

Módulo 4. Transmitir información a entrenadores y jugadores. Qué hacer y qué no hacer

Unidad 4.1 ¿Quiénes son los entrenadores y jugadores? Definición de roles e implicaciones

El hecho de que los jugadores y entrenadores se hayan dejado para el final, no debería representar ni reflejar su nivel de importancia. Más bien, ocurre lo contrario, ya que los jugadores son verdaderamente el epicentro del deporte, y sin ellos no hay juego ni rendimiento. La cantidad de recursos, energía y tiempo orientados a crear las condiciones para que los jugadores tengan éxito es significativa y, como tal, dedicar tiempo al servicio directo e implicaciones en torno a la comunicación es fundamental. Junto a esto, está el papel del entrenador, quien influye, de manera más directa que cualquier otro, en el clima en torno al jugador, tanto directa como indirectamente; desde la selección en los partidos hasta la enseñanza directa, la conversación y la retroalimentación, hasta medios más indirectos, como el clima motivacional que crea el entrenador, ya sea un enfoque en ganar versus un clima de maestría y desarrollo.

4.1.1 Entrenadores

El camino para convertirse en entrenador puede variar ampliamente, pero muy a menudo comienza cuando los jugadores se retiran y luego hacen la transición hacia el entrenamiento como una evolución natural de sus experiencias y pasión por el juego. Sin embargo, esto no siempre es el caso y existen más rutas y oportunidades, ya que el análisis de video y la analítica han fomentado una mayor diversidad en el entrenamiento. En América del Norte, las licencias y certificaciones disponibles para el entrenamiento profesional son limitadas, excepto para el fútbol. Si bien muchos deportes en todo el mundo complementan la educación con pedagogía, adquisición de habilidades, psicología, biomecánica y otros conocimientos técnicos y tácticos, muy pocos de estos certificados son requeridos en los deportes profesionales en los Estados Unidos. La exposición a las ciencias del deporte también ha sido muy limitada para muchas de estas personas, quienes, en su mayoría, son exjugadores que experimentaron enfoques muy tradicionales de entrenamiento deportivo y acondicionamiento físico en América del Norte. Esta es, en parte, la razón por la que la evolución para integrar más ciencia del

deporte en el panorama del deporte profesional ha llevado más tiempo que en gran parte de Europa, Australia y el resto del mundo.

Las presiones y expectativas sobre los entrenadores son significativas, al igual que en el nivel profesional en todo el mundo. Los resultados son la máxima forma de rendición de cuentas y, a menudo, es menos costoso despedir a un entrenador que a un jugador. Por esta razón, la confianza de un entrenador en otros miembros del equipo de apoyo puede ser especialmente desafiante. Lo que podría parecer un riesgo bajo para nosotros como científicos del deporte, como probar algo que podría influir en un rendimiento, podría tener un impacto significativo en la carrera y en el sustento de un entrenador. La conciencia de estos factores y el momento de las conversaciones y la percepción del riesgo pueden contribuir, en gran medida, a construir una relación efectiva con el personal.

4.1.2 Jugadores

Al igual que con todas las discusiones sobre los roles de los involucrados, hay que tener en cuenta las suposiciones sobre el rol en comparación con la persona que tienen frente a ustedes. Los fanáticos, los medios de comunicación, la familia, los compañeros de equipo y la dirección general pueden ejercer diferentes tipos de presiones y expectativas sobre un jugador, aunque a menudo la presión que un jugador se impone a sí mismo es la mayor de todas. Preguntarle a un jugador sobre sus objetivos, cómo define el éxito, qué los motiva y por qué juegan el juego, puede brindar una gran perspectiva y conexión, así como desafiar las suposiciones que tanto nosotros como ellos tenemos. Con frecuencia, la información recopilada por el equipo de ciencias del deporte puede influir en el estatus de un jugador en la alineación y si juega, las implicaciones pueden afectar tanto su sustento como la presión que experimentan. Eso podría significar alcanzar bonificaciones en su contrato por un cierto número de apariciones, o la oportunidad de lograr metas de rendimiento. O simplemente la oportunidad de ayudar a sus compañeros de equipo y la naturaleza competitiva de un jugador.

El camino hacia el deporte profesional y de *élite* puede verse muy diferente para los jugadores. Muchos han sido los mejores deportistas en cada equipo en el que han jugado desde que eran niños, donde el foco, la expectativa y la presión han sido prácticamente todo lo que han conocido y experimentado. Otros recorrieron un camino más largo hacia ese éxito, con perspectivas más amplias y, de vez en cuando, una educación tradicional y opciones profesionales. Deportes como el béisbol también implican que, incluso, los mejores jugadores, pasen parte de sus primeros años de carrera profesional desarrollándose en ligas menores, acostumbándose a rutinas profesionales y un entorno diferente, antes de alcanzar el éxito. En el fútbol americano profesional y el baloncesto (NFL y NBA), por lo general, los mejores del *draft* y los novatos hacen su debut profesional

antes en su proceso de desarrollo, lo que también puede tener implicaciones en su preparación y capacidad para lidiar con la presión e inexperiencia.

