

# **HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN EN CATEGORÍA MINIBASKET**

Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. CONSIDERACIONES TÉCNICAS**
- 3. APLICACIONES PRÁCTICAS**
- 4. ECONOMÍA DE FICHAS**
- 5. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**
- 6. BIBLIOGRAFÍA**

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es dotar al lector de herramientas para optimizar sus habilidades comunicativas en el contexto de dirección de grupos de minibasket (jugadores de hasta 12 años).

Para ello, profundizaremos en técnicas derivadas de la modificación de conducta, destinadas a orientar la conducta del deportista a la más favorable para el funcionamiento del grupo a través de la administración de los refuerzos que siguen a dichas conductas.

También trabajaremos en el entrenamiento en habilidades sociales, destinadas a facilitar la comunicación entre el entrenador y el grupo, así como entre los distintos miembros del grupo.

## 2. CONSIDERACIONES TÉCNICAS

Todas las conductas que realizamos habitualmente, las hacemos porque hemos aprendido a realizarlas. Esta obviedad implica ciertos procesos que en psicología se conocen como condicionamiento instrumental (Skinner, 1953) y que se refieren, fundamentalmente, a las consecuencias que siguen a estas conductas.

De esta manera, una conducta tenderá a repetirse en el futuro si la consecuencia que sigue a la misma es un refuerzo, y tenderá a no repetirse si la consecuencia fuera un castigo.

Así, refuerzo y castigo son términos que se definen operativamente, es decir, que se definen porque hacen lo que hacen, es decir, un refuerzo es un refuerzo si hace que la conducta precedente se repita en el futuro, y un castigo es un castigo si hace que la conducta precedente no se repita en el futuro, y si no tienen ese efecto, no podrán considerarse refuerzos o castigos.

De esta manera, una chuchería, un regalo, o unas palabras bonitas, no tienen por qué ser un refuerzo, si estos no aumentan la probabilidad de que la conducta precedente a los mismos se repita en el futuro, ni un grito o una expulsión tienen por qué ser un castigo si no disminuyen la probabilidad de que la conducta precedente se repita en el futuro.

Esto es importante, porque tendemos a utilizar frases como “¡es que por más que le castigo, no aprende!”. Si la conducta que queremos eliminar sigue produciéndose con la misma frecuencia, no estamos castigando, desde el punto de vista de la psicología de la modificación de conducta y, por lo tanto, no es culpa del deportista, sino de la mala elección de las consecuencias administradas (Vila y Fernández-Santaella, 2004).

Ahora bien, tanto los refuerzos como los castigos pueden ser positivos o negativos, en el sentido de que dan algo o retiran algo, respectivamente. Unos ejemplos podrían ser:

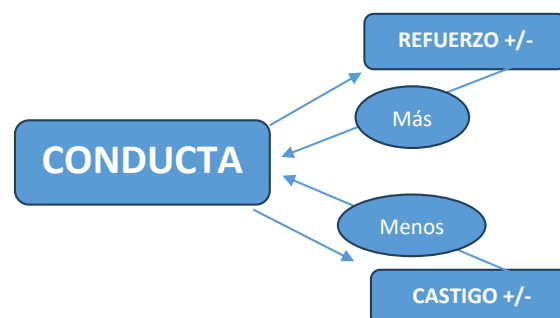
Refuerzo positivo: Otorgar la capitánía durante el siguiente partido.

Castigo positivo: Regañar.

Refuerzo negativo: Liberar de recoger el material.

Castigo negativo: Jugar menos minutos el siguiente partido.

(No olvidemos que ninguna de estas acciones sería un refuerzo ni un castigo si no influye como tal en la conducta precedente, pero sirvan los ejemplos para entender los conceptos).



### 3. APLICACIONES PRÁCTICAS

Para que refuerzos y castigos puedan cumplir su función con la mayor de las garantías, es importante administrarlos inmediatamente después de la conducta a modificar. (Labrador, 1990) Un refuerzo o castigo inmediato siempre tendrán mucho mayor efecto que un refuerzo o castigo diferido. Este fenómeno psicológico es el que explica la procrastinación, el consumo de sustancias o incluso el mantenimiento de relaciones tóxicas.

En el tema que nos ocupa, si queremos modificar una conducta que se ha dado en un entrenamiento, debemos intervenir inmediatamente ya que si, por ejemplo, recurrimos a la suplencia o retirada de minutos de juego (castigo negativo) como consecuencia, esta se efectuará varios días después, cuando llegue el partido, por lo tanto, estará diferida en el tiempo y tendrá presumiblemente menos efecto.

Ahora bien, de las cuatro opciones que tenemos (refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo positivo y castigo negativo), ¿hay alguna más recomendable que otra?

