

¿CÓMO CONSTRUIR UN EQUIPO GANADOR?

NÚRIA FONTS

Exjugadora de baloncesto, entrenadora y coach mental deportiva y empresarial

Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana

1. INTRODUCIR

2. EMPEZAMOS...

- a. La falta de confianza**
- b. El temor al conflicto**
- c. Falta de compromiso**
- d. La evitación de las responsabilidades**
- e. Falta de atención a los resultados**

3. PARA MÁS INFORMACIÓN...

1. INTRODUCCIÓN

En este artículo, "Cómo Construir un Equipo Ganador" identifico las principales barreras que impiden el éxito de un equipo y proporciono soluciones prácticas para superarlas. Como siempre invito a que comentéis el artículo para ampliar, preguntar, conocer vuestro punto de vista y enriquecernos todos y todas de la potencia que nos brinda compartir nuestros conocimientos generosamente y trabajar en equipo. El baloncesto nos da mucho, de alguna manera debemos devolvérselo.

A continuación, os explico cada uno de los puntos detalladamente. Antes de empezar comentaros que mi método se basa tanto en mi experiencia como jugadora y entrenadora como de mi experiencia liderando equipos comerciales, además de mi formación en el campo del coaching. No somos tan distintos ni actuamos de maneras tan diferentes en las variadas áreas de nuestras vidas. Al final somos personas intentando hacer bien nuestro trabajo y a veces solo necesitamos que alguien nos ayude a visualizar el camino para conseguirlo.

En primer lugar, quiero invitaros a que os respondáis estas preguntas, y antes de seguir leyendo las vayáis anotando en un papel. En esta sociedad nuestra de la inmediatez no solemos regalarnos tiempo para la reflexión, pero hasta el día de hoy todas las grandes cosas que hemos logrado como seres humanos han sido fruto de nuestra dedicación, nuestra concentración y nuestro tiempo. Permitiros estos minutos de reflexión...

- ¿Cuáles consideráis que son las características que debe tener el/la entrenador/a ideal?
- ¿Cuáles seguro NO debe tener?
- ¿Qué características debe tener el/la jugador/a ideal según vuestro punto de vista?
- ¿Cuáles NO debe tener?

En mi opinión, el/la entrenador/a ideal debe poseer empatía, flexibilidad y capacidad de colaboración. Es fundamental que comprenda y comparta los sentimientos de los jugadores/as y que se adapte a diferentes situaciones y personalidades fomentando un entorno de colaboración. Por otro lado, un/a entrenador/a no debe mostrar falta de empatía, rigidez o autoritarismo, ya que estas características pueden crear un ambiente tóxico y poco productivo.

En cuanto al jugador/a ideal debe ser comprometido/a, responsable y colaborador/a. Debe estar dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo para mejorar, aceptar y cumplir con sus responsabilidades dentro del equipo y a trabajar para el equipo. Un/a jugador/a no debe mostrar falta de compromiso, evitar responsabilidades o priorizar sus logros personales sobre los del equipo, ya que esto puede afectar negativamente a la cohesión y el rendimiento del grupo.

Dicho esto, voy a pasar directamente a los cinco aspectos a los que podremos relacionar cualquiera de los "problemas" que nos encontremos al liderar un equipo de deportistas. Vamos a analizar los principales obstáculos que se interponen en el éxito del equipo. Voy a ser concisa y os voy a facilitar resoluciones prácticas a dichos asuntos. En cada una de las 5 áreas comentaré cuál debe ser el papel del líder.

Os invito a que contéis con un entrenador especializado en vuestro club/staff para que se encargue de esta área, de la misma manera que tenéis un preparador físico para preparar el cuerpo de los y las deportistas, figura impensable hace algunos años atrás, creo que ahora es el momento de incluir la figura del entrenador mental.

Las cinco disfunciones de las que voy a hablar y que impiden el éxito del equipo son:

1. Falta de **confianza** entre los miembros del equipo
2. Falta de **compromiso** con el resto de los componentes
3. Temor al **conflicto** entre los individuos
4. Evitación de **responsabilidades** individuales
5. Falta de atención a los **resultados** colectivos

2. EMPEZAMOS...

1. La falta de Confianza

La falta de confianza entre los miembros del equipo se debe al miedo a mostrar la vulnerabilidad. Los equipos que no se abren y aceptan sus errores y debilidades imposibilitan la construcción de la confianza, lo que es fundamental para el éxito colectivo.

La confianza es la seguridad que tienen los miembros de un equipo sobre que las intenciones de sus compañeros/as son buenas y por ello no

hay razón ni para ser cauteloso/a ni para protegerse.

Los compañeros/as del equipo deben sentirse cómodos/as los/as unos/as con los/las otros/as y no estar a la defensiva o no aceptar sus errores.

