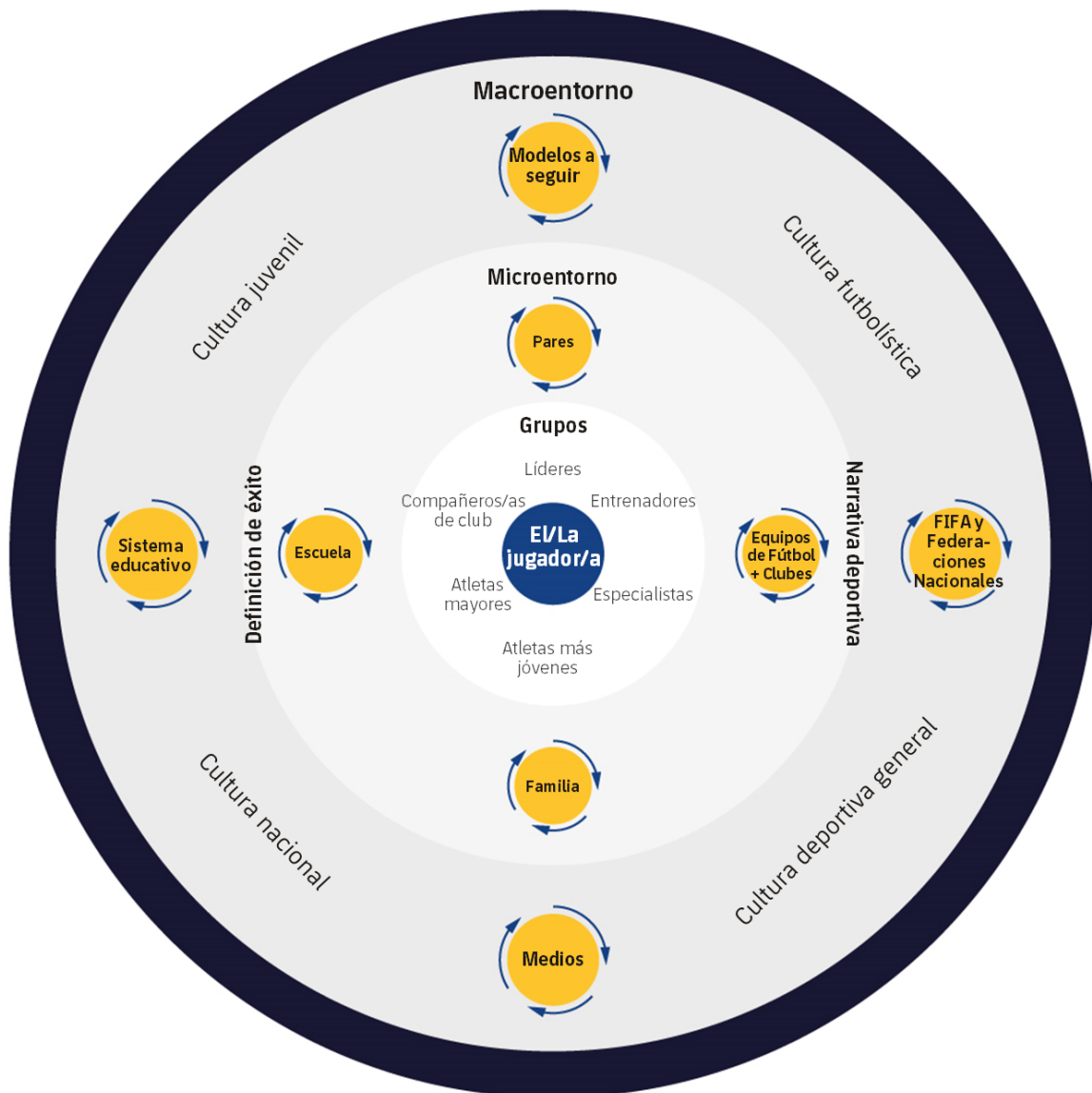


Módulo 2. El aprendizaje del entrenador. ¿Por qué ve lo que ve el entrenador? Entender cómo emergen sus comportamientos y cómo conseguir estar en sintonía con el contexto del equipo

Unidad 2.1 Los constreñimientos socioculturales en el deporte

En este apartado se le dará importancia al concepto de constreñimientos y al efecto de estos en diferentes escalas temporales. Todo lo que sucede en el mundo, a diferentes niveles, afecta nuestro comportamiento y cómo nos mostramos. En este sentido, el contexto actual define el panorama deportivo e influye en nuestra forma de entrenar, por lo tanto, será clave para entender nuestra forma de vida. Al respecto, Vaughan, Mallett, Davids, Potrac y López-Felip (2019) describen una **forma de vida** como “aquella manifestación de patrones de comportamiento regulares que emergen de los constreñimientos socioculturales y del entorno (comportamientos normativos y costumbres de nuestras comunidades y culturas)” (p. 5).