Ser consciente y estar atentos a nuestras relaciones, cómo nos comunicamos y las implicaciones de la comunicación tanto con los jugadores como con el cuerpo técnico son algunas de las cuestiones centrales que tendremos en nuestro rol. Hemos dejado a estos involucrados para el final, porque creemos que, dadas las circunstancias de los demás escenarios en los que hemos pensado y trabajado, ahora estamos listos para abordar algunas de las situaciones más desafiantes que podríamos encontrar en nuestro rol. El entorno del deporte profesional puede ser muy implacable y, aunque estos actores clave puedan parecer los más fáciles para comunicarse, también pueden ser los más difíciles y catastróficos cuando las cosas salen mal.

Vale la pena mencionar un papel que tiene estrecha relación con los jugadores: el **representante**. Por lo general, son representantes legales que trabajan para obtener y negociar contratos de empleo y respaldo para sus clientes. Muchas agencias representan a jugadores y pueden variar desde grandes estructuras corporativas de renombre hasta amigos o familiares independientes. Muchos agentes cuidan y asesoran a los jugadores en sus inversiones financieras y futuras y, a menudo, aconsejan a los jugadores cuando se trata de salud y compartir información con una organización. Con estos factores relacionados con la privacidad de los datos y la ética, puede haber escepticismo sobre si nuestro interés está en ayudar al deportista o a la organización y, como resultado, puede interponerse entre nosotros y el jugador. Por lo tanto, los siguientes escenarios están diseñados para prepararnos para una comunicación exitosa y efectiva con estos actores clave.

Los equipos y entornos más exitosos son aquellos en los que se establece la confianza en todos los dominios. Donde no hay un sentimiento de «nosotros contra ellos»; donde los jugadores no desconfían de la dirección general, ni del cuerpo técnico, y donde los entrenadores pueden confiar en los jugadores y el personal de rendimiento para poner al equipo en primer lugar y centrarse en hacer su trabajo de la mejor manera posible. Por simple que parezca, las presiones externas, las suposiciones y la comunicación deficiente pueden llevar a la ruptura de la confianza y hacer que las situaciones complejas sean prácticamente imposibles. Estos desafíos son parte de lo que hace que estas situaciones sean muy gratificantes, así como increíblemente difíciles. Los siguientes casos de estudio brindan algunos ejemplos de las interacciones complejas y sutilezas de la interacción con jugadores y entrenadores, y algunas ideas sobre cómo podríamos abordarlas.

Unidad 4.2 Estudio de caso: decisiones que tienen impacto en los objetivos clave de rendimiento

4.2.1 Escenario de salud

Veamos el caso del jugador X, un portero de 18 años que juega en el fútbol profesional. Mide 1.83 metros y pesa 113 kilos. Tiene un gran potencial; sin embargo, las evaluaciones de absorciometría dual de rayos X (DEXA) y la Sociedad Internacional para el Avance de la Cineantropometría (ISAK) respaldan que tiene sobrepeso y se beneficiaría de gestionar su composición corporal para reducir su riesgo de lesiones, pero también maximizar su desarrollo continuo como jugador. El entrenador principal ha intentado realizar pesajes y hablar con él sobre su peso corporal con regularidad, sin éxito ni cambio alguno.

El jugador se acerca a nosotros, los científicos del deporte del primer equipo, y nos confía que está estresado y deprimido, debido a que el nutricionista, el entrenador de fuerza y los entrenadores lo avergüenzan, y que está tratando de hacer cambios, pero nada parece funcionar. ¿Qué hacemos?

- (a) Le decimos que este es un deporte exigente, orientado a resultados, y que todos somos responsables de hacer nuestro trabajo.
- (b) Mostramos empatía y estamos de acuerdo en que el comportamiento del entrenador no está bien, pero que es típico en el deporte, y que simplemente debe aguantar y demostrar que todos están equivocados.
- (c) Estamos de acuerdo en que este comportamiento no está bien y que lo ayudaremos hablando con el personal en su nombre.
- (d) Empatizamos con su esfuerzo y le hacemos preguntas para aclarar lo que él cree que está sucediendo, tanto en términos de las tensiones con las que está lidiando, lo que ha intentado en términos de comunicación con el personal técnico y las intervenciones que dice han fracasado. Decimos que no podemos prometer resolver todo, le ayudaremos y estaremos allí para guiarlo en los próximos pasos.

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

- (a) Aunque todos los deportes se basan en resultados en algún momento, este enfoque podría distanciarnos del jugador y reducir su confianza. Podría ser un enfoque de «amor duro», pero existe el potencial para muchas suposiciones, falta de comprensión y una menor probabilidad de que el jugador nos comunique cosas o se comunique con cualquier miembro del personal.
- (b) Al igual que con la opción (a), se están haciendo muchas suposiciones y existe la posibilidad de perder confianza con el jugador, pero también con el cuerpo técnico. También, existe la posibilidad de reducir la autonomía, aumentar la impotencia y permitir un entorno tóxico, lo que impide la retroalimentación y la conciencia de que estos comportamientos percibidos están causando problemas. Ninguno de estos resultados es bueno.
- (c) Aunque el deseo de ayudar y apoyar puede aumentar la confianza en la relación entre el jugador y el científico del deporte, el jugador también se verá privado de la oportunidad de comunicarse y empoderarse para enfrentar conversaciones difíciles. Es probable que se necesite preparación, ya sea a través de pensar, ensayar, practicar roles, planificar o utilizar todo tipo de métodos; sin embargo, ayudar al jugador a comunicarse por sí mismo y a navegar por la complejidad podría ser valioso. También, existe la posibilidad de perder la confianza con el personal técnico involucrado y causar muchas suposiciones y malentendidos entre ambas partes, si el jugador no participa directamente en la articulación y discusión de estos temas.
- (d) Esta parece ser la opción que mejor prepara al jugador, al científico del deporte y al cuerpo técnico para el éxito. Hacer preguntas aclaratorias y recopilar más información, no solo para nosotros, sino también para que el jugador las considere, nos brinda a ambos un panorama más completo y una comprensión de lo que está sucediendo, así como de su respuesta mental y emocional. No estamos ofreciendo resolver todo, sino ayudarlos a recopilar información y planificar una acción, lo que lo empodera y nos brinda la capacidad de aumentar la confianza con todas las partes interesadas y, potencialmente, identificar oportunidades de colaboración y brechas en la información existente.

