

## 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.*

#### 4 / EL ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS

En el anterior artículo hablábamos de cómo podíamos generar cohesión a través de la formulación de los objetivos del equipo, buscando las máximas afinidades posibles en la valoración y en la asunción de estos objetivos como propios para cada miembro de la equipo. Marcar buenos objetivos y conseguir el máximo consenso en sus valoraciones es importante para obtener cohesión, pero no es la única manera de hacerlo. En este artículo trataremos especialmente la forma de conseguirlo a través de la gestión de las normas.

La **normativa interna** de un equipo ayuda a que el funcionamiento o la dinámica sea la adecuada y responda a la filosofía o a los valores pretendidos por el entrenador. Hay varios modos de establecer las normas, pero es muy interesante que el grupo de jugadores pueda participar. De esta manera el compromiso para su cumplimiento será mayor. Os pongo dos ejemplos de hacerlo, para dos niveles distintos de madurez.

El primer ejemplo se puede utilizar **a partir de 10 años**. Podéis distribuir el grupo de jugadores en tantos subgrupos como ámbitos normativos deseéis contemplar. A cada subgrupo se le asigna por sorteo un ámbito normativo para que piensen un paquete de normas para poder exponer y debatir después delante del resto, por ejemplo:

- Puntualidad, asistencia, avisos
- La conducta en los vestuarios
- La conducta en entrenamientos
- El cuidado de las instalaciones y del material
- La conducta en competiciones
- La conducta en los desplazamientos
- Uso de móviles
- Comunicación con los padres
- Etc.

Cada subgrupo tiene 15 minutos para pensar las normas. Luego, 5 minutos más para exponerlas al grupo y discutir las. El entrenador hace de moderador y facilita la discusión y la aprobación o no de cada norma expuesta. Haciéndolo así, os aseguro que a pesar de hablar de niños de 10 años, las propuestas acaban teniendo mucho sentido común e incluso en algunos casos son más rigurosas de lo que se podía pensar.

Aunque el entrenador fomenta la participación de los jugadores, se guarda para sí la autoridad de decidir finalmente si una norma acaba siendo asumida o no. En caso de que el entrenador difiera de la del resto de jugadores, es bueno que intente convencerlos primero explicando el porqué de su decisión (siempre poniendo el beneficio del equipo por delante). Sólo si no lo consigue puede ejercer su autoridad para imponer su criterio, pero justificándolo en beneficio de la operatividad y la eficiencia.

El segundo ejemplo puede ser el de un equipo **a partir de cadete** (incluido un equipo profesional). El proceso sería el siguiente:

1. El diseño de las normas y sanciones corre a cargo del equipo técnico. Aparte de contemplar los aspectos que hemos descrito en el ejemplo anterior, según la edad o el nivel del equipo también se pueden contemplar los siguientes ámbitos:
  - a. Equipaje adecuado en cada momento
  - b. Conducta en viajes y estancias
  - c. Relación con los medios de comunicación
  - d. Participación en los actos publicitarios o de promoción del club
  - e. Comunicación a través de redes sociales
  - f. Multas y sanciones
2. Una vez completado, se pasa la propuesta a todos los jugadores de la plantilla, en un documento preparado para que ellos puedan expresar anónimamente si están de acuerdo o no con cada norma, y un espacio para que puedan hacer los comentarios pertinentes.
3. Se recogen las respuestas y se analizan todas las aportaciones.
4. A partir de aquí, se eliminan las normas que los jugadores rechazan y que el equipo técnico considere también prescindibles. Se hacen cambios de acuerdo a las modificaciones planteadas por los jugadores. Y se justifican las que, habiendo sido rechazadas o modificadas por los jugadores, el equipo técnico considere imprescindibles o invariables.
5. Después se elabora y se reparte un documento con todos los cambios y todas las justificaciones en aquellas normas que habían sido motivo de discusión.
6. Y finalmente se convoca la plantilla entera y los directivos responsables para firmar un documento de aceptación de las normas.

Todo este proceso asegura una buena gestión de la información y propicia la comprensión de las normas y un compromiso en su aceptación. Así, es mucho más fácil el posterior cumplimiento de estas normas, ya que ningún jugador puede alegar desconocimiento o disconformidad.

### **Control de cumplimiento de las normas**

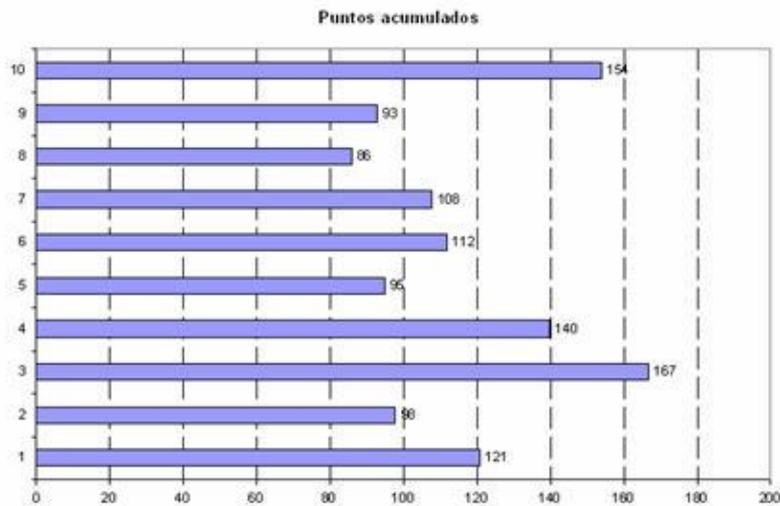
Al igual que el conjunto de normas, la forma en que se aplica este control ayuda a que el reglamento tenga una función reguladora de la dinámica del grupo efectiva, es decir, que prevenga conductas indeseables, o al menos evite reincidencias.

