

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.

2 / CONCEPTOS BÁSICOS: CÓMO LA ESTRUCTURA AFECTA LA DINÁMICA DEL EQUIPO

En el primer artículo de la serie hablábamos de la estructura del equipo, configurada por los roles, los subgrupos y las normas. En este segundo artículo de la serie repasaremos cómo estos elementos influyen en la dinámica de equipo.

La **dinámica del equipo** viene a ser la vida dentro del equipo, todo lo que pasa entre sus componentes, el clima o el ambiente que se respira. Dentro de lo que consideramos dinámica de equipo podemos incluir conceptos como el liderazgo del entrenador, la cohesión, la confianza, el clima de trabajo y el ambiente social del equipo. Ciertamente, la mayoría de estos aspectos pueden estar condicionados por la estructura del equipo, y por tanto hay que estudiar detenidamente la incidencia de cada factor.

La forma en que los integrantes desarrollen los roles dentro del equipo (los formales y los informales), puede condicionar el clima de trabajo, el ambiente, y de forma especial la cohesión del equipo. Empezamos por **roles formales**.

Es especialmente importante que los entrenadores informen convenientemente a los jugadores de qué rol deben tener los jugadores dentro del equipo, es decir, de qué funciones deben encargarse o qué responsabilidades deben asumir. A esto lo llamamos **claridad de rol**, y es fundamental tener la certeza de que el jugador ha entendido a la perfección lo que le pedimos. Si hay falta de información o mala interpretación, el problema saltará tarde o temprano.

El siguiente paso es asegurarnos de que el jugador **acepta su rol**. No basta con que el jugador entienda la idea del entrenador, la ha de aceptar y hacérsela suya. En caso de que no sea así, el entrenador hará bien en esforzarse todo lo necesario para convencer de que lo que se le propone al jugador es lo mejor para él y para el equipo, teniendo en cuenta las circunstancias (la configuración del equipo, los objetivos que se persiguen y la situación en cada momento). En caso de no convencerle, el entrenador deberá imponer su autoridad para decidir quién juega de qué y cómo, y asegurarse de que el jugador se compromete a cumplir con su rol. Este paso es fundamental, ya que no podemos esperar que un jugador cumpla con su rol si no la acepta (ya sea de buen grado, ya sea por imperativo del entrenador).

Si el rol está claro y se acepta, hay muchas posibilidades de que se acabe cumpliendo. El **cumplimiento de rol** es la demostración de que se ha entendido y se ha aceptado el rol propuesto por el entrenador. Aunque hay ocasiones en que el incumplimiento es por una causa diferente; también puede ser por desconcentración, por alteraciones puntuales del estado de ánimo o por accidente. En estos casos, el entrenador sencillamente deberá avisar al jugador y ayudarle a volver a estar centrado en el trabajo.

Si los componentes del equipo entienden, aceptan y cumplen con su rol, el efecto en la cohesión del equipo es bestial y el potencial del equipo aumenta exponencialmente. Cuando sucede esto pasan cosas que llegan incluso a llamarse "milagros" (como por ejemplo la victoria del entonces TDK Manresa en la liga española, en la temporada 97-98).

(Más adelante, cuando la serie de artículos entre de lleno en las actividades que se pueden realizar para construir equipo, el hecho de conseguir cohesión a partir de la gestión de los roles formales será un aspecto destacable).

En cambio, cuando hablamos de los **roles informales** (aquellos que se forman espontáneamente en todos los grupos) y de los subgrupos, la incidencia que tienen es en el ambiente del equipo, en la parte más social o de relaciones humanas. Durante la actividad programada o dirigida, el entrenador distribuye a los jugadores según como mejor convenga deportivamente, pero cuando la actividad del equipo es libre, la participación de los jugadores en la vida "social" del equipo estará marcada por las relaciones espontáneas que se establecen entre ellos, ya sea por afinidad, por idioma, por conocimiento, etc. Estas relaciones o la participación dentro de la vida social del equipo puede ser favorecedora y complementaria a la cohesión lograda a través de los roles, y por lo tanto, el entrenador hará bien de potenciar aquellas actividades que puedan tener efectos positivos, así como gestionar las situaciones en las que un jugador se queda descolgado o apartado de la actividad mayoritaria dentro del grupo.

