



HISPANOS 2.18

ANATOMÍA DE UN EQUIPO DE ORO



Caso preparado por Víctor Lete Lasa (Técnico Deportivo. Subdirección General de Alta Competición del CSD) y Gerardo de la Encarnación Gosálbez (Coordinador del Área de Comportamiento Humano del Centro Superior de Enseñanzas Deportivas del CSD), como material de estudio para los alumnos del CSED.

Créditos

Hispanos 2.18: Anatomía de un equipo de oro

© **Consejo Superior de Deportes**
C/Martín Fierro, 5. 28040. MADRID
www.csd.gob.es

Redacción

Gerardo de la Encarnación Gosálbez
Víctor Lete Lasa

NIPO

033-18-002-1

Catálogo general de publicaciones oficiales
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. LA ILUSION COLECTIVA	5
3. LA RESPUESTA ANTE EL FRACASO	7
4. LA DESINTOXICACIÓN DEL LAUREL	10
5. EL COLECTIVO	11
6. EL TALENTO COLECTIVO	13
7. LOS GUARDIANES DE LAS ESENCIAS	15
8. LIDERAZGO NO ESTRIDENTE	17
9. UN EQUIPO DE ORO NO ES FLOR DE UN DÍA	24
ANEXOS	28
ANEXO 1	29
ANEXO 2	31
ANEXO 3	32
ANEXO 4	33
ANEXO 5	35
ANEXO 5.....	41

1. INTRODUCCIÓN

La reciente medalla de oro obtenida por la selección masculina de balonmano en el Campeonato de Europa 2018 constituye una magnífica oportunidad para elaborar un caso de estudio que nos permita, a partir de la experiencia de los Hispanos 2.18, bucear por debajo de la parte visible del iceberg del éxito de los equipos de alto rendimiento, e identificar algunas de las características que subyacen a esos triunfos.

Lo primero que habría que decir es que esta medalla de oro no es el primer éxito en la historia de la selección masculina de balonmano. Estos Hispanos 2.18 se alzan a lomos de otros gigantes.

Los datos nos muestran que, desde siempre, todas las versiones de los Hispanos anteriores a la 2.18 han sido muy competitivas y aguerridas: bronce en los Juegos Olímpicos de 1996, 2000 y 2008; campeones del mundo en 2005 y 2013 y medalla de bronce en este mismo campeonato en 2011.

Ahora bien, el Campeonato de Europa es la competición más complicada del balonmano internacional, ya que en ella participan las 16 mejores selecciones de Europa que vienen a ser las más fuertes del mundo, y estos Hispanos versión 2.18 acaban de conseguir la medalla de oro por primera vez en toda la historia de la selección. Antes fueron bronce en el 2000 y en el 2014; y plata en 1996, 1998, 2006 y 2016. Pero, nunca antes habían sido oro. Ahora, esta medalla está escrita con letras de oro en el patrimonio del deporte español.



Los Hispanos 2.18 celebrando un éxito sin precedentes.

Por eso, además de proporcionar un atractivo caso de estudio para los alumnos del CSED, nos gustaría que, en este momento tan señalado para el balonmano español, este trabajo sirva como un homenaje a todos aquellos equipos de nuestro deporte que son o aspiran a convertirse en equipos de oro.

2. LA ILUSION COLECTIVA.

Todo equipo de oro tiene que estar necesariamente orquestado en torno a un objetivo común y animado por una ilusión colectiva que enlace a todos sus componentes. Sin este sueño compartido los equipos carecen de la energía aglutinante necesaria para perseguir una meta común.

En el deporte, y en todas aquellas actividades en las que se aspire a alcanzar metas transcendentales, la emoción y el entusiasmo colectivo son imprescindibles para ir más allá en busca del cumplimiento de los sueños. A la excelencia se llega por la pasión.

Esto es fácil de decir y forma parte de todos los manuales que describen a los equipos ideales. Lo difícil de esta premisa es conseguir de verdad que todos los integrantes de los equipos se conecten con esa ilusión, se sientan partícipes del proyecto y lo sientan como suyo, funcionando como un bloque.

Nos cuenta **Jordi Ribera**, seleccionador nacional: “Un dato que pone de manifiesto si esa ilusión es o no colectiva es el comportamiento de los jugadores que están en el banquillo. El comportamiento del banquillo del equipo durante todo el Campeonato de Europa ha sido espectacular”.



El banquillo de los Hispanos a máximo voltaje, bajo la atenta mirada de Jordi Ribera

Y es que la importancia del banquillo en el ánimo de un equipo es decisiva. Un banquillo vibrante, eléctrico, da alas a los jugadores que en ese momento están en la cancha. No hay nada más poderoso que un banquillo conectado. El banquillo es el primer referente, la primera línea de animación de un equipo, el octavo jugador de un equipo de balonmano y el eslabón inestimable entre el terreno de juego y la afición.

Ahora bien, para que el banquillo funcione como ese núcleo desbordante de energía, las personas deben sentirse protagonistas, importantes.

Y esto no se consigue solo con discursos inflamados ensalzando la importancia de todos. Hace falta ir más allá de las palabras y realizar gestos que lo demuestren para que verdaderamente desencadenen el compromiso y la implicación de todos los integrantes de los equipos.

Por ejemplo, la manera en que se distribuyen los minutos de juego de todos los jugadores durante las competiciones pone de manifiesto si verdaderamente todos han sido importantes. En los Hispanos 2.18 sí se ha podido hablar de ilusión colectiva. Todos se han sentido protagonistas con una de las mejores formas de reconocimiento que existe en el deporte: participando en el juego (Ver Anexo 1).

Ahora bien, ¿qué pasa cuando no se pueden dar minutos de juego porque los equipos están muy descompensados? Quizás una de las posibles soluciones sea anticipar, intentar no llegar a esa situación, afrontar siempre el presente pensando en el futuro, como hacen los Hispanos. Todos los jugadores que ahora son importantes en los Hispanos 2.18, antes fueron también novatos.

Se trata de ir dando minutos a los jugadores jóvenes progresivamente para que vayan fogueándose y adquiriendo protagonismo. Por ejemplo, Jordi Ribera hizo debutar a David Balaguer en el Mundial 2017 y en este Campeonato de Europa 2018 ha jugado ya 3 horas y 51 minutos.



David Balaguer en acción durante el Campeonato de Europa 2018

NOTA: El nombre de las personas que aparecen en el documento figura en negrita cuando el texto procede de la interacción directa con los autores. De esta forma distinguimos entre la información procedente del trabajo de campo, y la que proviene de otras técnicas de recolección de datos.

3. LA RESPUESTA ANTE EL FRACASO

Nos cuenta **Raúl Entreríos**, el gran capitán de estos Hispanos 2.18, junto a Julen Aginagalde y Viran Morros, después de haber obtenido la medalla de oro: “La energía y predisposición del equipo cuando afrontamos cualquier competición de este tipo es la misma. Siempre acudimos con la idea de hacer un buen papel y volver a casa dejando al balonmano español lo más alto posible”.

De las palabras de Raúl se desprende que obtener un buen resultado en el Campeonato de Europa 2018 y obtener la medalla de oro era una ilusión colectiva para los Hispanos 2.18, como en su momento lo fueron también otros objetivos. En los Hispanos el sudor no se discute.

Ahora bien, en este Campeonato de Europa, de todas las conversaciones mantenidas con las personas que han colaborado en la elaboración de este caso de estudio, se desprende que había algo más. Algo que resume perfectamente el propio **Raúl Entreríos**: “Quizá pudo influir el hecho de venir de una situación difícil...no clasificarnos para los JJOO del 2016, el quinto puesto del pasado Mundial del 2017...Somos un grupo exigente con nuestro trabajo y siempre queremos alcanzar el objetivo marcado”.



Valero Rivera desolado tras no clasificarse para los JJOO de Río 2016

No ir a Río escoció mucho y sirvió para que el grupo se conjurase aún más. Desde Montreal 1976 la selección española de balonmano no había dejado de acudir a la cita.

Grandes jugadores buscando siempre objetivos máximos y heridos en su amor propio por fracasos pasados, se convierten en temibles adversarios como ha sucedido en este europeo con los Hispanos 2.18. Estos equipos de oro convierten el fracaso en algo valioso.

Nos cuenta **Jesús Rivilla**, preparador físico de la selección: “Desde la primera conversación que mantuve con el equipo percibí en la mirada de los jugadores cosas que no se aprecian siempre en todos los equipos:

- Que había hambre.
- Que creían en el trabajo como peaje para conseguir los éxitos (no sabes si el trabajo te va a llevar al éxito, pero es necesario).
- Que querían ser campeones y estaban dispuestos a pagar el precio que eso conlleva.
- Que era un grupo autoexigente y responsable”.



Jesús Rivilla en el centro, junto al resto del cuerpo técnico de la selección española

Como puede apreciarse en las palabras de Jesús Rivilla, estas frustraciones, lejos de convertirse en abatimiento, renuevan en los equipos de oro las ganas de sacrificarse y la ambición, y les permiten alcanzar retos que posiblemente nunca hubiesen alcanzado desde una trayectoria exitosa.

Además, nos cuenta **Jesús Rivilla** que Jordi Ribera ha sabido movilizar la rabia contenida por esas decepciones, tocando la tecla en el momento oportuno, con el grado exacto y el modo correcto.

Un equipo como los Hispanos 2.18 en máxima tensión competitiva, con hambre por resarcirse del pasado reciente, se convierte en un contrincante formidable porque, además, según nos comenta el dibujante **Javier Gómez Rodríguez**, gran aficionado al balonmano y seguidor de los Hispanos en todas sus versiones: “España en este Europeo sufre un recorrido durante el campeonato que no ha invitado a relajarse: en la primera fase pierden y ganan, en la segunda fase pierden, se gana a Alemania y se pasa a semifinales con confianza. En semifinales se gana a Francia y llegan a la final eufóricos”.

