

Módulo 3. Informar a la dirección general. Qué hacer y qué no hacer

Este módulo desarrolla desde principios generales hasta 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.

Unidad 3.1 ¿Quiénes conforman la dirección general? Definición de roles e implicaciones

La dirección general es un concepto utilizado en el mundo del deporte profesional, que se refiere al personal directivo del equipo. Sin embargo, los roles son diversos, lo que brinda una buena oportunidad para comprender las diferentes perspectivas y algunos de los aspectos clave donde la comunicación y las sutilezas pueden afectar las perspectivas de la ciencia deportiva y el rendimiento. En el sentido más amplio, la dirección general se refiere al propietario, gerente general y otros ejecutivos que participan en decisiones a nivel organizativo. Sin embargo, también se extiende a las personas que interactúan con los fanáticos, proveedores y el público, a través de la gestión del equipo y aspectos del negocio del equipo.

3.1.1 Resumen de roles

El énfasis en este módulo cambia 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 la oficina central. 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, que, en última instancia, la alineación se realice con el objetivo de compartir información más precisa en beneficio de los jugadores y la organización.

Propiedad

Como se mencionó en el módulo 1, existen múltiples estructuras de propiedad diferentes, desde grupos corporativos dirigidos por un consejo de administración hasta la propiedad

privada individual. En todas las variaciones y combinaciones, debe reconocerse que, en algún nivel, la misión, visión y valores sostenidos por las personas que pagan las cuentas influirán en la cultura de la organización. Independientemente de si los propietarios alguna vez ponen un pie en el edificio o no, su capacidad para aprobar o eliminar presupuestos, o respaldar o restringir contrataciones y despidos, puede influir de manera significativa en las decisiones que pueden afectar las contrataciones de jugadores, así como en el presupuesto operativo diario para el personal médico y de rendimiento. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden respaldar el fichaje de un jugador por varios millones de dólares, al mismo tiempo que rechazan la contratación de un puesto de entrenador atlético por \$ 60 000. El grado de participación o empoderamiento que muestren puede variar significativamente. Sin embargo, es importante comprender el panorama en cuanto a la comunicación, ya que el acceso a recursos, presupuesto y aprobaciones puede depender directamente de su capacidad para presentar un caso de negocio y mostrar el impacto de las intervenciones y oportunidades para mejorar la salud, el rendimiento y el desarrollo de los jugadores.

CEO, presidente y área empresarial

No existe un plan organizativo único que todos los equipos sigan. Cada uno tendrá sus matices, pero hay una estructura típica que muchos siguen. En muchos casos, hay un ejecutivo principal que es el director ejecutivo (CEO), que se enfoca en las estrategias comerciales más amplias y dicta la visión de la organización y los objetivos a largo plazo, mientras que un presidente del equipo a menudo se concentra en las operaciones diarias del equipo como el segundo al mando. Sin embargo, en muchos casos, estos roles se combinan en un solo puesto de CEO/presidente. Como se puede deducir, este rol tiene una influencia enorme, informa a los dueños y tiene la última palabra en cuanto a presupuesto, recursos y estrategia. Su capacidad para facilitar o socavar esfuerzos puede ser significativa, lo que convierte esta relación en clave para el éxito a largo plazo. La alineación de la visión es, quizás, uno de los aspectos más importantes, ya que cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, y comprender el momento y el ritmo del cambio, será significativo.

Los roles de CEO y presidente a menudo tienen un papel más importante en el lado comercial de una organización deportiva, en contraposición a las operaciones del equipo. La diferencia principal aquí es que el negocio maneja el dinero, generando aspectos de la organización, desde la venta de entradas para los partidos, hasta el patrocinio, el *marketing*, el *merchandising* y todo lo que agrega ingresos. Esto es de cara al público y permite que el equipo operativo tenga el lujo de gastar y ser respaldado por la rentabilidad del negocio. Como tal, el CEO y el presidente están básicamente buscando el equilibrio de los libros y la inversión en el equipo como un verdadero negocio, para el éxito a largo plazo, asumiendo que está en línea con la propiedad del equipo. Para lograr una buena comunicación, esta es una perspectiva útil para recordar, ya que, como

científicos del deporte o miembros del personal de rendimiento, a menudo necesitamos solicitar recursos, como personal, dinero y tiempo.

Gerente general

En los deportes profesionales en América del Norte, es típico que el gerente general (GM, por sus siglas en inglés) sea el líder de las operaciones del equipo, desde la gestión del plantel del equipo y la adquisición de jugadores hasta la contratación y despido del cuerpo técnico del equipo. Reportan al CEO/presidente y son la cara visible del equipo directivo. La intensidad y la presión de este cargo pueden ser significativas, y es sin duda uno de los roles más complejos, que requiere la gestión de partes interesadas en un amplio espectro. Desde jugadores, agentes, propietarios, cuerpo técnico, hasta el equipo de selección, los medios de comunicación y la base de fanáticos; probablemente, todos necesiten algo, y rara vez se puede mantener a todos contentos. Son responsables del destino y del futuro de las personas. Desde la negociación de contratos hasta proporcionar seguridad laboral y lidiar con la presión de los críticos y los fanáticos. Este es un trabajo extremadamente desafiante, aunque el estatus, la compensación y la capacidad para controlar el destino de una organización son un privilegio de alcanzar esta posición.

Desde la perspectiva de la comunicación, el GM siempre necesita estar informado. Como se describe en la gestión de partes interesadas, a veces quieren poder visibilizar los problemas para poder anticipar conversaciones que necesitan tener y mitigar riesgos tanto como sea posible. Los gerentes generales están a cargo de actividades que van desde la gestión de costos hasta aprovechar las oportunidades a medida que surgen, ya que, a diario, suelen tener que tomar decisiones que pueden tener implicaciones de gran alcance. Ser prácticos, esbozar opciones y presentar información de manera concreta, pero completa, son aspectos importantes para apoyar el papel del GM, al tiempo que le permite apoyarse en nosotros. Ganar es importante; sin embargo, los GM deben tener una idea clara de la ventana de oportunidad con la que están trabajando. Su trabajo puede tener seguridad a corto plazo, por lo que, a veces, están dispuestos a sacrificar la sostenibilidad a largo plazo por el éxito actual, y, como resultado, es fundamental que sus necesidades y definiciones de éxito estén en nuestro campo de visión.

Director general adjunto (AGM, por sus siglas en inglés) y vicepresidentes (VP)

Estos roles son significativos en el deporte profesional, pero, al igual que muchos otros, pueden variar considerablemente en su influencia y alcance de equipo a equipo y de liga a liga. Una perspectiva interesante, sin embargo, es que el puesto puede durar más y ser más seguro que el de presidentes o GM (Guiroli y Sarris, 2022). Parte de la razón de esto es el escrutinio público. La presión y la responsabilidad son significativamente mayores en esas posiciones, mientras que los directores generales adjuntos y vicepresidentes a

menudo no son tan públicos como los mencionados anteriormente. Estas posiciones respaldan directamente y rinden cuentas al GM para ayudar a canalizar y traducir las ideas de varios departamentos, como el de selección, análisis, desarrollo e incluso, ahora, rendimiento (históricamente, bajo el cuerpo técnico). Es, quizás, más común que los directores de selección sean ascendidos a posiciones de directores generales adjuntos, donde el énfasis y el papel en la adquisición de jugadores continúa, y su conocimiento sobre los jugadores en toda la liga y las relaciones con sus pares en otros equipos permiten un modelo eficiente para identificar talento, negociar y ayudar a respaldar una estrategia de equipo para la formación del plantel, la agencia libre y las transferencias.