Existen ciertos mitos alrededor del castigo, desafortunadamente populares. Un castigo no tiene por qué ser un acto que humille o desprestigie al deportista (de hecho, no debe serlo), ni tiene por qué aplicarse desde el enfado o a gritos. Una cosa es la acepción coloquial que se tiene del término y otra diferente la que estamos manejando aquí (María Xesús Froxán, 2018).

Dicho esto... el castigo es la herramienta de modificación de conducta menos recomendable, al menos en el contexto del que estamos hablando. Tiene efectos secundarios indeseables, como adquirir aversión a la persona que castiga (en este caso el entrenador). Se recomienda que, de

usar el castigo, sea siempre negativo y vaya acompañado del refuerzo de la conducta alternativa que queremos instaurar. (Gavino 2006; Labrador y Cruzado, 1993)

Por ejemplo, si quiero eliminar la conducta de que mis jugadores se tiren al suelo durante las explicaciones (algo que puede resultar llamativo pero que si entrenas estos rangos de edad te resultará familiar), podría aplicar un castigo negativo, como pudiera ser retirarles atención, pero siempre acompañado de refuerzo, positivo o negativo, cuando se mantuvieran de pie. Por ejemplo, verbalmente (“¡cómo me alegro de que estés atento!”).

Así que, se recomienda utilizar esencialmente los refuerzos, lo más inmediatamente posteriores a la conducta realizada posible, pero, ¿cómo puedo poner esto en práctica en un grupo de varios deportistas?

### 4. ECONOMÍA DE FICHAS

La economía de fichas es una aplicación práctica de los refuerzos y los castigos. Es algo que conocemos de forma implícita, debido a que toda nuestra sociedad funciona en base a ella, a través del dinero. El dinero es llamado reforzador universal debido a que está asociado a casi cualquier elemento que pueda suponer un refuerzo para cualquier persona.

La economía de fichas se basa en la misma premisa.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta ahora, el principal problema al que nos enfrentamos a la hora de aplicar un sistema de modificación de conducta a un grupo, es que no siempre se dispone a tiempo de los reforzadores correspondientes. Es decir, puede que un jugador haya llevado a cabo una conducta que quiero reforzar, como pudiera ser ayudar a un compañero, o

continuar la jugada sin protestar al árbitro y, en ese momento, no tenga el elemento que supone un refuerzo para ese jugador (un balón firmado por el primer equipo, la ya mencionada administración de más minutos en un partido...).

Por ello, se puede crear un sistema de fichas, pequeños objetos que podemos crear nosotros mismos, recortando cartulinas, y que podemos administrar inmediatamente se haya desplegado la conducta a reforzar (Ayllon y Azrin, 1974). Estas fichas servirán para ser intercambiadas por los elementos que sí supondrán un refuerzo para el jugador. Por ejemplo, el que más fichas tenga a final de mes, o del trimestre, podrá intercambiarlas por ese balón firmado, la capitania en el siguiente partido, librarse de recoger el material, la visita de algún jugador del primer equipo con el que podamos contar, minutos extra en el partido, tiempo libre o partido al final del entrenamiento... En definitiva, se trata de crear una economía, como el nombre de la técnica indica. Una divisa que sea intercambiable por bienes que a la mayoría de los jugadores le puedan interesar, que me podamos administrar de forma cómoda, sencilla e inmediata y que el jugador pueda acumular.

Se recomienda que las fichas sean pequeñas, portátiles y atractivas en su propio diseño (pueden tener forma de estrella, tener imágenes de jugadores de baloncesto populares o lo que nuestra imaginación nos permita).

Nos permiten el uso del castigo negativo a través de multas, es decir, retirada de fichas ante conductas no deseables.

Si aplicásemos esta técnica, lo primero que habría que hacer es establecer las conductas a reforzar, por ejemplo, atender durante las explicaciones, animar a los compañeros en partidos y entrenamientos y recoger el material al terminar, y a sancionar, por ejemplo, faltar al respeto al compañero o hablar sin pedir el uso de la palabra. En segundo lugar, habría que decidir qué

premios serán los que se pudieran conseguir con las fichas, valgan los ejemplos anteriormente mencionados.

Es importante hacer partícipes a los deportistas de este proceso, dedicando una sesión a pensar entre todos qué conductas son convenientes para el correcto desarrollo de los entrenamientos y cuales inconvenientes, y qué premios les pueden gustar. Esto fomenta su compromiso con el sistema, al percibirse como creadores del mismo, y no como sujetos indefensos ante los designios de su entrenador. Podemos escribir las normas en un folio y que los jugadores las firmen, de manera que podamos recurrir a este compromiso a la hora de administrar los refuerzos y las sanciones en el futuro (Labrador, 1993).