Figura 1: Contexto ecológico del desarrollo del jugador de fútbol



Fuente: adaptado de Vaughan, J., Mallett, C., Davids, K., Potrac, P. y López-Felip, M. (2019). Contexto ecológico del desarrollo del jugador de fútbol. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02090/full>.

Con esto se refiere a que aquello que sucede a nivel micro, es decir, cualquier evento a una escala menor, como en este caso puede ser la interacción entre dos jugadores, no es tan solo un aspecto propio de ese entorno inmediato, el diseño de la sesión de entrenamiento por parte del entrenador, sino que viene dado por una serie de influencias socioculturales y normativas que se dan también en la sociedad que enmarca esa actividad. Eso quiere decir, por ejemplo, que la forma de concebir el fútbol en Catalunya determinará en cierta medida la manera en la que se manifestará el juego en los

diferentes clubes (con matices entre cada uno de ellos, por sus propios constreñimientos socioculturales de cada localidad o población), y esta no podrá ser reproducida en otros entornos que no compartan esta misma percepción por el deporte en general o el fútbol en particular (léase un país como Estados Unidos o China, donde la cultura deportiva es totalmente distinta).

En el artículo de Vaughan et al. (2019), se hace referencia a tres ejemplos representativos de cómo se manifiestan estas formas de vida en relación con los entornos en los que tienen lugar. Por un lado, la danza, la picaresca y el goce propio de la forma de vivir en Brasil, puede relacionarse con el talento, la osadía, la creatividad y los regates atractivos que muestran los jugadores brasileños.

En cambio, los jugadores ingleses, que manifiestan generalmente un juego basado en el balón largo y directo, duras entradas y un fútbol que intenta evitar el riesgo, se relaciona a una percepción tradicional de la racionalidad y la hiper masculinidad. En otras palabras, se muestra una actitud más conservadora tanto en la sociedad como en el juego.

Finalmente, también se refiere al juego del FC Barcelona y del ecosistema único en el cual se desarrolla: Catalunya. Impulsado también por la ideología e historia de club, las características de un juego asociativo y creativo, donde hay una gran diversidad de oportunidades de pase, podrían ser originados también por una cultura cooperativa en la que destaca el compartir espacios y la comunicación.

Lo expuesto nos puede ayudar a entender que no se puede desestimar la importancia que juega el contexto sociocultural en el tipo de comportamiento que manifestamos, pero tampoco en la percepción de talento que podemos tener cada uno de nosotros de acuerdo con el contexto en el que nos encontramos. Es decir, un jugador valorado estratosféricamente en Brasil puede no ser apreciado en un entorno como el del fútbol inglés.

Por ello, nos parece interesante analizar con más detenimiento el esquema anterior (figura 1), en el cual se pone como ejemplo el entorno de un jugador y el modo en que este se desarrolla en dicho entorno (lo que constituye un sistema dinámico en función de los elementos micro y macro):

- a) **Microentorno:** en su entorno más inmediato de práctica, el modelo de club, los líderes que hay en ellos, su entrenador, sus compañeros, seguramente supongan núcleos importantes que de alguna manera condicionarán el modo en el que se desarrolle el jugador en esta disciplina deportiva. No obstante, también es importante resaltar en este microentorno el papel que pueden jugar su familia, su escuela, sus amigos o el entorno del fútbol en general, siendo también elementos que tienen una cierta influencia en cómo se comporta el jugador.
- b) **Macroentorno:** todos los elementos anteriormente mencionados se incluyen en un contexto más global y que determina, en una escala temporal más alta, la forma en que se desarrollarán los diferentes microentornos, ya que este hace referencia

a aspectos más culturales, ya sean relacionados con la cultura futbolística, la cultura nacional, la cultura respecto al deporte en general o la cultura respecto a cómo puede percibir la juventud (en este caso, por ser un jugador de fútbol formativo y que también puede estar influenciado por los gustos y motivaciones que normalmente se tienen a su edad).

