concentración. Y si sigue confiando en esto (y no en las esperanzas de resultado) tendrá más opciones de poder mostrar de nuevo eso que sabe hacer. Esto es lo que hacen los grandes jugadores.

Pues imaginad cuando esa confianza "condicional" se establece en el seno del equipo. Si los jugadores dejan de confiar en un compañero suyo porque lleva una mala racha, están haciendo todo lo posible para que esta racha sea aún más profunda y duradera. Si un jugador no pasa el balón a un compañero bien desmarcado porque desconfía de él, está perjudicando al equipo, porque la decisión táctica puede ser errónea y porque puede derrumbar más aún a su compañero. Está restando potencial para el equipo.

Si además en esta dinámica se suma el entrenador, pues ya tenemos la fiesta completa. Si los jugadores perciben que el entrenador deja de confiar en ellos por los resultados o por la eficacia, el entrenador sin querer (o queriendo) está haciendo que los jugadores piensen en el resultado, y por lo tanto, que piensen en la posibilidad de no llegar, en la posibilidad de fallar. Un jugador que está pendiente de las consecuencias en lugar del proceso, está mal concentrado. Y si está mal concentrado, tiene más opciones de fallar. Y como sabe que fallar implica un cierto "castigo" o desconfianza, la pelota se va haciendo cada vez más grande.

Las rachas pueden venir por aquí. Curiosamente, escuchamos muchos entrenadores y muchos jugadores diciendo cosas como "*esta mala racha, se arregla con una victoria*". Siguen instalados en la trampa. Siguen funcionando con el mismo mecanismo que les ha llevado a la racha negativa, que es estar demasiado pendientes de las consecuencias y no del proceso. Siguen depositando en los resultados la base para su confianza.

Los equipos que son capaces de demostrar todo su potencial de forma estable, son los que consiguen que la confianza esté basada en los procesos, en la forma de hacer las cosas, en los recursos entrenados y aprendidos. En esto, el entrenador tiene un papel prioritario. Tanto en lo que hace y dice en la pista y en el vestuario, directamente a los jugadores, como en lo que hace y dice públicamente. La coherencia comunicativa es primordial, pero en este caso, el mensaje lo es más. Y el mensaje debe decir que...

La confianza no es la esperanza de hacerlo bien; la confianza saludable es la certeza de que tenemos a punto los mejores recursos con los que podemos contar, que tenemos herramientas, que sabemos jugar de una determinada manera.

Y también, los equipos que son capaces de demostrar todo su potencial, son aquellos equipos que generan un ambiente entre sus componentes (entrenadores incluidos) que facilita estar centrado en esta confianza saludable.

Esta manera de entender la confianza, por poner un ejemplo muy cotidiano, permite al entrenador explicar porque confía en un jugador al que no hace jugar mucho. El entrenador confía porque sabe que ese jugador tiene unos recursos concretos y puede ayudar al equipo en ciertas cosas. Esto no quita que el entrenador decida en qué momentos o en qué situaciones se aprovechará de estos recursos que ofrece su jugador. Quizás son recursos que el entrenador utiliza en muy pocos minutos (por el reparto de roles, por la situación táctica, por las necesidades de partido...), o en tareas muy específicas (por *scouting*), o tal vez sólo en entrenamientos (para tener ritmo de entrenamiento). Pero si los utiliza, es porque confía en esos recursos. Y es bueno que el jugador también confíe en ellos, independientemente de los minutos que tenga.

A nivel de equipo, esta confianza saludable tiene su máxima expresión cuando se convierte en **confianza incondicional**.

Un equipo muestra confianza incondicional cuando ninguno de sus miembros juzga a ningún otro por su rendimiento. Existe la confianza absoluta que aquel miembro ha hecho todo lo posible en busca de hacerlo lo mejor de lo que es capaz. Y si incluso así se ha cometido un error, ningún miembro del equipo dejará de confiar en nadie por haber fallado, porque saben que el error no es en sí mismo malo, sino una posibilidad (bastante frecuente además) en el juego. En cambio, juzgar al compañero por el error o dejar de confiar en él, acabará provocando exactamente lo que se quieren evitar: más fallos, menos potencial para el equipo. En un equipo con este tipo de confianza, todos tienen claro que si siguen confiando en sus propias capacidades a pesar del error, ¿por qué no deben hacerlo con sus compañeros?

Cuando conseguimos que esta mentalidad se instale en la totalidad de los componentes del equipo, podemos decir que tenemos un equipo de alto rendimiento, un equipo que estará en disposición de demostrar de forma estable su mejor potencial.

Aparte del trabajo del día a día del entrenador, gestionando la forma como se construye esta confianza (individual y grupalmente), también podemos organizar algunas actividades para ayudar a los jugadores a entender mejor qué es esto de la confianza incondicional.

Actividades para trabajar la confianza incondicional

"El reloj"

Los jugadores (y también los entrenadores) se ponen en círculo, hombro con hombro. Uno de ellos (que irá cambiando cada 30 segundos), se pone en medio del corro. Las instrucciones son que el del medio tiene que mantener los pies en el suelo, el cuerpo recto, los brazos cruzados, y "soltarse". A partir de aquí, de forma espontánea, el grupo lo hará ir de un lado a otro, lo hará rodar, etc.

¿Qué vemos en esta actividad? Curiosamente, quien más confía en sus compañeros, quien realmente se mantiene recto, los pies fijados, los ojos cerrados, y se suelta de verdad, aparte de pasarlo bien él, recibe el mayor respeto por parte de los compañeros en círculo, que lo hacen disfrutar del rato. Pero quien no confía, quien se protege, quien mueve los pies para aguantarse, etc., éste

recibe de sus compañeros algo bien diferente. Los compañeros se revuelven, lo hacen "sufrir" mucho más, y tal vez incluso (en casos extremos) lo pueden dejar caer.