La comunicación es clave para cualquier puesto, pero los directores generales adjuntos a menudo son muy hábiles políticamente, tienen un buen entendimiento de la industria y pueden ayudarnos a navegar por las complejidades de la toma de perspectiva, los procesos de toma de decisiones y las reglas no escritas que pueden influir en un mercado o incluso en los principales interesados. Construir relaciones, confiar en estas personas y recurrir a ellas con preguntas puede ser fructífero para acortar la curva de aprendizaje.

Selección (*amateur*, profesional e internacional)

Las decisiones de personal y la adquisición de jugadores son una parte fundamental del negocio en cualquier empresa, pero particularmente en la industria deportiva. Ha habido una gran inversión y una evolución en la industria de la selección en América del Norte. Esto mismo en otras partes del mundo lo llaman «reclutamiento». El béisbol profesional, quizás, ha experimentado una de las evoluciones más extremas, ejemplificada por *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (Lewis, 2003), tanto como concepto, como libro y película, que cuentan la historia de la integración de la selección y el análisis. Esto es común en los deportes profesionales en la actualidad; sin embargo, la historia de los Oakland Athletics, utilizando modelos estadísticos subvalorados para proyectar el valor de los jugadores, literalmente, ha cambiado la forma en que las organizaciones de béisbol profesional valoran el talento. Este proceso desafió la sabiduría convencional en torno a las normas de exploración, como el porcentaje de bateo y la forma técnica, hacia estadísticas objetivas como la capacidad de un bateador para llegar a base a través de bases por bolas u otros medios no tradicionalmente reconocidos.

Se podría argumentar que la abundancia de talento en lugares como América del Norte ha creado un sesgo en la selección. La tolerancia respecto a cuánto tiempo mantiene una organización a un jugador que no está rindiendo o que está por debajo del potencial que se proyectó, a menudo dependerá de la inversión que hicieron (por ejemplo, una selección de primera ronda en comparación con una selección de sexta ronda). Sin embargo, la creencia y el conocimiento de que hay más talento disponible a través del *draft* o el intercambio significa que normalmente no se dedican más recursos y tiempo al desarrollo. En muchos países con escasez de talentos, este se verá obligado a

desarrollarse en determinadas situaciones, porque no hay opción de recurrir al siguiente jugador disponible, ya que puede ser un modelo costoso. Por lo tanto, en muchos deportes profesionales en América del Norte, es más probable que se cambie, se descarte o se pase de un jugador a otro. Este enfoque derrochador ha llevado a un cambio más objetivo hacia la inversión en el desarrollo del talento y programas de rendimiento que pueden ayudar a maximizar el potencial de los activos. Esto puede influir en la filosofía y el estilo de comunicación de los departamentos de selección y en cómo ven la relación entre el potencial, el desarrollo y su disposición a invertir tiempo antes de considerar la adquisición de nuevo talento.

La selección se divide a menudo en tres tipos que vale la pena destacar. La selección **amateur** se refiere a la evaluación del talento en entornos de secundaria o universidad. Son jugadores que son (o serán) elegibles para el *draft*, pero que aún no han jugado profesionalmente. La selección **profesional** se refiere a jugadores que ya son profesionales y es probable que jueguen en otros equipos de una liga. Estos pueden ser jugadores de ligas menores o de desarrollo, agentes libres potenciales o activos que son candidatos para un intercambio. La selección **internacional** se refiere a jugadores que son elegibles para fichar y que compiten en ligas internacionales (no estadounidenses). A menudo, hay diferentes reglas, regulaciones y más complejidad para gestionar la evaluación del talento en este espacio, aunque hay mucha más creatividad y libertad para innovar y evaluar nuevos grupos de talento que son menos saturados que un mercado nacional. Cada subcultura de la selección es diferente, y las oficinas principales a menudo están formadas por personal y líderes que han tenido una gran influencia y trayectoria profesional a través de la selección y la evaluación del talento. Esto a menudo afecta la perspectiva sobre el desarrollo y cómo se continúa evaluando a los jugadores, lo que puede influir en actitudes, sesgos y en cómo pueden comunicarse.

Análisis de rendimiento, investigación y desarrollo

Como se mencionó antes, la analítica ha aumentado su prevalencia en el deporte profesional en los últimos 10 años. Donde quizás había uno o dos empleados, ahora hay departamentos de diez a veinte analistas. La cantidad de datos que consumen las organizaciones, tanto en el lado operativo como en el lado comercial de los equipos, es significativa y está en crecimiento. La evolución compleja de la selección y la analítica es una metáfora interesante de cómo esta última también ha evolucionado en el entrenamiento, el rendimiento y el desarrollo. Ambas acciones, en su forma más básica, han mostrado la metáfora de datos subjetivos y objetivos enfrentados entre sí, como si uno fuera correcto y el otro incorrecto. Al hablar de lo objetivo versus lo subjetivo, casi estamos hablando de dos lenguajes filosóficamente diferentes. Palabras de matemáticas y ciencia frente a arte y literatura. Quizás demasiado simplista, pero no solo los idiomas son fundamentalmente diferentes, sino que también hay un nivel de temor de que los cazatalentos puedan ser reemplazados por computadoras y de que no se respete el

trabajo y el esfuerzo de años para comprender el proceso y la formación de estos entrenadores y exploradores. Por supuesto, la realidad es que una combinación de esos métodos puede proporcionar un contexto rico y una visión complementaria; sin embargo, es el análisis, la interpretación y la utilidad precisa de la información para la toma de decisiones lo que tiene, quizás, el mayor impacto.

Operaciones

Los departamentos de operaciones pueden abarcar una amplia variedad de roles, dependiendo del tipo y tamaño de un equipo. Por ejemplo, en el béisbol profesional se puede tener un plantel grande de hasta 300 jugadores en una sola organización, desde equipos de las grandes ligas hasta equipos de ligas menores (hasta siete filiales diferentes), además de las academias en América Latina. El apoyo logístico y operativo de esa magnitud es sustancial, en comparación con una franquicia de la NBA que puede tener una plantilla completa de 15 jugadores, además de un equipo de la G (Gatorade) League de 12 jugadores que no están bajo contrato a tiempo completo. El director de operaciones suele ser un miembro clave del personal que tiene información y coordina muchos esfuerzos estratégicos para llevar a cabo tareas. Desde el punto de vista de la comunicación, es probable que esta persona sepa a quién acudir y para qué, quiénes deben estar involucrados en los debates y que siga un calendario de eventos para saber cuándo se deben tomar ciertas decisiones. Como científico del deporte o miembro del personal que necesita ayuda para comprender el funcionamiento y la dinámica, esta persona puede ser uno de los miembros más influyentes y resolutivos del personal.

