



ENTRENADOR DE SEGUNDO NIVEL EN BALONCESTO

Dirección de Equipo

AREA DE ENTRENAMIENTO

DIRECCIÓN DE EQUIPO

Carlos Sainz de Aja Cañedo



1.- DIRECCIÓN DE GRUPO	258
1.1.- Posición del entrenador dentro del grupo	258
1.2.- Relación del Entrenador con los jugadores.	260
1.3.- Relación entre los jugadores.....	261
1.4.- Relación con sus ayudantes	261
1.5.- Relación con la directiva, la prensa y la afición.	262
1.6.- La Comunicación	263
2.- DIRECCIÓN DE PARTIDOS	264
2.1.- Planificación del trabajo a desarrollar	264
2.2.- Misión del Entrenador antes del partido.....	264
2.2.1.- Análisis del partido anterior.....	264
2.2.2.- Entrenamientos del equipo durante la semana.....	264
2.2.3.- Análisis del equipo contrario.	265
2.2.4.- Misión de LOS INTEGRANTES del equipo técnico.	265
2.2.5.- Misión del 1 ^{er} Entrenador antes del partido.	266
2.2.6.- Los detalles invisibles.....	266
2.2.7.- Los árbitros.....	267
2.3.- Dirección del Entrenador durante EL partido.....	267
2.3.1.- Instrucciones previas al partido.	267
2.3.2.- Primer Tiempo.....	267
2.3.3.- Descanso.....	267
2.3.4.- Segundo tiempo y últimos minutos.	268
2.3.5.- Prórrogas.....	268
2.3.6. Tiempos muertos.....	268
2.3.7. Las sustituciones	269
2.4.- El pospartido.	269
2.5.- Diferencias entre un Entrenador de Élite y un Entrenador de Formación	270
2.6.- Análisis de casos de dirección de partidos.	271



-INTRODUCCIÓN-

Seguimos avanzando. Después de conocer la Dirección de Equipo del 1^{er} nivel, subimos un peldaño más en nuestra formación como Entrenadores de Baloncesto. Ahora ya no son ni niños ni jóvenes los que podemos entrenar. Con el título de 2^o Nivel trabajaremos con jugadores seniors y nuestra responsabilidad será algo distinta. Las inquietudes y los problemas en estos equipos son diferentes y nosotros los entrenadores tendremos que estar siempre a la altura de las circunstancias. Recordad que en el texto de 1^{er} Nivel comenzábamos diciendo que la principal responsabilidad de un Entrenador es la formación y dirección de un grupo de jugadores (igual a “equipo”). Ahora ya nos encontramos con jugadores con cierta experiencia y formados y trabajados por otros entrenadores, con lo cual, lo primero que tenemos que hacer es ver como son estos jugadores que nos ha tocado dirigir: qué experiencia tienen, de dónde vienen, qué objetivos individuales tienen, qué esperan del equipo en el que están. Por lo tanto, nuestra primera misión será la de encauzar a todo el grupo en una misma dirección. Si conseguimos esto estaremos dando un gran paso adelante y estaremos empezando a ganar la credibilidad de los jugadores, staff técnico, directiva y entrenadores de otros equipos del Club. La dirección de equipo es la culminación de la labor de Entrenador y se entiende como aquello que permite finalmente dirigir los partidos, es decir, lo más importante que un entrenador hace, ya que todo el trabajo realizado previamente puede destruirse con una dirección inadecuada.

Dividiremos esta asignatura en dos partes:

1^a Dirección de Grupo.- donde hablaremos de la comunicación del Entrenador con el grupo, con los jugadores, entre los jugadores y el equipo técnico.

2^a Dirección de Partidos.- donde nos centraremos en la misión del Entrenador antes, durante y después de los partidos.

1.- DIRECCIÓN DE GRUPO

1.1.- POSICIÓN DEL ENTRENADOR DENTRO DEL GRUPO

El primer paso es analizar la posición del Entrenador dentro del grupo. Para ello el Entrenador debe conocer:

- a) **Cómo es el grupo que se va a dirigir:** antes de empezar a entrenar en el campo debemos empezar a entrenar en los despachos. Esto viene a cuento a que debemos mantener reuniones individuales con los jugadores. Tenemos que saber qué perspectivas se marcan dentro del equipo, cómo piensan sobre el resto de compañeros, qué les parece el Entrenador con el que van a trabajar, qué piensan del resto de técnicos, cómo ven la estructura del Club. Pero también sería muy importante el conocerles cómo son fuera del campo: su situación familiar, si estudian o trabajan, qué hacen en su tiempo libre. Este



segundo apartado lo quiero resaltar como algo básico y que pienso que la mayoría de los Entrenadores estamos olvidando o dejando en un segundo plano. Muy conocida es la frase: “yo con que rindan en la cancha, que cada uno haga de su vida lo que quieran”. Estoy convencido que esto es un error. Debemos ser algo más para el jugador que un entrenador en entrenos y partidos. Si existe este conocimiento por parte del Entrenador de cómo es el jugador fuera del equipo, siempre sacaremos algo más de “jugo” a los jugadores. Recordaros que, normalmente, estaremos entrenando a jugadores jóvenes o en equipos donde se alterne el baloncesto con el trabajo y si conseguimos conectar con los jugadores en este aspecto estaremos ayudándoles a que rindan mejor dentro del juego del equipo con lo que, en definitiva, estaremos ayudando a mejorar a sus compañeros y a nosotros mismos.

- b) **Cómo somos (saber como soy como Entrenador)**. Tenemos que conocernos cómo somos como Entrenadores. Analizar nuestro paso por otros equipos. Ser críticos, pero positivos. Ver que fallos hemos cometido, en que hemos insistido y luego nos ha salido mal, cómo ha sido nuestra relación con nuestros ayudantes, directivos, etc... qué cosas podemos repetir en nuestro próximo equipo y cuáles hay que quitar. Tenemos que confiar en nuestras posibilidades. Muchas veces nos encontramos solos (la famosa “soledad del Entrenador”) y será de nuestro análisis individual de los hechos de dónde tendremos que sacar conclusiones que tendremos que transmitir al equipo.