Entender nuestros comportamientos a través de diferentes escalas temporales de constreñimientos (que supone aquello más macro y aquello más micro), parece fundamental para profundizar en todos aquellos elementos que interactúan para que emerjan los fenómenos que podemos observar en el entorno deportivo. Si los valores de una sociedad y la percepción de esta conllevan a tener una forma de vida en particular, no podemos obviar que analizar el fútbol desde lo futbolístico no nos va a permitir comprender el todo y supondrá una falta de información que puede ser determinante para ayudar a nuestros entrenadores y deportistas a ser mejores en lo que hacen.

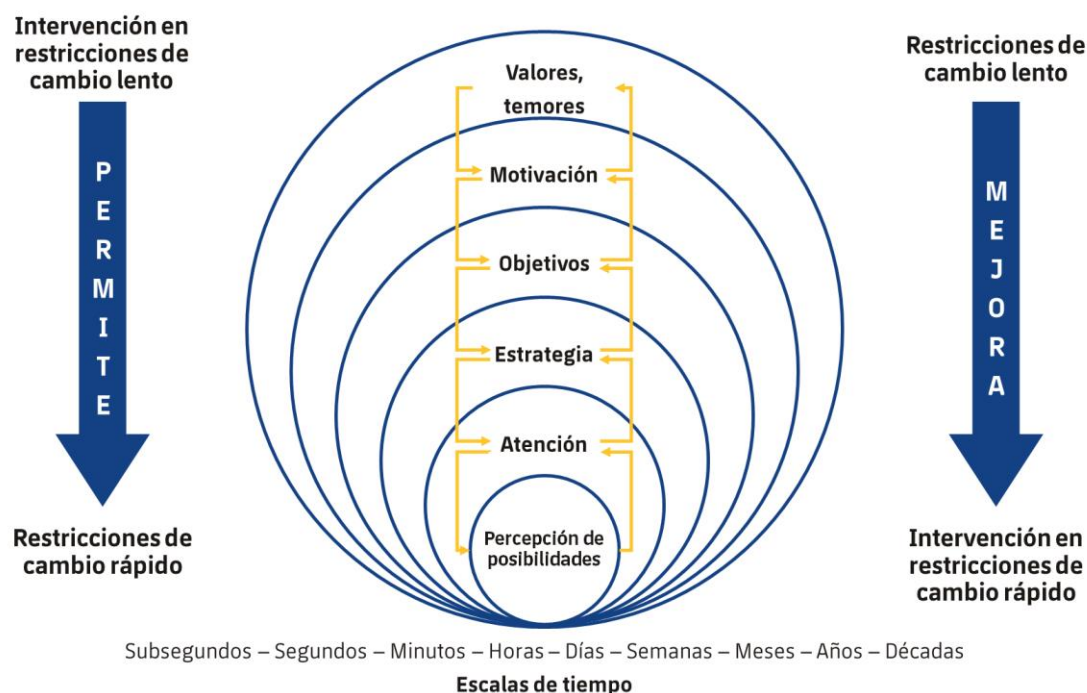
Balagué, Pol, Torrents, Ric, Hristovski (2019) expresan de manera muy gráfica cómo estos constreñimientos de diferente escala temporal se retroalimentan en una causalidad circular, y cómo la intervención sobre ellos origina el cambio en un mayor o menor tiempo, en relación con la escala temporal a la que nos refiramos. Por ejemplo, los valores de una sociedad actúan como constreñimiento en una escala temporal elevada ya que son aspectos que necesitan tiempo para modificarse (constreñimientos de cambio lento) y estas determinan, en forma de cascada con los constreñimientos de escalas temporales subyacentes, qué motivaciones puede tener la sociedad, los objetivos que se marquen, las estrategias que se persigan, y así consecutivamente hasta llegar a la interacción directa del ser humano en cuestión con el entorno.