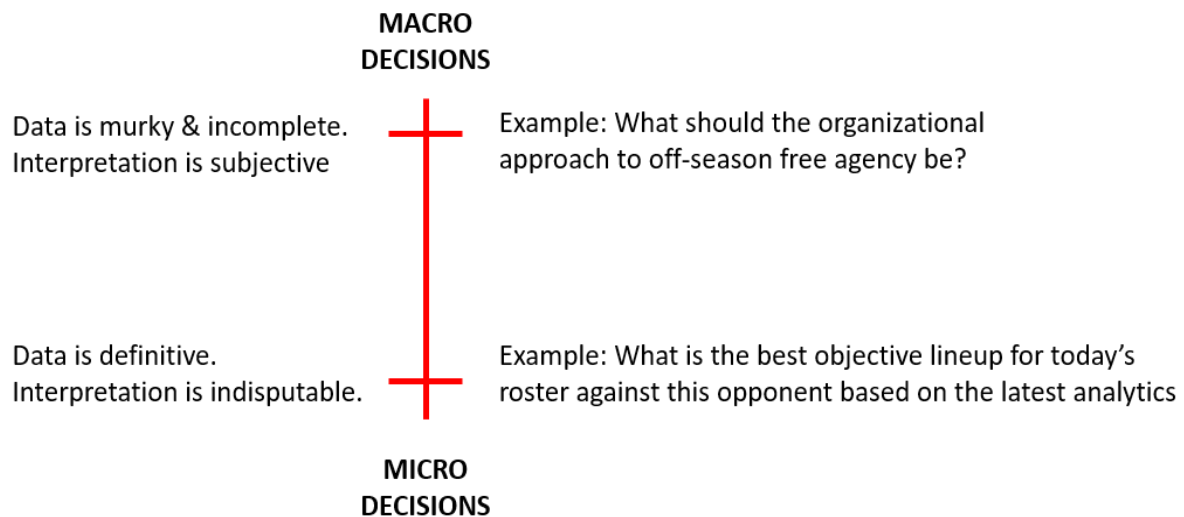
Si bien las operaciones a menudo incluyen al personal de entrenamiento y rendimiento, en este contexto, también se pueden considerar parte del personal operativo a quienes llevan a cabo la gestión de instalaciones, el mantenimiento, la seguridad, el *club house* y el equipo, así como el personal de viajes, contratos y administración. Como indica el título, las operaciones son las personas que hacen que las cosas se hagan o que las cosas funcionen detrás de escena. Ser consciente de que gran parte de este trabajo pasa desapercibido o no se ve, puede hacer que las personas se sientan subvaloradas, pero la verdad es que nada funcionaría sin su ayuda y apoyo. La confianza y la comunicación son tan fundamentales en estos roles como lo son en el liderazgo de la dirección general o el personal de entrenamiento. Por eso, es necesario prestar atención a estas relaciones y a cómo construir un entorno positivo y de trabajo en equipo con todas las partes.

Unidad 3.2 El papel de la comunicación en la toma de decisiones

3.2.1 Macro vs. microdecisiones

Las macrodecisiones suelen ser elementos de visión amplia, los objetivos generales de una organización, nuevas iniciativas como contrataciones clave. Las microdecisiones contribuyen absolutamente a estos objetivos de imagen general; sin embargo, el tipo de información en estas decisiones pueden ser muy diferente.

Figura 1. Macro vs. microdecisiones



Fuente: Gugel, 2019, <https://bit.ly/3H5jFZo>

Macro decisions	Macrodecisiones
Data is murky & incomplete. Interpretation is subjective	Los datos son ambiguos y están incompletos. La interpretación es subjetiva.
Example: what should the organization approach to off-season free agency by?	Ejemplo: ¿cómo debería enfocarse la organización en la agencia libre de temporada baja?
Data is definitive. Interpretation is indisputable	Los datos son definitivos. La interpretación es indiscutible.
Example: what is the best objective lineup for today's roster against this opponent based on the latest analytics	Ejemplo: ¿cuál es la mejor alineación objetiva para el plantel actual contra este oponente basándose en las últimas estadísticas?
Micro decisions	Microdecisiones

Aunque se podría decir que el objetivo de las macro decisiones es mayor y más importante, la información que las respalda suele ser más confusa y difícil de aclarar. Es muy poco probable que se puedan tener datos definitivos que nos permitan tomar

decisiones con plena confianza. Operar con ambigüedad sobre el resultado parece ser el arte de la toma de decisiones y la razón por la que operar en este nivel no es fácil; pero establecer un proceso y trabajar para obtener mejor información es una forma de compensar y mantenerse por delante de otros cuando lo que predomina es la subjetividad y la intuición de quienes toman decisiones. Esto también es fuente de ventaja competitiva, especialmente cuando pasa de la suerte de hacer una gran elección en el *draft amateur*, por ejemplo, a tomar decisiones y elecciones acertadas de manera constante a lo largo del tiempo.

Sin embargo, las microdecisiones pueden basarse en datos objetivos muy claros y específicos. Si estamos tratando de decidir la mejor alineación para un día de partido, mirar las métricas de rendimiento de cada jugador y cómo se comparan con las estadísticas de los equipos oponentes, nos puede dar una respuesta clara. Sin embargo, esta respuesta es solo predictiva y no garantiza el éxito. Solo podemos generar una probabilidad estadística de éxito. Esto, combinado con la perspectiva y el razonamiento del *manager* y el entrenador, así como otros factores, puede ayudar en la ejecución de decisiones más sólidas que incluyan la composición, la moral del equipo y otros factores que pueden conducir a un resultado más efectivo. La presencia de análisis en prácticamente todos los deportes profesionales proporciona un marco básico para el cuerpo técnico a la hora de tomar este tipo de decisiones regulares en el día del partido. Achicar esta brecha y basar más las métricas en la gestión diaria del equipo ha sido una tendencia en las oficinas principales y los departamentos de entrenamiento. Las diferentes formas en que los equipos han abordado esto han tenido diferentes niveles de éxito.

Como en cualquier industria, la magia radica en la capacidad de traducir la teoría en la práctica. Hemos hablado mucho de teoría, pero los próximos estudios de caso comparten ejemplos en los que nuestra colaboración con las partes interesadas de la dirección general será puesta a prueba, y nuestra oportunidad de discutir y utilizar información de datos puede influir directamente en decisiones que pueden tener un gran impacto en el éxito de una organización. Puede haber mucho interés, pero la realidad es bastante complicada. Estos escenarios de estudios de caso pueden ser los aspectos divertidos y desafiantes de este trabajo. Se recomienda que hagamos referencia a los temas de comunicación, gestión de partes interesadas, confianza, inteligencia emocional, cambio de comportamiento e indicadores clave de rendimiento, para que nos podamos preparar y crear las condiciones óptimas para obtener resultados exitosos.

Unidad 3.3 Casos de estudio: decisiones que impactan los objetivos clave de rendimiento en la oficina central

3.3.1 Escenario de salud/disponibilidad

La disponibilidad es un término clave, porque no se trata tanto de prevenir lesiones, sino de mantener un plantel lo más saludable y resistente posible, para que los jugadores estén disponibles para jugar tanto como sea posible. Sin embargo, las lesiones son parte del deporte profesional. En el campo médico, el entrenamiento al que se somete a un deportista profesional podría considerarse traumático en el sentido de que sus cuerpos experimentan movimientos tan repetitivos que adquieren trauma crónico en ciertas áreas. Por supuesto, la presencia del personal médico en el equipo de apoyo y las medidas exhaustivas para ayudar a un deportista a prepararse y recuperarse están diseñadas para mantener a los jugadores saludables tanto como sea posible. Cuando están lesionados, el objetivo es ayudarlos a regresar al juego lo antes posible. Es importante ser consciente del impacto financiero de mantener a un jugador (considerado un activo) disponible, lo cual es significativo para una organización. Por otro lado, las lesiones son un gasto significativo, directamente como pérdida de costo salarial, pero también indirectamente a través del costo de poner un talento equivalente, ancho de banda del personal de apoyo, costo de oportunidad de un puesto en el plantel y oportunidad para que el equipo tenga su mejor equipo y probabilidades de éxito. Ambos costos, directos e indirectos, pueden significar una gran desventaja competitiva.