Tenemos que saber cómo hay que transmitir las consignas al grupo. Si debemos ser duros o blandos, directos o llegar dando rodeos. Si sabemos elegir bien la forma de hacerles llegar las instrucciones estaremos consiguiendo la credibilidad de los jugadores, con lo cual el camino a seguir será mucho más llevadero.

- c) **Qué nivel tienen los jugadores en relación a la competición en la que participamos**. Una vez sabemos cómo son los jugadores y cómo somos nosotros, el siguiente paso será situarnos. Es decir, qué nivel tiene mi equipo con respecto al resto de equipos que juegan en la competición. Hay por lo tanto que conocer las plantillas de los demás equipos, quienes son sus Entrenadores y cómo son los clubes a los que representan. De esta manera, podremos empezar a marcar objetivos deportivos del equipo. Soy de la opinión que el objetivo que hay que marcar a un equipo a nivel de clasificación debe ser a la vez realista y exigente. Me explico. El objetivo tiene que ser realista en cuanto a que se puede conseguir. No podemos engañar al Club, a los jugadores y a la afición marcando un objetivo imposible de alcanzar. Esto se volverá en nuestra contra y pagaremos muy caro el error (nos echarán del equipo antes de que nos queramos dar cuenta). Y el objetivo también tiene que ser exigente poniéndonos el listón siempre un poco más alto. Por ejemplo, si vemos que nuestro equipo debe ser 4º al final de la temporada, podemos marcar como un objetivo a la vez realista y exigente el decir que hay equipo para quedar 3º. De esta



manera, también este objetivo marcado nos hará a todos, empezando por nosotros, ser más ambiciosos y estar más ilusionados con el trabajo diario. La motivación de todos será mayor y las ganas de mejorar y de ser competitivos marcarán el día a día en el equipo.

- d) **Objetivos del Club para el equipo.** Este aspecto es muy importante desde el punto de vista de saber qué es lo que esperan de nosotros nuestros “jefes” (es decir, los directivos). Lo primero que tenemos que hacer es que los objetivos coincidan: que ambas partes coincidamos en hasta dónde puede llegar el equipo. Si esta coincidencia entre Directiva y Entrenador existe, podremos funcionar bien, pero si, por el contrario, los objetivos que se marquen unos y otros son distintos, lo mejor es no dirigir al equipo y aquí habría que aplicar la frase: “lo que mal empieza, mal acaba”. Tenemos que tener mucha personalidad a la hora de hacer llegar nuestros criterios deportivos a los Directivos. No podemos crearles falsas expectativas, pues como ya hemos hablado en el punto anterior, luego se volverá en contra nuestra. Hay que ser muy realistas siempre a la hora de marcar objetivos, es básico para que haya un buen entendimiento y una buena relación con nuestros directivos.

1.2.- RELACIÓN DEL ENTRENADOR CON LOS JUGADORES.

Aunque ya hemos hablado de esto algo con anterioridad es el momento de profundizar sobre este tema. Hay que distinguir varios puntos:

- 1º.- *Conocer bien a los jugadores.*- repetir un poco lo escrito con anterioridad. Aparte de conocerles como jugadores, es muy importante el conocerles como personas.
- 2º.- *Relación personal.*- Basada en el respeto mutuo y en la educación. El jugador debe saber quien es el que manda y nosotros debemos saber mandar. Los objetivos muchas veces son los mismos, pero a veces son distintos, de ahí que el criterio del Entrenador tiene que ser el que prevalezca. Los jugadores por lo general, son muy egoístas y tendentes a buscar todo tipo de excusas si las cosas no le salen bien. Debemos saber escuchar sus quejas y peticiones, pero no dejándonos llevar a su terreno pues empezaremos a perder credibilidad y a caer en sus redes. No hay que ser amigo de los jugadores pero si es importante mantener una relación cordial con ellos. A mi no me gusta el decir: “aquí mando yo y se hace lo que yo quiero y al que no le guste que se vaya”. Pero de ahí a dejar que hagan lo que ellos quieran hay mucha diferencia. Debemos estar siempre, como mínimo un peldaño por encima de los jugadores.
- 3º.- *Relación con el Capitán.*- Debe ser fluida y constante. El Capitán normalmente es el jugador más veterano del equipo. Conoce mejor el Club que nosotros y en un principio puede sernos de gran utilidad para ayudarnos a introducirnos en la dinámica del Club. Tiene que ser alguien con quien podamos hablar sin dirigirnos al resto del equipo. Deberá hacernos llegar las peticiones y los acuerdos a los que hayan llegado los jugadores. Si somos inteligentes le



podremos convertir en un mediador entre el vestuario y el Entrenador, de esta manera hará llegar nuestras consignas a sus compañeros.

4º.- Relación con el líder.- Algunas veces coinciden las figuras del Capitán y del líder en un mismo jugador, pero en otras no. La relación debe ser parecida a la del resto de jugadores pero con ligeros matices, ya que muchas veces será el que tome las decisiones importantes en los partidos. Tiene que gozar de nuestra total y absoluta confianza y también de la de sus compañeros. Muchas veces el líder existe en el equipo antes de que nosotros lleguemos. En estos casos nunca debemos imponer el líder que nosotros queremos. Si el equipo es de nueva formación, entonces sí podremos imponer el líder que nosotros creamos más conveniente. Caso de no existir líder, debemos sacarlo del grupo de jugadores bajo nuestra dirección. Siempre es importante la figura del líder en un equipo.

Se puede dar también que existan varios líderes en el equipo (sobre todo si entrenamos alguna Selección) con lo cual la principal tarea del Entrenador será que cada uno de ellos asuma su liderazgo en la parcela que le corresponda. Que no se entremezclen los liderazgos será una de nuestras principales obligaciones.

