

# Módulo 2. Informar al personal de rendimiento. Qué hacer y qué no hacer

## Unidad 2.1

Este módulo se desarrolla desde principios generales hacia estudios de caso y contexto en torno a modelos de toma de decisiones compartidas. Está diseñado para lograr una comprensión más profunda de qué hacer y qué no hacer, con la oportunidad de poner a prueba nuestras habilidades en escenarios que podríamos enfrentar.

### 2.1.1. ¿Quiénes conforman el personal de rendimiento? Definición de roles e implicaciones

En el módulo anterior, exploramos algunos de los roles típicos que se encuentran en un equipo de rendimiento deportivo profesional y, en particular, la perspectiva y experiencia que proporcionan estos roles. Un rol que no se mencionó ni destacó es el de **director de rendimiento**. Parte de la razón de esto es que la diversidad de estos equipos es significativa, tanto en cómo están compuestos, la escala de estos departamentos y cómo están organizados y liderados. Esta organización va desde un enfoque menos típico, altamente estructurado e interdisciplinario, con un director de rendimiento especializado, hasta modelos más tradicionales que son dirigidos por gerentes generales asistentes (AGM, por sus siglas en inglés) que no son expertos en dominios de rendimiento y, a menudo, son liderados en términos prácticos por el entrenador atlético principal. No hay una respuesta correcta o incorrecta, ya que muchos modelos han establecido franquicias deportivas exitosas. Sin embargo, la alineación organizativa para respaldar y facilitar la toma de decisiones óptimas y el apoyo a los jugadores puede ser una guía mucho más precisa para medir el éxito. Crear una forma de medir objetivamente el éxito de los departamentos de rendimiento y comparar los resultados es extremadamente difícil y aún no se ha logrado.

#### 2.1.1.1. Resumen de disciplinas expertas

En el módulo anterior se compartió información detallada sobre cada uno de los roles mencionados. Sin embargo, el énfasis en este módulo se desplaza hacia los temas que pueden surgir al comunicar información y perspectivas de las partes interesadas desde disciplinas agrupadas, en este caso, como miembros del personal de rendimiento. A

medida que exploramos escenarios y algunas trampas comunes, obstáculos y oportunidades, la intención es ser conscientes de las posibilidades y navegar este espacio con sensibilidad, conciencia y poniendo énfasis en el papel que puede desempeñar la comunicación. El objetivo es asegurarse de que se escuchen voces, se cuestionen suposiciones y, en última instancia, se comparta alineación y una información más precisa, en beneficio de los jugadores y la organización.

#### **2.1.1.1.1 Profesionales médicos (médicos, fisioterapeutas, ATC, masajistas y otros)**

El equipo médico tiene uno de los roles más desafiantes cuando se trata de la comunicación. El HIPAA en sí mismo presenta una pauta legal y ética para proteger y limitar la comunicación. Esto puede poner al equipo médico en una situación en la que retienen información de otros, lo que puede hacer que parezca poco cooperativo y personas con las que es difícil trabajar. Esto implica un gran desafío para áreas como la de progresiones de regreso al juego (RTP, por sus siglas en inglés) que requieren que el continuo médico y de rendimiento se alinee para la seguridad y progresión de los jugadores.

Si bien el trabajo interdisciplinario se refiere a la colaboración entre médicos, entrenadores de fuerza y acondicionamiento físico, y otras disciplinas, no debemos olvidar que existe una gran diversidad y trabajo interdisciplinario dentro del propio equipo médico. Las diferentes habilidades y roles, entre médicos de atención primaria, cirujanos ortopédicos, entrenadores atléticos, terapeutas de masaje, quiroprácticos, fisioterapeutas y otros, se benefician enormemente de una comunicación cercana en torno al cuidado de los jugadores, pero también pueden ser destructivos, confusos y propensos a errores cuando la comunicación no es efectiva o eficiente. Por ejemplo, los médicos tienen la responsabilidad legal y ética final, pero en el caso de una progresión de regreso al juego, un cirujano ortopédico puede no tener la perspectiva más calificada sobre el cuidado postoperatorio y las progresiones, así como las recomendaciones para la carga física y el tratamiento de tejidos blandos e intervenciones. En tal caso, el fisioterapeuta puede desempeñar un papel principal. Desde un punto de vista filosófico, esta área requiere sensibilidad en torno a la experiencia y la gestión de los egos, así como el alcance de la práctica y la responsabilidad.

#### **2.1.1.1.2 Fuerza y acondicionamiento físico**

Los objetivos más comunes para el personal de entrenamiento de fuerza y acondicionamiento físico son ayudar a los deportistas a aumentar su capacidad para ser competidores más fuertes, rápidos y duraderos. Las necesidades están impulsadas por el deporte, la posición y los jugadores individuales. Sin embargo, el objetivo es ser más y durar durante toda la temporada. Mientras que el personal médico normalmente es evaluado por métricas de salud de los jugadores y el número de días perdidos, los

entrenadores de fuerza y acondicionamiento físico son evaluados por la capacidad de los jugadores para ganar fuerza, velocidad u otras habilidades físicas.

Su capacidad para establecer estos objetivos, junto con el personal médico y los nutricionistas, está a la vanguardia de la colaboración, y a veces los objetivos de la medicina pueden ser evitar lesiones y estrés, mientras que el entrenador de fuerza busca agregar y manipular el estrés para aumentar las adaptaciones físicas del deportista. La comunicación y la sinergia entre la nutrición, la composición corporal y la satisfacción de las demandas del entrenamiento de fuerza y acondicionamiento físico, a menudo, están alineadas. Sin embargo, la comunicación entre la medicina para mitigar el riesgo y este último para modular el riesgo puede estar en conflicto y competencia directa. Esto puede implicar un delicado equilibrio de dar y recibir, y articular los riesgos, tanto para el jugador como para la seguridad laboral potencial de los miembros del personal, también involucrados.