Pensemos la siguiente situación. El jugador X es un lanzador profesional de 25 años que tuvo éxito al lanzar media temporada después de una reconstrucción del ligamento colateral ulnar (LCU). La organización debe decidir si proteger su contrato en la próxima temporada baja o no. Están buscando ver si puede mantenerse saludable y aumentar la velocidad de su lanzamiento de bola rápida. Al personal médico le preocupa que el hecho de agregar presión al jugador en un año de contrato importante y pedirle que aumente la velocidad al mismo tiempo, pueda derivar en otra lesión.

El gerente general le dice al jefe del ATC que no le importa correr el riesgo en términos de salud, ya que, si está saludable y no puede lanzar por encima de 92 mph, no tendrá mucho valor para la organización. El GM nos pide, como científicos del deporte experimentados, que reunamos información y se la presentemos para ayudar a tomar una decisión sobre lo que deberían hacer.

(a) ¿Con quiénes nos gustaría debatirlo y por qué?

(b) ¿Qué información adicional podríamos necesitar de estos interesados para presentar una imagen completa al GM?

(c) ¿Qué otras consideraciones querríamos incluir en la presentación?

Posible enfoque

(a y b) Se enumeran cada uno de los interesados y las razones por las que son relevantes, además del tipo de información que podría proporcionar la visión más completa al GM.

○ **Personal de rendimiento**

- **Personal médico:** tendrán la mejor perspectiva sobre el historial de lesiones. Su comprensión de las implicaciones, tanto de la probabilidad de lesiones como de su gravedad, así como de los antecedentes y ejemplos dentro del béisbol. Cómo se verían las opciones en caso de lesión, pueden ser útiles para proporcionar costos, escenarios y probabilidades.
- **Entrenador de fuerza y acondicionamiento físico:** tendrán conocimiento sobre posibles factores de mitigación para prevenir lesiones, incluyendo recursos potenciales, suposiciones y antecedentes de éxito y fracaso. La colaboración y el debate con el personal médico ayudarán a enriquecer esta visión para asegurarse de que no haya suposiciones o malentendidos sobre las características únicas del historial de lesiones del jugador y la patología, así como las recomendaciones de programación de entrenamiento.
- **Entrenador de rendimiento mental:** es quizás más útil para este profesional escuchar y comprender las suposiciones que plantean cada uno de los interesados e integrar esos puntos en la comprensión del jugador como individuo basado en su perfil o experiencia e información. Pueden ayudar a establecer algunas suposiciones o puntos ciegos sobre cómo la conciencia, la capacidad de cumplir con la atención preventiva o las rutinas pueden proteger o mitigar el riesgo. Además, pueden proporcionar recomendaciones valiosas sobre cómo manejar las respuestas emocionales y maximizar el apoyo y el proceso de comunicación, y diseñar un plan juntos.
- **Nutricionista:** en el caso de no haber aspectos fisiológicos complicados en la recuperación y composición corporal del jugador, el nutricionista puede no tener un papel significativo. Sin embargo, en la rehabilitación pueden ser de gran importancia al proporcionar suplementos que ayudan en la recuperación rápida,

así como al implementar las últimas estrategias individualizadas de alimentación para un jugador.

- **Personal no relacionado con el rendimiento:** aunque no son el enfoque directo de este módulo, estos interesados serán importantes para dar forma a la visión y las recomendaciones.
 - **El jugador:** la autonomía y el consentimiento informado de un programa serán importantes para el jugador, y posiblemente para el agente, especialmente si se están presentando opciones quirúrgicas. En el caso de la información médica, es común que haya una barrera lingüística-técnica y a veces literal, así como preocupaciones sobre el impacto en su carrera y sus implicaciones. Comprobar la comprensión, aclarar sus temores y cualquier factor único del que deban estar conscientes, como el estado contractual, el apoyo familiar, traumas o experiencias pasadas y otros factores. Es muy importante conocerlos.
 - **El entrenador de lanzadores:** comprender el papel de las implicaciones tácticas y técnicas es significativo. Conocer tanto el aspecto estratégico de los jugadores, la probabilidad de estrés y la probabilidad de recidiva o efectividad en el futuro son cosas para tener en cuenta. También, es importante considerar si se han tenido en cuenta o se deben tener en cuenta cambios o intervenciones biomecánicas, y cuáles son los factores de riesgo/beneficio al realizar este tipo de cambios.
 - **Personal de análisis de rendimiento/dirección general:** a menudo, este analista puede tener información detallada sobre los KPI de este jugador y acceso a comparaciones y conjuntos de datos en toda la liga, especialmente para jugadores de un estilo de juego o posición similar, así como para gestionar escenarios de lesiones similares presentados por el equipo médico.
 - **Entrenador principal/gerente:** quizás con una contribución mínima aquí, pero sería relevante comprender el grado de participación que el entrenador desearía y cómo ve la contribución o el impacto de este jugador en el plantel.
 - **Gerente general:** en última instancia, conocer los principios rectores de valor que se presentarán ante el GM se centrará en responder a los objetivos de (a) disponibilidad, (b) rendimiento y confianza en que ninguno de los escenarios ocurra, así como las opciones y recursos que tomaría hacer esto, y los costos y beneficios a largo plazo.

(c) Consideraciones adicionales

Organizar la información de tantos interesados en una presentación eficiente y concisa, con recomendaciones claras y pasos a seguir puede ser un gran desafío. Tener un proceso para medir diferentes ventajas y desventajas es útil, especialmente para demostrar a la dirección general cuáles pueden ser algunas de las variables confusas, incluyendo los riesgos, posibles desventajas y los costos de oportunidad, no solo financieros, sino también en términos de personal y recursos de tiempo. Un error clásico suele ser la rehabilitación médica y la cantidad de personal y tiempo involucrado en el tratamiento intensivo de un jugador, lo que puede significar menos tiempo y atención para otro jugador. Puede haber costos potenciales para aumentar la cantidad dentro de un grupo de rehabilitación en términos de la calidad del servicio que se puede ofrecer.

El proceso descrito a continuación es solo un ejemplo simple de cómo se puede presentar, a nivel conceptual, pero de manera clara, las dimensiones individuales del factor de riesgo de un jugador y las intervenciones recomendadas. Sin embargo, poder demostrar el proceso de pensamiento, las posibles comparaciones y la probabilidad de éxito a los interesados puede brindar un contexto y una confianza adicionales a una decisión. También permite mejores ciclos de retroalimentación en la evaluación de la efectividad de una decisión para que la próxima vez que se necesite tomar una decisión similar, las lecciones aprendidas se capturen de manera más precisa en una verdadera moda científica.

Figura 2. Resumen del proceso y análisis de decisiones

Resumen del proceso:



Análisis de decisiones:

Decisión a tomar: ¿existe un nivel de riesgo aceptable para ser más agresivo con los lanzadores en la mitad/final de su carrera?