Esto significa que el equipo debe tener la seguridad de que sus respectivas vulnerabilidades individuales no van a ser utilizadas contra ellos, como, por ejemplo, podrían ser: Deficiencias de capacidad, errores cometidos o pedir ayuda sin ser señalado.

“La confianza no es la causa, sino la consecuencia de actuar con valentía para asumir el error, mostrándote torpe y VULNERABLE durante el proceso de aprendizaje.”

Bea Pacheco

Entrenadora Profesional de Baloncesto

Para superar la falta de confianza, es esencial entrenar la vulnerabilidad. Esto se puede lograr mediante ejercicios donde los jugadores compartan información personal y errores en un ambiente seguro.

Estos ejercicios podrían ser:

Ej 1. Sentarse en círculo y responder preguntas personales (número de hermanos, ciudad de nacimiento, aficiones, mejor equipo en el que ha estado, aprendizajes, peor experiencia deportiva, dificultades encontradas y cómo se superaron etc.).

Ej 2. Cada miembro del equipo expresa lo que puede aportar al equipo para el logro de los objetivos marcados (luego veremos cómo) y comenta en que puntos considera que necesita mejorar para recibir retroalimentación del grupo.

Hay otros ejercicios, preferiblemente facilitados por un entrenador mental especializado en deporte, que pueden llevarse a cabo como son: estilos de comportamiento DISC, estrella de posiciones, ovillo de lana y actividades outdoor colaborativas no relacionadas con el baloncesto.

Cuando se da la falta de confianza entre los miembros del equipo, el líder debe ser el primero en mostrar vulnerabilidad y crear un entorno donde no se castigue a nadie por sus errores. Y debe participar de las dinámicas comentadas anteriormente. El entrenador/a no debe confiar en que de forma natural y más o menos espontánea se van a ir conociendo los y las jugadores/as. Es un área, la de la confianza, tanto individual como

entre compañeros/as que debe tenerse en cuenta e incluir prácticas y actitudes que la fomenten.

Por lo tanto el líder debe:

1. Alentar la construcción de la confianza.
2. Ser el primero en mostrar su vulnerabilidad.
3. Crear un ambiente en el que no se castigue la vulnerabilidad.
4. Animar a hacer y normalizar el error para aprender y crecer con él.

2. El temor al Conflicto

El conflicto en sí no es negativo, lo importante es cómo se maneja. Los equipos deben aprender a tener conflictos productivos donde todas las partes se sientan escuchadas. Evitar el conflicto solo conduce a que los problemas resurjan continuamente. Exponerlo abiertamente, cuándo se produce, nos permite descubrir en qué momento está el equipo.

“Si te van a echar, que sea a causa de tus propias decisiones, no porque has actuado como te han dicho otros que debías hacerlo”

Jordi Bover

Entrenador Superior de Baloncesto

La responsabilidad de resolver los conflictos debemos hacérsela sentir a los jugadores/as, la principal función del entrenador/a debe ser la de moderar y no interrumpir el diálogo. Como solución a esta disfunción podéis utilizar estas dos tácticas:

1. Asignarle al capitán del equipo el papel de detectar señales de conflictos.
2. Habilitar espacios para la comunicación cuando sea necesario.

En mi opinión el capitán del equipo debe ser esa persona que de forma natural antepone el bienestar del equipo a sus propios intereses, que es capaz de entender los diferentes puntos de vista de sus compañeros cuando entran en conflicto y debe ser capaz también de comunicarse con transparencia y honestidad, con el entrenador y el resto de compañeros. Además también debe ser capaz de comunicarse de forma asertiva, esto quiere decir que sabe decir siempre lo que siente y piensa sin hostilidad ni agresividad.

El papel del líder en estos casos:

1. Promover la escucha activa de todas los/las jugadores/as del equipo

2. Procurar que las intervenciones se basen en hechos y no en juicios sobre los hechos.
3. Establecer reglas básicas para desarrollar esto diálogos (lo veremos en la alianza un poquito más adelante).
4. No perder nunca de vista el objetivo del debate, y ayudar al equipo a volver a él cuando sea necesario.
5. Propiciar que se llegue a acuerdos al final de las conversaciones

3. La Falta de Compromiso

El compromiso se construye a través del consenso y la necesidad de certidumbre. Los equipos exitosos pueden tomar decisiones claras y concretas sobre el camino a seguir, incluso si no todos los miembros están de acuerdo inicialmente y a pesar de no disponer de aparentemente de toda la información necesaria para tomar dichas decisiones.

