

## IDEAS Y ACTIVIDADES PARA CONSTRUIR EQUIPO

### Joan Vives Ribó

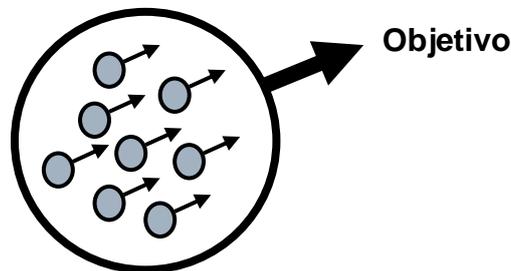
Psicólogo del deporte y del rendimiento  
Entrenador Superior de Baloncesto  
<http://joanvives.wordpress.com>



*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.*

### 3 / LA COHESIÓN A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS

Podemos decir que un equipo está cohesionado cuando todos los componentes de un equipo persiguen los mismos objetivos grupales, todos "reman" en la misma dirección de forma coordinada en sus roles formales, y con un ambiente saludable y respetuoso entre ellos. Si tuviéramos que hacer un gráfico de un equipo cohesionado sería el siguiente:



Para conseguir un equipo cohesionado debemos trabajar tres vías diferentes:

- Los objetivos del equipo
- Los roles formales o las normas
- El ambiente (roles informales, subgrupos, clima de trabajo, gestión de conflictos...)

A través de cada una de estas vías se puede conseguir generar o mejorar la cohesión del equipo. En este artículo nos centraremos en **cómo conseguir la cohesión a través de la coincidencia en los objetivos.**

Un colectivo de individuos se diferencia de un grupo en el hecho que en un grupo las personas integrantes se conocen y tienen un objetivo común. Cuanta más afinidad haya en relación a los objetivos marcados para el grupo, más cohesión podremos tener. Por lo tanto, es necesario que el entrenador ejerza su liderazgo y busque esta cohesión en los objetivos, y es necesario que sepa convencer a los jugadores de la necesidad de adoptar unos objetivos concretos. Siempre es mejor tratar de convencer primero a los jugadores, porque para hacer exigir el cumplimiento de los objetivos siempre estamos a tiempo.

Piense que los objetivos pueden ser de **resultado o de proceso / ejecución**. Podemos marcar objetivos de las dos clases, pero deberán ser coherentes entre sí, aunque siempre es mejor priorizar los objetivos de proceso (cómo jugar) porque son los que nos darán opciones de alcanzar los objetivos de resultado, y si el equipo se centra en los objetivos de proceso será más resistente a las frustraciones en caso de que las opciones de obtener los resultados esperados se compliquen.

También debemos tener en cuenta que junto con los objetivos grupales conviven los objetivos personales de cada uno de los jugadores. Estos objetivos personales también pueden ser de resultado (eficacia, anotación, titularidad, etc.) o de proceso (mejora técnico-táctica...). Lo primero que hay que tener en cuenta es orientar también a los jugadores hacia objetivos de proceso (por el mismo

motivo que es bueno hacerlo en los objetivos de grupo), y en segundo lugar asegurarse de que los objetivos personales están en consonancia con los grupales; es decir, que los objetivos propios de los jugadores no ponen en peligro los objetivos del equipo. Por ejemplo, si el equipo tiene como objetivo "ser riguroso tácticamente", cualquier jugador que estuviera especialmente motivado para conseguir una alta anotación personal a cada partido pondría en peligro este objetivo del grupo, porque estaría más pendiente de sus opciones de anotación en lugar de seguir la jugada marcada por los directores de juego o por el entrenador.

Para lograr esto necesitamos mucha comunicación entre el entrenador y los jugadores. De forma plenaria, para explicar y justificar bien los objetivos del equipo. Y en segundo lugar, personalmente con cada jugador, para detectar posibles opiniones particulares contrarias a los objetivos grupales o bien para tratar y reorientar objetivos personales no alineados con los grupales.

Hay que tener cuidado en este punto. Pensad que la motivación de los jugadores se consigue a través de sus propios motivos. Y por lo tanto, nos conviene conocer sus verdaderas motivaciones y ser capaces de convencer al jugador de que es posible llegar a lo que él quiere siguiendo las indicaciones marcadas por el equipo. También podemos tratar de convencer o exigirles que uno de los "precios a pagar" para estar este equipo es estar alineado con el equipo, y esto pasa por reconducir objetivos egoístas no compatibles con los del grupo hacia objetivos más "ecológicos", es decir, respetuosos con el "sistema".

La mejor forma de convencer a un jugador es hacerle ver que si el equipo tiene éxito, él tendrá éxito. Y que no se conseguirá el éxito grupal si los componentes del equipo se dedican a ir cada uno a la suya.