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Posibles riesgos	4	3	1
Costos de recursos directos	2	3	2
Implicaciones para el éxito	3	3	3
Probabilidad de éxito	4	3	4
Puntuación	13	12	10

Escala de calificación: 1) no cumple con los criterios, 2) cumple parcialmente con los criterios, 3) cumple con los criterios, 4) supera ligeramente los criterios, 5) supera significativamente los criterios.

Fuente: elaboración propia.

Define problem	Definir el problema
Define alternatives	Definir alternativas
Evaluate alternatives	Evaluar alternativas
Identify decision criteria	Identificar criterios de decisión
Make choice	Tomar una decisión
Implement choice	Implementar la elección
Process overview	Resumen del proceso
Decision analysis	Análisis de decisiones
Decision to be made: is there a level of acceptable risk for being more aggressive with mid/late career prospect pitchers?	Decisión a tomar: ¿existe un nivel de riesgo aceptable para ser más agresivo con los lanzadores en la mitad/final de su carrera?
Potential risks	Posibles riesgos
Direct resource costs	Costos de recursos directos
Implications for success	Implicaciones para el éxito
Likelihood of success	Probabilidad de éxito
Score	Puntuación
Option	Opción

Rating scale: 1) doesn't meet criteria, 2) somewhat meet criteria, 3) meets criteria, 4) slightly exceeds criteria, 5) significantly exceeds criteria.	Escala de calificación: 1) no cumple con los criterios, 2) cumple parcialmente con los criterios, 3) cumple con los criterios, 4) supera ligeramente los criterios, 5) supera significativamente los criterios.
--	---

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

- **Personal de rendimiento**

- **Personal médico:** llegar a un consenso en la evaluación de riesgos puede ser desafiante, y a veces puede haber diferencias filosóficas fundamentales que generen problemas en la comunicación. Llegar a una conclusión sobre lo que es un riesgo aceptable es delicado para un grupo médico. En última instancia, puede ser una decisión del jugador y del gerente general, pero el juramento médico de «no causar daño» podría entrar en conflicto si el nivel de riesgo aceptado es alto. Es importante dedicar tiempo al debate y contar con un liderazgo sólido en esta área.
- **Entrenadores de fuerza y acondicionamiento físico:** como se mencionó anteriormente, la colaboración con el personal médico y de entrenadores es fundamental para el trabajo de estos profesionales. Deben estar alineados y sentirse cómodos con la decisión del jugador y la dirección deportiva sobre lo que se considera un riesgo aceptable.
- **Entrenador de rendimiento mental:** su capacidad para gestionar algunas de las sensibilidades crea conciencia y alineación en torno al proceso, y los interesados pueden ser útiles. Las rupturas en la comunicación o suposiciones podrían derivar en conflicto si los resultados son adversos.
- **Nutricionista:** a pesar de tener un papel menos involucrado, excluir a proveedores como este o no incluirlos puede tener un efecto perjudicial, debido al aumento de la inseguridad y los sentimientos de aislamiento del equipo.

- **Personal no relacionado con el rendimiento:** aunque no son el enfoque directo de este módulo, estos interesados se ven afectados por las ideas y recomendaciones.

- **El jugador:** es un interesado clave que tiene el derecho de rechazar cualquier recomendación, por lo que su aceptación de un programa, especialmente si se

presentan riesgos, es muy importante. Un agente puede tener una gran influencia sobre un jugador y también es responsable de proporcionar información sobre las implicaciones a largo plazo y en la carrera. Es importante asegurarse de incluir tanto al agente como al jugador, responder preguntas y comunicar tanto los pros como los contras de las sugerencias. Nada está libre de riesgos, y si las cosas salen mal o no van como se esperaba, podríamos exponernos a litigios o daños, al presionar a un jugador en una dirección u otra. Es mucho más fácil contar con el respaldo de una organización o de un jugador y su agente, si somos minuciosos al presentar opciones y documentar un proceso sólido.

- **Entrenador de lanzadores/entrenador específico del deporte:** normalmente, juega un papel clave en el rendimiento del jugador. Su opinión será importante. Si se les ignora o excluye, podríamos crear divisiones en el equipo y voces de influencia sobre un jugador, aunque también existe la probabilidad de un programa exitoso y completo.
- **Personal de análisis de rendimiento/dirección general:** identificar quién necesita estar involucrado o informado (incluso después del hecho), en comparación con quién debe ser consultado antes de tomar una decisión, será útil. Podemos utilizar un proceso RACI para considerar esto y mantener las cosas simples.
- **Entrenador principal/*manager*:** preguntarle al entrenador principal sobre el nivel de visibilidad e involucramiento será una guía útil para no comunicar en exceso y, con suerte, no crear sorpresas.
- **Gerente general:** como el principal interesado que ha solicitado apoyo en torno a esta decisión y nos ha encomendado un trabajo a seguir, es fundamental mantener el proceso transparente y verificar la comprensión de los plazos y entregas. Estos pueden cambiar y ser dinámicos, por lo que establecer expectativas y comunicarse claramente al respecto determinará gran parte del éxito.

3.3.2 Escenario de rendimiento

Las perspectivas de la dirección general suelen ser estratégicas y organizativas. Colocar al equipo en una posición para ganar y ser coherente con el presupuesto y los objetivos de propiedad puede derivar en todo tipo de compromisos y restricciones que pueden fomentar la creatividad y la innovación. En una era en la que cada año se generan nuevas

corrientes de datos y perspectivas, la ciencia del deporte presenta nuevas oportunidades para aprovechar la ventaja competitiva. En muchos sentidos, esta es la esencia de la ciencia del deporte, utilizar evidencia para optimizar y maximizar las condiciones para el éxito. Esta alineación entre la dirección general y la ciencia del deporte para resolver problemas es una gran combinación; sin embargo, existen complejidades y puntos ciegos que pueden tener consecuencias no deseadas.

Veamos un ejemplo. Un equipo de béisbol tiene un plantel joven y talentoso. Con suficientes jugadores bajo el control del equipo, pueden permitirse gastar dinero en la agencia libre para ayudar al equipo a competir por los *playoffs*. Las expectativas de los dueños son que el equipo avance y pueda ganar. El gerente general está tratando de asegurarse de que el plantel esté formado para ganar y que han maximizado el potencial de rendimiento de su personal. Han tenido éxito en trasladar a jugadores talentosos a diferentes posiciones que les han dado flexibilidad; sin embargo, falta evidencia para decir qué atributos físicos funcionan mejor en diferentes posiciones de jugador. El GM nos pide que facilitemos un proceso y examinemos los pros y los contras de uno de sus jugadores jóvenes más atléticos para ver en qué otras posiciones podrían ser adecuados.

- (a) ¿Cuáles serían los primeros pasos para comprender el entregable?
- (b) ¿Cómo organizaríamos las ideas para abordar esta solicitud?
- (c) ¿Qué sesgos, limitaciones y consecuencias no deseadas deberíamos tener en cuenta?