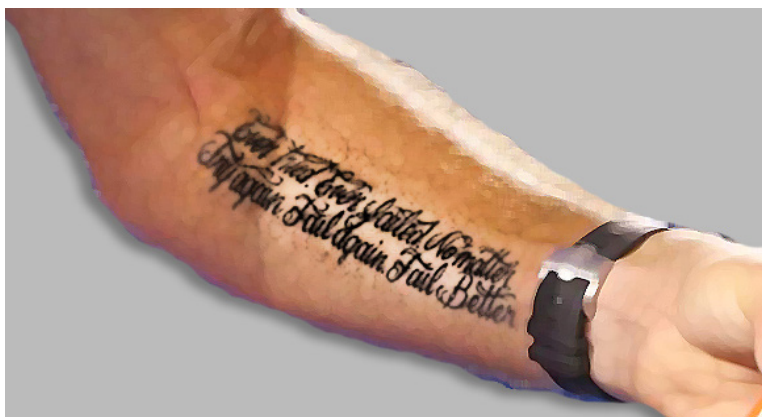
Los equipos de oro en muchas ocasiones triunfan gracias a que antes habían fracasado. Como dice Charles Pépin en su libro Las Virtudes del fracaso: “Sin estos contratiempos, sin

esta adversidad, sin todas esas ocasiones para reflexionar y volver a levantarse tras la caída, ninguno de ellos podría realizarse como se realizó... La dificultad hace crecer a los equipos con carácter”.

La forma de afrontar la derrota está en la base de este “gen del coraje”, esa actitud que impulsa a esforzarse más ante la adversidad y, posiblemente, se labra en la fase de iniciación deportiva. Todo cambia cuando la derrota se entiende como una experiencia que nos proporciona una magnífica oportunidad para aprender y crecer (Ver Anexo 2). A este respecto Jordi Ribera comenta: “Siempre hemos intentado acumular experiencias y perfeccionarlas al máximo”. (ABC, 10/01/2018)

Esto no es fácil en una sociedad como la actual en la que solo se recompensan los resultados no los procesos, de manera que una vez que conseguimos el objetivo, confundimos el alivio que sentimos con la felicidad. La felicidad no consiste en la liberación que se produce al llegar a la punta de la montaña, la felicidad debería encontrarse en la propia experiencia de subir hacia la cumbre.

Los éxitos son agradables, pero con frecuencia son menos ricos en enseñanzas que los fracasos. Como dijo Nelson Mandela: “Yo nunca pierdo: gano o aprendo”. Para los deportistas y los equipos de oro, donde hay fracaso también crece lo que les hace triunfar. El fracaso es una lección de humildad. Nada como una buena derrota para recordar que hay que estar alerta.



El brazo tatuado de Stanislas Wawrinka

El tenista Stanislas Wawrinka vencedor de Roland Garros en 2015, en el Open de Australia y en la Copa Davis en 2014 también parece haberlo entendido: se tatuó en el antebrazo la cita de Samuel Beckett: “Lo intentaste. Fallaste. No importa. Vuelve a intentarlo. Falla mejor”. Existir es en parte resistir.

Los fracasos han curtido siempre a los Hispanos, les han preparado para el combate. Por eso Jordi Ribera al terminar el campeonato dijo: “Ha sido un torneo muy duro. Tuvimos obstáculos muy importantes. Hemos ido creciendo. Cuando empiezas queda muy lejos. **Las adversidades nos han fortalecido.** Eso nos ha servido para llegar fuertes” (El País, 29/1/2018).

4. LA DESINTOXICACIÓN DEL LAUREL

Aunque, como hemos visto en el capítulo anterior, Los Hispanos conforman un equipo poco dado a lo que denominamos “intoxicación de laurel”, esa borrachera de presunción que siempre está acechando a los equipos de oro, nunca está de más una gestión consciente y proactiva para evitar que se produzca. Porque la sensación de ser intocable incide directamente en el compromiso.

Y es que no hay nada peor para quienes aspiren a convertirse en un equipo de oro que el pecado de la soberbia, la complacencia que provoca la intoxicación de laurel. La soberbia no es solo una cuestión ética, la soberbia causa incapacidad técnica.

Nos cuenta **Jordi Ribera**: “Venir a la selección debe considerarse un premio, un reconocimiento al trabajo bien hecho, no un derecho adquirido”.

Es necesaria esa chispa de duda sin la cual el talento no puede dar todo su potencial, cierta dosis de inquietud que impida la relajación. En los Hispanos 2.18 no hay vacas sagradas. Nadie tiene el puesto asegurado, hay que ganárselo. Nadie tiene plaza fija.



Raúl Entreríos mostrando la garra y entrega que le caracteriza

En los Hispanos 2.18 las puertas están abiertas para todo el mundo. No es positivo en el alto rendimiento que el equipo se acomode pensando que, hagan lo que hagan, van a jugar. Uno se acostumbra a todo, ninguna emoción humana, ni siquiera el miedo, es tan fuerte como la costumbre. El alto rendimiento necesita un contexto de inconformismo en el que cada uno se exige lo máximo para dar lo mejor de sí en cualquier circunstancia.

En este sentido, nos cuenta **Raúl Entreríos**: “En cada partido cada uno debe dar lo máximo y llegar al vestuario sin nada que reprocharse a nivel de implicación. En definitiva, ser autoexigentes y comprometidos con la camiseta que llevamos y con el esfuerzo colectivo. Del mismo modo que afrontamos los partidos y la competición con humildad, debemos mostrar ‘hambre’ en la pista. Ser ambiciosos por ganar cada partido, pero también por conseguir que cada acción caiga de nuestro lado. Independientemente de cómo se desarrolle el partido, de que vayamos ganando de mucho o perdiendo sin opciones. Siempre hay que ser competitivos durante los 60 minutos”.

5. EL COLECTIVO

En una entrevista publicada en *El País* (28/01/2018) Raúl Entreríos responde a la pregunta sobre cómo se trabaja el protagonismo coral: “Primando al equipo por encima de todo. Somos conscientes de que todos tenemos que sumar, que una vez destaca uno en el aspecto goleador u otro se sacrifica más en lo defensivo. Es lo que hace grande a un equipo y es lo que hemos hecho siempre. Saldrá mejor o peor, pero demuestra unión y sacrificio en cada acción”.

Y es que, efectivamente, la fuerza de un equipo de oro está siempre en el grupo comprometido con un objetivo común, no en las individualidades.

Nos cuenta **Raúl Entreríos**: “Hay una premisa clara dentro y fuera de la pista: somos un equipo y debemos demostrarlo en todo momento. En los buenos y malos momentos, en la competición, en los entrenamientos, en el comedor o cuando nos vamos de cena. Es imprescindible que haya buena química, mostrar respeto por el compañero y demás miembros del staff técnico. Afrontar con seriedad cada actividad y al mismo tiempo con alegría y motivación. Somos un grupo que se entrega en todo momento pero que necesita ese estado de felicidad para rendir mejor.

Si queremos ganar debemos encontrar el camino para hacerlo de forma colectiva, no hay otra forma. Las individualidades nos pueden ayudar a ganar algún partido en situaciones determinadas, pero difícilmente un campeonato, por no hablar de lo negativo que puede resultar en el ambiente del grupo. Insistimos en ello antes y después de los partidos. Juntos en todo momento, como un equipo”.

Efectivamente, los Hispanos 2.18 han funcionado como una “banda de hermanos” en la que todos se han sentido corresponsables de los resultados. Como dice Raúl Entreríos: “Hacer piña es más importante que el juego”. (*El País*, 28/01/2018)



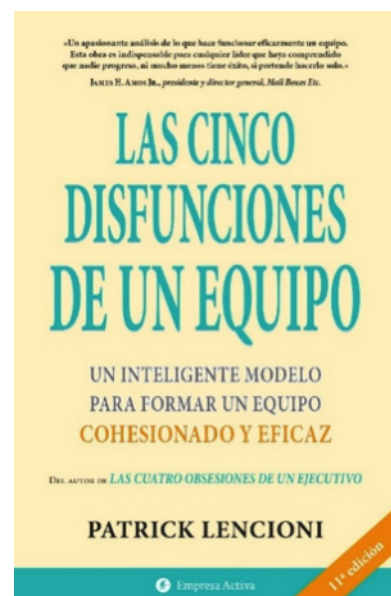
La “piña” de los Hispanos en vivo y en directo

Pero esa “piña” no se produce de manera espontánea, para conseguir esta piña es necesario institucionalizar en el funcionamiento diario del equipo una serie de normas y rutinas que permitan generar esa dinámica. (Ver Anexo 4)

Ahora bien, no todo tiene por qué ser un camino de rosas, no sería bueno para un equipo de oro que esa “piña” desembocase en los riesgos derivados del llamado pensamiento de grupo, expresión acuñada por el psicólogo Irving Janis en 1972, y que hace referencia al proceso por el cual los grupos tienden a la unanimidad de pensamiento en aras de no poner en peligro la cohesión grupal.

Por el contrario, en los Hispanos 2.18 también ha habido discusiones fuertes y crudas, planteadas con apertura desde el respeto, el compañerismo, sin crítica gratuita, ni desprecio, sarcasmo o actitud defensiva. Porque, como nos dice **Jordi Ribera**: “El conflicto bien afrontado es síntoma de vitalidad, de que a la gente le importan las cosas y una fuente extraordinaria de conocimiento”.