Después, habría que establecer una proporcionalidad conducta-consecuencia que impidiera que los jugadores acumularan demasiadas fichas (lo que podría provocar saciación y por lo tanto un desinterés por mantener la conducta) o demasiado pocas (lo que podría generar frustración y, por consiguiente, también desmotivación). Para ello es importante tener en cuenta la línea base de la conducta desplegada por los jugadores. Es decir, si mis jugadores interrumpen muy frecuentemente mis explicaciones, mis multas deberán ser muy pequeñas, ya que, de otra manera, podría dejar a todos sin fichas muy pronto. Por el contrario, las pequeñas iniciativas hacia prestar atención que se pudieran dar de forma puntual o espontánea, habría que reforzarlas con gran cantidad de fichas.

A lo largo de las sesiones, y si hemos construido nuestra economía de fichas de forma correcta, la conducta "prestar atención" aumentará en frecuencia e intensidad en general y la conducta "interrumpir" irá disminuyendo. Este será el momento de ajustar nuestra ley de oferta y demanda y, poco a poco, otorgar menos fichas ante la conducta "prestar atención", con el objetivo de naturalizarla eventualmente. Es decir,

ahora que les cuesta menos prestar atención, esa conducta tiene menos “valor” en nuestro mercado y, por lo tanto, requiere de un refuerzo proporcional.

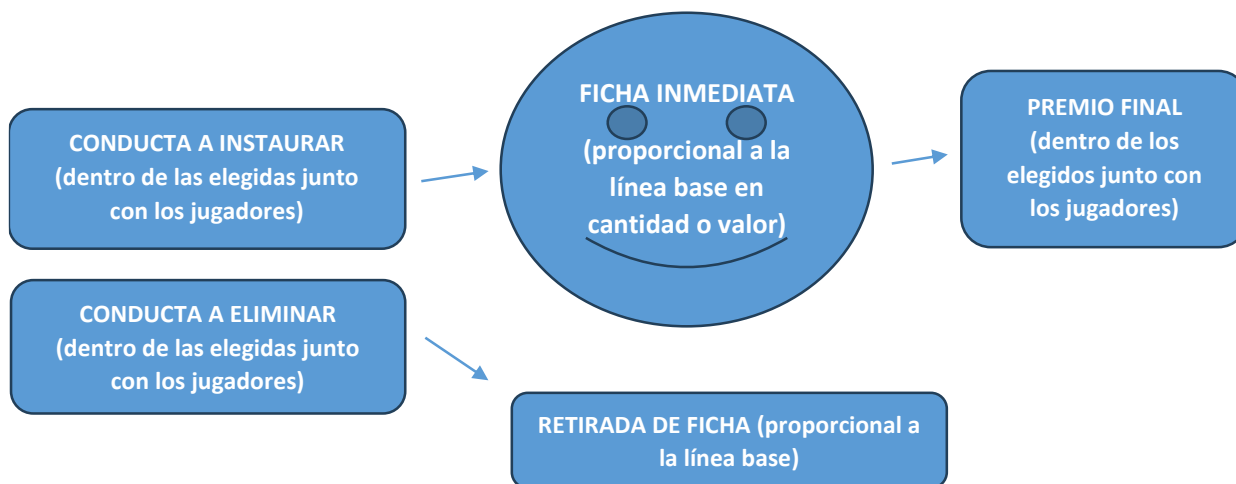
Hay que tener en cuenta que la línea base será diferente entre jugadores, y quizás haya uno que siempre se mantenga atento u otro que no pare de interrumpir. Aunque lo ideal sería establecer proporcionalidades personalizadas, corremos el riesgo de que esto se perciba como injusto por parte del grupo. Quedaría a elección de cada entrenador qué le proporciona una mayor ventaja en su grupo, si democratizar la técnica de forma que sea potencialmente menos eficaz ante los jugadores menos normativos o adaptar las proporcionalidades a cada jugador, corriendo el riesgo de que la técnica sea tildada como injusta.

intrínseca, aquella mantenida por la propia tarea.

Esta motivación se basa en la percepción de autoeficacia, es decir, lo eficaz que uno mismo se percibe en la realización de una tarea (Bandura, 2012).

La autoeficacia tiene varias fuentes, pero destacaríamos dos: la percepción de éxito y el feedback.

Cuando un deportista siente que mejora o avanza, aumenta su autoeficacia. También lo hace cuando gana o marca muchos puntos, pero estas son situaciones que no están bajo su control.