1.3.- RELACIÓN ENTRE LOS JUGADORES

Esta relación la deben de definir los propios jugadores. El entrenador nunca la deberá imponer, pero si la tiene que conocer. Salvo en equipos que formemos nosotros, nos encontraremos siempre con equipos ya formados y con una relación ente los jugadores ya establecida. Si vemos que esta no es positiva debemos hacérselo saber y trabajar para mejorarla. Cada jugador es un mundo y la convivencia durante una temporada pasará por buenos, regulares y malos momentos, y es ahí, cuando lleguen los momentos regulares donde tiene que aparecer la figura del Entrenador. No hay que dejar que la cosa vaya a peor, sino atajar lo antes que podamos el mal e intentar darle la solución adecuada. Habrá que conocer primero el origen del empeoramiento en las relaciones y luego a través de reuniones individuales y de grupo buscar las soluciones propicias para mejorar la relación. Si por el contrario no detectamos este problema hasta que la relación se vuelva casi insostenible, las soluciones serán muy difíciles de encontrar y habrá que tomar decisiones drásticas que nunca son buenas para casi nadie.

1.4.- RELACIÓN CON SUS AYUDANTES

Soy contrario a la figura del Entrenador que ordena, manda y decide quienes van a ser sus colaboradores, y si soy partidario de respetar la estructura del Club donde estoy trabajando. Cuando lleguemos como primer entrenador a un equipo, nos metemos dentro de una estructura ya creada. Hablamos de un Club bien estructurado. Será el club quien nos diga quienes van a ser nuestros ayudantes: 2º Entrenador, Delegado, Médico, Fisioterapeuta y Preparador Físico. De continuar con el mismo equipo varias temporadas, entonces podremos elegir nuestros colaboradores, pues ya conocemos como funcionan las personas que trabajan con él.



La persona más cercana a nosotros será el Entrenador Ayudante. Hablaremos de él como del resto de sus ayudantes en el área de Dirección de Partido y de sus cometidos técnicos. Ahora nos centraremos sólo en la relación, la cual debe ser cordial y sincera. Debe ser nuestra mano derecha y junto con el capitán, el “intermediario” entre nuestra figura y la del equipo. La convivencia debe ser correcta y ya dependerá de cada uno hasta que grado de amistad y confianza podemos llegar. Si llegamos a un buen nivel de coordinación todo funcionará mejor.

Otra figura muy importante es la del Delegado, que junto al Entrenador Ayudante, tendrá una relación muy directa con los técnicos. Dentro de sus funciones destacan las labores de organización y logística. En el partido será el encargado de llevar el estadiillo.

El preparador físico, médico y fisioterapeuta completarán el staff técnico. Lo más importante es que cada miembro del staff sepa cuales son sus tareas y obligaciones y nunca se extralimite de las mismas.

Toda ayuda que podamos obtener es poca, pero es vital que haya un “equilibrio emocional” entre todos los componentes del cuerpo técnico. Cada carácter es diferente y todos debemos conocernos y respetarnos.

Por último nos queda conocer cómo debe ser nuestra relación con la Directiva, la Prensa y la Afición.

1.5.- RELACIÓN CON LA DIRECTIVA, LA PRENSA Y LA AFICIÓN.

De nuestra relación con la Directiva ya hemos hablado algo con anterioridad. Ellos son los que mandan y los que deciden sobre muchos temas, pero el que tiene que decidir sobre el equipo será siempre el Entrenador. Podemos admitir sugerencias, pero nunca que nos impongan criterios con los que no estamos de acuerdo. El dialogo será en estos casos nuestro principal medio para sacar adelante nuestros criterios. También es importante que los jugadores sepan que el Jefe del equipo es el Entrenador y no la Directiva.

En cuanto a la Prensa siempre es importante tener una buena relación con ella. Hay que atenderles y ser solícitos con ellos. Si hablan bien del equipo y del entrenador, siempre será positivo para todos. Para los medios de comunicación porque venderán más periódicos o tendrán más oyentes y para nosotros porque nos ayudará a promocionarnos. Estos medios cada vez son más importantes e influyentes en la sociedad, y si los tenemos a favor mucho mejor que en contra. La afición normalmente estará con nosotros cuando las cosas vayan bien y cuando lleguen los malos resultados tendremos que saber aguantar con educación y entereza sus críticas y comentarios.



1.6.- LA COMUNICACIÓN

Es la forma en la que el Entrenador expresa a su equipo lo que quiere que se realice. Tiene que ser clara, concisa y directa. El Entrenador debe combinar las órdenes con las instrucciones y las recomendaciones y bajo ningún concepto debe perder la credibilidad.

El jugador debe conocer a la perfección el lenguaje del baloncesto. Muchas veces el jugador no tiene ni idea de lo que habla, escribe o dibuja el Entrenador. Por esta causa es de vital importancia que el jugador conozca la nomenclatura del baloncesto. Si detectamos que los jugadores carecen de ella, debemos y tenemos la obligación de enseñársela.

Hay estudios que demuestran que los jugadores no atienden a más del 30% de lo que explica el Entrenador. Si a esto añadimos que no lo entienden, nos encontramos ante un gran problema de comunicación. A los jugadores no les gustan las charlas largas ni las sesiones de vídeo largas. Si se lo damos todo muy desmenuzado los jugadores nos lo agradecerán, de ahí que los entrenadores debemos entrenarnos en comunicar bien las cosas: “actitud activa, mente fría”.

Tenemos que saber cómo y cuándo comunicar. Hay que ser positivos, no desmoralizarlos, tenerlos en tensión, pero no tensos y saber motivarles para sacar el máximo rendimiento de ellos, tanto en entrenos como en partidos. Hay que escoger el momento adecuado de cuándo hay que comunicar. Se debe dejar enfriar lo que escuece. Hay que esperar a que estén receptivos. Muchas veces, el no decir nada, el silencio, el mirarles a la cara es más importante que decirles algo.