Posible enfoque

- (a) Verificar la comprensión de lo siguiente:
 - i. El objetivo general del GM, que, en este caso, parece ser agregar flexibilidad al plantel del equipo y encontrar las mejores combinaciones basadas en el perfil deportivo de este jugador específico.
 - ii. Aclarar el entregable para el GM y el cronograma, así como otros interesados que el GM desearía que participen en el proceso.
 - iii. Crear un proceso repetible que establezca los pros y contras, o las oportunidades y riesgos de combinar un perfil atlético con las demandas de la posición.
- (b) No hay una respuesta perfecta sobre cómo organizar los pensamientos y abordar esta solicitud. Sin embargo, podemos considerar los siguientes tipos de preguntas y enfoques:

- Aclarar con el área de selección y con los entrenadores si ya existen criterios para los requisitos fundamentales de las posiciones.
- Establecer normas de posición en rangos de atributos físicos.
- Referenciar las demandas específicas de habilidades críticas de las posiciones a partir de datos objetivos que ya existen (por ejemplo, número de aceleraciones/desaceleraciones, distancia recorrida, número de lanzamientos u otras cargas específicas de tareas diferentes).
- Identificar cómo se mueve el jugador individual en relación con estas demandas.
- Si hay fortalezas o debilidades, ¿coinciden con las demandas de la posición?
- ¿Existen riesgos adicionales de lesiones o implicaciones para la longevidad que deban considerarse?

(c) Gran parte del trabajo y la comunicación con la dirección general se trata de gestionar el riesgo y maximizar la oportunidad. Cuando se utilizan datos, se hacen recomendaciones o se predicen resultados futuros, existe un margen de error y riesgo. Contabilizar ese error y ser conscientes de si se puede gestionar o minimizar son aspectos clave de cómo implementamos una comunicación efectiva. A continuación, se presentan algunas áreas de error o sesgos que podrían ser reconocidos y compartidos para enmarcar la confianza que podríamos tener al compartir estas proyecciones.

i. Posibles limitaciones relacionadas directamente con las personas

1. **Sesgo de confirmación:** las personas tienden a recordar ejemplos o interpretar información de manera que confirme o respalde sus creencias.
2. **Percepción selectiva:** similar al sesgo de confirmación, las personas ven lo que quieren ver; sin embargo, en este caso, también tienden a ignorar o minimizar puntos de vista opuestos o contradictorios.
3. **Sesgo de enmarcado:** la forma en que se presenta la información puede afectar la toma de decisiones. Esto puede hacerse de manera positiva o negativa y enmarcar a la audiencia para que perciba la importancia o el riesgo de la decisión y cómo la piensa.

4. **Pensamiento grupal:** las decisiones tomadas en un entorno grupal pueden verse influenciadas por este sesgo que fomenta la conformidad y la armonía dentro de un grupo.

ii. Posibles limitaciones relacionadas directamente con los datos y las fuentes de datos

1. Problemas de confiabilidad: consistencia y confianza en la información.
2. Problemas de validez: calidad y fuerza de la información.

● Posibles resultados para cada una de las posibles respuestas

(a) Verificar la comprensión es un elemento clave de la comunicación, especialmente cuando puede haber muchas suposiciones en juego. Dependiendo de la sofisticación tanto del deporte como de la capacidad de captura de datos en ciencias del deporte, puede haber una abundancia de información para recopilar o puede haber una completa falta de datos e información. Cada uno de estos escenarios presentaría situaciones muy diferentes en cuanto a la confianza para presentar los resultados y, quizás, sería ideal compartir inicialmente esto para gestionar las expectativas sobre lo que es realista. También existe el riesgo de que nos exponamos más allá de nuestra habilidad y experiencia, al centrarnos en recopilar información específica sobre habilidades y deportes sin el conocimiento contextual y la comprensión del propio juego. Reducir el alcance de nuestra experiencia, identificar y colaborar con los expertos adecuados también ayudaría, aunque, como una parte interesada clave, es posible que podamos facilitar de forma conjunta un proceso efectivo.

(b) Como se ha señalado anteriormente, aclarar qué expertos pueden aportar conocimientos a la pregunta ayudará mucho a establecer un conjunto de respuestas interdisciplinario y más completo. Plantear estas cuestiones puede permitir la extracción de conjuntos de datos existentes o crear la oportunidad de identificar qué datos serían útiles recopilar en el futuro.

(c) Las posibles fuentes de error aquí son relevantes, pero podrían multiplicarse infinitamente en la compleja interacción entre personas y procesos. La pregunta más importante es qué nivel de riesgo estamos dispuestos a aceptar, lo que podría evaluarse en función del nivel de consecuencia, oportunidad o riesgo. Es aquí donde desarrollar un proceso para la toma de decisiones reales basado en el nivel de confianza y recomendación es, quizás, más útil para ayudar al departamento de operaciones a diseñar y considerar.

3.3.3 Escenario de desarrollo

Las funciones de la dirección general y el liderazgo estratégico involucrado se basan en la toma de decisiones. Si bien se pone mucho énfasis en quién se adquiere en un *draft* o intercambio, en la alineación de un juego o en el retorno al juego para un jugador de alto impacto, puede haber decisiones más sutiles o menos obvias que pueden ser igual de significativas. Por ejemplo, una de las decisiones de desarrollo más desafiantes que una organización puede tomar es cuándo cortar sus pérdidas. ¿En qué momento deja de ser rentable una inversión? Los tamaños del plantel casi siempre están limitados, y hay una inversión y desarrollo que debe llevarse a cabo, pero también un período de tiempo y un número adecuado de recursos que hacen que estas inversiones sean positivas. Poder contar con un proceso a seguir y evaluar esto con precisión es importante para proporcionar al gerente general o al liderazgo de la dirección general la información necesaria para decidir si liberar a un jugador o invertir más tiempo y dinero en este como activo. Esto no necesariamente implica tomar una decisión, sino proporcionar la mayor cantidad de información y perspectiva posible para que los principales interesados puedan tomar esa decisión por sí mismos.

El jugador X es un jugador de béisbol de 26 años, exjugador de la selección de primera ronda e inversión de varios millones de dólares. Ha estado en el sistema de nuestro equipo durante 5 años, ha progresado muy lentamente a través del sistema y ahora está en AAA, el nivel por debajo del equipo de grandes ligas; pero las proyecciones iniciales lo sitúan 2 años detrás de los objetivos de desarrollo. Todavía tiene valor en un intercambio, pero sus malas actuaciones bateando dificultan su comercialización. Está por encima del promedio desde el punto de vista defensivo y es extremadamente competitivo, lo que influye en su incapacidad para superar las malas mecánicas de bateo. Sus rutinas y su disposición para enfocarse en cambios mecánicos son bajas, y tiene la costumbre de cambiar constantemente su técnica según la evaluación de los entrenadores de posición.

El director de desarrollo de jugadores es responsable de las asignaciones, promociones y liberaciones de jugadores jóvenes. Está trabajando en un proceso para recopilar información y considerar la liberación de jugadores como él, cuyo potencial es limitado. Los recursos requeridos serían mayores que el potencial que podrían cumplir, o hay otras razones para dejar de invertir en ellos. Nos ha pedido que integremos la ciencia del deporte para ayudar a la organización a llegar a una decisión sobre qué hacer.

- (a) ¿Qué preguntas podríamos hacer o qué información nos gustaría conocer?
- (b) ¿Cómo organizaríamos esta información para presentar la recomendación de liberarlo?
- (c) ¿Qué otro personal podríamos incluir en el enfoque?