## 5. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

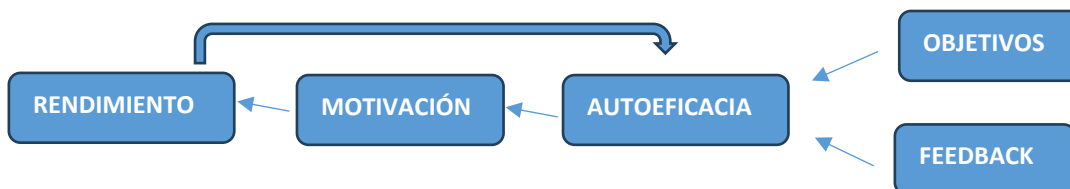
Es importante mantener a los jugadores motivados por todo lo que implica su práctica deportiva: los partidos, los entrenamientos, las charlas... para ello podemos utilizar la motivación extrínseca, aquella proveniente de las recompensas del entorno, tal y como hemos visto en los apartados anteriores... pero también la motivación

Por lo tanto, es importante que nuestros deportistas tengan objetivos a corto plazo específicos, cuantificables y alcanzables (Burton, Naylor, & Holliday, 2010), que puedan ir aumentando en exigencia según se vayan cumpliendo, y que hagan referencia tanto al rendimiento deportivo como a las habilidades sociales dentro del grupo.

Por ejemplo, si un jugador está teniendo un acierto del 20% en los pases, es

importante que sea consciente de ese objetivo, que 4 de cada 5 fallos estén contemplados dentro de su rendimiento. De esa forma, acertar su pase de cada 5 le generará autoeficacia, porque estará cumpliendo su objetivo, aumentará su motivación y eventualmente su rendimiento, pudiendo acertar 2 de cada 5 antes o después, y por lo tanto aumentar su objetivo.

Esto se puede realizar con la preparación física o con los comportamientos dentro del grupo (saludar a los compañeros, animar...).



El feedback, por su parte, son las valoraciones que hacemos de su rendimiento (Goldsmith, 2012). Como decimos, es importante mantener la autoeficacia del jugador alta, lo cual es complicado si administramos solo feedback negativo.

En estas edades, es imprescindible dar feedback positivo siempre que se pueda, mejor si es en público, y construir el feedback negativo atendiendo a ciertas pautas:

- Mejor en privado si se puede.
- Empezar dando feedback positivo (por ejemplo: “bien pensado, bien intentado, bien luchado...).
- Construir el mensaje de feedback negativo atendiendo a las conductas (y no al “eres”), al futuro (y no al pasado) y a lo que quiero que ocurra (no a lo que quiero evitar).
- Terminar con un mensaje de ánimo.

- Emplear un tono amable y cercano.

Ejemplo de feedback negativo: “Bien luchado, la próxima vez intenta pasarla al compañero. ¡Seguro que lo consigues!”

Ejemplo de un mal feedback negativo: “¡Mira que eres chupón!” “¿Es que no has visto que estaba solo?”

## 5. CONCLUSIONES

Para gestionar grupos de estas edades, es importante gestionar las conductas a través de los refuerzos positivos, administrados inmediatamente, así como aumentar la autoeficacia de los miembros del grupo a través del feedback y el cumplimiento de objetivos a corto plazo.

Es clave contar con un psicólogo del deporte en el cuerpo técnico para confiarle la programación de este aspecto, pero podemos utilizar técnicas como la economía de fichas o el establecimiento de objetivos si no disponemos del mismo.

Además, es importante atender las necesidades individuales de los jugadores, si las hubiera, apoyándonos en los capitanes, padres, madres y demás personas parte de la formación deportiva de nuestros jugadores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Ayllon, T., Azrin, N. (1974). Economía de fichas. México: Trillas

Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.

Burton, D., Naylor, S., & Holliday, B. (2010). Goal setting in sport: Investigating the mediating effects of self-efficacy. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 81(3), 388-399.

Gavino, A. (2006). Guía de técnicas de terapia de conducta. Madrid: Pirámide.

Goldsmith, M. (2012). Feedforward.

Labrador, F.J. (1990). "Aspectos básicos de la modificación de conducta". En M.A. Vallejo, E.G. Fernández-Abascal y F.J. Labrador (eds.), *Modificación de conducta: Análisis de casos*. Madrid: TEA.

Labrador, F.J., Larroy, C. y Cruzado, J.A. (1993). "Sistemas de organización y contingencias: economía de fichas y contratos conductuales". En F.J. Labrador, J.A. Cruzado y M. Muñoz (eds.), *Manual de técnicas de modificación y terapia de conducta*. Madrid: Pirámide.

Skinner, B.F. (1953). *Science and human behaviour*. Nueva York: McMillan.

Vila Castellar, J., Fernández Santaella, M.C. (2004). *Tratamientos psicológicos. La perspectiva experimental*. Madrid: Pirámide.