Para que esto suceda, la confianza entre los integrantes de los equipos es fundamental. Sin confianza el trabajo en equipo es imposible, donde hay agendas ocultas no se abordan los temas con profundidad, rigor y franqueza. Según el experto en trabajo en equipo Patrick Lencioni en su libro *Las Cinco Disfunciones de un Equipo*: “La confianza va más allá de la capacidad de predecir la conducta de una persona según su comportamiento anterior, se trata más bien de la seguridad que tienen los miembros de un equipo de que las intenciones de sus compañeros son buenas, de manera que no hay razón para ser cauteloso en el seno del grupo”. Y añade: “La calidad de un equipo se mide por la calidad de sus conversaciones”.



*Portada del libro **Las cinco disfunciones del equipo**, de Patrick Lencioni*

Donde hay confianza, los miembros de un equipo pueden lanzarse a decir lo que piensan y sienten sin temor a represalias. Se admiten debilidades y errores, se aprecian e indagan las capacidades y experiencias de los demás, se ofrecen y aceptan disculpas y apoyos sin vacilar... En definitiva, la confianza pone a los equipos rumbo hacia la excelencia.

6. EL TALENTO COLECTIVO

Ahora bien, para que un colectivo funcione como hemos descrito en el apartado anterior es necesario que esté constituido por personas socialmente inteligentes, que asuman que nadie es una isla y sepan, puedan y quieran trabajar en equipo. Personas que antepongan el “nosotros” al “yo”, que entiendan que solo puede alcanzarse el éxito trabajando para el equipo.

No todo el mundo tiene la actitud ni la preparación necesarias para trabajar en equipo. Muchas personas son víctimas del enemigo silencioso del trabajo en equipo: el egoísmo, individualismo o interés propio. La orientación al yo.

Nos dice **Raúl Entreríos**: “Cada jugador tiene un determinado rol dentro del equipo y debe aceptarlo por el bien del grupo. A partir de ahí, el sacrificio de todos los jugadores en tareas colectivas hará que sea más difícil ganarnos”.

Por eso es tan importante tener en cuenta el talento colectivo a la hora de seleccionar a los integrantes de un equipo de oro. No basta con valorar sus cualidades físicas, técnicas y tácticas, es necesario también evaluar si poseen las competencias necesarias para ser un buen jugador de equipo.

Juan Manuel Iturriaga, medalla de plata en los JJJO en Los Ángeles 1984 y experto en trabajo en equipo, nos comenta: “Los Hispanos 2.18, al igual que otros grandes equipos del deporte español, son un colectivo compuesto por jugadores dotados de un extraordinario talento colectivo. Bajo mi punto de vista, poseen las características propias de los jugadores que hacen grandes a los equipos:

- Ego controlado al servicio del equipo.
- Compañerismo.
- Solidaridad.
- Generosidad.
- Humildad.
- Capacidad de decir, con sencillez y naturalidad, las palabras mágicas de las relaciones interpersonales: gracias, por favor, lo siento, bien hecho y ¿te ayudo?”.



La fuerza del colectivo

No es fácil seguir esta línea de comportamiento de apoyo permanente al compañero. Algunos autores defienden que todos tenemos una tendencia natural a cuidar de nosotros mismos antes que de los demás, incluso cuando en ellos incluimos a nuestras familias y seres queridos. Por eso, es necesario trabajar desde la base en un entorno deportivo que favorezca la incorporación de este talento colectivo en edades tempranas, o realizar posteriormente un trabajo de desarrollo personal en el que uno se convenza profundamente de que es imposible conseguir nada de manera individual, de que en la tela de araña la fuerza está en su estructura, no en la dureza de sus materiales.

7. LOS GUARDIANES DE LAS ESENCIAS

Nos dice **Jesús Rivilla**: “Es muy importante el papel que en los Hispanos 2.18 cumplen los capitanes. Raúl (Enterríos), Julen (Aginagalde) y Viran (Morros). Tiran del grupo cuando más los necesitan. Por ejemplo, cuando se perdió contra Dinamarca y Eslovenia no se fueron por las ramas. Pusieron el foco donde había que ponerlo”.



Raúl Enterríos



Julen Aginagalde



Viran Morros

Ese papel de marcar la pauta que cumplen los capitanes, con la inestimable ayuda de los veteranos del equipo, se vio claramente cuando, según nos cuenta **Jesús Rivilla**, se perdió contra Eslovenia y Julen Aginagalde, positivizando la situación, dijo algo que se convirtió posteriormente en un mantra motivacional para el equipo: “Ya hubiese firmado antes de venir aquí por encontrarnos en esta situación a estas alturas de la competición: depender de nosotros mismos para pasar a semifinales”.

Hay que recordar que España se jugaba días después contra la potente selección de Alemania el pase a semifinales en un partido que era el ser o no ser.

En un libro reciente titulado *Capitanes. La fuerza oculta detrás de los mejores equipos de la historia*, el periodista deportivo Sam Walker (Wall Street Journal) realiza una gran investigación.



Portada del libro de Sam Walker

Hace diez años, el autor se planteó cuáles eran los equipos de mayor éxito de todos los tiempos. Con una base de datos personal de 1.200 equipos de 37 deportes desde 1880, Sam Walker desmonta las principales hipótesis sobre el éxito en los equipos de alto rendimiento. En su estudio llega a la conclusión de que la clave son los capitanes: líderes como Carles Puyol (FC Barcelona), Puskas (Hungría), Zico (Brasil), Carla (EE UU), Bill Russell (Celtics), Tim Duncan (Spurs), Yogi Berra (New York Yankees), Shelford y McCaw (All Blacks).

Los siete rasgos que según, Sam Walker, comparten los grandes capitanes son:

1. Extrema tenacidad y capacidad de concentrarse en la competición.
2. Juego agresivo que pone al límite las normas.
3. Disposición a realizar un trabajo ingrato en la sombra.
4. Estilo de comunicación discreto, práctico y democrático.

5. Capacidad de motivar al resto del equipo con apasionadas exhibiciones no verbales.
6. Fuertes convicciones y coraje para diferenciarse.
7. Férreo control emocional.

En todas las versiones anteriores de los Hispanos, capitanes históricos como Lorenzo Rico, Cecilio Alonso o David Barrufet siempre han hecho más fuerte a la selección de la que han formado parte, aplicando muchas de las cualidades de las que habla Sam Walker. Y, además, se han erigido en los guardianes de las esencias del balonmano español.

En el caso de los Hispanos 2.18, Raúl Entrerríos, Julen Aginagalde y Viran Morros son los encargados ahora de conservar las esencias y transmitir esa cultura, que convierte a los Hispanos en un equipo reconocible por valores como: sacrificio, implicación, solidaridad, carácter aguerrido, entrega máxima, humildad, rebeldía ante el fracaso, etc.

Como nos dice **Raúl Entrerríos**: “Siempre pienso que el balonmano es un deporte de valores, y estoy convencido de que nosotros los transmitimos. Pero después de llegar a España he comprobado que lo hemos hecho más que nunca. La gente ha visto en nosotros un ejemplo de unión, sacrificio e implicación. Muchos me han dicho que somos un orgullo y esto es algo que no solo se consigue con victorias.

Debemos valorar mucho que nos vean como un grupo que funciona como un equipo en todas las facetas, que desprende esfuerzo y compañerismo. Sentirnos orgullosos de ello y continuar trabajando con la misma humildad y cercanía que hemos tenido hasta hora. Es fundamental para continuar con los éxitos”.

Esta actitud que comenta Raúl Entrerríos se percibe y celebra por los muchos aficionados que los Hispanos van sumando a su paso. Así **Mariano Ortiz Moreno** como representante de esos seguidores anónimos, nos dice con entusiasmo: “Es un equipo ejemplar. Sus partidos los deberían ver todos los chavales. Las ganas, la garra, el entusiasmo que le ponen...No se vienen abajo en ningún momento. Se les ve muy unidos. Da gusto verlos jugar”.

Pero el proceso de conservación de esos valores esenciales no puede cesar. Aquí juega un papel decisivo la integración amable de los recién llegados, a los que se trata con cariño, respeto y exigencia: los capitanes y el núcleo duro de veteranos asumen esta labor de mentores, manteniendo activado el proceso de renovación permanente que los equipos de oro necesitan siendo fieles a su memoria, sin perder nunca de vista las esencias.

8. LIDERAZGO NO ESTRIDENTE

En el liderazgo deportivo no hay un solo modelo de éxito. Hay entrenadores autoritarios. Los hay democráticos. Hay “super entrenadores” que se meten en todo y entrenadores que dejan hacer. Hay entrenadores que animan hasta la extenuación. Otros prefieren concentrarse en el juego y observar en detalle. Los hay soberbios, los hay melancólicos. Los hay que van de cara, otros son taimados.

Y de todos estos tipos de entrenadores podemos encontrar ejemplos de entrenadores exitosos.

Por lo tanto, resulta muy complicado identificar las mejores prácticas en este aspecto en el deporte de alta competición, donde no debemos olvidar que la prueba de fuego tarde o temprano son los resultados.

Para los autores de este trabajo, sin ánimo de descartar ninguna opción, las preguntas que habría que hacerse para valorar el trabajo de un entrenador de éxito deberían ser: “¿Qué queda después del paso por un equipo de un entrenador de éxito? ¿A qué precio se ha conseguido el éxito? ¿Hasta qué punto el éxito se ha conseguido a costa de sacrificar el futuro?”

En el caso de Jordi Ribera, entrenador de los Hispanos 2.18, todo su entorno lo describe como “trabajador, meticuloso, detallista, calculador y metódico, pero nunca protagonista. Y eso lo transmite día a día”. (*El Español*, 21/01/2017)

Toni García, segundo entrenador de la selección, abunda en esta idea: “Jordi Ribera no tiene ningún afán de protagonismo”. (*El Español*, 21/01/2017)

Lo cierto es que este estilo de liderazgo “tenue” de Jordi Ribera forma parte decisiva del cóctel que ha permitido a los Hispanos 2.18 alcanzar su primera medalla de oro en un Campeonato de Europa.