Posible enfoque

(a) Los factores que hacen que un deportista sea exitoso son múltiples y las respuestas son complejas. Transmitir datos de ciencia del deporte de manera aislada no agregará tanto valor como reconocer suposiciones, comprender la pregunta real que se está haciendo y proporcionar información de calidad al público adecuado. A continuación, se presentan ejemplos de preguntas para ayudar a obtener ese contexto y vincular más directamente los datos para apoyar un proceso de toma de decisiones.

a. ¿Cómo se ha desarrollado el jugador hasta ahora?

i. ¿Se puede medir objetivamente cómo ha progresado a través del sistema o cómo han evolucionado sus calificaciones de selección con el tiempo en la organización?

ii. ¿En qué difiere su carrera de su proyección y visión de su potencial? Por ejemplo, ¿se anticipaba un cambio mecánico necesario que ha limitado su movimiento y trayectoria?

b. ¿Cuál es su potencial restante?

i. Desde un punto de vista de habilidad fundamental, capacidad física o habilidad mental, ¿hay señales de un mayor crecimiento y profundidad que aprovechar?

c. ¿Cuáles son sus inhibidores de crecimiento?

i. ¿Existen barreras específicas que este jugador ha enfrentado con el tiempo?

ii. ¿Existen futuras barreras adicionales que se puedan prever?

iii. ¿Cuáles son los factores de riesgo que ya tienen, que incluyen factores médicos, factores de estilo de vida o comportamiento?

d. ¿Cuáles son sus atributos que podrían convertirlos en un jugador de *élite*?

i. Suponiendo que un jugador no tiene que ser completo, ¿hay fortalezas particulares destacadas o áreas que son o podrían ser de *élite*?

e. ¿Qué recursos serían necesarios para ayudar a este jugador?

i. ¿Qué tipo de aprendices son? ¿Tenemos los recursos y el entorno de entrenamiento para apoyarlos?

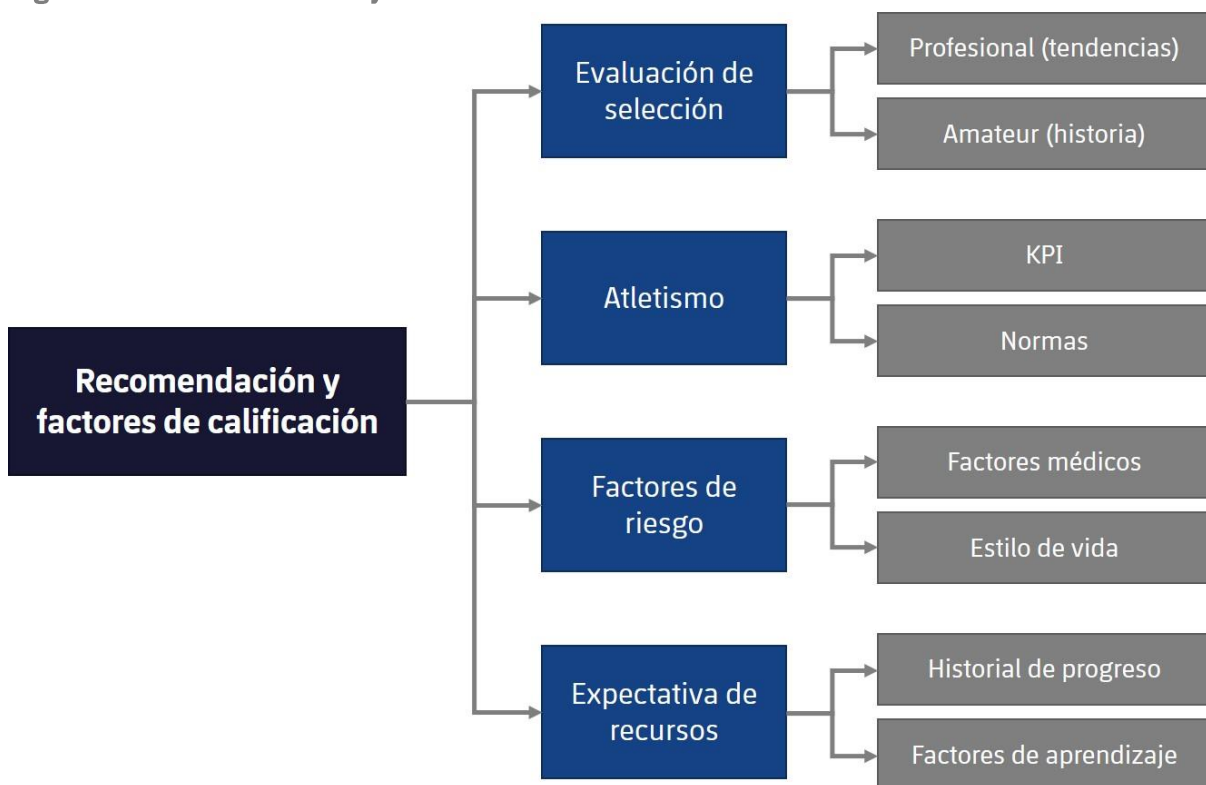
ii. ¿Han demostrado un historial de que pueden aprender y adaptarse?

(b) Hay mucha información en esta lista de preguntas, y muchas de estas están más allá del alcance del científico del deporte. Sin embargo, el valor agregado de la información que un científico del deporte puede presentar se encuentra en el contexto de las

preguntas que se hacen. Por lo tanto, tomarse el tiempo para hacer las preguntas ayudará a utilizar un proceso de diseño para reunir la información de la manera más significativa.

El diagrama de flujo que se muestra a continuación indica una forma de pensar en los factores contribuyentes que idealmente presentarían información objetiva y subjetiva de cada uno de los diferentes interesados, desde los puntos de vista de selección, la ciencia del deporte, la medicina, el rendimiento mental y la capacitación. El personal de la dirección general ayudaría a establecer este marco y a reunir los datos si aún no están disponibles, idealmente a través del sistema de gestión de atletas (AMS, por sus siglas en inglés). El equipo de investigación y desarrollo también podría crear pesos y puntajes para ayudar a calificar y respaldar una recomendación general, que podría ser probada mediante modelización de datos y, en última instancia, en discusiones y un proceso eficiente.

Figura 3. Recomendación y factores de calificación



Fuente: elaboración propia.

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

(a) Aunque podemos estar pensando en una respuesta completa y holística a esta pregunta, no siempre será recibida con los brazos abiertos. Si no hay un precedente y apertura a un enfoque exhaustivo e interdisciplinario basado en procesos, es posible

que experimentemos resistencia o frustración. Dada la complejidad y naturaleza de las preguntas que deseamos responder, es posible que los interesados deseen una respuesta simple y específica, así como un resultado de métricas físicas relevantes. Estas métricas cumplirían una función, pero dedicar más tiempo inicialmente para diseñar un proceso y comprender realmente la pregunta puede ser percibido como tiempo perdido y requerir la participación de más personas, lo que ralentizará el proceso. Esto no significa que no debamos seguir este enfoque, pero debe ser considerado dentro de su propio contexto y con la comprensión de que también puede ser necesario un proceso de preparación organizativa y gestión del cambio.

a. ¿Cómo se ha desarrollado el jugador hasta ahora?

- i. Se podría decir que aquí hay tres categorías: «superó las expectativas», «cumplió con las expectativas» o «por debajo de las expectativas». Poder definir estas categorías de manera objetiva podría ser muy beneficioso para proporcionar algunos puntos de referencia y sistemas de evaluación que ayudarán a evaluar la efectividad de los perfiles de exploración, así como del propio sistema de desarrollo. Como aspiración y proceso en sí mismo, esto debería ser un mecanismo de retroalimentación y evaluación.

b. ¿Cuál es su potencial restante?

