

PROBLEM-SOLVING: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE UN EQUIPO DE BALONCESTO (DE FORMACIÓN)

PRIMERA PARTE *LOS PROBLEMAS*

Los problemas que pueden afectar a un entrenador a lo largo de toda una temporada suelen ser de índole muy diversa. Desde el jugador que acostumbra a llegar tarde a las sesiones de entrenamiento, hasta el que parece hacer caso omiso de las correcciones que se le hacen, o el que se enfrenta continuamente con los árbitros, o aquel que suele discutir con sus compañeros, o sencillamente el jugador que no conseguimos hacer mejorar como quisiéramos porque parece bloqueado o poco predispuesto a trabajar. También en la relación con los padres de los jugadores existen igualmente discrepancias que pueden conducir a verdaderas situaciones problemáticas.

En el título de nuestro trabajo hemos puesto la palabra formación entre paréntesis. Todas las cosas de las que hablaremos aquí pueden aplicarse de igual modo a equipos profesionales. Pero éstos pueden utilizar, y de hecho utilizan frecuentemente, soluciones que no deberían aplicarse a los problemas de un equipo en formación. Por ejemplo, un equipo profesional puede sacar del equipo a un jugador importante que no funcione o rinda en la pista como el entrenador quiere, y cambiarlo por otro. Los equipos profesionales necesitan un rendimiento a muy corto plazo y cualquier tipo de solución puede ser “bueno” si soluciona el problema. No debería ocurrir así en los equipos de formación. La principal razón es que el factor tiempo ya no tiene, o no debería tener, la misma importancia. La formación y el aprendizaje no son cosas tangibles que un jugador pueda adquirir o comprar en un momento determinado. Formar y aprender son procesos que se desarrollan en el tiempo y que dependen de infinidad de factores, personales e interpersonales. No se puede, dicen los chinos, estirar una planta para que crezca más rápido. Hay que cuidarla, regarla, para que siga su evolución natural, pero no podemos tirar de ella para acelerar su crecimiento. Así pues, el tipo de solución antes mencionado no debería aplicarse en un equipo de formación. Intentaremos aquí encontrar las estrategias necesarias que nos permitan hallar la solución a los problema más frecuentes que encuentra un entrenador, y hacerlo de la forma más breve posible.

1.1 DIFICULTADES Y PROBLEMAS

Cuando alguna circunstancia impide que consiga un objetivo que me he propuesto, estaré ante una dificultad. Por ejemplo, si un jugador llega tarde a un entrenamiento puede representar una dificultad, en el sentido en que no puedo iniciar la sesión con la explicación que quería ya que falta un jugador. Si, al hablar con el jugador haciéndole ver su “falta”, éste ya no vuelve a llegar tarde, habré solucionado rápidamente la dificultad. Incluso aunque este mismo jugador repita su acción tres meses después, el hecho no representará en sí ningún problema especial. Pero, si a pesar de haber

hablado con él, éste parece no hacer caso de la indicación que se le hace y sigue llegando tarde a la mayoría de los entrenamientos, entonces puedo decir que estoy ante un problema. En otras palabras, consideraré un problema como una dificultad que se presenta con frecuencia y persiste en el tiempo, a pesar de los intentos que hago por solucionarla.

1.2 UN EJEMPLO PRÁCTICO

La mayoría de los problemas en la relación entrenador-jugador se producen en la pista, ya sea entrenando o jugando un partido de competición. De las dificultades o problemas surgidos en la cancha pueden derivarse otros, pero la mayor parte se originan ahí.

Veamos un ejemplo: supongamos que queremos mejorar la entrada a canasta de nuestros jugadores y les indicamos que, al entrar a canasta, hay que proteger el balón con la mano contraria a la de tiro. ¿Qué suele suceder ante una indicación (y más adelante corrección) de este tipo?

- a) El jugador realiza, mejor o peor, la acción propuesta.
- b) El jugador no realiza la acción, pero tras uno o dos avisos, la realiza sin dificultad.
- c) El jugador no realiza la acción a pesar de que el entrenador se lo indica varias veces (**resistencia al cambio**), y reacciona, o puede reaccionar, de diversas maneras:
 - * Niega la situación: “si yo ya protejo el balón”
 - * Busca excusas: “es que a mí me va mejor de esta manera”, “es que he cogido mal el balón”
 - * Razona su postura: “cuando tenga un defensor delante ya lo protegeré”
 - * Se enfrenta al entrenador: “¿y esto para que sirve?”, “a mi no me dan un tapón”
 - * Se disculpa: “la próxima vez lo haré”, “lo siento me he olvidado”

Pongamos otro ejemplo: la mayoría de jugadores, o tiran de tres puntos o entran hasta bajo el aro; parecen haber olvidado el fundamento de penetrar, parar y tirar antes de que llegue el jugador que ayuda. Si realizamos un ejercicio 3x3 con el objetivo primordial de que los jugadores busquen situaciones de uno contra uno para llegar a parar y tirar antes de llegar bajo el aro, es posible que muchos jugadores sigan insistiendo en estrellarse contra el defensor que ayuda en vez de parar y tirar. Nos hallamos frente a la misma situación que en el ejemplo anterior:

- * Niega la situación: “si yo ya me he parado”
- * Busca excusas: “es que me han empujado, sino la metía”, “es que iba muy deprisa”
- * Razonar: “es que yo no tiro bien de 2 puntos”, “es que a mi me va mejor así”
- * Se enfrenta: “prefiero ir y buscar falta”
- * Se disculpa: “si, si, la próxima la haré bien”

La reacción del jugador ante una indicación del entrenador, que posteriormente se convierte en corrección al insistir, puede ser muy diferente. Pero el resultado es el mismo: el jugador no hace lo que el entrenador propone. Hay jugadores que reaccionan siempre con una actitud similar ante la mayoría de indicaciones o correcciones del entrenador, sea cual sea el ejercicio e independientemente de la dificultad del mismo. Unos siempre están buscando excusas a cualquier error propio, con lo cual lo convierten en error ajeno (el compañero ha pasado mal el balón), o en

error circunstancial (el balón estaba mojado). Otros niegan incluso las situaciones más evidentes o discuten que aquello sirva para algo. Otros aceptan la corrección con movimientos de cabeza o afirmándolo claramente, prometen realizarlo bien, pero casi de inmediato vuelven a equivocarse. El resultado de todo esto, si tenemos en nuestro equipo un par de jugadores así, es que la calidad del entrenamiento baja muchísimo, cuesta que los jugadores progresen, el entrenador se desespera y los jugadores se bloquean cada vez más. Cuando actitudes de este tipo son frecuentes y persisten en el tiempo, estaremos ante un verdadero problema si queremos sacar el máximo partido de nuestro equipo. Prescindiendo de las causas o los motivos que pueden llevar a cada jugador, consciente o sobre todo inconscientemente, a no hacer caso de su entrenador, *ésta circunstancia, el jugador no es capaz de hacer lo que el entrenador indica, es precisamente la mayor causa de problemas en la relación entrenador-jugador.*

Dejemos este particular problema por un tiempo y veamos cómo solemos reaccionar ante la presencia de problemas y en cualquier aspecto de la vida.

1.3 REACCIONES HABITUALES ANTE UN PROBLEMA

Muchas veces, y en cualquier circunstancia de la vida, la primera reacción ante un problema es, una vez reconocido como tal, pensar que no es cosa nuestra y que afecta a cualquiera menos a nosotros mismos. Esta actitud funciona incluso de forma inconsciente. Nadie quiere problemas, a nadie le gusta “tener problemas”¹. La palabra “problema” en sí misma ya nos pone en guardia, nos previene de algo no deseado. En contextos escolares, por ejemplo, hay familias que, sistemáticamente, niegan cualquier tipo de problema con su hijo. Evitan de la forma que sea que se les etiquete como familia con problemas o con un hijo problemático. Rechazan cualquier ayuda del psicólogo y si es necesario cambia al hijo de colegio. Nos puede servir como ejemplo una situación real que posiblemente, y en mayor o menor medida, le habrá sucedido a muchos entrenadores y que experimenté hace un año dirigiendo un equipo señor en la liga EBA. Tras cinco jornadas de liga sin haber ganado un partido, el presidente del club de presentó en el entrenamiento del viernes y me dijo que quería hablar con todos los jugadores, uno por uno, para saber su opinión acerca de porqué no ganábamos partidos. Al acabar la ronda de conversaciones, hablaría conmigo al respecto. Todo ello, es justo decirlo, con la mejor intención del mundo y pidiendo mi consentimiento previo a su idea. Acepté sin ningún problema y el presidente se reunió individualmente con los jugadores, haciéndoles a todos la misma pregunta: ¿cuáles son los problemas del equipo?. Al acabar se reunió conmigo y me comunicó tres aspectos, en los que todos los jugadores habían coincidido: no existía “intensidad” en el banquillo por parte mía; paraba demasiado en los entrenamientos para corregir; había muy poca comunicación por mi parte con los jugadores. Sin discutir ahora, porque no viene al caso, si eran acertadas las tres consideraciones de los jugadores, hay algo que sí es completamente evidente. Los problemas del equipo solamente hacían referencia al entrenador. Ningún jugador aceptaba considerarse él mismo como parte de un problema determinado. En otras palabras, todos se lavaban las manos. Ninguno de ellos tenía, por tanto, el menor indicio de problema.

¹ Como veremos más adelante nuestro propio lenguaje nos utiliza. Un problema no se puede “tener”. No es algo tangible que sea posea y capaz de ser vendido, comprado o traspasado. Estamos ante una situación determinada, ante una determinada percepción de la realidad, ante un proceso.