Nos encontramos ante un liderazgo que podríamos calificar de **liderazgo no estridente**, silencioso, e incluso, siendo más arriesgados en la expresión, invisible, algo que no debemos confundir en absoluto con ausente.

De hecho, como dice el central de los Hispanos 2.18, Joan Cañellas: “No es un hombre pasional como era Manolo Cadenas (anterior seleccionador). Jordi es de tenerlo todo controlado”. (*El Mundo* 30/01/2018). Y añade Jesús Rivilla: “Una de sus virtudes es que analiza muy bien todo lo que pasa en su propio equipo, a los rivales, los posibles cruces...Y eso es muy importante”. (*El Español*, 21/01/2017)

Así afirma el extremo izquierdo de los Hispanos 2.18 Valero Ribera: “Quiere controlarlo todo, pero en el juego tenemos libertad. Esa mezcla es perfecta”. (*La Razón* 24/02/2018)

Se trata, por tanto, de un liderazgo basado en un control sutil, aparentemente poco

intervencionista, que combina tacto y prudencia con mando y dirección.

Un control sutil, pero exhaustivo que parte de una dedicación absoluta. Nada más firmar su contrato como seleccionador nacional, Jordi Ribera dijo: “Es difícil decir si va a haber resultados o no, lo que sí puedo asegurar es que va a haber trabajo”. (*El Confidencial*, 20/09/2016)

Y esa **capacidad de trabajo** le ha acompañado durante todas sus aventuras profesionales. Cuenta Javi Callejo, que estuvo a su lado tres años en el Ademar León como delegado del equipo: “Había días que abría él el club. Llegaba a las ocho de la mañana y menos las horas que pasaba entrenando estaba en su despacho analizando rivales, viendo jugadores...”. (*La Razón*, 30/01/2018)

Por eso, cuando Los Hispanos 2.18 obtuvieron la medalla de oro, los jugadores se abalanzaron sobre Jordi y lo mantearon como una muestra de consideración. Comenta Joan Cañellas sobre el manteo después de la medalla: “Es un reconocimiento al entrenador por su implicación”. (*La Razón* 24/02/2018)



Jordi Ribera manteado por los jugadores después de obtener la medalla de oro

A esta corriente de reconocimiento que genera la gran implicación de Jordi Ribera en todo lo que hace, se une la máxima **adhesión al objetivo** que provoca en los jugadores y el resto del equipo. Para ello emplea lo que hemos venido en llamar “Pirámide de la adhesión”, algo que se desprende de las conversaciones mantenidas con Jordi Ribera, aunque él no lo verbalice así.

La “Pirámide de la adhesión” consiste en llevar a cabo una secuencia de acciones que conectan empáticamente con la necesidad profunda de las personas por ver sentido y significado en lo que hacen. En los equipos de oro no se trata de encontrar solo metas, sino de conseguir un significado intersubjetivamente compartido por todos.

Para que las personas confíen en una idea hasta el punto de entregarse al máximo y darlo todo, primero la tienen que entender y luego la tienen que aceptar íntimamente. No hay atajos, no hay otro camino para conseguir el máximo compromiso. Si nos limitamos a decir sin más explicaciones lo que la gente tiene que hacer, convertimos a las personas en meras ejecutoras de un plan externo del que no tienen por qué estar convencidas (algo bastante habitual en el deporte de alto rendimiento), y eso al final conduce a la falta de compromiso.

A efectos prácticos, la “Pirámide de la adhesión” se desarrolla a través de los siguientes pasos y apartados:

1) Inspirar confianza:

- Predicar con el ejemplo.
- Entablar relaciones sinceras.
- Ayudar a aprender.

2) Aclarar el propósito:

- ¿Cuál es nuestra misión? Razón por la que hacemos lo que hacemos.
- ¿Cuál es nuestra visión? Si la misión es el propósito, la visión es el destino final.
- ¿Cuál es nuestra estrategia? Si la visión es el destino final, la estrategia es el camino que nos conduce a ella.
- ¿Qué se espera de cada persona? Expectativas claras, sentir que el propósito me pertenece para sentirme comprometido.

En esta búsqueda por parte de Jordi Ribera por comprender y conectar con los jugadores y el resto del equipo, transmitiéndoles el sentido y el significado de todo aquello que se está haciendo a través de la “Pirámide de la adhesión”, destaca **Jesús Rivilla**: “Jordi te pide opinión y escucha con todos los sentidos. Valora lo que dice cada uno. Todo el mundo se siente escuchado y considerado. Tiene una enorme capacidad para escuchar y sacar conclusiones”.

Esta manera de funcionar apela, en última instancia, a la responsabilidad del deportista, a que al final es él el que decide darlo todo o no, disponiendo de toda la información necesaria sobre la mesa. Como dice **Jesús Rivilla**: “Jordi no es particularmente cercano, ejerce un liderazgo poco paternalista. Obliga a los otros a asumir sus responsabilidades”.

Además Jordi Ribera va de cara. Como nos comenta **Jesús Rivilla**: “Jordi dice las cosas. Tienes la sensación de que si hay algo que no le gusta te lo va a decir. No va a mantener la situación. Va de frente. En ocasiones es incómodo, porque aborda conversaciones muy espinosas. Y sobre todo sabes que todo lo que se diga, no va a salir de ahí. Esto permite que se hable en confianza. Nadie se guarda nada y las conversaciones resultan sinceras y limpias. Personalmente valoro mucho el profundo respeto que transmite a todo el que trabaja con él”.



Jordi Ribera conversando en el banquillo

Jordi Ribera, en definitiva, se granjea el respeto y la adhesión a partir de una ética que no arranca del miedo, sino de la confianza que genera el ejemplo del trabajo diario, la franqueza, la discreción y la empatía. Sin confianza ni respeto, las técnicas de motivación parecen manipuladoras.

En este entramado del estilo de liderazgo de Jordi Ribera juega un papel fundamental su absoluto convencimiento de que **somos lo que realmente hacemos día a día**, de que es fundamental vencer las rutinas para conseguir adquirir una costumbre, que solo puede hacerse con la frecuencia o repetición de un acto. En esta filosofía se reconoce el heroísmo cotidiano del trabajo bien hecho.

En este sentido, nos comenta **Jesús Rivilla**: “En mi opinión, los pilares que han fundamentado nuestro modelo de trabajo han sido los hábitos. Recuerdo que hablé de ello con Jordi muy al principio de esta andadura:

- Los hábitos son tremendamente importantes, Jesús - me dijo aludiendo a la importancia de generar hábitos en la puntualidad, en el comportamiento, en el respeto al comunicarnos, en la exigencia del trabajo.
- No puedo estar más de acuerdo - le contesté – ‘Somos nuestros hábitos’ es una frase que reitero en mis clases. Aristóteles decía que ‘Somos lo que hacemos repetidamente y que, por tanto, la excelencia es un hábito’.

Creo que dentro de la libertad y la confianza que necesita tener el talento para que salga la creatividad que nos caracteriza, nuestro equipo se ha cimentado sobre hábitos que fortalecían nuestro desempeño:

- Ser extremadamente puntuales.
- Cuidar con detalle la organización de cada entrenamiento.
- Respetar escrupulosamente el trabajo en cada faceta: desde el calentamiento hasta la vuelta a la calma.
- La exigencia máxima en cada minuto del entrenamiento.
- El cuidado del descanso y la recuperación.
- La priorización de la preparación del equipo sobre los elementos externos.
- La honestidad en la comunicación entre todos los miembros del equipo.
- El respeto y valorización por el rival.

Miro un año atrás y veo con claridad meridiana que en estas cuestiones y muchas otras no hemos fluctuado, sino que nuestra forma de actuar era SIEMPRE ASÍ”.

Esta pasión por los hábitos diarios como camino para construir un futuro mejor, alcanza hasta los instrumentos de gestión. En este sentido, resulta particularmente relevante el llamado **Cuartel General**. Se trata de una especie de centro de operaciones; una sala de encuentro colectivo que Jordi Ribera habilita nada más llegar al lugar de concentración que corresponda. En el Campeonato de Europa esta sala se habilitó en el hotel de Varazdin, donde se alojó la selección durante la primera y segunda fase.



Vista del cuartel general después de una reunión

La rápida creación del Cuartel General en cualquier emplazamiento al que llega la selección lanza un mensaje claro al equipo: “Ya estamos como siempre”. El Cuartel General supone una especie de domesticación de un espacio extraño, que podría desajustar las rutinas, para hacerlo familiar y reconocible, de manera que se pueda volver cuanto antes a la “normalidad habitual” que cimenta la vida de los Hispanos 2.18.

Las paredes se llenan con rapidez de papeles con las jugadas, sistemas de juego, etc. y se habilita una camilla para masajes y tratar lesiones. Esta escenografía recuerda con una poderosa fuerza simbólica “lo que hemos venido a hacer aquí” y permite centrarse nuevamente en la tarea.

Así mismo, el Cuartel General instaura una especie de santuario sagrado en el que se articulan ritos colectivos regulares (como el análisis del juego de los rivales, el repaso de

nociones tácticas propias o las reuniones periódicas del *staff* técnico, en las que se dicen cosas que no se dirían en otros contextos), que contribuyen a transmitir esa sensación rítmica de estructura cadenciosa del día a día, y a reafirmar en esos encuentros normalizados el sentido de pertenencia y la identidad del colectivo como grupo social singular y reconocible.

A título personal los jugadores también pueden acudir a sesiones de fisioterapia al Cuartel general, no sin antes pedir la llave a Jordi Ribera y comprometerse a cerrar a cal y canto la sala una vez finalizada la sesión para preservar la naturaleza “sagrada” del espacio.