4.2.2. Escenario de rendimiento

El objetivo principal de cualquier equipo deportivo es ganar y que cada deportista rinda al máximo nivel todos los días. Por supuesto, esto es más fácil decirlo que hacerlo, pero el trabajo del equipo de rendimiento es ayudar a preparar a los jugadores para esto y crear un entorno para que tengan éxito. La interacción entre entrenadores, jugadores y personal de rendimiento, en particular el científico del deporte, es fundamental para un entorno saludable y una temporada exitosa.

El jugador X es un lanzador profesional de béisbol de 22 años. El equipo está a un juego de clasificar para los *playoffs* y quedan solo semanas para el final de la temporada. En una temporada de 162 juegos, la durabilidad y la gestión del volumen son temas clave para el personal. Las implicaciones de clasificar para los *playoffs* han creado mucha intensidad y presión. Como científicos del deporte, supervisamos los perfiles de fatiga de los jugadores y el monitoreo de la carga de trabajo. El jugador X está programado para comenzar en un enfrentamiento clave mañana, pero vemos que las tendencias de sus saltos generan cierta preocupación. Este jugador tiene un perfil muy explosivo y tiene una velocidad promedio de lanzamiento cercana a 100 mph. Sus números máximos de potencia y velocidad han disminuido, pero sus métricas durante el juego son estables (velocidad promedio de lanzamiento, rango y tasas de giro de la bola rápida). Sabemos que su papel en el equipo es crucial y, aunque el jugador dice que está bien, el entrenador nos pide algunas ideas sobre los datos. ¿Cuáles serían las mejores opciones?

Enfoque potencial

- (a) Revisamos nuevamente los datos de monitoreo que tenemos y llevamos la discusión al entrenador de lanzadores y le pedimos su consejo sobre los próximos pasos, sabiendo que potencialmente hay una ventana pequeña antes del próximo inicio del jugador, y preferiríamos no perder tiempo para plantear un posible problema.
- (b) Revisamos los datos de monitoreo y observamos las tendencias históricas para esta época del año. Decidimos ponernos en contacto con el fisioterapeuta y discutir posibles escenarios antes de hablar con el entrenador de lanzadores y otros miembros del personal, y antes de hablar con el jugador.
- (c) Estamos con el jugador cuando está siendo evaluado y realiza el salto. Él pregunta sobre los resultados y le leemos los resultados y discutimos la tendencia descendente. A pesar de sus intentos de asegurarnos que se siente «genial», insistimos y hablamos sobre el desafío que implican los riesgos de ocultar la fatiga y el potencial de lesiones en un momento tan importante del año.