Aquí podemos detenernos un instante. En situaciones de este tipo, es decir, ante una reunión con el equipo para tratar una serie de circunstancias difíciles, es mucho más práctico utilizar otra estrategia. Ante la pregunta anterior, ¿cuáles son los problemas del equipo?, lo lógico es reaccionar buscando problemas de donde sea, aunque en realidad no existan o se trate sencillamente de pequeñas dificultades. Una reunión de estas características puede finalizar con la idea de que el grupo se enfrenta a graves problemas de imposible resolución. Si, por el contrario, planteamos el encuentro para tratar todos los aspectos positivos en el trabajo del grupo, y planteamos la cuestión, ¿cuáles son los aspectos positivos del equipo y las cosas que hemos de mantener?, acabaremos con la sensación real de que hay muchas cosas que se están haciendo bien, que hay que reforzarlas y seguir aquella línea para mejorar y obtener mejores resultados. Aquí tenemos, pues, una primera e importante estrategia de comunicación en nuestra relación con el equipo² cuando creemos que hay dificultades o problemas que solucionar que afectan a todo el colectivo.

La segunda reacción ante cualquier problema, muy relacionada con la anterior, está ligada a la búsqueda del culpable. Ante un problema solemos decir: “no es culpa mía”, o “yo no tengo la culpa”. La palabra “culpa”, como antes la palabra “problema”, es como una losa que nos puede caer encima y que para nada deseamos. Pero hemos de tener en cuenta dos cosas: una el significado real de la palabra culpa. Equivale, en lenguaje jurídico, a dolo, es decir, a daño causado con intención y mala fe. Otra que en las relaciones humanas, la mayoría de las veces, no existe un culpable y un inocente, sino simplemente una comunicación disfuncional.

Normalmente tendemos a buscar un culpable porque creemos que puede ser la causa del problema y hallándolo eliminaremos dicho problema. Pero, y esta es la tercera reacción inconsciente, hallar la causa o el origen de un problema, exista o no un culpable técnicamente hablando, no nos asegura su solución. Más aún, en las relaciones humanas no existe una causalidad eficiente sino que hay una causalidad circular. Una vez puesto en marcha el sistema ya no hay ni principio ni final, ni causa ni efecto, sino toda una serie de interacciones mutuas, un círculo vicioso que, si queremos solucionar el problema, habrá que romper.

Por último, intentamos encontrar soluciones. Pero ocurre que si nos consideramos ajenos al problema, es decir, creemos que la situación que se presenta afecta exclusivamente a otra persona, al jugador en este caso, no podemos hablar de soluciones en un sentido técnico, ya que lo que hacemos es responder a su conducta con otra conducta espontánea, que de hecho es nuestra particular tentativa de solución, pero sin ser del todo conscientes de ello. Si, por el contrario, pensamos que el problema nos afecta a nosotros y somos conscientes de ello, estaremos “a priori” más capacitados para analizarlo y aplicar soluciones, y si estas soluciones no funcionan estaremos más capacitados para intentar cambiarlas.

² La estrategia está sacada de la terapia orientada a la solución de Steve de Shazer. Véase, *En un origen las palabras eran magia*. Ed. Gedisa, 1999.

1.4 LOS INTENTOS DE SOLUCIÓN Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Volvamos ahora a nuestro ejemplo anterior, el de los jugadores que no siguen las indicaciones y correcciones del entrenador. La mayoría de las veces creemos que el problema es del jugador; pensamos que quizás tiene un problema de concentración, o que es un creído y no escucha porque ya lo sabe todo, o buscamos también las causas en el exterior: la culpa de los padres que se lo consienten todo. Sin embargo, hemos de ser conscientes que si no conseguimos, a pesar de que nuestro trabajo es correcto, hacer funcionar a los jugadores, el problema lo “tenemos” nosotros y hemos de resolverlo, o intentarlo por lo menos, nosotros.

Frente a la conducta del jugador respondemos con otra conducta, nuestros particulares intentos de solución, porque pensamos, de forma más o menos consciente, que aquello cambiará la actitud del jugador. Insistimos pacientemente en las mismas correcciones, damos al jugador todas las explicaciones lógicas y técnicas que consideramos pertinentes, seguimos corrigiendo sus mismos errores, vamos elevando nuestro tono de voz, y quizás acabamos castigando al equipo o al jugador con ejercicios físicos, dejándolo en el banquillo o acusándolo de su mala actitud. *Nuestras soluciones, dictadas por la lógica, se convierten en más de lo mismo. Y los resultados suelen ser también más de lo mismo.*

Corregir, aunque se haga con buenas palabras, significa comunicar al jugador que hay algo que está haciendo mal, que se está equivocando, y que, por consiguiente debe cambiar. Y frente a cualquier cambio existe la resistencia al cambio. Cualquier sistema, y la persona lo es, tiende siempre a mantener su estado de equilibrio (homeostasis) y se resiste a cualquier tipo de cambio. Vencer esta resistencia ha de ser uno de nuestros objetivos prioritarios. Lo primero que hemos de hacer es ver qué forma de resistencia al cambio presenta el jugador que tenemos en frente, para después seleccionar el modo de comunicación más adecuado. Tipos de resistencia diferentes requieren estrategias y tácticas comunicativas diferentes. Podemos determinar cuatro clases de resistencia al cambio³:

- El jugador abiertamente colaborador.
- El jugador que quisiera colaborar pero no puede.
- El jugador claramente enfrentado.
- El jugador que no puede ni colaborar ni enfrentarse.