En consonancia con su estilo de liderazgo, ajeno a todo protagonismo para dejar que sea su trabajo el que hable por él, lo que más valora Jordi Ribera en sus colaboradores es la **discreción**. Nos dice **Jesús Rivilla**: “Jordi valora mucho la discreción. Busca colaboradores que no pretendan llamar la atención, que se concentren exclusivamente en su trabajo”.

Para Jordi lo más importante es que cada uno se concentre en hacer lo mejor posible su trabajo. Esa concentración en el trabajo es una forma de orden y disciplina, que precisa de personas capaces de estar absolutamente centradas en la tarea, algo imposible de llevar a cabo si uno está en chismorreos y maledicencia.

Para Jordi Ribera, el trabajo (hacer y no hablar más de la cuenta) es todo lo que importa y a eso es a lo único que todo el equipo se tiene que dedicar. Porque como dice nuestra compañera y magnífica psicóloga María Fernández Ostolaza: “El mantenimiento de la función conduce a la excelencia”.



“Jordi Ribera con su equipo de colaboradores compartiendo el éxito”

(Foto cedida por Diario Marca)

Cuenta Toni García Guerrero sobre el momento en el que Jordi Ribera le llamó para formar parte de su equipo de trabajo: “Me llamó por sorpresa y le dije: ‘Hostia, Jordi, me sorprende porque nunca hemos trabajado juntos’. Y él me dijo que no quería gente que le apoyase, sino gente que aportara su trabajo para la mejora del balonmano nacional. Y a los tres minutos ya tenía claro que quería estar con él”. (*El Español*, 21/01/2017)

Esta insistencia en la idea de enfocar su trabajo como un **gran proyecto a largo plazo** para revitalizar el balonmano español desde la base, es otra de las constantes es el discurso de Jordi Ribera. Nos a aquella nos recuerda la magnífica frase del Phil Jackson (11 títulos como entrenador en la NBA): “Mi filosofía no es motivar a los jugadores con los discursos, sino motivarlos con un buen proyecto”.

Así lo expuso Jordi Ribera desde su llegada: “En todos los sitios en los que he trabajado no he pensado que mañana me voy a ir. Cuando fui a Brasil pensaba que iba a estar allí toda mi vida, cuando fui al Ademar pensaba que iba a vivir toda mi vida en León. Lo que hago es trabajar pensando en el futuro y pensando en el presente, independientemente de si estaré o no estaré allí”. (*El Confidencial*, 20/09/2016)



Jordi Ribera el día de su presentación como seleccionador nacional

Nos dice **Jesús Rivilla**: “Jordi Ribera me convenció para unirme a su equipo de trabajo por el proyecto. Me dijo que no me quería solamente como preparador físico de la selección absoluta, sino para llevar a cabo un proyecto global de más calado para el balonmano español. Me habló de que el proyecto tenía dos líneas paralelas: trabajar con el primer equipo y con el resto”.

Este ambicioso proyecto funciona, a su vez, como una poderosa fuerza motivacional para el equipo de colaboradores, porque todo vibra y adquiere sentido cuando hay grandes ideales arraigados hasta en nuestras más nimias acciones.

Motivar con discursos puede resultar eficaz en un momento determinado. Sin embargo, elaborar un proyecto creíble y poderoso, compartido por un equipo, y conseguir que todos se identifiquen con él y se sientan parte vital del mismo, alimenta el deseo a más largo plazo.

9. UN EQUIPO DE ORO NO ES FLOR DE UN DÍA

“Siempre hay que seguir formando jugadores para tener más variedad de recursos” (Jordi Ribera: ABC, 10/01/2018).

Esta frase refleja que la propuesta de Jordi Ribera aspira a ser un proyecto global a largo plazo para que el equipo de oro no se quede en flor de un día. Para ello, resulta fundamental que el trabajo sistemático de detección temprana y seguimiento de talentos alimenten con garantías las futuras versiones de los nuevos Hispanos.

De hecho, dos semanas después de obtener la medalla de oro en el Campeonato de Europa, Jordi Ribera se concentraba seis días en el CAR Sierra Nevada con un staff técnico de 20 personas y 60 jugadores juveniles, nacidos en 2000 y 2001, para alimentar la cantera de los Hispanos.



Foto de familia de la concentración de Sierra Nevada

Dice Jordi Ribera: "Esta temporada ya empezamos a trabajar con los de 2002 y 2003, más jóvenes aún. La idea con estos sesenta es seguir a los que creemos que pueden ser talentos en un futuro. Saben que venimos de un año en que los júnior han sido campeones del mundo, los juveniles subcampeones y ellos tienen la ilusión de que forman parte de proyecto que les puede dar muchas alegrías. Evidentemente no todos van a llegar, pero todos pueden soñar con hacerlo". (Marca, 14/02/2018)

Y añade: "Este cambio radical de tercio es la mejor terapia para volver a tocar de pie en el suelo y trabajar en lo que siempre me ha gustado, la formación. Lo he hecho en los clubes y países en los que he estado. Es algo natural y regenerativo. Te ayuda a centrarte en lo que es importante, te olvidas de la nube en la que te has metido y que te hace pensar que eres mejor de lo que eras antes. Esta vez las cosas nos han salido bien y eso nos anima a seguir hacia adelante, sin olvidar que lo que nos ha impulsado es un proyecto global, cuya punta del iceberg es la selección. Su éxito nos va a permitir seguir trabajando con más tiempo y lo debemos aprovechar". (Marca, 14/02/2018)

Esta concentración está preparada y organizada al milímetro al más puro estilo Jordi Ribera. Recién terminado el Europeo Jordi Ribera, junto a otros integrantes del equipo técnico, dedicó una semana a realizar resúmenes de los partidos de España que luego han utilizado en estas

jornadas de tecnificación para transmitir a estos juveniles la filosofía de juego que se quiere generalizar en todos los equipos nacionales.

Comenta Jordi Ribera: "Nada más llegar al CAR tuvieron un vídeo y unas actividades en el salón de actos donde vieron un resumen del España-Alemania con la idea de que se entusiasmen del hecho de que ellos forman parte de un balonmano. Se les intenta inculcar un patrón de juego parecido en todas las categorías, una serie de procedimientos tácticos que se emplean en las selecciones juvenil y júnior de cara a que, cuando alguno llegue a la absoluta, haya trabajado determinados aspectos parecidos o iguales y lo tengan ya asimilado". (*Marca*, 14/02/2018)



*Los futuros Hispanos aprendiendo de los mayores a través del vídeo
(Foto cedida por Diario Marca)*

La jornada de trabajo comenzaba a las 8 de la mañana con el desayuno y terminaba sobre las 20.30. Los futuros Hispanos estaban organizados en cuatro grupos de trabajo de 15 integrantes. Durante la mañana han realizado pruebas físicas y sesiones de entrenamiento, charlas técnicas explicativas con visionado de vídeos y, por las tardes, partidos de competición (recreando al máximo las condiciones propias de la competición: árbitros, mesa, marcadores de tiempo, etc.) con características preestablecidas, en función de los objetivos que se pretendían y de los contenidos de las charlas técnicas de la mañana.



*El preparador físico de la selección Jesús Rivilla ejercitando a los futuros Hispanos.
(Foto cedida por Diario Marca)*

Estos encuentros permiten inculcar desde la base la cultura que constituye el núcleo esencial de los Hispanos para que, al llegar al primer equipo, el encaje sea perfecto. Estas concentraciones suponen una inmersión cultural profunda en los códigos de los Hispanos (Ver Anexo 6). Así, las nuevas versiones de Hispanos seguirán dando continuidad a este equipo de oro. No se trata de elaborar la lista de la selección nacional, sino de cimentar un *equipo* nacional.

Este tipo de gestión con visión a largo plazo parece necesaria en el deporte de alta competición para garantizar el relevo generacional. Muchas veces no es la urgencia la que impide elaborar proyectos a largo plazo, sino la ausencia de proyecto lo que nos somete a la tiranía del presente.

Posiblemente, nuestro deporte se hará cada vez más grande en la medida en la que las personas desarrollen iniciativas, con generosidad y visión, cuyos resultados positivos quizás nunca lleguen a ver. Las generaciones, seguramente, se miden por lo que dejan, no por lo que han hecho. Como dice un antiguo proverbio griego que los autores de este trabajo valoramos mucho: “Una sociedad crece cuando las personas plantan árboles cuya sombra saben que nunca disfrutarán”.

Los autores de este caso de estudio Víctor Lete Lasa (Técnico Deportivo. Subdirección General de Alta Competición del CSD) y Gerardo de la Encarnación Gosálbez (Coordinador del Área de Comportamiento Humano del Centro Superior de Enseñanzas Deportivas del CSD), queremos agradecer especialmente la participación desinteresada y entusiasta de Raúl Entreríos como capitán de los Hispanos 2.18, y de Jordi Ribera, Jesús Rivilla, Juan José Muñoz y Francisco Daniel Llorente en representación del equipo técnico. Así mismo, queremos agradecer a la Federación Española de Balonmano en su conjunto por abrirnos sus puertas con generosidad y ofreciendo todo tipo de facilidades.

También queremos agradecer a Mariano Ortiz Moreno, Javier Gómez Rodríguez y Juan Manuel López Iturriaga sus certeros análisis. Sin todos ellos hubiese sido imposible la realización de este trabajo.

Este documento está elaborado específicamente para su uso como caso de estudio por parte de los alumnos del Centro Superior de Enseñanzas Deportivas (CSED). Pretende, sobre todo, proporcionar una introducción inspiradora que motive a los futuros entrenadores de alto rendimiento a reflexionar e investigar sobre las mejores prácticas relacionadas con los equipos de alto rendimiento, para aplicarlas en su trabajo diario.