### **2.1.1.1.3 Psicología del deporte (salud mental y rendimiento)**

El continuo cuidado de los aspectos psicológicos de un jugador a veces puede tener dificultades cuando la enfermedad mental de este entra en conflicto directo con el rendimiento mental. Por ejemplo, un jugador que sufre de depresión y también está lidiando con una disminución en su rendimiento (que puede o no estar relacionada), puede empeorar debido a muchos factores. Desde la falta de sueño hasta la abstinencia de *cannabis*, problemas familiares y conflictos, el estrés relacionado con el estado contractual y la inclusión en el equipo, hasta malos desempeños.

Hay muchos factores que pueden ser significativos y mantenerse en privado ante cualquier otra persona en la organización. El psicólogo deportivo o el profesional de rendimiento mental con licencia para tratar enfermedades mentales, a menudo, se encuentra en una posición difícil para mantener la confidencialidad de su cliente. Debe saber que puede haber condiciones médicas subyacentes que deben ser tratadas, así como información que puede ser útil compartir con el personal de entrenamiento y rendimiento. Sin embargo, también debe saber que estos aspectos deben manejarse con privacidad, debido a la solicitud directa del jugador. Desarrollar el vínculo de confianza con un jugador para compartir este tipo de información, a veces, puede llevar años, pero puede perderse en una sola conversación. Incluso, si la relación es sagrada para que estos profesionales puedan hacer su trabajo, mantener la confianza con la organización también es una prioridad y debe gestionarse cuidadosamente.

A menudo, la mejor manera de manejar ambas situaciones es ayudar a referir a expertos, para que, por ejemplo, los profesionales médicos puedan ayudar a gestionar preguntas de salud. Por ejemplo, incluir al médico de atención primaria del equipo para apoyar la abstinencia de una sustancia (como el *cannabis*) que pueda exacerbar efectos

psicológicos y físicos, puede ser una forma efectiva de gestionar la confianza del jugador mientras se respalda el impacto en la organización. A menudo, ser lo más proactivo posible para establecer, tanto con el jugador como con los interesados en la organización, las expectativas en torno a las conversaciones de confianza y los límites de la confidencialidad, y cómo manejar esto, es más fácil antes de que surja algo significativo para discutir.

#### **2.1.1.1.4 Nutrición (nutricionistas/dietistas y chefs)**

La comunicación para el equipo de nutrición principalmente ocurre en un par de niveles. Entre el nutricionista y el *chef*, a menudo, están equilibrando la planificación de comidas y el servicio de alimentos para entregar productos de calidad, dentro del presupuesto y la logística operativa. Entregar alimentos que satisfagan las demandas de sabor de los jugadores y el personal, al tiempo que se cumplen los objetivos del nutricionista, no siempre es fácil; a veces, el *chef* puede estar en la primera línea recibiendo críticas y comentarios, mientras que el nutricionista es quien controla la agenda de calidad del menú. La comida es una de las cosas más difíciles de gestionar cuando se trata de manejar todas las opiniones, ya que es una fuente de alegría y comodidad, además de ser un combustible para el rendimiento.

La nutrición también puede caer bajo más de un dominio médico, ya sea para ayudar en la recuperación de un jugador lesionado con suplementos, controlar las calorías o ayudar a evaluar extracciones de sangre y recomendar pruebas de seguimiento. Puede requerir consulta con el médico de atención primaria u otros especialistas médicos. A veces, puede haber sensibilidad en involucrar a un nutricionista como parte del equipo de atención médica; esto sucede porque, ocasionalmente, el tipo de información manejada puede parecer principalmente médica (como una prueba de sangre), pero en realidad está dentro del alcance de un dietista calificado. Ser consciente de la intersección entre la salud y el rendimiento es una buena idea.

Tanto para el *chef* como para el nutricionista, el cambio de comportamiento está en primera línea de las interacciones y discusiones. Ya sea que los jugadores tengan objetivos extremos de aumento de peso o pérdida de peso, el acto de cambiar los comportamientos alimenticios puede ser uno de los desafíos más difíciles. Aprender a comunicarse y colaborar con profesionales de psicología deportiva, y pensar en la comunicación para fomentar el cambio de comportamiento, son también aspectos clave de su trabajo.

#### **2.1.1.1.5 Ciencias del deporte y analistas de rendimiento deportivo**

El enfoque de los roles del científico del deporte y del analista de rendimiento son el núcleo de los estudios de caso que se presentan en este módulo, con la idea de que están

aportando los datos de cada una de las disciplinas múltiples vistas en una perspectiva compartida. Conocer el enfoque desde el cual vienen y pueden recibir conocimiento cada uno de los interesados contribuyentes puede ser útil para navegar tanto las relaciones como las perspectivas predeterminadas en, por ejemplo, la intersección entre la sensibilidad y el riesgo de lesiones, al mismo tiempo que se intenta maximizar el rendimiento y el desarrollo. Hay una cantidad igual de arte como de ciencia, por lo que tomar conciencia y trabajar a través de algunos escenarios realistas puede ayudar a preparar las consideraciones y formas de comunicarse para maximizar la probabilidad de entregar el contenido previsto.

## **2.1.2. Caso de estudio: decisiones que impactan los objetivos clave de rendimiento**

### **2.1.2.1 Escenario de salud/disponibilidad**

Las lesiones son inevitables en el deporte, pero gestionar el riesgo/recompensa para el éxito sostenible y ganar dentro del marco de valores de una organización es primordial. Uno de los principales objetivos de un departamento de rendimiento es la salud de los jugadores y asegurarse de que sean lo más duraderos posible y, cuando se lesionen, puedan regresar al juego con éxito lo antes posible. Hay muchos desafíos y decisiones que se toman en este proceso, por lo que comunicarse a través de esta área gris y compleja es uno de los retos más significativos que puedes enfrentar.