La mayoría de las veces, sin embargo, los jugadores no puede encasillarse en un modelo puro de los cuatro mencionados, sino que pueden presentar características comunes a varios de ellos. La tarea será observar cual es el modelo dominante e intentar actuar (comunicar) en consecuencia.

1.5 LAS SOLUCIONES INTENTADAS

Hacia el final de la primera mitad del siglo pasado, el antropólogo Gregory Bateson, comenzó a estudiar la comunicación en todas sus formas posibles, financiado por el gobierno de los Estados Unidos. Desde la comunicación entre personas “normales”, hasta la que se daba entre “enfermos mentales” o, por ejemplo, entre animales. Del grupo de expertos reunidos por Bateson y de posteriores estudios⁴, fueron surgiendo

³ Véase Nardone, *La terapia dell'azienda malata*. Ed. Ponte alle grazie, 2000.

⁴ Véase Watzlawick, Jackson, Bavelas, *Pragmática de la comunicación humana*. Ed. Herder, 1997.

ideas que pusieron al descubierto las claves de la comunicación pragmática y su posible aplicación en la comunicación terapéutica. Uno de los grandes hallazgos de Bateson fue suponer que **los problemas en las interacciones humanas**, en cualquier forma que se presenten, **son fruto de disfunciones en la comunicación**, y en consecuencia, solucionables a través de la propia comunicación.

Algunos de los miembros que formaban parte del grupo de Gregory Bateson fundaron, más tarde, el Mental Research Institut, en Palo Alto, California, prosiguiendo las investigaciones sobre la comunicación y su aplicación en psicoterapia. Quizás una de las ideas más fecundas sobre los problemas humanos y sus soluciones ha surgido de ahí. Tras cientos de entrevistas con personas afectadas por problemas de todo tipo llegaron a la conclusión que **las soluciones intentadas por las personas para resolver un problema son precisamente lo que mantiene y alimenta el problema**.

Para solucionar, pues, un problema, habrá que romper el círculo vicioso que representan las soluciones que la persona lleva a cabo en función de su particular percepción de la realidad. Ocurre, además, que la mayoría de las veces la rigidez del círculo, del sistema, es tan acentuada que la persona necesitará ayuda exterior para solucionar el problema. El terapeuta, el problem-solver, el entrenador, necesitará entonces, utilizar las estrategias y técnicas adecuadas al problema para resolver la situación.

1.6 ¿COMO SE FORMA UN PROBLEMA? ¿COMO SE MANTIENE?

Un problema se forma: a) *cuando se interviene sin necesidad de intervenir*; b) *cuando se interviene, porque es necesario, pero se hace de forma incorrecta, disfuncional*; c) *cuando no se interviene y se debería haber intervenido*.

Lógicamente es muy complejo saber con exactitud cuando no hay que intervenir y cuando sí hay que hacerlo y de que forma. Solo la experiencia y sobretodo la observación atenta de las reacciones de los jugadores nos irán dando las pautas que necesitamos para hacerlo de forma funcional. Pero aquí lo más importante es saber darse cuenta que si un determinado modo de comunicación no funciona hemos de cambiarlo y buscar otra solución

En los dos primeros casos, es decir cuando intervenimos de forma disfuncional, ya el hecho de dejar de intervenir puede representar una solución. Ciertos errores los puede solucionar el jugador por sí mismo, de manera espontánea, si le concedemos un cierto margen de tiempo. No es necesario corregirle de inmediato y estarle encima constantemente para que mejore, igual que nadie nos presiona para que aceleremos nuestro aprender a caminar. Hay quien lo consigue muy pronto y hay quien tarda un poquito más, pero hemos de dejar que los procesos evolucionen naturalmente en cada jugador. Todo esto no está en contra de que podamos dar algunas indicaciones, pero sin insistir demasiado en ello y observando siempre al jugador. Sobre el método de observación-intervención hablaremos con más detalle en el apartado de las soluciones.

Obviamente si un problema se forma al existir una disfunción en la comunicación con un jugador, dicho problema se mantendrá si seguimos utilizando el mismo tipo de comunicación, aunque nos parezca adecuado y perfectamente lógico o de sentido común, aunque aquel tipo de comunicación haya podido funcionar (o esté funcionando) antes con otro jugador o incluso con la misma persona.

1.7 LOS PASOS HACIA LA SOLUCIÓN

Ante un problema concreto necesitaremos:

- a) Definir exactamente el problema.
- b) Fijar los objetivos a alcanzar.
- c) Analizar las soluciones intentadas hasta el momento.
- d) Definir las estrategias para el cambio.
- e) Evaluar la eficacia y corregir las estrategias si es necesario.

SEGUNDA PARTE LAS SOLUCIONES

En el apartado 1.2 decíamos que, según lo observado en numerosos equipos de formación, la principal causa de problemas en las relaciones entrenador-jugador es, precisamente, que el jugador no es capaz de hacer lo que el entrenador le indica. De acuerdo con todo lo expuesto hasta el momento, para poder hallar una solución tendremos que determinar cuales son las soluciones intentadas que el entrenador suele aplicar y que no funcionan adecuadamente.