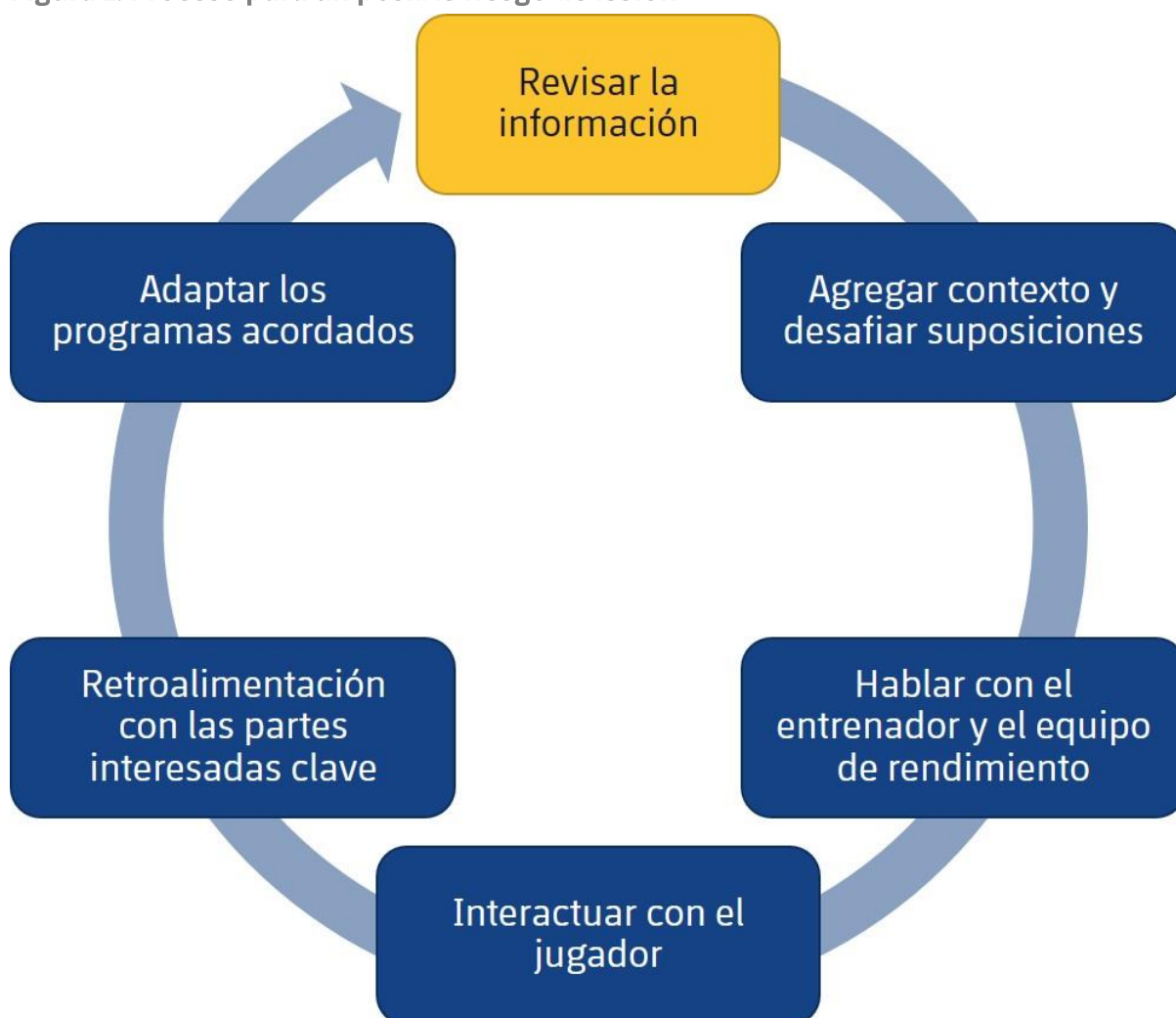
- (d) Revisamos nuevamente los datos de monitoreo y tenemos preocupaciones sobre el perfil de fatiga. Al darnos cuenta de que su disponibilidad es importante para el equipo, planteamos la idea de que potencialmente podría perderse un inicio al entrenador de lanzadores, quien responde firmemente que no deberíamos compartir esa información. Nos damos cuenta de que sus actuaciones en el campo aún no se han visto afectadas, por lo que decidimos esperar hasta la próxima sesión de monitoreo para presentarlo al resto del personal.

Potenciales resultados para cada una de las respuestas posibles

- (a) Involucrar al entrenador de lanzadores será un paso importante y relevante para cruzar la información de la plataforma de fuerza (salto) con las métricas de rendimiento para obtener un perfil integral. El tiempo entre tener preocupaciones y llevar la información al resto del grupo también es algo importante. Esperar demasiado puede significar reducir la ventana de toma de decisiones y que el representante y el gerente general, que son, en última instancia, responsables de seleccionar al jugador, tomen una decisión apresurada. Sin embargo, ir a los actores clave con información incompleta o incorrecta puede ser igual de perjudicial. Estos son buenos escenarios para discutir con un representante y un gerente general en la pretemporada, sin la presión de los tiempos, para que se puedan debatir y analizar objetivamente como hipotéticos. Cada escenario es diferente y no se puede preparar de antemano con precisión. Sin embargo, se recomienda saber los datos que tenemos y tener una idea de lo que pueden desear los entrenadores y los jugadores. Por lo tanto, la oportunidad de proporcionar información que puede estar incompleta, pero que afecta la disponibilidad de un jugador, es un escenario típico, aunque el contexto y la magnitud de una victoria (por ejemplo, en una carrera por los *playoffs*) y el nivel de riesgo aceptable para un jugador con criterios inciertos pueden cambiar según el contexto. Hay que tener en cuenta que, aunque es complejo, este escenario también presenta un riesgo de pérdida de confianza entre el personal de rendimiento, especialmente el personal médico, en particular si vamos a hablar con un entrenador antes de que sepan estos datos.
- (b) Revisar los datos y contextualizarlos históricamente (si los tenemos) es útil para tener un panorama más completo. Dado que el riesgo de lesiones es probablemente más significativo que el riesgo de rendimiento puro, discutirlo con el personal médico es un paso inicial que se recomienda. Agregar su visión sobre el historial de lesiones, problemas presentes, tratamientos y contexto reciente a este panorama nos ayudará a estar mejor preparados y respaldados para dar el siguiente paso de colaboración y discusión. Estar alineados y acudir

al cuerpo técnico, junto con el fisioterapeuta, permite una discusión más sólida y una mayor probabilidad de tener un seguimiento apropiado. En este tipo de discusiones, puede haber desacuerdos y presión para no llevar la información más allá, sin embargo, conocer nuestros límites en cuanto a experiencia y lo que acordemos compartir con pasos de acción es un principio importante para no encontrarnos en contra de otros miembros del personal, sino permitir que se siga un proceso. Idealmente, el proceso se establece de antemano, pero puede ser difícil prepararse para cada escenario. Por ejemplo, el otro miembro del personal no está disponible y la ventana de toma de decisiones es muy estrecha. Poder volver a un conjunto de valores y formas de trabajar acordados puede ayudar a navegar por escenarios en los que debemos adaptarnos fuera de las normas, en caso de ser necesario. El proceso que se presenta abajo podría ser un diseño óptimo que se acuerda y permite una revisión y aprendizaje cuando no se pueden seguir ciertos pasos o cuando hay excepciones.