Hay que ser realistas, pedirles cosas que puedan conseguir. Es algo similar a cuando hablamos de los objetivos del equipo. Hay que ser realistas pero exigentes. Pedirles siempre un poco más de lo que pensamos que pueden llegar a darnos. De esta manera les estaremos inculcando ambición, ganas de mejorar y de que no sean conformistas. Si les pedimos cosas no factibles irá poco a poco decayendo la confianza del equipo con el Entrenador, y si no hay confianza no hay autoridad. Tenemos que tener muy claro que una cosa es que los jugadores tengan confianza en el Entrenador y otra muy distinta el que sean amigos. Hay que saber que la amistad entre jugadores y el Entrenador puede empobrecer la autoridad de éste. Hay que tener autoridad pero no ser autoritarios. El látigo y el aquí mando yo, no va con la mentalidad actual de los jugadores. Siempre tendremos que estar por encima del equipo utilizando los argumentos desarrollados en el texto y no *“aquí el jefe soy yo y se hace lo que yo digo”*

En cuanto a la comunicación con los árbitros, ésta debe ser casi inexistente. Hay que dejarles trabajar. Su tarea no es nada fácil, son el blanco de todas las críticas y están sometidos a una fuerte presión. Además si nos ocupamos de los árbitros, no nos ocupamos del equipo, quien debe ser nuestra principal obsesión. Si alguna vez no estoy contento con el trabajo del Árbitro, es mejor hacer una protesta dura y educada a estar haciendo gestos y aspavientos constantemente.



Por último, un perfecto conocimiento de las reglas del juego, tanto por el entrenador como por parte del equipo, será muy beneficiosa para encarar mejor los problemas de reglamento que puedan ir surgiendo en los partidos.

2.- DIRECCIÓN DE PARTIDOS

2.1.- PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A DESARROLLAR

Este tema es básico conocerlo y manejarlo a la perfección, pero no es prioritario de esta asignatura. Se desarrollará en la asignatura de Planificación, con lo cual lo único que haremos será mencionarlo como algo muy importante e influyente en la Dirección de Equipo. Recordad que el partido es como un test, que nos dice si todo el trabajo planificado y que estamos desarrollando es el adecuado o si por el contrario debemos de modificar la planificación programada en algún aspecto porque las cosas no nos están saliendo como en un principio deseáramos.

2.2.- MISIÓN DEL ENTRENADOR ANTES DEL PARTIDO

2.2.1.- ANÁLISIS DEL PARTIDO ANTERIOR.

Este punto lo desarrollaremos cuando hablemos del pospartido, ya que ambos están perfectamente unidos.

2.2.2.- ENTRENAMIENTOS DEL EQUIPO DURANTE LA SEMANA.

Lo primero que tenemos que hacer es programar los entrenamientos del equipo durante la semana. La programación de los entrenamientos depende de muchos factores, tanto externos como internos. Podemos citar:

- Jugar en casa o fuera
- Periodo de la competición en el que nos encontremos
- Ver de qué equipo disponemos, si tenemos bajas o jugadores tocados o con problemas.
- Contra quién nos enfrentamos y relevancia de este resultado

Todos estos factores, más algunos que nos dejemos en el tintero, los tenemos que tener muy en cuenta a la hora de confeccionar la programación semanal. Las programaciones se hacen para cumplirlas, pero no debemos de ser rígidos con ellas, pues a veces hay factores que nos obligan a modificarlas. Y lo tenemos que hacer, pues de lo contrario estaremos perjudicando el funcionamiento y rendimiento de nuestro equipo.



2.2.3.- ANÁLISIS DEL EQUIPO CONTRARIO.

No somos muy partidarios de obsesionar a nuestros jugadores con el análisis de los contrarios, pero si de darles información breve y concisa. De esta jugaremos más en función de nuestras posibilidades que con las del contrario. El Entrenador, sin embargo, tiene que estar perfectamente informado y conocer al mínimo detalle al equipo contrario. Mediante medios como las estadísticas, la observación directa y el vídeo podremos obtener una información exhaustiva de los otros equipos. Recordad la asignatura de Observación del juego que en este 2º Nivel se cursa.

Repito que es importante no transmitir al equipo todo lo que sabemos del equipo contrario, sino que hay que dar algunas ideas básicas, claras y precisas y luego utilizar informaciones de forma individual.

Conclusión: *“hay que conocer muy bien al equipo contrario, pero sin obsesionarse con él. Hay que hacer que nuestro sistema de juego se imponga sobre el del contrario y que nuestros jugadores confíen ciegamente en sus posibilidades sin desmerecer al equipo contrario. El equipo contrario es un accidente y no debe influir para nada en el desarrollo del juego de nuestro equipo.”*

2.2.4.- MISIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO TÉCNICO.

Es decisivo que cada miembro del Staff técnico haga bien su trabajo y desarrolle bien su cometido. Recordad que los protagonistas son los jugadores y que nosotros estamos para ayudarles. Todos tienen que tener vocación, fidelidad, objetividad y discreción. Si cumplen en este apartado tendremos un grupo de colaboradores muy importante. La tarea específica de cada miembro del cuerpo técnico es la siguiente:

ENTRENADOR AYUDANTE: Informar al 1er Entrenador de las cosas que crea que son importantes para mejorar el rendimiento del equipo durante el partido. Hablará con los jugadores que van a salir informándoles de sus objetivos a desarrollar y con los jugadores cambiados para decirles cómo lo han hecho y animarles a que sigan metidos en el partido.

DELEGADO: Llevará la estadística del partido. Informará puntualmente de las faltas de ambos equipos y de los detalles estadísticos que sean dignos de mención.

PREPARADOR FÍSICO: Realizará el calentamiento de los jugadores e informará al Entrenador Ayudante de si ve algún jugador que no se encuentre bien y de cómo ve al equipo contrario.

FISIOTERAPEUTA Y MÉDICO: Se encargarán de que los jugadores lleguen al partido en el mejor estado posible y estarán atentos a los problemas que puedan producirse en el partido. Decisiva será su opinión sobre si un jugador puede jugar o no el partido. Los entrenadores debemos delegar este tipo de decisiones en mano de los especialistas.



2.2.5.- MISIÓN DEL 1^{ER} ENTRENADOR ANTES DEL PARTIDO.