(En próximos artículos comentaremos más específicamente como fomentar el ambiente saludable entre los jugadores del equipo, o cómo hacer que el ambiente dentro del grupo sea estimulante y facilite que los jugadores estén contentos de formar parte de él. De hecho, mejorar el ambiente es un objetivo secundario que suele estar presente dentro de cualquier actividad que se diseñe para cualquier objetivo -primario-, ya que normalmente son actividades divertidas, inesperadas, con un componente lúdico importante).

Finalmente, las **normas** son otro componente estructural que incide en la dinámica del equipo. El reglamento interno del equipo nos puede ayudar a configurar una dinámica de trabajo seria y responsable y una convivencia respetuosa. Para que así sea, es importante integrar los jugadores en la construcción del reglamento, ya sea haciéndolos participar en la elaboración de las diferentes normas, ya sea sometiendo éstas a su valoración. Sea como sea, es necesario que las normas nos ayuden a prevenir o solucionar problemas habituales (falta de asistencia o puntualidad, mal comportamiento en la pista, etc.), que se pueden tratar de forma específica (con sanciones preestablecidas), pero que también sean útiles en caso que aparezca cualquier incidencia no prevista inicialmente y que por su naturaleza se considere negativa o sancionable (con avisos de sanciones que se tomarían específicamente si se diera el caso).

A menudo estas normas no existen o son implícitas y no están escritas. Pues bien, sea cual sea la edad del colectivo, tener un reglamento interno escrito y aceptado por todos es algo recomendable porque es un muy buen instrumento para marcar la línea conductual deseable. Basta ajustarlo a la edad y a las condiciones de cada equipo.

Un complemento del reglamento interno es el **sistema por puntos**. Funciona igual que el carné por puntos que hay en España desde hace unos años. Los jugadores mantienen los puntos si no cometen ninguna falta de las estipuladas. En caso contrario, se van retirando los puntos según la falta. Esto permite recordar cada día qué es lo que queremos a nivel conductual. Y lo podemos utilizar a fin de mes o a final de temporada como medida motivacional, premiando el jugador que haya perdido menos puntos.

(Cuando más adelante hablamos de las actividades de *team building*, las normas y por lo tanto su cumplimiento estará presente en todas las actividades, ya que en todas se deben seguir unas normas, y de hecho, en muchas actividades, el grupo que mejor las sigue es el que tiene más opciones a ser el mejor haciendo la actividad).

Ya hemos visto, pues, como los elementos estructurales del equipo (roles, subgrupos y normas) pueden incidir en la dinámica del equipo. La gestión de los roles formales tiene una incidencia directa en la cohesión; los roles informales y los subgrupos, en el ambiente social del equipo; y las normas en el clima de trabajo.

- Gestión de roles formales → efectos en la cohesión operativa / funcional
- Gestión de roles informales y subgrupos → efectos en el ambiente y la vida "social" del equipo
- Gestión de las normas → efectos en el clima de trabajo

Pero aparte de estos aspectos, hay otros que también forman parte de la dinámica del equipo, como por ejemplo la comunicación, el ambiente o la confianza mutua. Artículo a artículo iremos poniendo orden a todos estos conceptos, y al mismo tiempo, presentaremos actividades diseñadas especialmente para trabajar todos estos procesos. En el siguiente artículo abordaremos específicamente el tema de la cohesión y el recorrido que hay que hacer para llegar a ser un buen equipo.



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 venda *on line* (en papel o en formato electrónico)
siguiendo este [enlace](#).