Consideremos el siguiente ejemplo: el director médico se acerca y solicita nuestra opinión y apoyo para llevar a cabo un informe epidemiológico, para revisar las lesiones de la última temporada y presentar los hallazgos. Nos informa que nunca antes se ha hecho algo similar en la organización y que hay algo de temor y resistencia.

- (a) ¿A quiénes querríamos involucrar en el tema y por qué?
- (b) ¿Cómo organizaríamos la información para presentarla a los interesados?
- (c) ¿Qué otras consideraciones podrían ser importantes para discutir y planificar?

### **Posible enfoque**

- (a) La siguiente lista de interesados se presenta en orden de importancia para la conversación y para obtener más aportes sobre el proceso.
  - i. **Director médico:** esta persona es crucial, ya que reconoce la necesidad del informe y solicita tu ayuda. Esto quiere decir muchas cosas:
    - ve la necesidad de llevar a cabo esto;

- considera que nuestra participación es importante;
- reconoce que existen riesgos políticos y psicológicos al llevar a cabo esto;
- hay un mensaje implícito de que es un esfuerzo colaborativo.

Todo esto significa que escuchar y hacer preguntas para apoyarlos en esto será importante.

- ii. **Entrenador principal/PT:** probablemente, obtendremos más contexto del director médico sobre las fuentes de resistencia. A menudo, el entrenador principal sabrá bien cómo se siente el personal médico acerca de una auditoría o proceso epidemiológico en todo el personal. Independientemente de eso, desempeñarán un papel importante en la comunicación y el liderazgo del personal médico, así como en la gestión de las respuestas mentales y emocionales. Su apoyo, perspectiva y colaboración serán fundamentales para que los resultados se traduzcan en mejoras concretas del sistema.
- iii. **Jefe de médicos:** el papel del médico puede variar significativamente entre los equipos en cuanto a su integración y utilidad. Algunos médicos especializados en medicina deportiva tienen experiencia en investigación epidemiológica y pueden brindar un apoyo útil. Al menos, obtener visibilidad e involucrarse con ellos desde el principio puede ayudar con recursos y diseño.
- iv. **Jefe de fuerza y acondicionamiento físico:** a veces, el trabajo de fuerza y acondicionamiento físico se percibe como antagonista de la medicina deportiva, especialmente en lo que respecta a los datos de lesiones. Un sistema ideal de gestión de deportistas (AMS, por sus siglas en inglés) integra la exposición a la carga de trabajo de fuerza y acondicionamiento en los registros de los jugadores, pero esto no siempre es el caso. Obtener la asistencia y el compromiso en cómo un proceso epidemiológico puede capturar la retroalimentación más precisa y útil, y cómo la fuerza y el acondicionamiento físico podrían considerar el impacto de esto en la programación, es útil desde el principio para que se conviertan en interesados comprometidos y curiosos, en lugar de considerar que esto no tiene nada que ver con ellos.
- v. **Analistas de investigación y desarrollo:** si bien nosotros, como científicos del deporte, en colaboración con el que tiene la información médica, podemos ser los principales investigadores en este proceso, poder aprovechar el personal y la experiencia del equipo de I&D puede ser útil. Por ejemplo, poder extraer métricas de rendimiento y datos para cruzar la exposición de los jugadores puede ser altamente eficiente, al igual que el proceso indirecto de involucrarlos para obtener

perspicacia sobre las posibles necesidades y desarrollos de un futuro sistema de gestión de deportistas o líneas de interrogación de datos.

vi. **Cuerpo técnico:** si bien los entrenadores de fuerza y acondicionamiento físico a menudo se ven como antagonistas del personal médico y el riesgo, casi siempre el mayor riesgo de lesiones suele ser el propio deporte. La participación y el conocimiento de los entrenadores, o representantes de entrenadores, son fundamentales. Identificar la exposición y la carga de trabajo en todos los ámbitos del entrenamiento y el rendimiento puede ser extremadamente difícil sin la cooperación de los entrenadores, quienes también pueden proporcionar información valiosa y comunicación sobre las suposiciones realizadas, lo que puede afectar la precisión de los datos recopilados y las conclusiones o recomendaciones extraídas. Su comprensión y compromiso sobre por qué se está haciendo esto y cómo está diseñado, probablemente, rendirá frutos.

vii. **Gerente general:** en algún momento, el liderazgo ejecutivo de la dirección general responsabiliza al equipo de rendimiento por su propio desempeño e impacto. Esto suele ser la razón por la que este proceso puede resultar aterrador para los proveedores, y por qué pueden temer o evitar los datos despojados de contexto. Esto no significa que no deban proporcionarse datos y retroalimentación, con el contexto adecuado, recomendaciones y conversaciones. Esto puede manifestarse en forma de recomendaciones sobre personal, presupuesto u otros cambios filosóficos para mejorar la salud y durabilidad de los jugadores.

viii. **Jugadores:** irónicamente, los jugadores pueden ser el último grupo en tener visibilidad. Sin embargo, en algún momento, destacar los esfuerzos en lo que estamos aprendiendo, cómo ajustamos nuestras prácticas y la justificación para realizar algunas evaluaciones y otras cosas, puede llevar a una mejor comprensión y compromiso.

(b) La organización de la información es un desafío, pero también es una de las consideraciones fundamentales en la comunicación.

- i. Resumir los hallazgos generales. Ser claros al proporcionar el BLUF.
- ii. Además, proporcionar referencias de datos reales y profundidad de información en tablas, números y porcentajes reales, cuando sea posible.
- iii. Proporcionar puntos clave. Por ejemplo, notas específicas sobre aumentos notables, así como mejoras notables. Aunque este es un primer informe, puede ser relevante compartir suposiciones y la realidad.
- iv. Proporcionar una conclusión y pasos a seguir.