Además de prever lo que puede hacer el equipo contrario, debemos prever qué puede hacer el nuestro. El equipo tiene que llegar siempre muy concentrado a los partidos. No debemos obsesionar al equipo con la palabra “ganar”. Hay que emplear las palabras “jugar bien” y “mejorar”. El Entrenador que consiga que su equipo juegue como entrena será un buen Entrenador. Hay cinco palabras que considero básicos para cualquier Entrenador:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Conocer | <input type="checkbox"/> Objetivos |
| <input type="checkbox"/> Serenidad | <input type="checkbox"/> Presión |
| <input type="checkbox"/> Previsor | |

CONOCER: tenemos que conocer a la perfección a tanto a nuestro equipo como al contrario al igual que todas las circunstancias que rodean al partido.

OBJETIVOS: definir los objetivos para el partido tanto individuales (cada jugador tendrá sus objetivos) como colectivos (el equipo debe saberlos e intentar conseguirlos).

SERENIDAD: estoy convencido de que si nuestro equipo juega como sabe, los jugadores no están nerviosos, y sobre todo, si no nos ven al cuerpo técnico tensos y nerviosos, desarrollarán mejor su trabajo.

PRESIÓN: hay que trabajar con tensión, “disfrutar sufriendo”, pero nunca presionados. Que la presión venga de fuera (afición, prensa), pero nunca desde dentro (cuerpo técnico, directiva).

PREVISOR: Hay que anticiparse a posibles acontecimientos. No podemos ir con una idea determinada y fija, hay que tener varias opciones y emplear durante el partido la que más idónea sea para ese momento.

2.2.6.- LOS DETALLES INVISIBLES.

Los llamamos así porque son muy difíciles de detectar y pueden ser muy negativos para el rendimiento de los jugadores. Hay varios ejemplos de detalles invisibles:

- jugadores con exámenes que bajen en su rendimiento por dormir pocas horas y estar más pendientes de los estudios que del baloncesto.
- Jugadores con problemas “afectivos” y familiares.
- Jugadores “nocturnos”. Por desgracia cada vez son más abundantes. Viven la noche (beben, fuman y trasnochan) y bajan su rendimiento tanto en entrenos como en partidos.
- Posibles discrepancias entre los jugadores. Muchas veces no son por si juegan mucho o poco, por si están de acuerdo con los entrenadores, y sí son porque hay problemas entre sus novias, mujeres, familiares, agentes.



Hay que estar muy por encima del equipo, y tener una persona, normalmente el fisio, que nos informe de todos estos detalles invisibles. Un jugador en la camilla se confiesa ante el fisio de muchas cosas que no se atreve a comentar ni con sus compañeros ni con sus entrenadores.

2.2.7.- LOS ÁRBITROS.

Hay que saber cómo es quien nos pita. Pero sin obsesionarse con él ni perseguirle, simplemente para sacar el mayor beneficio posible para nuestros intereses. Los Árbitros tienen la facultad de poder decantar el partido para un lado u otro. Si somos inteligentes y sabemos cómo llevarles, al final saldremos indirectamente beneficiados de nuestro comportamiento correcto para con ellos.

2.3.- DIRECCIÓN DEL ENTRENADOR DURANTE EL PARTIDO.

2.3.1.- INSTRUCCIONES PREVIAS AL PARTIDO.

Ya durante el último entrenamiento de la semana hemos hablado a nuestros jugadores sobre los jugadores del equipo contrario. El día del partido lo que hacemos es seguir el “RITUAL”:

- Si estamos en un Hotel, charla previa al partido ente 10-15 minutos
- Llegada al campo. Los jugadores se vendan y hacen tiro, cuando quedan 40 minutos para el comienzo vamos al vestuario. En ese momento recordamos los puntos clave en 2-3 minutos.
- Empieza el calentamiento más la rueda previa al partido.
- Quedando 15 minutos, damos el 5 inicial y conocemos el del contrario. El 1^{er} Entrenador habla con los 5 que van a salir de uno en uno, recordándoles sus objetivos en el partido. Es el momento de darles tranquilidad y ánimos.

2.3.2.- PRIMER TIEMPO.

Empieza el partido. Ver si todo transcurre según lo programado y previsto. Caso de que las cosas no vayan como nos gustaría, empezar a introducir cambios en los sistemas de juego. Es importante mantener a los jugadores que han salido inicialmente durante los 8-9 primeros minutos. De esta manera les estamos dando confianza. Es importante que si un jugador tiene 2 faltas, rápidamente cambiarle y reservarle para más adelante. Empezar con las rotaciones de jugadores intentando mantener siempre un equipo competitivo en el campo. Procurar siempre llevar el control y el ritmo de juego, caso de no tenerlo, buscar soluciones tácticas y estratégicas para poder recuperarlo.

2.3.3.- DESCANSO.

Los jugadores entran al vestuario, les damos 2-3 minutos para que estén solos (beban agua, se relajen, hablen entre ellos) y mientras tanto los Entrenadores estamos hablando de cómo ha ido la 1ª parte y de cómo debemos enfocar la 2ª. Hay que ser claro, breve y conciso. El único que habla es el 1^{er} Entrenador,



no hay que permitir que los jugadores intervengan ni discutan. De ir mal el partido hay que convencer al equipo de que el partido se puede sacar adelante y darles soluciones para poder lograrlo. Utilizar el recurso de la bronca siempre que es necesaria para hacer reaccionar.

2.3.4.- SEGUNDO TIEMPO Y ÚLTIMOS MINUTOS.

Los errores de este período ya empiezan a ser definitivos, puesto que cada vez queda menos tiempo para corregirlos. El controlar el ritmo de juego es ahora vital y el tema de las faltas puede ser decisivo. No hacer faltas tontas y cometer el menor número de errores será vital para el desenlace final del partido.

Es la hora de jugar de una manera más táctica:

- cargar el juego sobre los contrarios con más faltas personales
- jugadas específicas en las últimas posesiones
- llegar al final del partido con nuestros mejores hombres (utilizar las rotaciones para lograr este objetivo).