“A menudo, cualquier decisión, incluso la decisión incorrecta, es mejor que ninguna decisión”

Ben Horowitz

Empresario e inversor estadounidense

Para los seres humanos es más importante que nuestras opiniones sean escuchadas y consideradas a que triunfen. Si se escuchan todas las voces del equipo (de forma individual y colectiva, privada y pública) y se tienen en cuenta, es más fácil que se apoye la decisión final que deba tomar el grupo. Todos los jugadores/as deben sentir que han participado de las decisiones para que así se comprometan más fácilmente con ellas.

El compromiso se sienta sobre dos bases: el consenso, del que acabamos de hablar y otro muy importante, la necesidad de certidumbre. Aunque la decisión pudiera ser incorrecta, o consideremos que no tenemos todos los elementos necesarios para tomarla, es mejor tomar una decisión que no tomar ninguna. ¿Por qué?

A nuestro cerebro le gusta saber qué es lo que va a suceder. Si le proporcionamos mayores certidumbres se centra en ellas y no en el miedo a lo que pudiera pasar, a lo desconocido.

Cuando la mente alimenta el motor de la preocupación se da un fenómeno muy llamativo, la atención se sitúa en los detalles y no en la visión global, se da la llamada “visión túnel”, se focaliza en la detección de posibles amenazas y pierde la perspectiva.

Es por esto por lo que es tan importante hacer que todos se sientan escuchados y tomar decisiones claras a seguir como equipo, basadas en el consenso. Dando respuestas y tomando decisiones creamos seguridad. VISIONAR lo que vamos a hacer es la semilla que necesitamos plantar para CREER que vamos a lograrlo.

El compromiso se fomenta escuchando y considerando todas las opiniones y tomando decisiones claras. Las prácticas recomendadas incluyen:

1. Establecer y revisar frecuentemente una alianza*.
2. Recordar sistemáticamente los objetivos del equipo y entrenar para alcanzarlos.
3. Delegar responsabilidades entre los jugadores y asegurarse de que todos se sientan parte de las decisiones. En el apartado de “evitación de responsabilidades” os detallaré que tipo de responsabilidades podéis delegar.

El papel del líder debe ser el de comunicar objetivos claros, asegurarse de que todos y todas lo hayan comprendido y cumplir con los comportamientos esperados. Lo que viene a ser liderar con el ejemplo.

4. La evitación de Responsabilidades

¿Qué es lo que hace que no todos los miembros del equipo aporten todo lo que pueden/saben al grupo?

¿Qué es lo que hace que no se exijan los unos a los otros de forma constructiva?

“El precio de la grandeza es la responsabilidad”

Winston Churchill

Ex primer ministro del Reino Unido

La evitación de responsabilidades ocurre cuando los miembros del equipo no se hacen responsables de sus errores y no participan activamente en la construcción del equipo. Esto puede surgir de su falta de proactividad (característica que puede entrenarse) y/o una dependencia excesiva del liderazgo.

Según Stephen Covey, educador estadounidense de gran éxito y autor del libro “Siete hábitos de las personas altamente efectivas” define cómo unos de esos hábitos el de la PROACTIVIDAD. Él lo define así:

“En lugar de reaccionar pasivamente ante las circunstancias, los individuos proactivos toman la

iniciativa y toman decisiones basadas en principios y valores.”

Para desarrollar la proactividad es necesario desarrollarnos como personas y los primeros/as debemos ser nosotros/as como entrenadores/as. Siguiendo con Covey veremos como seria la secuencia que nos llevaría al fortalecimiento de esta habilidad:

1. **Etapa de dependencia:** En esta etapa, actuamos como si dependiéramos totalmente de los demás para tomar nuestras acciones y decisiones.
2. **Etapa de Independencia:** Aquí tomamos responsabilidad sobre nuestros actos, pero aún no somos plenamente eficaces.
3. **Etapa de Interdependencia:** En esta última etapa, comprendemos que somos responsables de nuestros actos, pero que también necesitamos a los demás para alcanzar nuestros objetivos de manera plena.

Se trata de trabajar en equipo siendo proactivo para obtener mejores resultados y lograr victorias.

¿Que debe promover el líder en estos casos?

A parte de invertir tiempo en su propio desarrollo personal para dirigirse hacia la tercera etapa, debe ayudar al jugador/a a pasar de la etapa dependiente, en la que algunos se instalan, a la de independencia, en la que muchos se quedan, y ayudarles a que finalmente evolucionen hacia la interdependencia y comprendan lo importante que es su aportación individual al equipo y favorecer la aportación individual de todos los demás miembros de este. TODOS deben tener responsabilidades dentro del equipo, ya que todos son importantes en función de sus talentos y capacidades.

Será necesario definir y clarificar a los jugadores/as los valores del equipo y del club, y hacer que todos los miembros se sientan responsables de que sus acciones vayan en esa dirección.