(c) Algunas consideraciones adicionales podrían incluir los siguientes aspectos:

- i. Un proyecto como este podría requerir un tiempo y esfuerzo considerable para llevarlo a cabo. Debería haber una apreciación del cronograma óptimo y los recursos asignados para llevar a cabo esto.
- ii. Dada la sensibilidad y el temor que pueden rodear a la responsabilidad y culpabilidad de las estadísticas de lesiones, se debe considerar ampliamente la seguridad psicológica del personal. Por ejemplo, si esto se presentara poco antes de que se comuniquen los contratos del personal, es probable que la cooperación o la seguridad sean mínimas.
- iii. Sería bueno abordar de antemano el tema de poner a disposición los resultados e ideas. Por ejemplo, «¿estamos dispuestos a escuchar los comentarios y considerar cambiar nuestras prácticas en función de lo que encontramos?».
- iv. Vale la pena presentar de antemano cualquier consecuencia no deseada, especialmente las relacionadas con los interesados que deben participar o estar al tanto de este proceso.

### **Posibles resultados para cada una de las posibles respuestas**

(a) Algunos resultados hipotéticos entre los interesados mencionados incluyen los siguientes:

- i. **Director médico:** desarrollar esta relación parece ser la mayor victoria estratégica para alguien en un rol de ciencia del deporte. El director médico tiene una gran influencia que puede ser problemática si no hay una buena relación. Usar datos y evidencia para impulsar el debate, la toma de decisiones y la innovación podría ser significativamente más fácil con una colaboración activa.
- ii. **Entrenador principal/PT:** más allá de la experiencia técnica y el desarrollo del respeto, está la oportunidad de ganarse la confianza del grupo médico a través del papel del entrenador principal/PT. Esto puede extender la seguridad psicológica y la confianza en una gran cantidad de iniciativas de ciencia del deporte y en la forma de relacionarse con la medicina deportiva.
- iii. **Jefe de médicos:** como se mencionó anteriormente, la oportunidad de construir respeto y confianza con el grupo de médicos puede llevar a una mayor colaboración. Aunque es menos impactante en el día a día, el potencial de aprovechar recursos de alto impacto puede ser significativo, incluyendo activos hospitalarios e investigaciones médicas.

- iv. **Jefe de fuerza y acondicionamiento físico:** al igual que con el entrenador principal/PT, existe la posibilidad de desarrollar una relación de confianza y colaboración con esta persona, aunque es probable que la mayor oportunidad esté en crear sinergia entre la medicina deportiva y la fuerza y el acondicionamiento físico. Esto puede ser problemático en muchos entornos deportivos profesionales, pero la ciencia del deporte y las relaciones reveladas por un proceso epidemiológico pueden crear grandes oportunidades de debate sobre el papel que tienen en la carga de trabajo, la recuperación y el riesgo. Esto puede ir en varias direcciones, pero si se facilita adecuadamente, puede generar mucha confianza y oportunidad para un debate, respeto y comprensión productivos.
  - v. **Analistas de investigación y desarrollo:** la integración de especialistas en el modelado estadístico y análisis de datos puede aportar una experiencia y capacidad significativas, acercando los departamentos, lo que parece ser beneficioso.
  - vi. **Cuerpo técnico:** existen riesgos asociados con entrenadores que no se comprometan con su papel en la epidemiología o que se pierdan en el lenguaje técnico médico. Permitir que los entrenadores opten por este proceso puede ser sabio, para que los defensores puedan llevar la información a otros con curiosidad, y permitir un impulso y una integración más orgánicos entre los departamentos. Si se impone, puede haber resentimiento o desafíos y compromisos adicionales.
  - vii. **Gerente general:** algunos de los temores que tiene el departamento de rendimiento, y especialmente por el personal médico, en torno a la responsabilidad de este proceso podrían estar justificados. Existen riesgos al compartir esta información y presentarla sin contexto y sin verificar la comprensión. Está bueno tener en claro desde el principio que se puede hablar con el gerente general u otro líder sobre sus expectativas y cómo les gustaría utilizar la información. Sí, debemos ser responsables de nuestros trabajos, pero obtener claridad sobre cómo debe hacerse y cómo se relaciona este informe con eso es bueno saberlo con anticipación.
  - viii. **Jugadores:** es probable que sea mejor presentar información a los jugadores que solo les sea directamente beneficiosa. Si bien podríamos estar emocionados por compartir información, es poco probable que deseen demasiada, a menos que la soliciten. Podría ser muy beneficioso simplificar algunos puntos clave que aprendemos, especialmente si se relacionan con por qué estamos cambiando o adaptando la programación que los afecta, o razones para aumentar la confianza en las personas o el proceso. Abrumarlos con cosas que no hicimos bien o que son confusas puede llevar a la disminución de la confianza o al aumento de la confusión, ninguno de los cuales es útil.
- (b) Cuando se trata de compartir datos que podrían considerarse controvertidos, sería fácil compartir demasiado y sobrecargar a los interesados, así como simplificar los datos

hasta el punto en que no sean significativos. Tengamos cuidado con las declaraciones audaces que podrían sacarse de contexto y prestemos atención a la audiencia. Podemos tener dos versiones de un informe: un resumen de una o dos páginas para entrenadores, personal de la dirección general y otros expertos no técnicos, y un informe técnico más detallado para el personal de rendimiento. Compartirlo con algunos interesados para obtener retroalimentación antes de una publicación masiva también es recomendable. Si optamos por una publicación más amplia, también puede ser beneficioso presentarla en foros que permitan la discusión y preguntas aclaratorias, para facilitar un mejor contexto y comprensión.

### **2.1.3. Escenario de rendimiento**

El objetivo final de cualquier equipo deportivo es ganar, y que cada deportista rinda al máximo nivel en cualquier momento. Por supuesto, esto es más fácil decirlo que hacerlo, pero la tarea del equipo de rendimiento es ayudar a preparar a sus jugadores para esto y crear un entorno en el que puedan tener éxito.