- i. El potencial es una medida muy subjetiva; sin embargo, definir concretamente los parámetros alrededor de esto permite tener una discusión más profunda e insumos sobre la precisión de las proyecciones, dónde puede haber errores o sesgos que hayan influenciado las percepciones y cuáles pueden ser las oportunidades de desarrollo. Ser preciso en esta área probablemente esté limitado, pero vale la pena la discusión y el cuestionamiento de las suposiciones.

c. ¿Cuáles son sus inhibidores de crecimiento?

d. ¿Cuáles son sus atributos que podrían convertirlos en un jugador de élite?

- i. Tanto c como d son similares en su capacidad para desafiar la percepción de las fortalezas y debilidades, aunque podrían estar bastante limitados por la fuente y calidad de la información. Asegurarse de que haya medidas subjetivas y objetivas para respaldar las perspectivas sería una consideración importante en un esfuerzo por no caer en sesgos.

e. ¿Qué recursos serían necesarios para ayudar a este jugador?

- i. Esta lista podría ser bastante exhaustiva, pero puede ser un ejercicio valioso para evaluar la amplitud de los recursos que ya existen dentro de la organización, así

como para identificar brechas. También, hay una oportunidad aquí para realizar un análisis financiero y presupuestario de los recursos proporcionados y la evaluación de costos de la inversión en el desarrollo del jugador.

3.3.4 Escenario de adquisición

Un área de ventaja competitiva entre los equipos es la capacidad de adquirir talento subvalorado. Hay muchos ejemplos de jóvenes con posibilidades que son seleccionados en las primeras rondas, con promesas muy anticipadas, pero que finalmente no cumplen como profesionales. Las razones pueden ser variadas, desde evaluaciones de selección deficientes, con muy pocas evaluaciones, hasta la presión y la gestión de expectativas que un jugador tiene mientras lucha por cumplir con su estatus de «posible candidato». De hecho, las lesiones y las complicaciones derivadas de cambios mecánicos y las demandas de niveles superiores de competencia pueden hacer que una serie de factores altamente complejos resulten en un potencial desperdiciado. Sin embargo, la selección profesional puede reconocer oportunidades únicas para adquirir jugadores que otros equipos podrían no ver. Esto podría ser identificar una razón por la cual un jugador ha rendido por debajo de su potencial y encontrar una solución que le permita destacarse. Esto puede ser extremadamente complejo por muchas razones, incluida la dificultad para recopilar información directamente de un jugador de un equipo diferente, pero poder evaluar la capacidad de impactar a un jugador subvalorado puede ser una ventaja competitiva.

En este escenario, el director de selección profesional plantea estos conceptos y cómo reconocer las barreras para el potencial de un jugador y los recursos necesarios para ayudar. Esto no es la parte central de nuestro trabajo ni está en nuestra descripción de puesto, pero es esencial entender que es una oportunidad de alto impacto. ¿Cuál de los siguientes enfoques tiene más sentido?

● Posibles enfoques

- (a) Le prometemos al director de selección que la ciencia del deporte puede ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de cualquier jugador, y que, dados los recursos y la oportunidad, puede mejorar a cualquier jugador.
- (b) Compartimos cuánto entusiasmo sentimos por la idea de explorar el potencial y el talento subvalorado. Especialmente, con la oportunidad de ayudar a un jugador a alcanzar su potencial. Reconocemos que este es un gran esfuerzo interdisciplinario que requeriría que, desde la selección, los entrenadores y el equipo de rendimiento, trabajen en conjunto. Prometemos hacer lo mejor que podamos y pedimos apoyo, además de hacer más preguntas.

(c) Evalúanos la idea de utilizar datos de nuestra propia organización y compararlos con datos de selección *amateur*, como indicador de su potencial al ingresar a la liga en el *draft*, en comparación con su realidad actual.

(d) Crear un enfoque propio.

● Posibles resultados para cada una de las posibles respuestas

(a) Prometer algo debe hacerse con extrema precaución. Hacer entregas que tengan pasos y recomendaciones concretas es importante; sin embargo, prometer o predecir absolutos es anticientífico y nos prepara para el fracaso. Si bien el proceso puede incluir un perfil de fortalezas y debilidades y recomendar oportunidades y recursos para el desarrollo, hay muchas variables que influyen en estos aspectos, así como en la precisión conocida de estas observaciones o medidas, lo cual idealmente debería ser reconocido.

(b) Compartir entusiasmo, pero también reconocer las aportaciones e ideas de otros interesados, es un reflejo preciso de un modelo interdisciplinario como este. Es una buena práctica verificar la comprensión y tomarse un momento para resaltar suposiciones y preguntas. Por ejemplo, ¿cuál sería la entrega más útil para proporcionarles? ¿Cuál sería el plazo o la información más valiosa que podríamos devolver? ¿Cuál es su objetivo general? ¿A quién más recomendaríamos involucrar en esto? Estas preguntas brindarán un contexto y comentarios mucho más ricos para trabajar y diseñar el mejor producto para la decisión que están tratando de tomar. En caso de no haber decisión, les dará la información para la creación de conciencia como un proyecto de investigación. Esto permite ahorrar tiempo y energía, al no crear algo que no sea necesario o utilizable.

(c) Si bien el concepto de utilizar proyecciones de selección con KPI actuales es interesante y tiene sentido intuitivo, no sabemos si realmente está respondiendo a las preguntas centrales para la selección profesional. Es fácil seguir muchas preguntas **interesantes**, pero se puede perder mucho tiempo, energía y recursos al seguir puramente el interés y no centrarse en diseñar soluciones y herramientas para tomar decisiones.

(d) Cualquier solución creada que busque claridad, y que verifique la comprensión y la comunicación entre las partes interesadas, es probable que tenga cierta validez y sea seriamente considerada. Cada equipo, organización y deporte tendrá su propio contexto y situación específica, al igual que cada profesional e individuo trabajará en este ejercicio. Respetar nuestro propio enfoque y respuesta individual es lo ideal.

En conclusión, a menudo se pasa por alto a los interesados de la dirección general en la educación y capacitación del científico deportivo o profesional en ciencias del deporte. Se pone un énfasis evidente en el cuidado directo de los jugadores y en la colaboración interdisciplinaria con entrenadores y personal de rendimiento. Sin embargo, comprender en profundidad las decisiones que gestionan los líderes de la organización y cómo la comunicación y la información influyen en la estrategia y las operaciones son aspectos significativos. Obtener información sobre estas preguntas y las demandas, riesgos y oportunidades que gestionan estas personas, puede permitir un impacto mucho mayor en la organización, lo que, a su vez, puede beneficiar a los jugadores, el personal y el éxito general. Del mismo modo, no representar esta perspectiva de manera adecuada o ignorar su influencia y demandas puede generar mucha frustración, malentendidos y esfuerzos mínimos para maximizar el rendimiento, el desarrollo y los objetivos organizacionales.

Referencias

Gugel, M. (2019). Making Macro vs. Micro Decisions. *Medium*. <https://gugel.medium.com/making-macro-vs-micro-decisions-ab9709bcd9a4>.

Guioli, B. y Sarris, E. (2022). 'This is the best job in baseball': Why the assistant GM role has become so popular in MLB front offices. *The Athletic*. <https://theathletic.com/3071499/2022/01/18/this-is-the-best-job-in-baseball-why-the-assistant-gm-role-has-become-so-popular-in-mlb-front-offices/>.

Lewis, M. (2003). *Moneyball*. W. W. Northon & Company, Inc.