No se trata de una investigación académica con vocación de determinar lo que es adecuado o no. Los apartados que componen esta anatomía de los Hispanos 2.18 emergen, exclusivamente, de la interpretación particular que los propios autores hacen de las conversaciones mantenidas con algunos de los protagonistas de la medalla de oro en el Campeonato de Europa 2018, y de testimonios extraídos de entrevistas y artículos de prensa.

La procedencia de las fotografías utilizadas a lo largo de este documento es la siguiente:

- *European Handball Federation (EHF): portada y págs. 4,5,6,10,11,13,15,18,20 y 33.*
- *Federación Española de Balonmano (FEB): págs. 7,8,21,23 y 24.*
- *Diario Marca: págs. 22 y 25.*

Agradecemos enormemente a estas entidades la posibilidad de utilizar este excelente material gráfico, que sin duda hará más amena la lectura a los alumnos del CSED.

Este caso de estudio "Hispanos 2.18. Anatomía de un equipo de oro" no tiene fines comerciales.

ANEXOS



ANEXO 1.

Distribución minutos de juego de los jugadores durante el europeo.

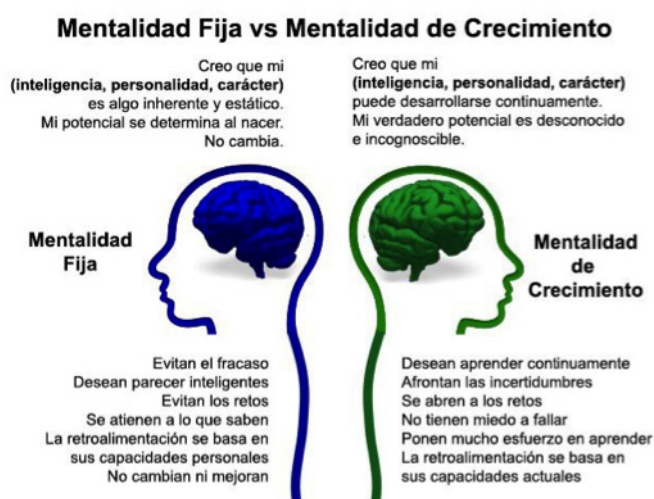
	Name	M P	Goals	TP
3	GURBINDO, Eduardo	8	19	5:11:51
6	FERNANDEZ Angel	1	2	9:14
7	RIVERA Valero	8	17	3:36:34
9	ENTRERRIOS Raul	8	27	4:55:39
10	DUJSHEBAEV Alex	8	26	3:14:27
11	SARMIENTO Daniel	8	13	3:02:02
13	AGUINAGALDE Julen	7	11	2:08:15
16	STERBIK Arpad	2		37:18
21	CANELLAS Joan	8	8	4:18:14
24	MORROS Viran	8	1	3:33:55
29	ARINO Aitor	7	15	3:55:35
30	GUARDIOLA Gedeon	8	5	2:24:34
31	GONI LEOZ Iosu	4	1	20:51
33	PEREZ VARGAS Gonzalo	6	2	4:06:40
44	CORRALES Rodrigo	8		3:01:44
49	SOLE Ferran	8	36	4:06:20
53	BALAGUER David	8	18	3:51:34
55	FIGUERAS Adrian	8	20	1:53:26
59	DUJSHEBAEV Daniel	5	4	1:31:37
Team				
Totals			225	8:00:00

RESUMEN DEL TIEMPO DE JUEGO CLASIFICADOS DEL 1 AL 4 - EURO CROATIA-18. (8 PARTIDOS)							
ESPAÑA	TIEMPO	SUECIA	TIEMPO	FRANCIA	TIEMPO	DINAMARCA	TIEMPO
EDUARDO GURBINDO	5,15	JESPER NIELSEN	6,38	VALENTIN PORTE	5,28	HENRIK TOFT	6,49
RAUL ENTRERRIOS	4,55	JERRY TOLLBRING	4,46	NIKOLA KARABATIC	5,03	RASMUS LAUGE	6,22
JOAN CAÑELLAS	4,18	MATTIAS ZACHRISSON	4,45	MICHAEL GUIGOU	4,58	MIKKEL HANSEN	5,33
GONZALO PEREZ	4,06	JIM GOTTFRIDSSON	4,32	CEDRIC SORHAINDO	4,43	HANS LINDBERG	4,19
FERRAN SOLE	4,06	NICLAS EKBERG	4,31	ANDRIEN DIPANDA	4,37	CASPER MORTENSEN	4,13
AITOR ARIÑO	3,55	MIKAEL APPELGREN	4,31	VICENT GERARD	4,34	NIKLAS LANDIN	4,15
DAVID BALAGUER	3,51	MAX DARJ	4,28	LUC ABALO	4,29	LASSE SVAN	3,48
VALERO RIVERA	3,36	ALBIN LAGERGREN	4,18	KENTIN MAHE	4,08	MAGNUS LANDIN	3,46
VIRAN MORROS	3,33	HAMPUS WANNE	3,09	DIKA MEM	3,58	MADS MENSAH	3,22
ALEX DUJSHEBAEV	3,14	ANDREAS PALICKA	3,05	CYRIL DUMOULIN	3,01	RENE TOFT	3,09
DANIEL SARMIENTO	3,02	PHILIP HENNINGSSON	3,01	NEDIM REMILI	2,21	ANDERS ZACHARIASSEN	2,51
RODRIGO CORRALES	3,01	SIMON JEPPSON	2,08	NICOLAS TOURNAT	2,01	MICHAEL DAMGAARD	1,38
GEDEON GUARDIOLA	2,24	FREDERIC PETTERSSON	1,58	ROMAIN LAGARDE	1,51	TOFT OLSEN	1,31
JULEN AGUINAGALDE	2,08	LINUS ANDERSSON	1,44	LUKA KARABATIC	1,24	PETER BALLING	1,13
ADRIAN FIGUERES	1,53	JOHAN JAKOBSSON	1,38	RAPHAEL CAUCHETEUX	1,22	HENRIK MOLLGAARD	0,54
DANIEL DUJSHEBAEV	1,31	LUKAS NILSSON	1,33	NICOLAS CLAIRE	0,43	NICKAS KIRKELOKKE	0,16
ARPAK STERBIK	0,37	VIKTOR OSTLUND	0,19	BENGAMIN AFGOUR	0,23	KEVIN MOLLER	0,01
IOSU GOÑI	0,21						
ANGEL FERNANDEZ	0,11						
	Jugadores con más de 6 horas de juego durante toda la competición						
	Jugadores con más de 5 horas de juego durante toda la competición						
	Jugadores con más de 4 horas de juego durante toda la competición						
	Jugadores con más de 3 horas de juego durante toda la competición						
	Jugadores con más de 2 horas de juego durante toda la competición						
	Jugadores con más de 1 hora de juego durante toda la competición						
	Jugadores con menos de 1 hora de juego durante toda la competición						

La mentalidad de crecimiento de Carol Dweck.

La investigadora Carol S. Dweck (interesante su libro La actitud del éxito y su TED Talk https://youtu.be/_X0mgOOSpLU) distingue entre mentalidad de crecimiento y mentalidad fija.

Según Dweck, los individuos pueden ser colocados en un continuo de acuerdo con sus puntos de vista personales acerca de donde proviene de la capacidad de cada uno. Algunos creen que su éxito se basa en la capacidad innata; éstos se dice que tienen una teoría “fija” de la inteligencia (mentalidad fija). Otros creen que su éxito se basa en el trabajo duro, el aprendizaje, la formación y la tenacidad, entendiendo esto como un “crecimiento” o una teoría de “incremento” de la inteligencia (mentalidad de crecimiento).



Ser conscientes de cómo pensamos es muy importante para conocer nuestra reacción ante el fracaso y actuar en consecuencia. Para identificar si estamos identificados con la mentalidad de crecimiento, Carol S. Dweck propone que nos posicionemos honestamente con respecto a los siguientes enunciados:

- a) El talento es algo muy básico sobre el que nadie puede ejercer muchos cambios.
- b) Mejorar es posible, pero lo que no se puede cambiar es el talento de cada uno.
- c) Independiente del talento que se tenga, siempre se puede potenciar un poco ese talento.
- d) Siempre es posible cambiar de manera sustancial el talento que se posee.

Los enunciados a y b reflejan la llamada mentalidad fija y los enunciados c y d reflejan la mentalidad de crecimiento. Los entrenadores y los deportistas impregnados de la mentalidad fija considerarán que el talento es fruto de la capacidad natural que uno ha heredado y que poco se puede hacer ante eso: uno alcanzará el nivel que su talento preestablezca independientemente del esfuerzo que dedique (visión determinista). Por el contrario, los entrenadores y deportistas con mentalidad de crecimiento considerarán que a la máxima expresión del talento se llega con trabajo, compromiso y esfuerzo y que es posible llegar al éxito aprendiendo y mejorando. Así, pondrán energía e ilusión para superarse y alcanzar la excelencia (visión estimulante).

Convocatorias anteriores al Campeonato de Europa 2018.