Pensemos en la siguiente situación. El jugador X es nuevo en el equipo y tiene un contrato de un año antes de estar disponible en el mercado de agentes libres. Como jugador de posición en este equipo de béisbol profesional, su objetivo es jugar en cada uno de los 162 partidos de la temporada. Con mucho en juego en un contrato de un año, se muestra muy escéptico ante el programa de fuerza y acondicionamiento, así como ante cómo el monitoreo de la carga de trabajo podría hacer cualquier cosa menos perjudicar su oportunidad de jugar en cada juego. El entrenador de fuerza y acondicionamiento físico se acerca a nosotros para que lo ayudemos a lograr que este jugador adopte el programa de tu equipo.

#### **¿Qué opción podemos proponer?**

- (a) Decirle al entrenador de fuerza que esto va más allá de lo que nosotros podemos hacer, que debe hablar con el cuerpo técnico para que le aseguren que su tiempo de juego no se verá afectado.
- (b) Decirle al entrenador de fuerza que el jugador tiene razón en nuestra recomendación de que no debería jugar los 162 juegos (en un período de 185 días), y que integrar más tiempo de recuperación le brinda una mejor oportunidad de jugar a su máximo nivel.
- (c) Estamos de acuerdo en ayudar a reunir al equipo de rendimiento para colaborar con el cuerpo técnico en cómo podrían ser algunas intervenciones, y presentar algunas posibles estrategias para que el jugador y el equipo las consideren.

## Posibles resultados para cada una de las posibles respuestas

- (a) Si bien ayudar a generar compromiso con el programa de fuerza y acondicionamiento físico puede que no esté escrito en nuestra descripción de trabajo, apoyar al personal de rendimiento a expresar cómo el entrenamiento de un jugador afecta su preparación y rendimiento ciertamente lo está. Decirle al entrenador de fuerza y acondicionamiento físico que no podemos ayudar, reducirá la confianza que tienen en nosotros y no ayudará a desarrollar la confianza del jugador en trabajar con el programa. Es muy probable que el entrenador de fuerza y acondicionamiento físico no acuda de nuevo a nosotros en busca de ayuda y no nos recomiende a otras personas. Esto puede ir más allá y dañar nuestra relación con el cuerpo técnico también. Existirán muchas oportunidades para colaborar y ayudar a educar al personal en el proceso, además de al jugador. También, cada departamento puede apoyar al otro con el objetivo de mantener al jugador duradero y disponible para la mayor cantidad de juegos posible. Esto no significa que el entrenador tenga que seleccionarlo para cada juego, sino darle al entrenador la opción de contar con su lista completa.
- (b) A simple vista, jugar 162 juegos en 185 días puede no parecer un cronograma óptimo. Esto es cierto, dependiendo de la posición. Nunca se espera que un lanzador lo haga. De hecho, al observar las temporadas de 2019, 2018 y 2017, solo **5** jugadores de posición en todas las grandes ligas jugaron los 162 juegos completos en cada una de esas respectivas temporadas, y solo 2 en 2021. Estadísticamente, las probabilidades de lograr este resultado son bajas. Sin embargo, aquí hay una suposición en juego que es importante comunicar en la discusión. Si bien es cierto que podríamos esperar niveles más altos de rendimiento al introducir más recuperación y un programa de juegos planificado, no podemos estar seguros de que el alto rendimiento sea el único objetivo que se está exponiendo. La durabilidad y la disponibilidad para jugar todos los días pueden ser significativas e importantes para el equipo, aunque, en este caso, puede ser una suposición por parte del jugador y del agente que su capacidad para jugar realmente los 162 juegos afecta su valor como agente libre y su capacidad para ganar dinero. En lugar de rechazar esto de inmediato, es posible que deseemos hacer algunas de las siguientes preguntas:
- i. ¿Cuál es la historia de este jugador en cuanto a durabilidad, riesgo de lesiones y rendimiento previo?
  - ii. ¿Qué suposiciones tiene este jugador y por qué es tan importante jugar los 162 juegos?
  - iii. ¿Qué suposiciones tenemos como equipo sobre lo que es posible, lo que es mejor, cuáles son los riesgos y los recursos necesarios?
  - iv. ¿Cuál es el objetivo organizacional para este jugador y por qué es necesario?
  - v. ¿Quiénes son los interesados en esta conversación?

vi. ¿Cuáles son las implicaciones, tanto positivas como negativas, que deberían compartirse con el jugador?

(c) Es importante tener cuidado al reconocer las suposiciones que estamos haciendo sin tener toda la información. Muchas de estas preguntas se abordan en los posibles resultados para el escenario (b). Este puede no ser el momento ni el lugar para tener un largo debate sobre cada aspecto de nuestro argumento, pero reconocer las suposiciones y aclarar la pregunta para verificar la comprensión sería importante.

La opción de escuchar, ofrecer apoyo y organizar retroalimentación de manera oportuna es probablemente el mejor escenario. Construir confianza con el entrenador de fuerza y acondicionamiento físico para hacer preguntas, compartir sus preocupaciones y buscar apoyo y retroalimentación es fundamental para el éxito general del equipo. La confianza es de suma importancia, y la colaboración y las líneas abiertas de comunicación resultarán útiles independientemente del escenario. Tal vez, la conversación con mayor influencia con el jugador y la sugerencia al entrenador de fuerza y acondicionamiento físico para facilitar una conversación con el jugador podría ser algo como esto:

«Nuestro objetivo es ayudarte a estar disponible para la mayor cantidad de juegos posibles y poder jugar a tu máximo nivel. Monitorear tu carga de trabajo es nuestra manera de poder adaptar tu programa de entrenamiento a tus necesidades específicas. Si consideramos tu rutina diaria, esto es para (1) prepararte, (2) competir y (3) recuperarte. Como equipo de rendimiento (que incluye fuerza y acondicionamiento físico, nutrición, rendimiento mental y disciplinas médicas), querríamos trabajar contigo y el cuerpo técnico para adaptar tu preparación y recuperación antes de impactar tu tiempo de juego. Si estás dispuesto a explorar con nosotros cómo podría ser esto, tal vez podamos revisar tus pruebas de evaluación inicial y hablar sobre el plan de entrenamiento que recomendaríamos y cómo esto podría adaptarse a lo largo de la temporada. Puedes contarnos sobre las cosas que has hecho antes y cómo has sentido tu cuerpo. Si bien las necesidades cambian, tal vez podamos compartir el enfoque que tenemos, lo que nos dice nuestra experiencia y cómo podemos intentar alcanzar tus objetivos juntos».