2.3.5.- PRÓRROGAS.

Suele ser una continuación de los últimos minutos y se suele jugar con la misma filosofía, pero normalmente en condiciones adversas, ya que no podemos disponer de los jugadores eliminados por faltas y tenemos jugadores muy cargados de faltas. También los jugadores están más cansados tanto física como psíquicamente. Es muy importante el no perder la concentración y echar el resto en cada acción del juego.

Yo me haría una pregunta: ¿Qué equipo responde mejor en las prórrogas, el que empata el partido o el que es empatado?. Solución: NO LA HAY. Si analizamos los partidos que terminan en empate no hay un porcentaje claro a favor de una u otra teoría.

Para terminar con este punto conviene hacer mención de las canastas “imprevisibles”. Se dan en los últimos segundos del partido o de la prórroga. Es la típica canasta desde medio campo o el último tiro sin posibilidad de respuesta por parte del equipo contrario. Ante este tipo de situaciones lo único que podemos hacer es felicitar al rival por la victoria.

2.3.6. TIEMPOS MUERTOS.

Sólo disponemos de un tiempo muerto por cuarto (salvo en el último que disponemos de dos) con lo cual los tenemos que saber utilizar. Normalmente los usamos para cortar el ritmo del equipo contrario o para centrar a nuestro equipo si vemos que está perdiendo la concentración necesaria. Siempre, si es posible, es conveniente guardar uno para los últimos minutos del partido. Los comentarios en los tiempos muertos no deben de ser para hacer historia de lo que ha pasado, sino para “buscar y encontrar soluciones a los problemas que nos han llevado a pedir el tiempo muerto”. Debemos ser “claros” y utilizar pocas palabras: los jugadores no están para oír discursos, sino para escuchar unas pocas palabras directas y claras que puedan servir de revulsivo al equipo. Aquí podemos aplicar la frase: *“lo bueno, si breve, dos veces bueno”*.



2.3.7. LAS SUSTITUCIONES

El que mejor conoce el rendimiento de sus jugadores es el entrenador. Por ello, analizará las circunstancias del equipo en cada momento para tomar las decisiones correctas en cuanto a qué jugadores deben estar en el campo. Las rotaciones se hacen según la intencionalidad del entrenador. Es difícil predecir cuándo sustituir; y a modo de ejemplo podemos describir las siguientes razones:

- a) para descansar al jugador
- b) para proteger de faltas
- c) repite los errores
- d) para comunicar información al jugador/equipo
- e) para mantener la disciplina
- f) para organizar estrategias de últimos segundos
- g) para responder a la estrategia del equipo contrario.

2.4.- EL POSPARTIDO.

Como hemos comentado anteriormente está muy conectado con el apartado: “Análisis del partido anterior”. Yo le doy mucha importancia al pospartido ya que de él sacaremos las conclusiones tanto positivas como negativas, que debemos hacer llegar a nuestro equipo de cara a mejorar su rendimiento en futuros partidos. No me gustan las reuniones nada más terminar el partido. Todos estamos calientes y enfadados si las cosas han salido mal y, si por el contrario, las cosas han salido bien, la euforia post-partido dejará poco receptivos a los jugadores. Lo mejor es desconectar y analizar el partido antes del primer entreno de la semana. Hay cinco puntos que debemos hacer llegar a los jugadores para poder analizar con objetividad el partido, pero antes tenemos que hacernos una pregunta: ¿jugamos para ganar o para cumplir los siguientes objetivos?:

1. jugar bien
2. jugar con continuidad
3. jugar con disciplina
4. reducir errores
5. competir

Si cumplimos estos cinco puntos, el ganar pasa a ser algo secundario, ya que muchas veces el contrario es mejor que nosotros y es imposible ganarle. Debemos convencer a nuestro equipo de que si cada vez que juegan un partido cumplen con los cinco puntos mencionados, el ganar o perder será una consecuencia de los anterior. Porque además hay otra serie de normas para determinar si nuestro equipo ha jugado bien y ha sido competitivo:



DEFENSA	<input type="checkbox"/> Evitar penetraciones <input type="checkbox"/> Bloquear el rebote
ATAQUE	<input type="checkbox"/> Circulación de balón <input type="checkbox"/> Juego dentro-fuera <input type="checkbox"/> Juego dentro-inversión <input type="checkbox"/> Juegos entre pivots <input type="checkbox"/> Penetrar y doblar

Si aparte de los cinco puntos mencionados, nuestro equipo ha llevado a buen término las normas de defensa y ataque, el ganar o perder, vuelvo a repetir, es algo secundario, ya que como dijimos anteriormente, el equipo contrario es un “accidente” y muchas o algunas veces es inasequible para nuestro equipo.

2.5.- DIFERENCIAS ENTRE UN ENTRENADOR DE ÉLITE Y UN ENTRENADOR DE FORMACIÓN

Creo que es conveniente ver las diferencias que hay entre un Entrenador de Formación y un Entrenador de equipos de Élite, pues estamos en el momento, como entrenadores, de dar el paso a entrenar equipos con un más alto nivel competitivo.

ÉLITE		FORMACIÓN
Trabajar para el presente	1	Trabajar para el futuro
Entrenador profesional	2	No profesional
Objetivo: ganar	3	Objetivo: formar
Aprovechar a los jugadores para ganar	4	Inculcar las bases técnicas y humanas para el futuro de los jugadores
Colocar a los jugadores donde son más útiles al equipo	5	Ver donde en el futuro pueden rendir más los jugadores
Descartar a los jugadores que no le valen	6	Hacer ver a los jugadores que no valdrán en el futuro de que no pueden jugar al baloncesto de alto nivel
Hacer valer su personalidad por encima del criterio de los Directivos y Periodistas	7	Que los jugadores aparte de jugar al baloncesto sigan estudiando y haciendo amistades
Intentará que los agentes le den los mejores jugadores	8	Intentará que los agentes no contacten con los jugadores hasta que estos son mayores de edad.