Convocatoria realizada para los partidos contra Bosnia y Finlandia de clasificación para el Campeonato de Europa (11 de junio 2017):

Nº	NOMBRE	APELLIDOS	FECHA NACIMIENTO	CLUB	PUESTO	TALLA	PESO	Nº INT.	Nº GOLES
3	EDUARDO	GURBINDO MARTINEZ	08.11.1987	HBC NANTES	LAT. DCHO.	195	92	96	117
6	ANGEL	FERNÁNDEZ PÉREZ	16.09.1988	BM.LOGROÑO	EXT. IZDO.	192	88	18	47
9	RAUL	ENTERRIOS RODRÍGUEZ	12.02.1981	F.C. BARCELONA	CENTRAL	195	89	223	485
24	VIRAN	MORROS DE ARGILA	15.12.1983	F.C. BARCELONA	LAT. IZDO.	199	99	183	154
29	AITOR	ARIÑO BENGOCHEA	05.10.1992	F.C. BARCELONA	EXT. IZDO.	187	82	14	18
30	GEDEÓN	GUARDIOLA VILAPLANA	01.10.1984	RHEIN NECKAR LÖWEN	PIVOTE	200	103	103	138
31	IOSU	GOÑI LEOZ	04.01.1990	PAIS D.UNIVERSITE CLUB	LAT. IZDO.	195	98	22	38
33	GONZALO	PEREZ DE VARGAS MORENO	10.01.1991	F.C. BARCELONA	PORTERO	190	84	69	-
40	ALEX	DUJSHEBAEV DOBICHAIEVA	17.12.1992	HC VARDAR PRO	LAT. DCHO.	187	88	53	114
44	RODRIGO	CORRALES RODAL	24.01.1991	ORLEN WISLA PLOCK	PORTERO	202	99	27	1
49	FERRÁN	SOLÉ SALA	25.08.1992	TOULOUSE HB	EXT. DCHO.	192	88	4	14
53	DAVID	BALAGUER ROMEU	17.08.1991	HBC NANTES	EXT. DCHO.	185	93	12	41
55	ADRIÁ	FIGUERAS TREJO	31.08.1988	BM. GRANOLLERS	PIVOTE	192	90	12	20
58	JOSÉ MARÍA	MÁRQUEZ COLOMA	20.12.1996	A. D. C. GUADALAJARA	LAT. IZDO.	187	95	-	-
59	DANIEL	DUJSHEBAEV DOBICHAIEVA	07.07.1997	ATLÉTICO VALLADOLID	LAT. IZDO.	197	105	2	2

El decimosexto jugador será comunicado posteriormente.

Convocatoria realizada para los partidos contra Austria de clasificación para el Campeonato de Europa (30 abril 2017):

Nº	NOMBRE	APELLIDOS	FECHA NACIMIENTO	CLUB	PUESTO	TALLA	PESO	Nº INT.	Nº GOLES
3	EDUARDO	GURBINDO MARTINEZ	08.11.1987	HBC NANTES	LAT. DCHO.	195	92	94	114
6	ANGEL	FERNÁNDEZ PÉREZ	16.09.1988	BM.LOGROÑO	EXT. IZDO.	192	88	16	43
11	DANIEL	SARMIENTO MELIAN	25.08.1983	SAINT RAPHAEL	CENTRAL	186	80	82	182
13	JULEN	AGUINAGALDE AQUIZU	08.12.1982	KS VIVE TAURON KIELCE	PIVOTE	195	110	159	404
16	ARPAD	STERBIK CAPAR	20.11.1979	HC VARDAR PRO	PORTERO	200	119	73	-
21	JOAN	CAÑELLAS REIXACH	30.09.1986	HC VARDAR PRO	LAT. IZDO.	198	100	146	390
24	VIRAN	MORROS DE ARGILA	15.12.1983	F.C. BARCELONA	LAT. IZDO.	199	99	181	152
28	VALERO	RIVERA FOLCH	22.02.1985	F.C. BARCELONA	EXT. IZDO.	189	80	87	352
30	GEDEÓN	GUARDIOLA VILAPLANA	01.10.1984	RHEIN NECKAR LÖWEN	PIVOTE	200	103	101	135
31	IOSU	GOÑI LEOZ	04.01.1990	PAIS D.UNIVERSITE CLUB	LAT. IZDO.	195	98	20	35
40	ALEX	DUJSHEBAEV DOBICHAIEVA	17.12.1992	HC VARDAR PRO	LAT. DCHO.	187	88	51	106
44	RODRIGO	CORRALES RODAL	24.01.1991	ORLEN WISLA PLOCK	PORTERO	202	99	25	1
49	FERRÁN	SOLÉ SALA	25.08.1992	TOULOUSE HB	EXT. DCHO.	192	88	2	4
53	DAVID	BALAGUER ROMEU	17.08.1991	HBC NANTES	EXT. DCHO.	185	93	10	36
54	ALEJANDRO	COSTOYA RODRÍGUEZ	06.05.1993	ADEMAR DE LEÓN	LAT. IZDO.	193	99	6	11
59	DANIEL	DUJSHEBAEV DOBICHAIEVA	07.07.1997	ATLÉTICO VALLADOLID	LAT. IZDO.	197	105	-	-

ANEXO 4.

Rutinas o normas de la dinámica de grupo generada en el equipo para construir un ambiente familiar, en palabras del capitán Raúl Entreríos.

“Para que todo fluya en la competición hemos construido una dinámica de grupo muy ‘familiar’. Generando buen ambiente de puertas adentro para ser capaces de trasladarlo en la pista y fuera de ella. Somos un grupo de amigos que se conocen desde hace tiempo y compartimos objetivos comunes. Capaces de convivir durante muchos días sin problema.



Para potenciar y construir esta dinámica cumplimos una serie de rutinas o normas que favorecen este ambiente de equipo. Por ejemplo:

Concentraciones: todos entramos juntos al comedor: Nadie puede adelantarse o irse de la mesa hasta que todo el equipo termine. Nada de móvil durante esos momentos. Las meriendas, sesiones de fisio o video, etc. se realizan en salas comunes donde todos coincidimos en un momento u otro.

Unión: formamos corro antes y después de cada entreno. Llegamos juntos para trabajar y los cerramos de nuevo así.

Actividades: no todo es competición, y teniendo en cuenta que estamos fuera de casa durante muchos días intentamos hacer una comida o cena de equipo, ir al cine o a tomar café con cualquiera de los compañeros. Todo eso cuando Jordi nos deja, claro. Considero que este es un aspecto muy importante. Ser capaces de convivir fuera de nuestro ambiente ayuda a conocernos mejor y saber qué tipo de personas competirán junto a ti. Las cenas de nuevos se mantienen año a año y representan una oportunidad de conocer al recién llegado e involucrarlo en el grupo. Para él, además de pagar, significa sentirse aceptado y miembro de una nueva “familia”.

Roles: los jugadores veteranos tenemos que ser los primeros que marquen el funcionamiento del grupo. Cumplir las normas y el trabajo duro debe ser algo común para todos y los jugadores recién llegados deben apreciarlo en todas las facetas y aplicarlo desde el primer día.

Respeto: Somos un grupo de amigos bastante bromista, por no decir algo peor, pero siempre hemos demostrado respeto. Cada uno tiene su personalidad y aunque pueden surgir roces lógicos como en todo deporte, hay que aceptarla y conocerla para que todo fluya de forma positiva. El único aspecto que no se permite es la falta de respeto o implicación.

Disciplina: no solo en lo que respecta al juego. Sino también al respeto por los horarios y actividades del equipo. A la vestimenta y las posibles prohibiciones. Dentro del grupo deben existir estas normas”.

ANEXO 5.

Características para ser un buen jugador de equipo, según Robert Maxwell en su libro Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo, y post del 12 de febrero del 2015 de la International Latin University (ILAU): “Diez cualidades de un jugador de equipo eficaz”.

Según Robert Maxwell, Para ser un buen jugador de equipo es necesario:

1. Ser una persona adaptable

Si usted no cambia por el equipo, el equipo podría cambiarlo a usted. Cuando se trabaja en equipo será necesario, por el bien de todos, hacer que las personas realicen el trabajo que tengan que hacer. Una persona flexible siempre colaborará para finalizar la tarea. Una persona adaptable estará siempre dispuesta a aprender cosas nuevas, dispuesta a aceptar el cambio y no verá en él ninguna amenaza, y sí un gran reto. Una persona adaptable es totalmente creativa, y está dispuesta a romper los esquemas buscando soluciones no convencionales.

2. Ser una persona colaboradora.

La cooperación es el acto de trabajar con los demás y actuar juntos para ejecutar un trabajo. Una de las características principales de una persona colaboradora es ayudar a los integrantes del grupo y no competir contra ellos. Una persona colaboradora siempre tendrá en la mente ganar para hacer ganar a todo el grupo. Su efecto será multiplicador.

3. Tener sentido del compromiso.

No existen campeones indiferentes. El ser una persona comprometida no es ser el más hábil, una persona comprometida es aquella que participa activamente, con iniciativa, trabaja con lo que tiene y está decidida a alcanzar su objetivo. Es quien está completamente decidida a hacer algo, creando sus propias condiciones para alcanzar su meta.

4. Ser comunicativo.

Un equipo es muchas voces con un solo corazón. La comunicación constructiva en el equipo respetuosa, clara, directa y honesta es una de las características más importantes; sin esto, no se podrá funcionar como un equipo. La comunicación disminuirá la distancia entre los integrantes del grupo. Existe una regla llamada 24 horas, que consiste en solucionar cualquier problema con un integrante de equipo en menos de 24 horas porque cuanto más rápido se soluciona un problema, mejor es para el grupo. Para ser comunicativo, hay que ser franco y así poder generar confianza.

5. Ser competente.

Ser competente significa estar completamente preparado, estar completamente enfocado en la excelencia, hacer bien el trabajo y estar bien cualificado para realizarlo.

6. Ser confiable.

Una persona confiable es una persona responsable, que cumple sus compromisos. La confiabilidad debe de ser una regla de oro en el grupo. Todas las personas deben de ser confiables en cualquier momento.

7. Ser disciplinado.

La disciplina es lo que utiliza una persona para poder avanzar hacia el éxito. Sin disciplina no se pueden alcanzar todas las metas. Donde hay voluntad, hay un ganador. Una persona disciplinada controla sus emociones, usa la razón, controla la lengua y acepta desafíos.