Figura 1. Proceso para un posible riesgo de lesión



Fuente: elaboración propia.

(c) Hablar con el jugador como parte de la verificación y el contexto es un primer paso normal y práctico en este proceso, especialmente si los datos y la retroalimentación se transmiten en tiempo real. El compromiso y el debate con el jugador son ideales, ya que la falta de comprensión y discusión también puede llevar a la falta de compromiso. Es importante que haya un sentido de educación y autoconciencia sobre cómo cuidan su cuerpo y su preparación general. Cuando se establece esta base, la calidad de la comunicación también es más probable que sea positiva y, en consecuencia, existe una menor probabilidad de mentir o encubrir la fatiga o el dolor. La confianza sigue siendo el activo más importante para el científico del deporte, y este es un gran ejemplo que está directamente relacionado con la cooperación y el cumplimiento por parte de los jugadores, cuando se sienten respetados y tienen claro que el objetivo es ayudarlos a mantenerse en el campo y hacer ajustes en la preparación y recuperación que les brinden la mejor oportunidad para competir. Sin embargo, en este escenario, vamos más allá de la discusión y entramos en una metodología de análisis y recomendación, sin consultar al resto del personal de rendimiento y entrenadores. En cambio, la respuesta ideal podría ser algo así:

«Parece que te sientes bien y has lanzado bien, pero es bueno obtener resultados objetivos de las placas de fuerza para asegurarnos de mantenerte sano y en el campo. Todos estos juegos son superimportantes, por lo que queremos estar atentos a esto para poder brindarte las mejores opciones de recuperación y trabajar con el personal para mantenerte en tu punto óptimo. No se trata solo de llegar a los *playoffs*, sino también de que nos ayudes a ganar en esta recta final. Hablaré con el personal y volveré contigo en las próximas 24 horas con algunas de nuestras ideas e información, y podremos ver si hay algo en tu rutina que podamos ajustar y cómo mantenernos al tanto de todo. ¿Qué te parece? ¿Tienes alguna pregunta o algo en lo que pueda profundizar más?».

No estamos preparando al jugador para que dé permiso para compartir con otros miembros del personal, ya que no es raro que un jugador cree un escenario de confianza para no decirle a un entrenador o al personal médico. En cambio, le hacemos saber que compartir adecuadamente es la opción y optar por no hacerlo no es lo óptimo. También, es importante no crear un escenario en el que prometamos que se le permitirá o no se le permitirá jugar, o que sus datos no se utilizarán en su contra. En lugar de hacer promesas, transmitimos que el proceso es que los datos se utilizan para ayudarnos a ajustar los programas para que él esté listo. Nuestro último recurso es recomendar que no juegue, pero con una buena comunicación e

intervenciones oportunas, podemos hacer más para aumentar la probabilidad de que pueda jugar y que lo haga a un alto nivel. La buena comunicación es la clave para lograr que esto suceda, e involucrará a más personas, además del jugador y el científico del deporte. Al crear un compromiso de tiempo, también nos responsabilizamos de tener un resultado concreto y realista, en lugar de una mayor ambigüedad e incertidumbre que podría llevar a más confusión y oportunidades para la mala comunicación y la desconfianza.

- (d) Encontrarse en una situación en la que alguien nos pide que mantengamos la información en secreto, es el peor de los casos. La discreción puede ser importante y a quién le contamos es una consideración también fundamental. Sin embargo, no es raro que las cosas salgan mal a pesar de tener las mejores intenciones, y cuando la información sale a la luz, puede ser catastrófico, hay personas que pueden perder su trabajo y los daños son significativos. Estas son situaciones muy reales y difíciles de llevar adelante, especialmente porque las intenciones y el contexto en torno a no compartir información pueden parecer lo ético y lo correcto en ese momento. Nuevamente, vale la pena reiterar por qué es importante crear procesos acordados antes de estar en este tipo de momentos delicados, y recordar por qué es útil incorporar mecanismos de retroalimentación y revisiones para que podamos aprender de casos difíciles y complejos. A un nivel simple, sin embargo, no debemos poner a las personas en una situación incómoda ni empoderarlas para decidir sobre el intercambio de información, sino que crear un entorno y un proceso de sensibilidad y confianza significa que estamos involucrando a miembros confiables del equipo en un ciclo de comunicación natural, y no como un medio de poder y retención de información. No se trata de tomar una decisión, sino de compartir información y debatir de manera oportuna.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo podría lucir un marco preestablecido para la toma de decisiones en el béisbol, donde la métrica de escala está predeterminada en función de acuerdos de puntajes objetivos y subjetivos, pero que, en última instancia, están proporcionando un código de color de criterios que fomenta la discusión segura sobre su estado. El representante es el último en dar su aprobación para la selección, pero aún hay espacio para debatir cómo se ponderan y el contexto de cada variable. Hay que tener en cuenta que las métricas y los rangos normales serían determinados por nuestro proceso, los datos que recopilamos, el análisis y las recomendaciones que hacemos, pero el diseño de un sistema para compartir esto y proporcionar un sistema de recomendación y toma de decisiones compartida para el cuerpo técnico es significativo. El resultado deseado de la información y la comunicación es colaborar con la decisión, por lo que deberíamos diseñar un proceso que ayude a lograr precisamente eso, pero que agregue contexto y un marco que permita la discusión, así como un proceso consistente y repetible.