Esto es muy visible cuando esta actividad es mixta (es algo que he experimentado trabajando con grupos de trabajo en grandes empresas). Cuando una chica confía totalmente en sus compañeros, sus compañeros la hacen disfrutar del rato con absoluto respeto. Aquella chica ha entendido (¡ha vivido!) lo que es la confianza incondicional: darse sin condiciones, sin esperar nada a cambio. Y lo habrá recibido todo a cambio. Por el contrario, la chica que no se atreve a hacer esto, no tiene retorno. Cuando en medio del corro se pone el entrenador, pasa lo mismo. Si haciendo caso omiso de los comentarios tipo "*¡ahora verá que es bueno!*", el entrenador se entrega totalmente, sólo recibe diversión a cambio.

Con esta actividad aprendemos que debemos confiar en el otro sin condiciones, sin esperar nada a cambio, sin esperar a que acierte siempre. Si esto lo trasladamos al campo, lo que conseguimos trabajando de esta manera es que la persona que recibe esta confianza, no tenga miedo de fallar, o no reaccione negativamente después del error, siga atreviéndose y por tanto, acabe mostrando todo su potencial.



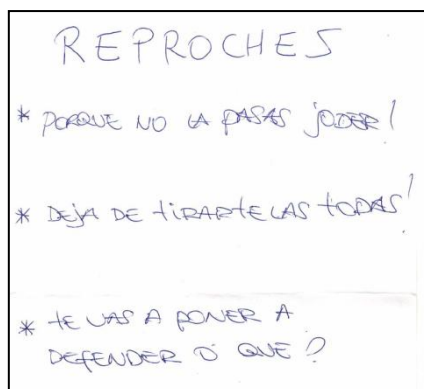
"Ayuda sí, reproches no"

Para hacer esta actividad hay que dividir el equipo en dos grupos, que se pondrán uno frente al otro, a cierta distancia (pueden estar de pie o sentados). Cada grupo preparará 5 frases con reproches como "*¡pasa la pelota de una vez, cojones!*", "*¡Eres un chupón!*" o "*¡No defiendes una p... mierda!*". Una vez están preparados, de forma alternativa, cada grupo lee una frase y el otro grupo tiene unos 10 - 15 segundos para responder con una frase que en el fondo busque el mismo objetivo pero que en lugar de un reproche sea una frase de ayuda, tal como veis a continuación:

Reproche	Ayuda
" <i>Pasa la pelota de una vez, cojones!</i> "	" <i>Fíjate en el extrapase</i> "
" <i>Eres un chupones!</i> "	" <i>Si tienes defensa encima, busca pasarla</i> "
" <i>No defiendes una p... mierda!</i> "	" <i>Estate atento: ¡triángulo!</i> "

Esta actividad permite que los jugadores asuman que a veces la tensión hace que los mensajes sean negativos, pero que pueden aprender a generar mensajes diferentes, en positivo, que ayuden más al compañero a hacer lo que queremos que haga. De esta forma, el compañero no se siente herido, ya que no hablamos de él sino de la tarea a realizar, y no hablamos en negativo de lo que queremos evitar, sino en positivo, de lo que sí se debe hacer.

Podríamos decir que los equipos con confianza incondicional, utilizan con mucha más frecuencia este tipo de mensajes centrados en la ayuda y no en el reproche.



Detalle de una hoja utilizada en una de estas actividades.

"Barra libre"

La última actividad es adecuada para realizarla durante un *stage* de pretemporada, cuando apenas estamos poniendo las bases para la construcción del equipo. Hay que adaptarla a la edad de los jugadores, y tener en cuenta los sitios disponibles para hacerla.

Consiste en programar una noche de ocio para que los jugadores puedan gestionarla a su aire, sin restricciones. De esta forma, dando toda la confianza a los jugadores sin poner condiciones, podemos ver qué retorno tenemos. Es un muy buen test para valorar el nivel de madurez o de cordura de los jugadores, y ver cómo actúan cuando se les da la confianza.

Para realizar esta actividad, hay que tener en cuenta una serie de puntos:

- Es necesario que al día siguiente no haya actividad deportiva (o sea leve).
- Debemos buscar un sitio para el inicio de la velada, donde poder compartir los primeros momentos. Si estamos en un núcleo urbano, podemos buscar un bar o un *pub* donde aparte de tomar una copa y escuchar música, se pueda jugar o compartir actividades (dardos, fútbolín, máquinas de video-juego, etc.). Si estamos aislados en un hotel, podemos habilitar alguna sala o aprovechar alguno de los espacios del hotel que puedan ser equivalentes a lo que podemos encontrar fuera.
- Hay que empezar la actividad todos juntos, equipo técnico incluido. Después de un tiempo, el equipo técnico debe marchar dejando los jugadores solos y a su aire, sin restricciones.
- Sólo podemos dejar algún "infiltrado" o avisar al capitán del objetivo de la actividad, para que al día siguiente nos explique cómo ha ido la velada, y por lo tanto, cuál ha sido la respuesta de los jugadores a la confianza depositada en ellos.

Con esta actividad diagnosticamos como responden los jugadores a la confianza recibida. Pase lo que pase lo podemos aprovechar, ya sea para saber y valorar si en estos temas tenemos que poner límites, ya sea para dar un mensaje claro y explicando a los jugadores acerca de la relación que queremos tener con ellos, basada en esta confianza.



Si le ha interesado este artículo, quizás le pueda interesar este libro:

"Entrenando al entrenador. Ideas y trucos para una comunicación constructiva y eficaz", de Joan Vives Ribó

Más información sobre el libro y venta *on line* (en papel o en formato electrónico) siguiendo este [enlace](#).