No hay garantía de que una conversación como esta resulte en un cambio. Sin embargo, el primer esfuerzo aquí es construir confianza y comunicación. Tengamos cuidado de no prometer una cosa u otra en nuestra conversación, ya que el agente, el entrenador principal u otros pueden influir en la selección y las decisiones a tomar. Sin embargo, nuestra intención y colaboración con el jugador serían factores importantes para articular. A veces, el personal de rendimiento puede crear una consecuencia no deseada de «nosotros contra ellos», al decir que el contrato o si juega depende del entrenador principal o la dirección deportiva, si los ponemos en la posición de malos y nosotros en una luz positiva para ganar su confianza. Si bien puede ser bueno para nosotros a corto

plazo, estamos transmitiendo inadvertidamente al jugador que esos interesados no son de confianza, lo que puede crear problemas directos e indirectos a largo plazo.

### **2.1.4 Escenario de desarrollo**

Una de las funciones clave del equipo de rendimiento y de una organización es desarrollar y maximizar el potencial de un deportista. Desde una perspectiva de gestión del talento, cada jugador es un activo valioso, y lo ideal es que este activo aumente su valor con el tiempo. Algunas organizaciones incluso han desarrollado un modelo económicamente viable para el desarrollo de jóvenes jugadores en un entorno de academia, lo que les permite intercambiar, transferir o vender a estos jugadores con ganancias significativas. Esto les permite generar ingresos para la organización y mantenerse competitivos, sin tener un gran capital propio. El desarrollo es el corazón de la formación, y estas oportunidades pueden surgir en los ámbitos físico, mental y de habilidades deportivas fundamentales. Sin embargo, las interacciones pueden ser complejas. Por lo tanto, organizar el desarrollo puede requerir paciencia y enfoque tanto en el impacto individual como en la programación sistemática. Abordar cada caso con una perspectiva de desarrollo, individual y sistémica puede ser un aspecto clave del papel del científico del deporte.

Consideremos el caso de la jugadora X, de 18 años, que juega al tenis de manera profesional. En la temporada anterior, ganó su primer evento de la WTA (serie de segundo nivel de \$ 125 000), llegó a la tercera ronda de dos Grand Slam y alcanzó el *ranking* WTA entre las 50 mejores, al final del año. Trabajó más duro que nunca con su equipo de rendimiento en la temporada baja, pero ha tenido un mal comienzo de año. Hoy, luego de tres meses en su segundo año a tiempo completo en el circuito de la WTA, todavía no ha ganado un partido y su *ranking* ha caído al puesto 80. Su equipo de rendimiento incluye a un entrenador atlético que también es terapeuta de masajes, un entrenador de fuerza y un entrenador de rendimiento mental.

La jugadora realizó su entrenamiento de temporada baja con nosotros para ayudar a respaldar al equipo de rendimiento, y el entrenador de rendimiento mental se comunica con nosotros, después de su último fracaso en el torneo. Sus números de fuerza y datos de condición física fueron mejores que nunca al final del campamento, pero sus actuaciones no han sido buenas. Él nos pide ayuda y opinión.

#### **¿Qué haríamos?**

(a) Aconsejarles que este es un deporte exigente en resultados y que todos somos responsables de hacer nuestro trabajo, y que nosotros hicimos el nuestro.

- (b) Mostrar empatía con el entrenador mental y ofrecer nuestro apoyo, pero admitir que no sabemos por dónde empezar, por lo que decimos que llamaremos directamente a la jugadora para preguntarle qué cree que está sucediendo.
- (c) Estar atentos a lo que está ocurriendo y ofrecer un apoyo completo. Sugerir reunirse con el resto del equipo de rendimiento (entrenador atlético, terapeuta de masajes, entrenador de fuerza y entrenador mental), antes de reunirse con el entrenador y la jugadora. Sugerir recopilar información primero y luego presentar algunas recomendaciones y pasos a seguir, una vez que esto se haya hecho.
- (d) Proporcionar nuestras propias recomendaciones basadas en los datos de ciencias del deporte.

### **Posibles resultados para cada una de las posibles respuestas**

- (a) Si bien en algún momento todos los deportes se centran en los resultados, este enfoque probablemente alejaría al personal de nosotros y reduciría la confianza. Sea cierto o no, existe el potencial para muchas suposiciones, falta de comprensión y una menor probabilidad de que nos comuniquen cosas de vuelta a cualquier miembro del personal.
- (b) El entrenador mental podría apreciar y recibir bien la empatía y la oferta de apoyo, lo que aumentaría la confianza. Sin embargo, podría haber preguntas adicionales sobre la perspectiva del entrenador mental y los pros y contras de hablar directamente con la jugadora al respecto.
- (c) Parece haber beneficios en recopilar información del resto del equipo de rendimiento y del entrenador antes de explorar el tema con la jugadora. No entrar a debatir con la jugadora sin contexto, tanto en términos de resultados y la narrativa, como en términos de la relación y la confianza con los miembros del equipo.