2.6.- ANÁLISIS DE CASOS DE DIRECCIÓN DE PARTIDOS.

A continuación vamos a desarrollar unos ejemplos prácticos que nos servirán como análisis de casos que se producen durante un partido de baloncesto. Todos ellos pueden tener alguna o algunas soluciones distintas que a las que proponemos y que pueden ser tan buenas tanto las unas como las otras.

Vemos algunas situaciones, siempre lógicas, que se pueden producir durante un partido, y en los que los entrenadores tenemos que dar a nuestro equipo alguna solución que ellos se la pueden creer e intenten sacarle adelante:

1.- Vais 20 puntos arriba en el descanso, y el equipo contrario no es muy inferior al nuestro. ¿cómo plantearíais la 2ª parte?

- Calmar la euforia en el vestuario
- Jugar como en la 1ª parte
- Olvidarnos que vamos 20 puntos arriba
- Si ven que no pueden recortarnos se irán abajo y luego será más sencillo.

2.- Vais 20 puntos abajo en el descanso, y el equipo contrario no es muy superior al nuestro. ¿cómo plantearíais la 2ª parte?

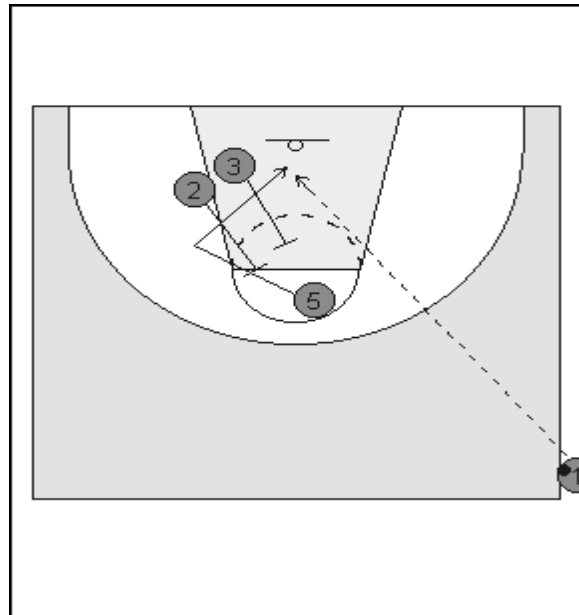
- Levantar el ánimo en el vestuario
- Ser positivos
- No remontar en 1 minuto, sino ir poco a poco, cada minuto 1 punto
- Defender más presionantes, buscando situaciones de 2c1
- Buscar defensas alternativas (incluidas zonas mixtas)



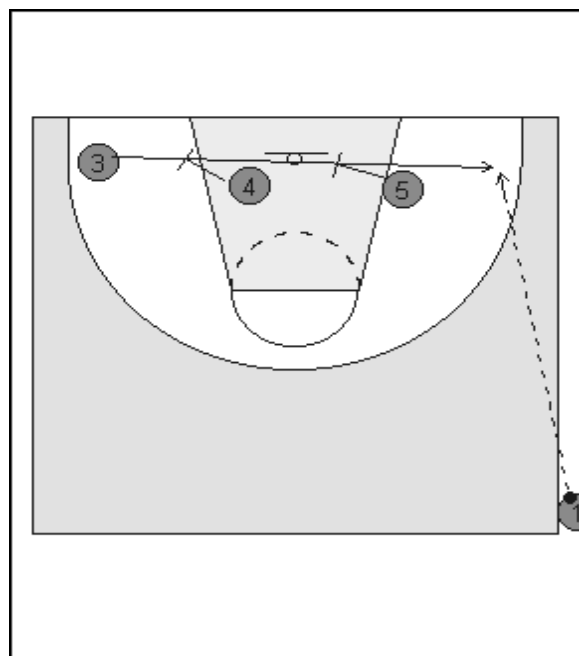
3.- Queda 1 segundo y sacamos de medio campo. Vamos perdiendo de 1 punto ¿qué haríais?

2 opciones:

OPCIÓN 1: buscar pase bombeado a la zona contraria para intentar un palmeo previo un doble bloqueo ciego.



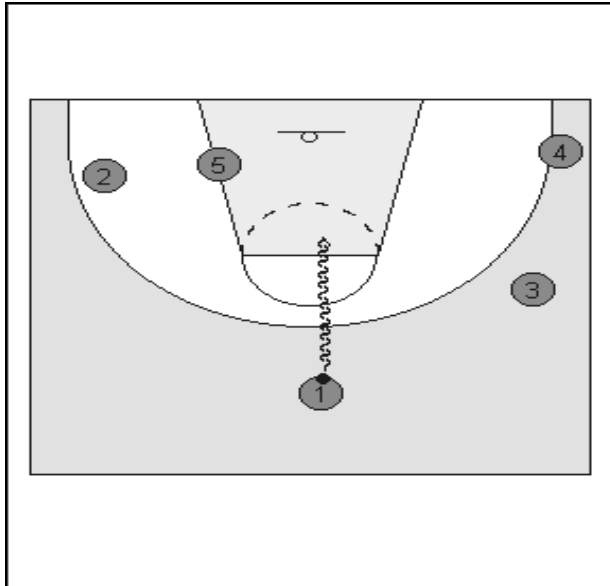
OPCIÓN 2: Corte por la línea de fondo de un tirador que recibe dos bloqueos de los pivots.





4.- Quedan 13 segundos, vamos 1 punto abajo y sacamos de fondo ;Qué haríais?.

Jugar con 4 pequeños abiertos y 1 grande en un Poste Bajo. Penetrar uno de los pequeños para tirar o doblar pase.