Tenemos dos formas básicas para controlar que se cumplan las normas marcadas: el sistema por puntos, y las multas o sanciones. También podemos hacer funcionar los dos sistemas a la vez.

El **sistema por puntos** puede estar vinculado a las normas establecidas, y para diseñar correctamente es necesario que se siga este proceso:

1. Elegir qué aspectos (o qué normas) se quiere tener en cuenta y definir correctamente.
2. Valorar cada aspecto o norma según la importancia que se les dé
3. Otorgar a los jugadores una serie de puntos cada mes
4. Restar los jugadores los puntos correspondientes a la norma que haya infringido
5. Repasar cada día los puntos que se hayan restado, buscando el compromiso de los jugadores para controlar o evitar de nuevo esta falta.
6. Llevar el registro de los puntos restados y a final de mes emitir un informe (ver ejemplo) que se puede hacer público (tablón de anuncio, web, padres, etc.)
7. El jugador que haya mantenido más puntos puede recibir un premio (ya sea cada mes o al final de temporada), y el jugador con menos puntos conservados puede recibir un castigo o sanción.

### RANKING DE PUNTOS ACUMULADOS



### REGISTRO DE FALTAS MENSUAL

Jugador	Puntos inicio	ASI	PUN	EQUIP.	EVO.	DIN.	RES.	ACT.	Puntos final
		-3	-1	-1	-1	-2	-1	-1	
1	20	1	0	0	0	1	0	0	15
2	20	0	1	2	0	0	1	0	16
3	20	0	1	0	0	2	0	2	13
4	20	2	0	0	1	0	0	1	12
5	20	0	0	0	0	1	1	0	17
6	20	1	1	0	0	1	1	0	13
7	20	0	1	0	0	0	0	0	19
8	20	0	0	1	0	0	0	1	18
9	20	1	0	0	2	0	1	1	13
10	20	0	0	0	0	0	0	0	20

ASI: Asistencia (sin justificar o avisar)  
 PUN: Puntualidad (idem.)  
 EQUIP: No traer equipamiento necesario o requerido  
 EVO: Evolución deportiva estancada  
 DIN: No seguir dinámica o normas de equipo  
 RES: Falta de respeto  
 ACT: Mala actitud

**MEJOR JUGADOR DEL MES  
MAYO 2008  
"10"**

Recortar esta parte y devolver firmada

Mes: Mayo 2008

Firma del padre o madre:

Firma del jugador:

Observaciones del padre o de la madre (opcional):

Ejemplo de informe para el Sistema por puntos

Los **castigos, multas o sanciones** son otra manera de controlar el cumplimiento de las normas. Hay que tener en cuenta que cuanto más bien definidas están las normas, más fácil es establecer la consecuencia por haberlas incumplido. Pero es necesario que a la hora de escoger las consecuencias para estos incumplimientos tengamos muy presente los siguientes consejos:

- Hay que valorar si la norma se podrá controlar y hacer aplicar de forma efectiva, y quien se encarga de ello y cómo. A menudo los reglamentos acaban fallando porque no se ha previsto este punto.
- Aunque esté por escrito, hay que informar siempre de la consecuencia que recibirá el jugador por haberse saltado la norma.

- Las sanciones deben ser disuasorias de la conducta y al mismo tiempo respetar a la persona. El mensaje que queremos transmitir es un NO a la mala conducta manteniendo un SÍ a la persona.
- Es necesario que los castigos no sean físicos ni representen en ningún caso un maltrato para el jugador
- Si los jugadores no son profesionales o no están de acuerdo, las multas no deberían ser monetarias. Y en caso de que lo sean, hay que ajustar el importe a la edad o a la posibilidad de ingresos de los jugadores
- El reglamento también puede contemplar de qué forma las multas o sanciones se incrementan exponencialmente en caso de que haya reincidencia. Es una buena manera de prevenir el exceso de faltas menores que molestan tanto, y al mismo tiempo nos permite poder tener unas multas básicas menores (en cuantía económica o en el nivel del castigo) e ir aumentando el importe sólo en caso de que haya reincidencia.

Aunque no lo parezca, **tener un reglamento y un sistema de sanciones bien diseñados es una ayuda a la cohesión del equipo**, porque mejora la dinámica de todos los componentes hacia el objetivo común del equipo. A veces hay opiniones en contra, argumentando que con el compromiso de la gente debería ser suficiente. Pero esto se desmonta en cuanto aparecen los primeros problemas, y entonces el remedio improvisado puede terminar empeorando aún más la situación. En cambio, si las cosas están claras desde el principio, y no hablamos de nada extraño sino de lo que queremos que pase, y las sanciones están pensadas para ayudar a los jugadores a mantener el compromiso de respetarlo, la vida del equipo transcurre de forma más armónica y respetuosa.



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](#).