Tabla 1. Marco de toma de decisiones

Calificación	Qué	Lanzador abridor	Lanzador relevista	Posición del jugador
Adelante	Igual o por encima del promedio para todas las métricas	Totalmente autorizado, rutinas normales		
Observar	1 métrica fuera de lo normal	Puede lanzar, fatiga normal presente	Puede lanzar, fatiga conocida presente	Jugar, ajustar según los hallazgos
Discutir	2 métricas	Puede lanzar, pero fatiga por encima de lo normal presente, discutir y ajustar la rutina	Recomendar descanso para el juego de hoy, fatiga por encima de lo normal presente	Jugar con precaución y discusión
Riesgo	Recomendar no jugar, debido a lesión o enfermedad			

Fuente: elaboración propia.

4.2.3 Escenario de desarrollo

Una de las funciones clave del personal 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 desarrollar a jóvenes jugadores en un entorno de academia y poder intercambiar, transferir o vender a estos jugadores con ganancias significativas, lo que les permite generar ingresos para la organización y mantenerse competitivos, sin tener un capital significativo propio. El desarrollo es el motor del entrenamiento, y estas oportunidades pueden abarcar dominios físicos, mentales y de habilidades deportivas fundamentales; sin embargo, las interacciones pueden ser complejas. Por lo tanto, organizar el desarrollo puede requerir paciencia y un 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 rol del científico del deporte.

El jugador X es un jugador de baloncesto profesional de 22 años que es base y tiene un gran potencial. Está aprendiendo a jugar al más alto nivel, pero recientemente ha tenido dificultades para tomar buenas decisiones bajo presión, especialmente con sus tiros. El entrenador principal siente presión para enviarlo de nuevo a la liga de desarrollo, pero quiere proporcionar todas las soluciones posibles para ayudar al jugador a rendir al máximo de su capacidad.

El representante nos pregunta, como científicos del deporte, cómo abordaríamos el apoyo al jugador, descubriríamos lo que está sucediendo y ayudaríamos a manejar la situación. ¿Qué opción propondríamos?

- (a) Le decimos al entrenador principal que esto está fuera de nuestro ámbito y que debería hablar con el cuerpo técnico.
- (b) Informamos al entrenador principal que este es un problema de desarrollo, no de rendimiento. Debería enviar al jugador de vuelta a las ligas de desarrollo, donde pueda enfocarse en algunos objetivos de desarrollo y aprender a tomar mejores decisiones, sin la presión de tener que rendir.
- (c) Aceptamos ayudar a reunir al equipo de rendimiento para trabajar con el cuerpo técnico en lo que podrían ser algunas intervenciones, y presentar algunas posibles estrategias para que él y el jugador las consideren.

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

- (a) Aunque es cierto que nuestro alcance para proporcionar opiniones válidas y confiables sobre el futuro de la situación de este jugador es limitado, no proporcionar ningún comentario al entrenador principal que está pidiendo nuestra ayuda y opinión sería un error. Podemos compartir por qué nuestras opiniones son limitadas; escuchar las preocupaciones y preguntas del entrenador principal es importante, y podemos ayudar a organizar esas preocupaciones y preguntas, de manera que podamos regresar con una representación más precisa de los interesados en el equipo de rendimiento. Esto podría ser más el papel del director de rendimiento u otros interesados, pero el representante nos hizo una pregunta, y está bien proporcionar cierto apoyo y retroalimentación. Alejarnos de esta interacción y simplemente pasar la responsabilidad al

cuerpo técnico podría reducir la confianza en nuestra relación y su percepción o sensación de que no somos útiles.

- (b) Puede ser una afirmación verdadera que el problema que está experimentando el jugador sea en gran medida de desarrollo; sin embargo, es importante tener cuidado y reconocer las suposiciones que estamos haciendo sin tener toda la información. Este puede no ser el momento ni el lugar para tener una larga charla sobre cada aspecto de nuestra justificación, pero reconocer las suposiciones y aclarar la pregunta para verificar la comprensión podría ser importante. Por ejemplo:

«Es una excelente pregunta para ver qué podemos hacer para ayudar al jugador. Parece que un paso importante sería aclarar si este es más un problema de que él, que está pensando demasiado y gestionando mentalmente el rendimiento bajo presión, un cambio mecánico en su lanzamiento, algo que está limitando su capacidad física en este momento o algo más. Dependiendo de cuál de estos factores sea el determinante, podríamos optar por abordarlo de manera diferente.