Las conversaciones aisladas a veces pueden resultar en conversaciones de «él dijo, ella dijo», que pueden crear más malentendidos y sesgos. Sin embargo, también se puede considerar escuchar a la jugadora y comprender su perspectiva, sin ofrecer soluciones o sacar conclusiones apresuradas. Solo porque un jugador comparta una percepción, no hace que su perspectiva sea verdadera, solo muestra la manera en que la siente en ese momento. Uno debe tener cuidado de no validar sus afirmaciones como verdaderas sin obtener más retroalimentación objetiva y subjetiva; sin embargo, sus opiniones y sentimientos son 100 % válidos, lo que será útil para transmitir, y aumentar la confianza y la calidad de la comunicación.

La aportación y participación del jugador en esta discusión es una parte extremadamente importante del proceso, y se reconoce que cada situación es diferente. Sin embargo, en general, sería nuestra recomendación que primero intentemos recopilar más información y obtener una perspectiva global, incluyendo preguntas orientadoras como (i) resultados y oponentes; (ii) datos médicos y físicos o informes durante este período; (iii) historial de estos torneos o torneos anteriores en esta etapa de la temporada; (iv) cualquier condición única que valga la pena considerar, como la altitud, las condiciones, los viajes, la calidad de la oposición, y (v) otros aspectos del estilo de vida o factores que puedan haberse superpuesto (por ejemplo, estrés familiar o distracciones).

(d) Como se describió en el ejemplo anterior, la oportunidad de recopilar más información de las partes interesadas añadirá contexto e información. También, existe la oportunidad de cruzar referencias entre las percepciones del resto del equipo de rendimiento, para explorar y triangular diferentes factores potenciales que influyen en los resultados. Si bien puede ser beneficioso evitar el pensamiento grupal u otros sesgos inducidos por el grupo, el beneficio de la recopilación de información y discusión interdisciplinaria puede permitir un intercambio más sincero que con el entrenador y el jugador presentes en la primera interacción.

La discusión sobre quién debería facilitar y presentar esto también podría ser objeto de tal debate. El contexto, en cuanto a cómo el jugador y el entrenador pueden recibir puntos y recomendaciones, puede requerir una mayor sensibilidad y discusión. Por ejemplo, si el jugador es muy defensivo y sensible a las habilidades mentales y la capacidad para rendir bajo presión como la razón principal de su fracaso, puede requerir un enfoque diferente que una barrera técnica para que su saque sea efectivo y perder un alto porcentaje de sus juegos. Podría haber una conversación fructífera y un desafío entre el personal, si existe sensibilidad entre el entrenador de fuerza y el personal médico de que no se presta suficiente atención a la falta de rotación de la columna torácica del jugador, y que esto está causando limitaciones en la efectividad de su saque o si está haciendo demasiado trabajo de acondicionamiento y no se está recuperando físicamente lo suficiente. Ninguno de estos factores se da de forma aislada, y es por eso que la discusión y el descubrimiento interdisciplinario son importantes, especialmente si los datos y pruebas objetivas pueden respaldar el contexto, y se puede llevar a cabo una evaluación y diagnóstico de los problemas que están ocurriendo.

Si no hay consenso sobre lo que son estas cosas, el mensaje al jugador y al entrenador podría ser bastante confuso. Obtener los datos y abrir opción a debate para analizar posibles recomendaciones con anticipación podría ser útil para presentar opciones más concisas y un proceso a seguir.

## 2.1.5 Escenario de adquisición

Los distintos deportes tienen diferentes formas de adquirir deportistas. En América del Norte, para los deportes profesionales como la NFL, MLB, NBA, NHL y MLS, existen sistemas de selección *amateurs* que eligen a los mejores candidatos de las escuelas secundarias y/o sistemas universitarios a través de un proceso altamente regulado y sistemático de selección de equipos. También, hay formas en que los equipos pueden intercambiar jugadores, además de la búsqueda y fichaje de talento internacional, así como períodos de agencia libre en los que los jugadores pueden buscar que sus agentes negocien contratos. Cada uno de estos métodos presenta desafíos y oportunidades diferentes, y las organizaciones se dedican a tratar de identificar el valor y recopilar información de expertos para evaluar los costos, beneficios y riesgos de fichar a un jugador que se adapte a las necesidades de la organización. El papel del científico del deporte es fundamental para poder recopilar, analizar, interpretar información y comunicar recomendaciones. Comunicar esto de una manera que ayude a una organización a tomar riesgos apropiados con la inversión es complejo, pero muy valioso.

Tomemos el caso de un jugador X: un jugador de *hockey* de 16 años de Toronto, Canadá, ha sido observado durante años en el sistema juvenil de *hockey* de Canadá. Un equipo de la NHL nos contacta por nuestra experiencia en ciencias del deporte, para obtener una perspectiva sobre su valor en el *draft*. El proyecto del cazatalentos es que podría ser una futura estrella de la NHL, debido a su habilidad para patinar y sus rápidas manos y manejo del palo de *hockey*, pero existen preocupaciones de que, con una altura de 1,68 metros y 59 kilogramos, pueda ser demasiado pequeño como delantero. Tienen la oportunidad de recopilar más información sobre él en su club local, pero no saben qué recopilar ni cuán seguros pueden estar al proyectar su crecimiento y potencial futuro.

¿Qué información podríamos recopilar sobre este jugador y cómo obtendríamos información de los expertos del equipo de rendimiento para proporcionar una recomendación?

### **Posible enfoque**

- Aclarar qué información se ha recopilado y cuán confiable y válida es.
- Aclarar con los departamentos de investigación y desarrollo y de exploración qué se sabe sobre el mejor modelado para el éxito en la AHL/NHL y los perfiles de desarrollo de delanteros y otras posiciones, y si hay datos que respalden la trayectoria y los perfiles de lo que no se proyecta bien.

