

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.

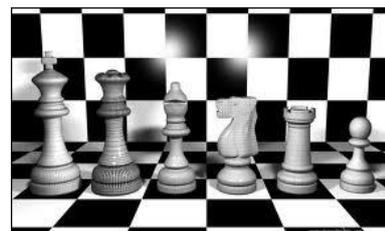
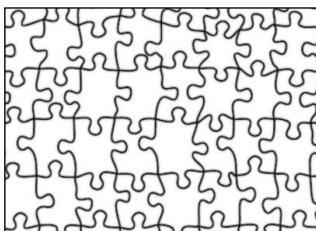
5/ EL ESTABLECIMIENTO DE ROLES

En el anterior artículo hablábamos de cómo establecer normas que ayuden al buen funcionamiento del equipo como dinámica disciplinaria. En este trataremos de cómo establecer roles formales de forma que queden lo más claros posibles, se acepten con más facilidad y por lo tanto tengamos más opciones que se acaben cumpliendo.

De hecho, una de las formas de conseguir cohesión es buscando que todos los componentes del equipo tengan claro que queremos de ellos, lo acepten y luego lo cumplan. Cuando realmente ocurre esto, el potencial del equipo se multiplica.

Claridad de rol

Explicar qué rol queremos que tenga cada jugador dentro del equipo es el primer paso que necesitamos desarrollar. Cuando hablamos de roles en este artículo no lo estamos haciendo como titulares o suplentes, 1º base o 2º base, etc. Esto también es una manera de marcar roles, pero marcando prioridades. En cambio, la mejor manera de marcar los roles, que ayuda a que después se acepten mejor, no se basa en la importancia o en el orden, sino en la **funcionalidad**, en las funciones o tareas a desarrollar dentro del equipo. En este sentido sí podemos decir que **TODOS SON IGUALES**, porque todos tienen asignada una u otra tarea que en según qué momento puede convertirse en muy importante.



¿Cuál de estos engranajes, cuál de estas piezas de puzzle o qué pieza del ajedrez es la más importante?

En el motor y en el puzzle, cualquier pieza tiene la misma importancia, porque si una de ellas falla, el resultado se resiente. Pero ¿qué pasa con el ajedrez? Existe la tentación de decir que el "rey" es el más importante, pero lo es por el simbolismo. O la "reina", que lo es por su multifuncionalidad. Pero, ¿qué pasa con el "caballo", que puede atacar defendiendo? ¿O con el "peón" que puede acabar convirtiéndose en "reina"? Es más, hay una pieza que a pesar de estar en la "banquilla" toda la partida, a pesar de no haberla movido y gracias a ello, se puede convertir en pieza clave en los momentos más complicados. Hablamos de la "torre", cuando hacemos el enroque como último recurso para salvar el rey. Por lo tanto, ¿cuál es la más importante?

Podéis hacer este debate entre vuestros jugadores. Mostrad estas imágenes y haced la pregunta sobre la importancia de las piezas. Después poned una foto del equipo y haced la misma pregunta.

Este es el sentido que debemos dar a la definición de roles. Hablar de funciones o de tareas, que según el momento, según la táctica, según la estrategia, según el rival, etc., pueden convertirse en piezas clave en el funcionamiento del equipo. Si lo hacemos así, los jugadores entienden cuál es su papel, y que éste está ligado a las circunstancias, y que según las circunstancias el entrenador lo utilizará más o menos.

Estas funciones o tareas pueden definirse de diferentes maneras (en baloncesto):

- Para la posición de juego: 1, 2, 3, 4, 5
- Por las características o tendencias generales: ofensivo / defensivo, con ritmo / con control, etc.
- Por las tareas concretas que mejor desarrollan: generador, penetrador, tirador, juego de cara, juego de espaldas (poste bajo, medio...), juego por encima del aro, bloqueador, abre campo, provoca faltas de ataque, etc.
- Por intangibles o aspectos que no destacan en el juego pero que son importantes: jugador que sabe descentrar los rivales, jugador que lidera la defensa con su comunicación, jugador gregario que potencia o facilita el juego a los anotadores, etc.
- Por complementariedad: por ejemplo, cuando en pista queremos tener un pivote interior y otro que abra más el campo, o un alero tirador y otro más generador, o un alero anotador y otro que compense en defensa, etc.
- Por momentos concretos: jugador que pone nervioso al rival tan solo por su presencia en la pista, jugador que sabe aguantar la presión en momentos complicados, jugador que marca un nivel alto de dureza defensiva, etc.
- Por "scouting" o por necesidad táctica: jugadores con capacidades específicas para atacar una defensa o para defender un ataque específicos, jugadores capaces de detener un rival concreto, etc.

Cuanto más afine el entrenador pidiendo al jugador lo que quiere de él exactamente, más fácil será convencerle, porque el jugador entenderá que la petición del entrenador responde a un criterio operativo en busca de hacer funcionar al equipo de manera coordinada y efectiva.

Una actividad que en Cataluña podemos hacer para enseñar a nuestros jugadores que queremos decir con esto que todos los roles son importantes, es visitar una "colla castellera" (castillos o torres humanas) y que nos enseñen cómo se construye una "piña" (la base del castillo o la torre), y lo importante que es la labor de las personas que menos se ven y menos lucen cuando el castillo sube. Si además los jugadores pueden ponerse en la "piña", lo entenderán aún más.