¿Sería útil para nosotros recopilar algunos comentarios y presentarte algunas de estas opciones y pensamientos? Y si es así, ¿cuándo te sería más útil? ¿Hay algo más en lo que deberíamos estar pensando o que deberíamos llevar a la charla?».

Si bien no es perfecto, esto aumenta la conciencia sobre las suposiciones que estamos haciendo sobre cuáles podrían ser los problemas, y el hecho de que otros interesados tengan opiniones, pero también hacer algunas preguntas al representante para aclarar qué puede influir en los próximos pasos y verificar la comprensión sobre cómo y cuándo le gustaría recibir esa retroalimentación.

- (c) La opción de escuchar, ofrecer apoyo y organizar comentarios de manera oportuna es probablemente el escenario más adecuado. Generar confianza con el entrenador principal para hacer preguntas, compartir sus preocupaciones y buscar apoyo y retroalimentación es crucial para el éxito general del equipo. Comprender las limitaciones de tiempo y los factores en juego también es importante, ya que puede que no haya tiempo para que se lleve a cabo un proceso exhaustivo, y es posible que tengamos que tomar decisiones sobre cuán rápido respondemos y con cuánta visibilidad o colaboración podemos hacerlo. Esta es la naturaleza del mundo dinámico del deporte profesional, y por eso es tan importante desarrollar sistemas

continuos y dinámicos con el resto del equipo de rendimiento, y la razón por la cual construir todo desde una base de confianza permite la flexibilidad y libertad para operar cuando no siempre hay opciones absolutamente claras para elegir.

4.2.4. Escenario de compra

El mercado deportivo en América del Norte es extremadamente competitivo y cuenta con sólidas líneas de desarrollo en los niveles de secundaria y universidad. Parte de esto ha llevado a un enfoque basado en la búsqueda de talento para muchos equipos deportivos que saben que, si el desarrollo de un jugador no va según lo esperado, pueden seguir confiando en la búsqueda y compra de jugadores para mantener un flujo constante de ese talento. Sin embargo, a medida que las organizaciones se vuelven más astutas e inteligentes en la inversión, análisis y desarrollo de jugadores, el énfasis es más integral. Con la cantidad de datos que se recopilan en el proceso de búsqueda de talento, no es raro que mucha de esa información nunca llegue al equipo de desarrollo de jugadores, ni siquiera al propio jugador. Esto puede resultar sorprendente, ya que parte del objetivo de la evaluación de búsqueda de talento es medir el futuro potencial de ese jugador. El rendimiento y la ciencia del deporte intersecan con la línea de tiempo de la carrera desde la etapa de prospecto hasta el jugador, a lo largo de todo su ciclo de vida, por lo que conectar estos aspectos de su carrera crea una valiosa oportunidad.

Somos los científicos del deporte de un equipo de fútbol americano de la NFL, y nuestra elección de primera ronda en el *draft* ha disminuido su valor, debido a que perdió la mitad de su último año en la universidad por una cirugía. El equipo de rendimiento estuvo involucrado en la evaluación de los riesgos de comprarlo, lo cual todos apoyaron. En el campamento de novatos, nos sentamos con su entrenador de posición (mariscal), el coordinador ofensivo y el entrenador principal, así como el fisioterapeuta que trabajará con él en la rehabilitación. El entrenador principal nos pide que facilitemos la charla sobre su transición al equipo y las implicaciones de su lesión en su primer año como profesional.

- **Enfoque potencial**

- (a) Le decimos al entrenador que, aunque nos sentimos halagados, creemos que es más importante que los entrenadores dirijan la charla y que estamos más cómodos respondiendo preguntas y compartiendo algunos datos donde sea apropiado.
- (b) Expresamos cuánto apreciamos la confianza y le preguntamos cuáles considera que son las preguntas más importantes que tiene y qué aspectos

quiere abordar en la reunión. Decimos que volveremos a hablar con cada parte interesada y nos prepararemos para la reunión, pero consultaremos con él para repasar los puntos clave.

- (c) Hemos pasado mucho tiempo con los cazatalentos y analistas durante el proceso de *draft*, por lo que sentimos que ya tenemos una buena comprensión del potencial del jugador y los factores que contribuyen. Reconocemos los deseos del entrenador y preguntamos si hay algo en particular que le gustaría que nos aseguráramos de abordar. Agregamos que, dado que todavía está en una etapa crítica de rehabilitación, nos gustaría liderar la reunión con el fisioterapeuta, para que puedan hablar de su etapa actual y preparar lo que puede esperar durante la próxima temporada, y establecer el escenario para las preguntas y asegurarse de que todos estén en la misma página.