Las prácticas que el entrenador puede poner en marcha para entrenar la responsabilidad incluyen:

1. Definir claramente las metas y los roles de cada miembro.
2. Preocuparse genuinamente por la mejora y bienestar de los jugadores.
3. Fomentar una cultura de autoexigencia y mejora continua.

El líder debe evitar crear un vacío de responsabilidades y alentar al equipo a autoexigirse en función de los objetivos consensuados y de grupo que se hayan tomado.

Algunas prácticas que puede usar son:

1. Delegar pequeñas responsabilidades en los jugadores, especialmente los menos confiados en sus posibilidades: liderar los estiramientos, proponer ejercicios de tiro, dirigir los calentamientos, preparar un ejercicio final.
2. Preguntarle al jugador/a que cree que puede mejorar él/ella y el equipo y que puede hacer él/ella por el equipo. Hacerle responsable de su proceso de mejora y por consecuencia de la del equipo. **Hacerle sentir que es necesario/a y que confiamos en él/ella.** Elaborar un plan de acción personal a través del diálogo con él/ella (lo veremos en el apartado 5).

5. Falta de Atención a los Resultados

Los equipos deben ser capaces de priorizar los objetivos del equipo sobre los personales. Esta premisa es esencial para mantener la dirección y el enfoque en el rendimiento general. No nos olvidemos que el baloncesto es un deporte de equipo. Si no estamos orientados a resultados, no podemos mejorar. Y estar orientado significa, establecer objetivos, detallar que vamos a hacer para lograrlos definiendo el tiempo que vamos a necesitar para luego hacer una evaluación de la consecución de estos.

“Las individualidades ganan partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”

*Michael Jordan
Exjugador profesional de baloncesto
estadounidense*

¿Cómo podemos lograrlo?

1. Hacer declaraciones públicas y repetidas de lo que hemos acordado que queremos y de cómo hemos decidido que vamos a hacerlo. Foco.
2. Establecer recompensas basadas en resultados del equipo, que no solo tienen porqué ser ganar partidos o el campeonato. Hay mini objetivos, que nos llevan al objetivo final, que tienen que premiarse para mantener la motivación.

3. Objetivos SMART (simples, medibles, alcanzables, retadores y limitados en el tiempo)

El líder desempeña un papel crucial en la construcción de un equipo ganador. Debe ser el primero en mostrar vulnerabilidad, actuar como moderador en los conflictos, fomentar el compromiso, promover la responsabilidad y mantener el enfoque en los resultados. Al hacerlo, el líder crea un ambiente seguro y productivo donde todos los miembros del equipo pueden trabajar juntos hacia el éxito común.

Al centrarnos en la construcción de la confianza, el manejo productivo de conflictos, el fomento del compromiso, la promoción de la responsabilidad y el mantenimiento del enfoque en los resultados colectivos, los/las entrenadores/as podemos crear un ambiente donde los equipos no solo alcancen sus objetivos, sino que también desarrollen una cultura de mejora continua y éxito sostenible. Como habéis podido deducir, cada una de las 5 áreas están interrelacionadas, siendo la primera la base sobre las que se construyen las demás.

Me gustaría acabar resumiendo mi visión de lo que debe ser un líder: Aquel que sabe cuidar y a la vez exigir, que está para servir y guiar a sus jugadores/as hacia el éxito colectivo.

“Todos los equipos exitosos que he visto tienen tres características:

juegan desinteresadamente, juegan juntos y juegan duro”

Larry Brown

Entrenador y ex jugador de baloncesto

3. PARA MÁS INFORMACIÓN...

Os recomendamos algunos documentos para profundizar en estos temas que hemos desarrollado:

"Once Anillos" por Phil Jackson: Estrategias y experiencias de un entrenador exitoso en la NBA.

"Otro Baloncesto: Conceptos de Entrenamiento" por Jordi Bargalló: Enfoques innovadores en el entrenamiento de baloncesto.

"Las Claves del Talento" por Dan Coyle: Cómo se desarrolla y perfecciona el talento.

"Las Cinco Disfunciones de un Equipo" por Patrick Lencioni: Identificación y solución de problemas comunes en equipos.

"El Juego Interior del Tenis" por Timothy Gallwey: La importancia de la mentalidad y el enfoque en el rendimiento deportivo.

"Los siete hábitos de las personas altamente efectivas" Stephen Covey

"Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito" Guillaume Steffens y Anne-Christine Cadiat

*La alianza es un término que utilizamos para definir la fase en la que el equipo establece las normas y las pautas de conducta que desean que quien sus comportamientos. Lo ideal es que sea por escrito y se deje en un lugar visible para todos. Puede y debe ser revisado periódicamente y debe asignarse a una persona que será la responsable de aflorar cuando alguna de esas pautas no ha sido respetada.