Componentes del Assignia Manresa 2011-12, en un ensayo de los Tirallogues de Manresa.

Aceptación de rol

Una vez explicado al jugador qué rol tiene asignado dentro del equipo, es necesario que nos aseguremos que el jugador lo acepta. Como estamos hablando de tareas o funciones, la aceptación es más fácil que si hablamos de ser titular o reserva, o ser el 1º o 2º en la posición de juego. De todos modos, el entrenador debe aclarar que cada rol está supeditado a ser utilizado dependiendo de las necesidades del equipo y del momento en el partido.

En caso que el jugador no esté satisfecho del rol asignado, es mucho mejor saberlo que ignorarlo, ya que el problema permanecería igualmente y haría más difícil que el jugador terminara cumpliendo con el rol asignado. Por lo tanto, bienvenidas sean las desavenencias en este momento porque nos permiten solucionar el problema desde el inicio.

Es por eso que el entrenador no debe tener miedo de las desavenencias, sino aprovecharlas para explicarse mejor y tratar de convencer al jugador con mejores argumentos. Primero hay que tratar de **convencerle**, haciéndole pensar en el bien del equipo, pero también intentando identificar los beneficios que puede tener el propio jugador por el hecho de asumir tal rol, por lo que puede representar para él como oportunidad de demostrar su juego o como oportunidad de progresión.

Si las explicaciones del entrenador no convencen al jugador, el entrenador deberá avisarle que si no es por convencimiento lo deberá aceptar **por autoridad**, ya que es el entrenador al que le corresponde diseñar y gestionar el funcionamiento del equipo. Y en un equipo, no se puede funcionar de otra forma que no sea a partir de un criterio conjunto. En un equipo, es imposible atender las motivaciones de cada uno, porque cada uno va a querer satisfacer sus propias necesidades o deseos. Esto se entiende que es inviable, y así se lo debemos transmitir. Como persona integrante del equipo, si un jugador tuviera derecho a elegir su rol, todos deberían poder hacer igualmente, y como decíamos, esto es inviable.

Para no tener problemas, es necesario que el jugador sepa, desde el momento que se le ficha, que su participación está regulada por el entrenador, quien le asignará un rol dentro del equipo y quien gestionará el uso de este rol (y de los demás) durante las competiciones, en beneficio del equipo y teniendo en cuenta todas las circunstancias (rival, marcador, rotaciones, etc.). Y es que a veces los managers y los secretarios técnicos negocian una cosa, y luego el entrenador hace otra. Y el jugador, engañado y decepcionado, se queja (y con razón). Por lo tanto, hay que vigilar de no ofrecer a los jugadores expectativas que luego no se podrán cumplir.

Para trabajar la aceptación de rol, se pueden realizar actividades que obliguen a los componentes de los diferentes grupos de jugadores a organizarse para poder llevar a cabo la tarea encomendada. Por ejemplo, una **carrera de relevos a ciegas**, con los ojos vendados. Aparte de los que corren, debe haber otros roles (jugadores que guían a lo largo de la carrera, jugadores que frenan al jugador...). Los jugadores tienen que repartirse los roles, y una vez terminada la carrera se valora qué grupo ha ganado y se analiza el reparto de los roles, si ha habido problemas de aceptación, si luego han desembocado en problemas de cumplimiento, etc. (por ejemplo, a veces hay jugadores que evitan correr con los ojos cerrados y obligan a otros a hacerlo; evidentemente, estos jugadores no correrán ni de forma valiente ni con confianza hacia sus compañeros guías y el rendimiento se resentirá. Los egoísmos estarán perjudicando el equipo).

Cumplimiento de rol

El cumplimiento de rol es la consecuencia de haber entendido y haber aceptado el rol. Ciertamente que a veces hay accidentes o descuidos que provocan errores en un momento puntual, pero si el jugador tiene la capacidad para la que el entrenador le ha asignado el rol, y además entiende lo que debe hacer y lo acepta, lo más normal es que el jugador cumpla con la tarea que se le ha exigido.

Ahora bien... Es importante separar lo que es cumplir con la tarea o el rol respecto de lo que es tener éxito en el desarrollo de la tarea. Puede suceder que se trabaje bien y que al final las cosas no salgan como se quería. Aquí entran muchos factores (los propios compañeros, los rivales, la propia probabilidad de eficacia, posibles alteraciones puntuales, la suerte...). Y es bueno que el entrenador sepa separar lo que es el trabajo de los resultados finales, y por lo tanto sepa reforzar el trabajo bien

hecho independientemente de los resultados. Cuanto más claro tenga el entrenador qué pide a sus jugadores, más fácil podrá valorar su cumplimiento.

También es bueno que sepa separar lo que es un incumplimiento de rol por descuido o por accidente de un incumplimiento por falta de voluntad. Si es por descuido, el recurso a trabajar es la concentración; si es por falta de voluntad, tendremos que incidir en la motivación e intentar convencer de nuevo al jugador sobre la conveniencia de asumir tal rol.

Pase lo que pase, el entrenador no debe desfallecer en el intento de poder tener a todos los jugadores con las ideas claras sobre lo que se les pide, y convencidos de que aquello es lo mejor para el equipo. Cuantos más jugadores sumemos que tengan claro su rol y lo acepten, más cohesión obtendremos. Si además lo acaban cumpliendo, el rendimiento (el mejor que pueda dar ese equipo) está asegurado.



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](#).