- Aclarar cuáles son las preguntas específicas sobre la proyección y el potencial del jugador y cuáles podrían ser las preguntas como jugador, así como las preocupaciones concretas. Cuanto más contexto se proporcione, más útiles y específicos pueden ser los comentarios y las recomendaciones.
- Reconocer e identificar las limitaciones y restricciones de estas recomendaciones y, en un mundo ideal, determinar qué fuentes de información nos gustaría tener para acortar esta brecha y aumentar nuestra confianza en la proyección del potencial.
- Considerar el debate interdisciplinario y los recursos para definir cuál podría ser el alcance y las preguntas, y si esto ya existe. Por ejemplo:
  - Evaluación de riesgo médico: ¿cómo se consideran los factores relacionados con el perfil de riesgo y el proceso de recopilación de historial de lesiones y otras pruebas físicas?
  - Capacidad física y potencial deportivo: definir el alcance de los factores que contribuyen a la destreza atlética y lo que es más aplicable al *hockey*, universal y específico de posición, así como los métodos más efectivos y eficientes para recopilar estos datos.
  - Composición psicológica y potencial de aprendizaje: definir el alcance de los factores que pueden contribuir a la composición mental y emocional de un jugador, y cómo esto podría afectar su capacidad para aprender y crecer, dada su situación; además de cómo pueden desarrollarse en nuestro sistema, así como los recursos que pueden necesitar para prosperar.
- Recomendación general: en lugar de separar la información, proporcionar contexto y definir cómo los factores pueden estar interrelacionados hacia las principales preguntas de exploración es beneficioso. Asimismo, destacar qué información adicional sería útil y señalar posibles factores atenuantes que podrían afectar las recomendaciones y conclusiones. Por ejemplo, dado que no hay un pico de velocidad de crecimiento (PHV, por sus siglas en inglés) con intervalos regulares ni una gran variabilidad y error en la medición oficial de la altura, saber en qué etapa de crecimiento se encuentra un jugador es una limitación significativa, pero conocer más sobre los padres biológicos, la historia de entrenamiento del jugador, el entorno, el acceso a una nutrición saludable y otros factores, podría proporcionar señales adicionales sobre el potencial de crecimiento y los factores que pueden limitar la proyección de crecimiento adicional.

### **Posibles resultados para cada una de las posibles respuestas**

- No hay medidas perfectas y es probable que cada medida tenga costos y beneficios, pero nuestra capacidad para articular esas cosas será significativa. La utilidad de poder ir al entorno del jugador en un corto período de tiempo y realizar una prueba con una menor fiabilidad y validez puede ser más beneficiosa que cualquier otra opción. Sin embargo, es posible que debamos ser cautelosos y explícitos al recomendar las medidas y proporcionar recomendaciones a otros (por ejemplo, al personal médico).
- Obtener comparaciones del departamento de investigación y desarrollo puede ser un aspecto de la predicción del éxito del jugador; ya que el personal médico o de fuerza y acondicionamiento físico puede ayudar a proporcionar contexto y datos de jugadores que han tenido éxito en otros deportes o entornos, lo que puede proporcionar una imagen más completa, especialmente cuando existen condiciones complejas o raras y tamaños de muestra muy pequeños.
- Aclarar suposiciones y verificar la comprensión es importante, independientemente de si se trata del director de selección o de cualquier miembro del personal. Una mayor conciencia y declaración de estas cosas, generalmente, siempre ayudará a alinear y eliminar puntos ciegos. En muchos casos, esto también puede revelar sesgos y suposiciones inconscientes que pueden abrir a las personas a diferentes formas de pensar y a más soluciones de las que se pensaba anteriormente.
- Algo relevante a considerar es la persona que facilita y quien plantea el debate interdisciplinario. Sería muy raro tener a alguien que sea completamente competente en todas las áreas; sin embargo, hay que proporcionar una plataforma para que cada experiencia se exprese, ya que los efectos interrelacionados de esto pueden ser útiles.
- **Evaluación de riesgo médico:** ser cautelosos con la calidad de la información es clave. Puede haber imágenes disponibles de un jugador con un riesgo moderado, pero no de otro que resulta ser un riesgo más alto. Sin embargo, es difícil mitigar lo desconocido. Tener un proceso consistente para navegar por datos desiguales, así como una variedad de opiniones, es un marco importante para dedicar tiempo al desarrollo.
- **Capacidad física y potencial deportivo:** asegurarse de que haya alineación entre el personal de fuerza y acondicionamiento físico, nutrición y médico, probablemente ayudará en el lenguaje común y la discusión entre composición corporal, movimiento, destreza atlética y el impacto en el riesgo médico. Si estas disciplinas están completamente desarticuladas, será difícil llegar a un acuerdo sobre las recomendaciones y sobre cómo se configurarían los programas o las implicaciones si el equipo selecciona a este jugador. Idealmente, el marco entre la selección y el desarrollo sería el mismo para permitir la continuidad en todo el sistema.

- **Composición psicológica y potencial de aprendizaje:** si bien los factores psicológicos han sido aspectos significativos tanto para el éxito como para el fracaso de los jugadores, sacar conclusiones absolutas y predecir las respuestas de los jugadores en un entorno nuevo es muy difícil. Independientemente del contexto de entrenamiento y del entorno del equipo, o del impacto de la riqueza y el estatus inmediato, predecir factores aquí puede verse influenciado por muchas variables. Llegar a conclusiones de manera aislada debe hacerse con precaución; sin embargo, pueden proporcionar una perspectiva valiosa con la convicción de que otros pueden estimar el potencial de crecimiento de un jugador.
- **Recomendación general:** como se mencionó anteriormente, es la combinación de información y factores, y cómo se presentan, lo que puede tener más valor y eficacia. Es importante enfocarse en la planificación, el pensamiento y el debate sobre cómo se debe facilitar o reunir esto. Por ejemplo, ¿se reúne esta información en un informe de panel de control, con resúmenes interdisciplinarios adicionales? ¿O se facilita en un debate de expertos de forma oral o en combinación? Mucho depende del contexto y del proceso de toma de decisiones, pero, por supuesto, la diferencia entre la teoría y la práctica significa que el uso de procesos como el diseño centrado en el ser humano puede permitir algunas pruebas piloto y retroalimentación para crear el proceso más óptimo.