Por lo tanto, el entrenador debe tener en cuenta las siguientes acciones para lograr cohesión en los objetivos:

1. Elegir los objetivos de la temporada con el equipo técnico, los de resultado y especialmente los enfocados a cómo se quiere jugar, el estilo de juego, la personalidad del equipo, la actitud en la pista...
2. Hacer una reunión con todo el equipo para exponer y buscar la aceptación por convencimiento sobre los objetivos comunes marcados:
  - a. En esta reunión es muy importante comunicar que el entrenador está totalmente abierto a escuchar cualquier opinión de los jugadores en relación a los objetivos; dar un mensaje claro y coherente que se acepta la controversia y el diálogo como algo absolutamente normal, dando a entender que el entrenador prefiere discutir o negociar mil veces si es necesario, más que encontrarse con opiniones contrarias "subterráneas" que van desgastando el equipo.
  - b. En esta reunión también hay que aclarar que los objetivos marcados se convierten en lemas del equipo, y que los jugadores deben referirse a ellos en sus manifestaciones fuera del ámbito interno del equipo (prensa...). Así se requiere llegar a para construir un único discurso consistente.
3. El entrenador debe programar reuniones con cada uno de los jugadores para sondear la opinión de éstos respecto a los objetivos grupales, y al mismo tiempo acordar qué objetivos personales pueden desarrollarse de una forma congruente con los del equipo y cuáles hay que reorientar porque pueden ir en contra.

Una forma de valorar la cohesión a través de los objetivos es pasar un pequeño cuestionario con los objetivos que se hayan propuesto (y otros que queramos sondear), y hacer que los jugadores los ordenen según sus prioridades. Por ejemplo, en la siguiente tabla hay una serie de objetivos posibles (5 de resultado, 5 de juego / equipo y 5 de personales):

Objetivos para la temporada	Prioridad
Conservar la categoría	
Clasificarnos para la Copa del Rey	
Clasificarnos para el play-off al título	
Superar la clasificación de la temporada anterior	
Superar el número de victorias de la temporada anterior	
Ser un equipo ambicioso	
Ser un equipo que juegue bien	
Ser un equipo incómodo para el rival	
Ser un equipo con coraje	
Tener buen ambiente en el equipo	
Mejorar las estadísticas personales de la temporada anterior	
Ser un jugador querido por la afición	
Mejorar personalmente aspectos concretos del juego (técnica y táctica)	
Completar la temporada sin lesiones de importancia	
Poder ofrecer una buena imagen personal que mejore mi "caché"	

Cada jugador debe ordenar los objetivos según lo que él crea (1 = más importante para mí; 15 = menos importante). Una vez recogidas todas las respuestas, se puede hacer la media de puntuaciones para cada objetivo; entonces obtendríamos el criterio del conjunto de jugadores. Este criterio se puede comparar con el criterio personal del entrenador, y así el entrenador puede ver dónde hay más diferencias, y por tanto qué acciones informativas o educativas necesita para convencer a los jugadores de la importancia de ciertos objetivos por encima de otros. También se puede aprovechar la información para hacer un análisis individual de las prioridades que cada jugador ha marcado; de esta manera tendremos una información muy valiosa de cara a la entrevista personal con aquel jugador.

Este pequeño cuestionario también nos permite ver si los jugadores dan más importancia a los resultados, al estilo de juego o la personalidad del equipo, o bien a los objetivos personales. Según cuál sea nuestro criterio y según las puntuaciones que salgan, sabremos cómo debemos orientar nuestros mensajes para convencer a los jugadores de la necesidad de valorar, por ejemplo, ante todo, los objetivos grupales de proceso (esta es mi recomendación).

Un ejemplo de aplicación de estas valoraciones: no sería nada descabellado proponer como capitán el que haya manifestado más coincidencia con el técnico.

Aparte de estas valoraciones básicas, también se pueden hacer cálculos estadísticos más avanzados (correlaciones) para valorar el grado de coincidencia entre los jugadores y el grado de coincidencia entre el conjunto de jugadores y el entrenador. Quizás esto es difícil de hacer y necesita consejo de alguien que domine las matemáticas o la estadística, pero entonces tendríais una medida objetiva sobre el grado de coincidencia.

Sea hecho así o sea hecho de una forma más rudimentaria, la valoración es la misma: **cuanta más coincidencia haya entre cómo se valoran los objetivos, mayor es la cohesión en el equipo.**

## Cuestionario COHESIÓN x OBJETIVOS

Cuestionario que mide el grado de coincidencia en la valoración de los objetivos planteados por el entrenador, y del que se extrae información útil para valorar el grado de cohesión, la gestión de la comunicación de los objetivos y la reorientación motivacional.

Aspectos que se valoran:

- Diferencias entre la valoración global de los jugadores y la del entrenador
- Coincidencias en las valoraciones entre el entrenador y cada jugador
- Coincidencias en las valoraciones entre jugadores
- Diferencias en el grado de coincidencia según sean jugadores "antiguos", "nuevos" o "vinculados"
- Número de coincidencias que cada jugador tiene con los demás
- Consistencia de los objetivos planteados
- Tendencia a la hora de escoger los objetivos según sean de equipo, de resultados o personales
- Coincidencias en las tendencias motivacionales entre cada jugador y el entrenador, o entre cada jugador y el global del grupo
- Grado de cohesión global del equipo a través de los objetivos

Adjunto a este archivo correspondiente al artículo 3 de la serie sobre cohesión, encontrarás otro archivo con una muestra de los resultados y las valoraciones que genera este test (ir al [post](#))

### ¡PIDE INFORMACIÓN!

Si estás interesado en obtener estos datos para tu equipo, pide información sobre este cuestionario a Joan Vives Ribó, a través del mail: [joanvivesribo@gmail.com](mailto:joanvivesribo@gmail.com)



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](#).