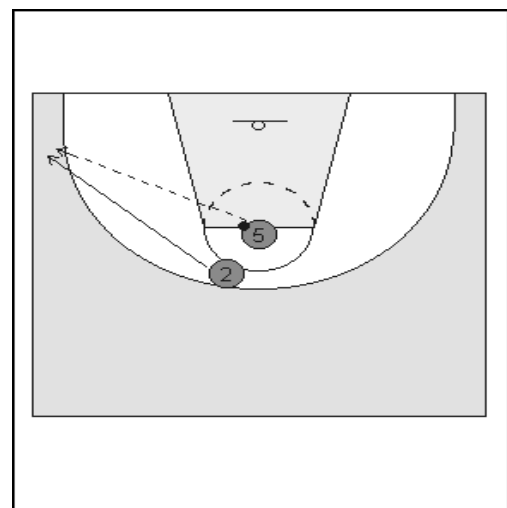


4 es un jugador pequeño

No soy partidario del Bloqueo Directo en este caso.

5.- Quedan 4 segundos, vamos perdiendo de 3 puntos y hay un salto entre dos en la zona de nuestro ataque y tenemos ventaja en el salto.

Balón hacia la esquina y triple de un buen tirador.





6.- A los 4 minutos de partido vamos perdiendo 14-4 ¿qué hacer?

Lo más lógico es pedir un tiempo muerto y reordenar las ideas del equipo. También podíamos haber pedido el tiempo con mucha anterioridad.

Otra opción es cambiar algunos jugadores para darle otro aire al equipo sin tener que utilizar un tiempo muerto.

7.- Pierdes de 1 punto, quedan 20 segundos, llevas 4 faltas ¿qué harías?. La posesión es del equipo contrario.

Intentar que no reciban el balón los jugadores más calientes del equipo, presionándoles las líneas de pase. Si en 10 segundos no recupero el balón, haremos falta para poder realizar un tiro en los 10 segundos que nos queden.

8.- Faltan 5 minutos, vamos 12 abajo y no llevamos faltas en el 4º periodo. Tenemos posesión y el equipo contrario ya está en el “Bonus” ¿Cómo jugarías los minutos finales?.

- en esta 1ª posesión buscar penetración para sacar falta
- defender en presión arriesgando al 100% al balón (sería bueno que me pitaran varias faltas para llegar al “bonus”. Jugar muy fuerte en defensa, buscando situaciones tácticas que puedan sorprender al contrario (Defensa mixta, 2c1 al Poste Bajo...) y en los ataques intentar algún triple si estamos en buena posición y jugar balones interiores o penetraciones.

9.- Eliminatoria a 2 partidos. Has perdido el primer partido de 6 puntos. Quedan 40 segundos y ganas por 2 puntos, tiene el balón el equipo contrario. Los 2 equipos con 4 faltas en el período. ¿qué harías?

Dejar anotar al otro equipo para forzar la prórroga.

10.- Vas ganando de 15 puntos en el descanso, pero tienes muy cargados con faltas a tus hombres básicos. ¿qué planteamiento harías en la 2ª parte?

- Si confío en mis jugadores de banquillo, jugar igual que en la 1ª parte
- Si no confío en ellos, jugar despacio, agotando las posesiones, para luego buscar situaciones de 1c1 ó 2c2 en los 10 últimos segundos de posesión.



11.- Vas ganando de 10 puntos en el descanso, pero en el minuto 2 de la 2ª parte el equipo contrario te ha empatado el partido. ¿qué harías?

- Pedir tiempo muerto
- Decirle que no vale para nada lo hablado en el vestuario
- Hay que partir de cero y centrarnos y meternos otra vez en el partido
- Analizarles muy concisamente el porqué nos han empatado.

12.- Vamos empatados. Quedan 20 segundos y tienen ellos posesión. Tenemos 2 faltas. ¿qué harías?

Hacer dos faltas en 14-15 segundos para que sólo dispusieran de 5-6 segundos para realizar un tiro. Ya no haría más faltas. Si tengo el empate que metan canasta , pero no de Tiro Libre.

13.- Antonio Diaz-Miguel decía que era muy importante meter las 2 primeras canastas de cada tiempo. ¿qué opinas?

14.- ¿Cuál es la mejor defensa?

La mejor defensa es aquella que nos permite rebotear mejor.

15.- ¿Cómo plantearías los partidos de la Fase Final e un Campeonato de España Junior, teniendo uno de los equipos favoritos al título?. Son cinco partidos en cinco días.



BIBLIOGRAFÍA

- Buceta, J.M.: Psicología del entrenamiento deportivo. Dykinson. 1998.
- Fiedler, F., y Chemers, M.M.: Leadership and Effective Management. Scott Foreman. Glenview, Illinois, 1974.
- Grosser, M., Brugerman, P., Zinrl, F.: Alto Rendimiento Deportivo. Martínez Roca. Barcelona. 1989.
- Grosser, M., Starischa, S.: Principios del entrenamiento deportivo. Martínez Roca. Barcelona. 1988.
- Harre, D.: Teoría del entrenamiento deportivo. Científico Técnica Stadium. Buenos Aires. 1987.
- Hickman, C.R. y Silva, M.A.: El Directivo Excelente. Grijalbo. Barcelona 1986.
- Jensen, C.R.: Administrative management of Physical Education and Athletics Programs. Lea and Febiger. Filadelfia 1983.
- Jhonson, E., Novak, W.: Mi vida. Planeta. Barcelona. 1993.
- Martens, R.: Successful Coaching: United States Tennis Association Special Edition. Leisure Press. Champaign Illinois 1990, segunda edición.
- Matveev, L.: Fundamentos del entrenamiento deportivo. Raduga. Moscú. 1983.
- Platonov, V.N.: El entrenamiento deportivo. Teoría y Metodología. Paidótribo. Barcelona. 1988.
- Riley, P.: Forjador de éxitos. Trijalbo. Madrid. 1995.
- Smith, D.: Ataques y defensas múltiples. Pila Teleña. Madrid. 1986.
- Verjoshanki, I.V.: Entrenamiento deportivo, planificación y programación. Martínez Roca. Barcelona. 1990.
- Woodcock, M. y Francis, D.: Los 11 Bloqueos del Manager. Granica. Barcelona 1992.
- Zeigler, E.F. y Bowe, G.W.: Management Competency development in Sport and Physical Education. Lea and Febiger. Filadelfia 1983.