¿Cuál creéis, pues, que puede ser la solución intentada que los entrenadores aplicamos con mayor frecuencia?

Al analizar el trabajo de muchos entrenadores de formación, creemos que la solución intentada con mayor frecuencia es, justamente, la corrección, o el exceso de corrección. Cuando un determinado tipo de corrección, lógica, de sentido común, no llega a producir el efecto deseado en el jugador, tenemos la tendencia a seguir insistiendo de la misma manera, es decir, corrigiendo una y otra vez el mismo detalle, de la misma manera y dando al jugador todas las explicaciones razonables que creemos necesita. Mientras más insistimos en un aspecto concreto de su técnica o del juego, menos el jugador consigue realizar lo que le pedimos. **La corrección, entonces, se convierte en el problema.**

Para conseguir el cambio en el jugador deberemos utilizar nuestra comunicación de manera diferente, corrigiendo de otra forma, llevándolo, sin que se de cuenta, hacia la solución, que nos permita el desbloqueo del jugador en aquella situación concreta.

El primer aspecto a considerar antes de realizar siquiera cualquier tipo de indicación o su posterior corrección es que tenemos que hablar el lenguaje del jugador. Phil Jackson en su libro *Canastas Sagradas* nos habla de “...intentar entender su realidad (la del jugador) sin enjuiciarla⁵. Para hablar el lenguaje del jugador o, lo que es lo mismo, entender su realidad, hay que meterse dentro de su propia lógica y ver como él entiende el mundo. No existe una realidad, una verdad, única a la que debemos dirigirnos. La realidad es algo que la persona construye mediante sus procesos perceptivos, cognitivos, sus teorías de referencia y su comunicación consigo mismo (lenguaje interno), con los demás y con el mundo⁶. Conociendo como el jugador percibe y reacciona ante su realidad, y adaptándose a ella, y utilizando las

⁵ Phil Jackson, *Canastas Sagradas* pág. 162. Ed. Paidotribo, 2002.

⁶ Véase Nardone, *Manuale di sopravvivenza per psico-pazienti*. Ed Ponte alle Grazie, 2002.

estrategias adecuadas, podremos vencer su resistencia al cambio y reconducirlo por el camino que más le convenga. Podemos hablar de dos tipos de realidad: una de primer orden (p.ej.: la pista de Carballo donde estamos ahora) y otra de segundo orden, que la conforman las opiniones que tenemos de las cosas, nuestras sensaciones sobre ellas, nuestra particular percepción y visión del mundo (p.ej.: nuestra opinión sobre la pista en la que nos encontramos). A partir de ahí tendemos siempre a buscar argumentos que reafirmen nuestra propia realidad. Si nuestra percepción y el sentido que damos a las cosas se vuelven excesivamente rígidos, hasta el punto de creer que nuestra “verdad” es la única posible, entramos en el terreno de lo patológico.

El segundo aspecto a tener en cuenta es, justamente, el lenguaje que utilizamos. Un análisis detallado de la pragmática de la comunicación a través del propio lenguaje verbal y no verbal escapa a este trabajo, aunque iremos viendo algún aspecto relacionado con el mismo. Hay que tener en cuenta que si bien es cierto que utilizamos el lenguaje para comunicarnos, éste, a su vez, nos utiliza a nosotros. Todo aquello que percibimos es inmediatamente traducido al lenguaje a través de las palabras⁷.

(Pongamos algunos ejemplos: en una conferencia decir “creo que no me entendéis” o decir “creo que quizás no me he explicado bien”. El caballo galopa. Tener un problema. Tener un buen o un mal tiro).

2.1 ALGUNAS SOLUCIONES POSIBLES

Si partimos de la base de que la corrección, o el exceso de corrección, son el problema, cualquier solución que adoptemos y, por lo tanto, nuestro método fundamental para comunicarnos con los jugadores, ha de pasar primero por reducir en lo posible el número de intervenciones-correcciones que hacemos a los jugadores. Después, teniendo en cuenta que nos vemos obligados a proponer ejercicios y pautas de juego, y a corregir lo que no sale de forma adecuada, habremos de buscar una forma de intervención-corrección diferente a la empleada hasta el momento y que funcione de forma más eficaz y eficiente.

A) La no-intervención

“Muchas veces empeoran los males con los remedios”. Baltasar Gracián, Oráculo manual.

La primera solución es y no es solamente una solución. Lo puede ser en casos concretos, pero lo más importante es que puede llegar a ser un método eficaz que nos va a permitir desarrollar mejor el talento de los jugadores y evitar dificultades. Nos referimos a la no-intervención y tomando a ésta como referencia al método de observación-intervención. Si la solución que hemos adoptado ante un problema es la intervención constante, corrigiendo en exceso, solo el hecho de dejar de intervenir puede ya representar una solución al bloqueo del jugador. En este supuesto es, evidentemente, una solución a un problema dado, aunque posteriormente deberé utilizar otro sistema de comunicación con el jugador o con el equipo, otra técnica, ya que la corrección constante me ha creado problemas. El dejar de intervenir y observar lo que ocurre a continuación es muchísimas veces una solución eficaz para desbloquear situaciones, individuales o de grupo, que parecían un callejón sin salida.