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

- (a) La realidad de muchas situaciones es que el equipo de entrenadores tomará la iniciativa y pedirá una contribución mínima de la ciencia del deporte en este escenario o, simplemente, llevará a cabo estas reuniones por separado. Hay algo que decir sobre la inteligencia emocional y la capacidad de leer el contexto y la alineación de la comunicación no verbal con el contenido de lo que están diciendo. Rechazar la oportunidad de liderar una charla que el entrenador nos pidió que lideráramos, no es una gran idea. Si bien puede que no sea el entorno ideal, tal vez podemos explorar formas de reconocer y apreciar la oportunidad, comprender la intención y cómo puede ayudar mejor a lograr eso. El no dar un paso al frente y no responder a esta muestra de confianza, puede limitar nuestras oportunidades futuras.
- (b) Al reconocer la confianza, también estamos demostrando respeto y confianza, y eso es importante. Sin embargo, al verificar la comprensión y reconocer nuestras suposiciones, inmediatamente tomamos el papel de facilitador para asegurarnos de estar en la misma línea y de honrar lo que se espera de nosotros. También reconocemos que, aunque se nos pidió que lideremos esto, estar preparado y obtener las perspectivas de todo lo que los demás necesitan de la reunión ayuda aún más a establecer las condiciones para el éxito, y también nos ayuda a diseñar una reunión que pueda ser eficiente y cumplir con las expectativas de cada persona, al mismo tiempo que nos permite pensar en la experiencia del jugador y cuáles son los resultados esperados. Por ejemplo, ¿son los objetivos principales del jugador sentirse bienvenido y pertenecer a la cultura y tribu

del equipo? ¿O es principalmente compartir información o crear expectativas sobre los primeros pasos? Tener claridad sobre estas ideas y cuál es cada perspectiva sobre la experiencia son aspectos importantes para investigar. Si bien es posible que no nos salga 100 %, el nivel adicional de preparación y gestión de las partes interesadas probablemente nos dará un mejor resultado.

- (c) Como se describió anteriormente, verificar la comprensión con el entrenador y reconocer el papel de facilitar es un buen primer paso. Tener el contexto y el conocimiento del proceso de reclutamiento, tanto del evento del *combine* como de la evaluación, es un enfoque óptimo. De hecho, también vale la pena involucrar a los cazatalentos en este diálogo, y proporciona una mayor visión y retroalimentación a la evaluación sobre las perspectivas y la retroalimentación del personal de rendimiento y los entrenadores con el jugador. Preparar el escenario junto con el fisioterapeuta es lo óptimo. Este es un caso donde la evaluación de riesgos y el proceso de rehabilitación son especialmente importantes y relevantes, y también puede elevar el nivel de confianza con el departamento médico, entonces, la lucha de egos por quién valora o es más importante para el entrenador principal es menos probable. Las personas pueden sentirse inseguras cuando se pide a otros miembros que contribuyan de esta manera y se preocupan por su estatus o voz. Hay que tener cuidado con estos escenarios y cómo otros pueden percibir las cosas, especialmente con alguien de alto impacto como una selección de primera ronda, ya que otros pueden sentirse vulnerables y no ser vistos; por lo que poder abordarlo de manera colaborativa puede ser fundamental para aumentar la confianza y la seguridad dentro del grupo, así como para lograr el acuerdo y una mejor coordinación y mensajería para el jugador. En este caso, con una rehabilitación extensa, la colaboración entre el equipo médico, el de fuerza y acondicionamiento físico y los entrenadores, son clave, pero especialmente es clave pensar en cómo prepararse, competir y recuperarse a lo largo del proceso de rehabilitación y en la temporada, desde lo mental y físico.

Conclusión

La búsqueda de tomar decisiones más efectivas y basadas en datos ha transformado y está transformando el negocio del deporte, y la necesidad de cursos, módulos y oportunidades de aprendizaje como este. Comprender las preguntas que probablemente conduzcan a resultados exitosos es fundamental, y los pasos delineados en este curso tienen como objetivo proporcionar un contexto vasto, procesos e ideas para ayudar a guiar a un equipo u organización a través de estos pasos. Esto no garantiza el éxito. Las

decisiones quedan en manos de seres humanos en roles de liderazgo empoderados, y aquí es donde reside gran parte del arte, la ciencia y la ventaja competitiva. Proporcionar a estos roles los mejores datos para informar el proceso de toma de decisiones de la mejor manera posible es el objetivo, pero la decisión está sujeta a muchas otras influencias y contextos.

El teórico empresarial Ari de Geus (1988) dijo la célebre frase: «la capacidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible» (<https://lc.cx/7FRx9X>). Utilizar la ciencia del deporte aplicada es ciertamente una forma para que los equipos deportivos comprendan mejor las áreas que impulsan los resultados de rendimiento, pero la esencia de lo que de Geus es que crear bucles de retroalimentación y aprender dentro de este marco también es parte del proceso. El aprendizaje no termina una vez que se recopilan los datos. De hecho, la eficacia y la efectividad de todo el proceso de toma de decisiones incluyen cómo se comunica la información y la comprensión del impacto y la oportunidad con cada una de las partes interesadas.

Este módulo nos ha hecho considerar ampliamente estos roles. Desde jugadores, entrenadores, dirección general, personal de rendimiento y otros, y cómo la información que hemos aprendido en todo este ecosistema es importante en una organización que de verdad aprende. Si las experiencias con la pandemia de COVID-19 a lo largo de 2020 nos han enseñado algo, es que no vivimos en un entorno controlado, y que aplicar un proceso científico para el aprendizaje y una mentalidad de crecimiento hacia el cambio y la evolución es la mejor manera no solo de encontrar una ventaja competitiva para ganar, sino también de evolucionar, prosperar y ver hasta dónde podemos llevar a nuestras personas y equipos.

Referencias

Geus, A. P. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, pp. 70-74. <https://hbr.org/1988/03/planning-as-learning>