8. Valorar y respetar a los demás.

Reconocer los méritos de los compañeros de equipo es incalculable. La importancia de una persona se mide por lo que hace para que los demás integrantes del grupo den lo mejor de sí. Creer en las otras personas y servirles, apoyarles en lo que sea necesario.

9. Ser entusiasta.

El entusiasmo es lo que impulsa a las personas a hacer cosas importantes. Crea una fuente de energía positiva. La fuente de energía de su equipo es el corazón de usted. Es básico juntarse con personas que sean entusiastas, que creen en lo que hacen, para que esta emoción se contagie.

10. Tener siempre una intención.

Es decir, que cada acción cuente. El éxito no se alcanza si no subyace una intención en todo lo que uno hace. Para ser una persona con intención es necesario vivir con una meta importante que alcanzar. Se deben de conocer las fortalezas y debilidades personales para ser cada día mejor, tener un orden en las responsabilidades y saber cuándo decir no.

11. Tener clara una misión.

El ser consciente de tu misión significa tener un propósito y respetarlo, saber hacia dónde va el equipo y cuáles son sus objetivos. Una persona que es consciente de su misión sabe ordenar sus metas después de las metas del grupo y sabe aportar sus mejores cualidades para el bien del grupo.

12. Tener preparación.

Básico: la preparación puede marcar la diferencia entre ganar o perder. Es necesaria para afrontar los retos, es tener la mitad de la batalla ganada. Es indispensable aprender de los errores, investigar y conocer.

13. Valorar las relaciones.

Si usted se lleva bien con los demás, generará confianza. Para relacionarse con las demás personas es necesario tener respeto, escuchar y conocer a las personas compartiendo experiencias.

14. Mejorar personalmente de una manera constante.

Para mejorar el equipo, supérese usted. Es necesario ser mejor cada día.

15. Ser desinteresado.

Se trata de dar lo mejor de las habilidades que se poseen para el bien del grupo. Cuando se pierda este fin simplemente es mejor retirarse, el grupo no recibirá ningún bien si no se piensa así. El egoísmo no armoniza bien con el trabajo en equipo. Ser desinteresado significa ser generoso, compartir información, conocimientos y experiencia, preocupándose más por los beneficios que obtendrá el equipo más que uno mismo. Se trata de tener y promover la lealtad.

16. Orientarse siempre hacia las soluciones.

Buscar la solución es la mejor solución; es necesario tener en mente los objetivos y no los obstáculos. Ver los problemas como algo por resolver y que siempre podrá ser solucionado, no como obstáculos.

17. Ser tenaz.

Las personas tenaces son aquellas que nunca se rinden, que nunca se dan por vencidas, las que van a dar el cien por cien en sus actividades.

DIEZ CUALIDADES DE UN JUGADOR DE EQUIPO EFICAZ, International Latin University (ILAU)

Post, 12 de febrero 2015

Si está eligiendo los miembros del equipo de negocios en su organización, ¿quiénes serían los mejores jugadores del equipo? Suponiendo que la gente tiene las capacidades técnicas adecuadas para el trabajo a realizar, ¿qué otros factores usarías para seleccionar miembros de su equipo?

Los equipos necesitan jugadores de equipo fuerte para lograr un buen desempeño. Pero, ¿qué define a estas personas?

Demuestra confiabilidad.

Usted siempre debe contar con miembros del equipo de confianza, que reciben el trabajo y lo hacen cumpliendo con sus compromisos. Además, persisten en las tareas asignadas, sin detenerse. La consistencia es la clave: ofrecen un buen rendimiento todo el tiempo, no sólo una parte del él.

Se comunica de manera constructiva.

Los equipos necesitan personas que hablen y expresen sus pensamientos e ideas con claridad, directa, honesta y con respeto hacia los demás. Eso es lo que significa poder comunicarse de manera constructiva. Un miembro del equipo no se asusta de hacer un comentario si siente que algo no está bien, pero lo hace de la mejor manera posible, de una manera positiva, segura y respetuosa.

Escucha activa.

Los buenos oyentes son esenciales para que los equipos funcionen con eficacia. Los equipos necesitan que los jugadores del equipo pueden absorber, comprender y tener en cuenta las ideas y puntos de vista de otras personas sin debatir y discutir todos los puntos todo el tiempo. Los integrantes de un equipo también pueden recibir críticas sin reaccionar defensivamente. Para que exista una comunicación efectiva, los miembros del equipo necesitan la disciplina de escuchar primero y hablar después. De esta forma, los resultados del diálogo serán significativos.

Funciona como un participante activo.

Los buenos jugadores de equipo son participantes activos. Vienen preparados para las reuniones del equipo, para escuchar y hablar en los debates. Están plenamente convencidos de las ventajas que representa el trabajo del equipo y no se sientan pasivamente al margen.

Los miembros de los equipos que funcionan como participantes activos, toman la iniciativa para ayudar a que las cosas sucedan, y se ofrecen como voluntarios permanentemente. Todo su enfoque es que pueden hacerlo: “¿Qué contribución puedo hacer para ayudar al equipo a conseguir el éxito?”

Comparte de manera abierta y voluntariamente.

Los buenos jugadores de equipo, comparten. Están dispuestos a compartir información, conocimiento y experiencia. Ellos toman la iniciativa para mantener informados a otros miembros del equipo. Gran parte de la comunicación dentro de los equipos se lleva a cabo de manera informal. Más allá de la discusión en las reuniones organizadas, los miembros del equipo necesitan sentirse cómodos hablando con otros. Los buenos jugadores de equipo son activos en este intercambio informal. Mantienen a los otros miembros del equipo en el circuito de la información y la experiencia que contribuye a hacer el trabajo y evitar sorpresas.

Coopera permanente.

La cooperación es el acto de trabajar con los demás y actuar juntos para ejecutar un trabajo. Los jugadores efectivos del equipo trabajan de esta manera por naturaleza. Los buenos jugadores de equipo, a pesar de las diferencias que puedan tener con otros miembros en relación con el estilo y la perspectiva, siempre encontrarán formas para trabajar juntos, resolver problemas y realizar su trabajo. Responden a las solicitudes de apoyo y tomarán la iniciativa para ofrecer ayuda.

Es flexible.

Los equipos suelen hacer frente a las condiciones cambiantes y a menudo crean cambios en sí mismos. Los buenos jugadores de equipo se adaptan a situaciones en constante cambio. No se quejan o se estresan porque algo nuevo está siendo valorado o alguna nueva dirección se está fijando.

Además, un miembro del equipo que desarrolla la flexibilidad, puede considerar diferentes puntos de vista y compromiso cuando sea necesario. No se mantienen rígidamente en un punto de vista, especialmente cuando el equipo tiene que seguir adelante para tomar una decisión crítica. Los buenos jugadores de equipo son fuertes y firmes en sus pensamientos, pero abiertos a lo que otros tienen que ofrecer.

Muestra compromiso con el equipo.

Los buenos jugadores de equipo se preocupan por su trabajo, el equipo y el trabajo del equipo. Trabajan todos los días con este enfoque y compromiso. Siempre quieren ofrecer su mejor versión. Los buenos jugadores de equipo miran más allá de su propio pedazo de la obra y se preocupan por el trabajo general del equipo. Ganar en equipo es una de las grandes motivaciones para el rendimiento. Los buenos jugadores de equipo tienen y demuestran esta motivación.

Funciona como un solucionador de problemas.

Los equipos, por supuesto, deben lidiar con problemas permanentemente. A veces, esa es la razón por la que se crea un equipo – para hacer frente a los problemas. Los buenos jugadores de equipo están siempre dispuestos a hacer frente a todo tipo de problemas de una manera orientada a las soluciones.

Los jugadores de equipo plantean los problemas de manera abierta para la discusión y luego intentan colaborar con otros para encontrar soluciones y elaborar planes de acción.

Trata a los demás de una manera respetuosa.

Los jugadores del equipo tratan a sus compañeros con cortesía y consideración. Además, muestran comprensión y apoyan adecuadamente a los otros miembros del equipo para ayudarles a hacer el trabajo. Los buenos jugadores de equipo tienen sentido del humor y saben cómo divertirse.

Normas y recomendaciones de la concentración de tecnificación Sierra Nevada 2018.

NORMAS



Respetar las normas es la base para el desarrollo integral del deportista

ENTRENAMIENTO	COMEDOR	DORMITORIOS
• Puntualidad • Cualquier preparación debe realizarse antes (zapatillas, vendajes, etc)	• No entrar ni salir hasta que el responsable lo autorice • No utilizar el teléfono móvil durante las comidas • Acudir al comedor con la camiseta de la actividad	• Mantener orden y limpieza diaria • Respetar las horas de descanso (día y noche). • Guardar silencio • A partir del horario de dormir cada jugador debe estar en su habitación

RECOMENDACIONES



“La perseverancia es la virtud por la cual todas las otras virtudes dan su fruto”

NUTRICIÓN/HIDRATACIÓN	DESCANSO/RECUPERACIÓN	MÉDICO/FISIOTERAPIA
• No saltarse ninguna comida. • Importante incorporar ensaladas y frutas en cada comida. • Evitar la sensación de sed. Hidratarse frecuentemente.	• Dormir 8 horas y echarse siesta. • Aprovechar el agua fría de las duchas para la recuperación muscular. • Poner atención a los estiramientos/ROM durante la vuelta a la calma.	• Comunicar cualquier dolencia a los servicios médicos. • Avisar a los servicios médicos el uso de medicamentos antes de tomarlos. • Utilizar el material médico de manera adecuada.

Abril 2018
CESED © Centro Superior de Enseñanzas Deportivas
CSD @ Consejo Superior de Deportes