⁷ Branka Skorianec, *Il linguaggio della terapia breve*. Ed. Ponte alle grazie, 2001

Pero el hecho de no intervenir demasiado, de observar y de partir de estas observaciones previas para corregir (con la técnica más adecuada) al jugador, es más que una solución puntual y puede convertirse en el principio básico de nuestro método de entrenamiento. Phil Jackson nos dice de nuevo: “Encuentro que, cuando estoy realmente presente, con la atención abierta e imparcial, consigo una sensación mucho mejor de las preocupaciones de los jugadores que cuando intento imponer mi propio orden del día. Y, paradójicamente, cuando me siento, me echo hacia atrás y simplemente escucho, consigo resultados mucho mejores en pista”⁸. “En el centro de mi visión estaba el conseguir que los jugadores pensasen más por sí mismos... Si los jugadores iban a aprender el ataque, deberían tener confianza para tomar decisiones por sí mismos. Eso nunca ocurriría si estaban constantemente buscando que yo les dirigiese. Quería que se desconectasen de mí para que así pudiesen conectarse con sus compañeros y con el deporte”. “Los jugadores a menudo manejan mejor los problemas que el cuerpo de entrenadores porque están en el centro de la acción y captan intuitivamente los puntos fuertes y débiles de los oponentes”. “Para alcanzar ese punto se les ha de dar a los jugadores la libertad de encontrar lo que funciona y lo que no”.

No nos referimos aquí a dejar que los jugadores hagan lo que les venga en gana, sino que partiendo de propuestas muy sencillas, podamos observar todo lo que ocurre y evaluar las acciones técnicas y las interacciones de todo el grupo, para ir elaborando poco a poco todo el proceso de entrenamiento, que debe ser auto correctivo y adaptado al talento, a la actitud, y a la evolución del grupo. La idea fundamental es que a partir de una observación exhaustiva hemos de ser capaces de conducir al grupo interviniendo, aparentemente, lo mínimo posible. Y, lógicamente, deberemos adecuar el modo de nuestra intervención, la comunicación, a la funcionalidad con respecto a los jugadores. Además de una intervención de corte clásico, como es la transmisión de indicaciones o la corrección de modo directo, una o más veces, y la explicación racional de lo que estamos haciendo y pretendemos, que indica una clara posición de superioridad técnica por parte del entrenador (one-up) con respecto a sus jugadores (definición de la relación no siempre aceptada por los jugadores), hemos de conocer otras formas, a veces más eficaces y eficientes, y que hemos de estar dispuestos a utilizar al menor síntoma de que la comunicación clásica no funciona con algún jugador o con el grupo, o incluso por delante de ésta.

Trabajando de esta forma, y recordando el principio básico de que el tiempo no debería ser importante en nuestro trabajo de formación, podemos conseguir:

a) *Que el jugador vaya desarrollando su propio talento*: al no insistir demasiado en la corrección de sus errores, le permitimos una evolución espontánea de su talento.

b) *Que el jugador se vaya dando cuenta de sus propios errores y los intente corregir por sí mismo*: sencillamente se trata de colocarlo en el camino adecuado, pero sin eliminar los obstáculos que va encontrando. Es el jugador quien debe observarlos, analizarlos y actuar en consecuencia.

c) *Evitar una excesiva presión al jugador, que se convierte en ansiedad cuando no cesamos de estar encima de él, corrigiendo todo lo que hace*: Hemos de pensar que al corregir de forma constante, aparte del mensaje directo que nosotros pretendemos hacer llegar y que mucha veces no llega, enviamos dos tipos de mensajes ocultos, pero no por ello menos evidentes: te corrijo porque yo soy el que conoce todos los secretos del baloncesto y tu los desconoces, y lo hago porque tu no eres capaz de hacerlo solo, sin ayuda.

⁸ Phil. Jackson, *Canastas Sagradas*, pág. 78 y págs. 115-116. Ed. Paidotribo 2001

d) *Favorecemos la comunicación entre los jugadores, al no interferir de modo innecesario en su espacio lógico de comunicación.* (ejemplo: turno 1 de elite jove 2002).

B) Entrenando con preguntas

“Todo lo que sabemos tiene su origen en las preguntas. Las preguntas son los principales instrumentos intelectuales de que disponen los seres humanos”. Neil Postman.

Todos los entrenadores solemos preguntar a nuestros jugadores. Pero una cosa es una pregunta aislada y otra, bien distinta, es elaborar y basar nuestro método de entrenamiento exclusivamente, o casi, en preguntas. Las preguntas nos permiten:

a) *Hacer partícipe al jugador en su proceso de aprendizaje (entrenamiento):* al preguntar nos interesamos, de forma indirecta, en su opinión, en cómo él ve los detalles y los aspectos que rodean el entrenamiento y su incidencia en el propio jugador.

b) *Ayudarle a pensar. Obligarle a pensar:* es obvio que al obligarle a buscar respuestas por sí mismo, que luego podemos ir canalizando, le hacemos trabajar mentalmente, intentamos que las encuentre por sí solo, sin dárselo todo ya hecho, en donde no tiene cabida ningún tipo de creatividad.

c) *Una sucesión de preguntas bien formuladas nos puede llevar a la reestructuración del jugador en un aspecto concreto de su realidad:* hemos de realizar un particular proceso de preguntas que nos ayuden a guiar al jugador a través de un recorrido cognitivo en el que tendrá la sensación de que llega por sí mismo a una serie de conclusiones a las que, en cambio, ha sido sutilmente inducido. Estas preguntas (interventoras-discriminantes), en vez de presentarse de forma abierta, se formulan dando al jugador la posibilidad de elegir solamente entre dos o tres opciones de respuesta. Éste simplemente debe indicar en cual de las alternativas propuestas se reconoce, dando lugar a un proceso en el que cada respuesta construye la pregunta siguiente en una secuencia que se va cerrando como un embudo. Vamos conduciendo al jugador por donde nos interesa hasta conseguir que vea la realidad de un modo diferente. En el momento en que el entrenador construye un proceso de preguntas discriminantes e interventoras seguido de paráfrasis que reestructuran, guía al jugador a que construya una nueva creencia respecto a su situación que creará una nueva posición respecto a su realidad⁹. (Ejemplos: tecnificación de tiro, etc.). (Ilusión de alternativas: ¿queréis jugar sin bote o con un bote por jugador?; ¿queréis jugar cuatro contra cuatro, o cinco contra cinco?, etc.)

d) *Que adquiera conciencia operativa de lo que está haciendo:* muchas veces los jugadores no son conscientes de los movimientos que realizan, ni de si lo que acaban de hacer está bien o es un error, o sencillamente si es funcional o no. Ciertas preguntas en casos concretos nos van a permitir que se acostumbre a saber lo que hace, para que lo hace y a corregirlo él mismo si lo considera un error.

e) *Definir la relación de una manera diferente:* de simétrica a complementaria. De estar, en apariencia, one-up a estar, en apariencia, one-down.

Seleccionar cuáles deben ser las preguntas que debemos formular en cada caso no es tarea nada fácil. El preguntar bien es un arte que requiere mucha práctica y, como en el caso anterior, una constante observación y evaluación de las consecuencias que nuestras preguntas ocasionan en el jugador o en el grupo.

⁹ Véase Nardone, *La terapia dell'azienda malata*. Ed. Ponte alle grazie, 2000.

Como en el caso anterior estamos ante otro método que nos permite variar nuestra comunicación habitual con los jugadores y que podemos utilizar cuando las indicaciones o las correcciones no funcionan, en casos concretos, o como sistema habitual de comunicarnos con ellos en el proceso del entrenamiento.

C) Las instrucciones paradójicas

Una de las técnicas más eficaces para solucionar problemas con jugadores que, o bien quieren colaborar con el entrenador pero no pueden al estar totalmente bloqueados, o bien se enfrentan directa o indirectamente con él oponiéndose a la mayoría de propuestas que éste hace (véase apartado 1.4), es la de dar instrucciones paradójicas.

La forma más frecuente de hacer entrar la paradoja en la pragmática de la comunicación humana es una indicación que solicite un comportamiento concreto que, justamente por su naturaleza, no puede ser más que espontáneo. Ante una conducta disfuncional que se presenta de forma espontánea e irrefrenable, es muy eficaz prescribir el mismo comportamiento que deseamos evitar, colocando al jugador en una situación paradójica en la que la ejecución voluntaria de tal comportamiento nos llevará a su anulación. En algunos casos añadiremos una connotación positiva a nuestra instrucción con el fin de reforzar su efecto paradójico.

Veamos un ejemplo: En cierta ocasión, entrenando un equipo de juniors, intentaba que fueran capaces de utilizar el mínimo número de botes posible en el ataque posicional. Trabajábamos 4c4 y no permitíamos el bote de los jugadores, salvo para jugar un 1c1. En este caso se permitían dos botes. El ejercicio funcionaba bastante bien para la mayoría de los jugadores; solamente uno era incapaz de seguir las instrucciones y, nada más recibía un balón, lo botaba varias veces antes de jugar un 1c1 o simplemente devolverlo a un compañero. Mientras más lo corregía, peor lo hacía y más bloqueado parecía. Sus compañeros de equipo también se fastidiaban ya que cada vez que había un exceso de bote aquel equipo perdía el balón como si hubiera cometido una violación. En uno de los entrenamientos y antes de empezar el ejercicio de 4c4, reuní al equipo y comenté lo siguiente: “Hoy vamos a trabajar el 4c4 de la forma habitual, es decir, no se permiten botes, excepto tú S (y señalé al jugador en cuestión). Tú serás el único que puede botar. Bota lo que quieras, porque el equipo contra el que jugamos la próxima semana tiene un jugador muy bueno, que bota muy bien y es muy fuerte en el 1c1. Así que quiero que tú botes para acostumbrarnos en defensa”. El comentario se hizo con absoluta naturalidad, sin ningún sarcasmo y como si realmente obedeciera a una estrategia técnica. El jugador me miró fijamente y dijo: “Vale, pero si no boto...”. “Tú decides – le respondí – prefiero que utilices mucho el bote, pero si no lo haces no pasa nada”. El efecto fue que mientras duró el ejercicio (unos 25 minutos de 4c4) casi nunca al recibir el balón lo botó. Únicamente dos o tres veces y siempre respondiendo a necesidades tácticas correctas. Repetimos el experimento en algunos entrenamientos más, siempre con un discurso parecido y buscando una excusa técnica que pareciera lógica y justificara la decisión. Al cabo de muy poco tiempo fue capaz de jugar sin bote como pretendíamos, evidentemente con algunos errores, pero ya normalizados y que no le desesperaban a él ni al resto del equipo.

En algunas ocasiones los efectos de una comunicación paradójica son casi inmediatos, y se consigue desbloquear al jugador en una situación concreta con gran rapidez. Otras veces los efectos son algo más lentos y el cambio se produce de forma paulatina, por lo que es necesario repetir la instrucción cada vez que queremos evitar el comportamiento específico.

Un ejemplo concreto de instrucción paradójica, que podemos utilizar en el caso de un jugador con un buen nivel técnico y con el que sea posible razonar lógicamente, pero que esté bloqueado y que a pesar de su buena forma física no consigue realizar actuaciones como las que sería normal que realizase, es pedir al jugador que salga a jugar haciéndolo lo peor posible: “quiero que intentes jugar lo peor que puedas o que sepas. Fíjate que no se trata de jugar en broma, sino seriamente pero lo peor que sepas. No quiero que no defiendas, sino que defiendas mal; no se trata de hacer faltas, porque eso sería no defender, sino que has de intentar defender mal”.

Si el jugador no consigue jugar mal significa que su actuación habrá sido, sino excelente, por lo menos, positiva para el equipo y en la línea de una mejora en relación a su situación anterior. Si al intentar jugar mal lo hace bien, ya posee un recurso para poder superar su bloqueo. Es decir, podemos sugerirle que cuando crea que tenga problemas de juego lo que debe hacer es intentar jugar peor. Si lo consigue y juega mal (lo cual es realmente casi imposible) podemos hacerle entender que si es capaz de controlar su juego jugando pero, haciendo justo lo contrario jugará necesariamente mejor. Cualquiera que sea su respuesta podemos encaminarlo hacia una mejora paulatina de su juego.

D) Las instrucciones indirectas

Otra manera diferente de comunicar con un determinado jugador, que observamos no acepta, por lo que sea, nuestras indicaciones o correcciones, es hacerlo de manera indirecta. Si tenemos, por ejemplo, una situación de trabajo de uno contra uno, y queremos corregir la actitud del atacante y conseguir que trabaje la parada y el tiro, en lugar de ir cada vez hasta bajo canasta, podemos dirigirnos al defensor y decirle: “fíjate bien que Pepe no es capaz de parar y tirar. Intenta que sobretodo no te llegue hasta bajo el aro, concéntrate bien en su entrada, ya que no es capaz (o no consigue) de parar y tirar”. Es decir, corregimos intencionadamente al defensor, pero intentamos que el mensaje llegue al atacante de una forma no directa. Después observamos lo que ocurre, y repetimos el procedimiento si es necesario, en aquella ocasión o en otras similares.

Otro ejemplo puede darse en una situación de partido. Si consideramos que un jugador no está defendiendo bien a su oponente, podemos pedir tiempo muerto y decir al equipo: “Fijaos que Pepe, a pesar de su esfuerzo (lo cual puede ser o no ser cierto) no consigue defender bien al numero 7. Vamos intentar ayudarle entre todos, intentando anticiparnos a las penetraciones y saltando antes a la ayuda”. O también: “Oye Pepe, a pesar de tu esfuerzo, el numero 7 se te escapa cada vez. Intenta defender al número 10 que no es tan rápido y podrás sacar más partido a tu esfuerzo. ¿Te parece bien?”. En este caso intentamos “motivar” a un jugador concreto, que, aunque sabemos que no está teniendo una buena actitud defensiva, le enviamos un tipo de mensaje completamente distinto al habitual y de forma indirecta.

E) Otras técnicas

Comunicar al jugador que sabemos que está bloqueado y que, en este momento, no es capaz de hacer (o no hacer) algo determinado, y pedirle, al mismo tiempo, que cada vez que haga lo que hace mal (tirar precipitadamente, no defender, etc...) piense que se está perjudicando a si mismo y perjudica al equipo.

Preguntar al jugador que investigue la utilidad de alguna conducta determinada que le es perjudicial, puesto que si algo se mantiene durante mucho tiempo es porque ha de tener alguna utilidad, aunque esté muy oculta. Preguntárselo cada vez que, en un entrenamiento o partido, puede producirse la situación que queremos eliminar. El intento de buscar la utilidad a un síntoma suele hacerlo desaparecer.