Como describen Balagué, Pol, Torrents, Ric y Hristovski (2019),

si un valor como la participación deportiva es alta y estable, la motivación para la práctica se incrementa y, por lo tanto, el contexto para manipular las propiedades de la carga de entrenamiento y aprender las posibilidades de acción también se incrementan. Tal incremento también favorece la consecución de objetivos relacionados con el rendimiento que, debido a la causalidad circular, también se propagará inversamente incrementando y estabilizando la motivación por el deporte y el valor que se le da a la práctica. (<https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-019-0178-z>)



Figura 2: Ejemplo de restricciones anidadas que operan en diferentes escalas de tiempo y correlacionadas a través de la causalidad circular



Fuente: adaptado de Balagué et al. (2019).

Los cambios se pueden dar en dos direcciones. Esto es, los valores de la sociedad sobre el deporte tendrán una repercusión en la capacidad de atención del deportista en su entorno deportivo; y el dominio y éxito en una disciplina deportiva puede hacer cambiar los valores respecto al deporte. Por ello, es importante matizar que, aunque hagamos referencia a la transcendencia que tiene el contexto macro y los constreñimientos socioculturales en los comportamientos mundanos en cualquier entorno; los cambios a pequeña escala también pueden generar cambios a la inversa. Por ejemplo, un entrenador con una idea de juego distinta a la del entorno del cual forma parte (equipo de un país distinto al suyo, por ejemplo) si tiene éxito puede provocar cambios en cascada hacia aquellos elementos que necesitan de más tiempo para ser modificados (como puede ser la percepción de la forma de jugar de un deporte).

De esta manera, cabe puntualizar que la intervención en constreñimientos de cambio lento (valores, motivaciones, objetivos) habilita el efecto cascada en los constreñimientos de cambio rápido (estrategias, atención y acciones); y que el proceso inverso, la intervención sobre constreñimientos de cambio rápido (de manera exitosa), puede incrementar la modificación de aquellos constreñimientos de cambio más lento.

Análisis contextual de la sociedad y repercusión en la práctica deportiva

En este apartado se pretende englobar diferentes aspectos contextuales que pueden ofrecernos una perspectiva profunda respecto a las posibilidades de acción existentes en los entornos que nos ocupan (el entrenamiento deportivo y la práctica de fútbol), y cómo los cambios en este macroentorno podrían originar otros muchos cambios en los microentornos que nos interesan.

Vaughan et al. (2019) describe brevemente cómo el capitalismo ha conformado la manera de pensar el contexto social, así como las estructuras organizativas (incluido el deporte). El corporativismo creciente en nuestra forma de vida se refleja cada vez más en el entorno de entrenamiento y, desafortunadamente, no solo en las secciones profesionales o edades adultas, sino que son modelos que se reproducen incluso en el fútbol formativo.

De este modo, se heredan de estas influencias diferentes características que tienen una repercusión en cómo se percibe nuestro deporte:

1. Un énfasis extremado en la individualidad, competitividad, la jerarquía y los incentivos extrínsecos, a expensas del aprendizaje, la creatividad y la innovación.
2. La necesidad de satisfacción inmediata que desarrolla un pensamiento simplista en vez de generar inspiración por un pensamiento complejo.
3. La competición y el interés propio dominan sobre la cooperación, y se refuerza así la comparación social, la división en subgrupos, las inseguridades, el miedo a fallar y el desarrollo de contextos que reproducen comportamientos controladores de profesores y entrenadores en muchos entornos educativos.

Este modelo (y otros) de sociedad es también la causa por la cual se ha llegado a utilizar el fútbol, dado su reconocimiento mundial como deporte, para fines lucrativos o incluso como medio para posicionarse como país puntero en lo que a deportes se refiere. Así, vemos que Estados Unidos invierte millones de dólares para que se desarrolle el *soccer* y que también sean reconocidos a nivel mundial a través de este deporte (al respecto, se puede leer el siguiente artículo: <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid2184521>). Por otro lado, también podemos observar que China ha potenciado la práctica de fútbol desde jóvenes en la escuela, haciendo de este deporte una asignatura obligatoria para asegurarse el futuro de una buena generación de futbolistas (al respecto, puede leer el siguiente artículo: <https://www.abc.es/deportes/futbol/20150324/abci-futbol-asignatura-obligatoria-china-201503232025.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>).

En este sentido, Kiely (2019), en una conferencia realizada en el INEFC (Instituto Nacional de Educación Física de Catalunya) de Barcelona, planteaba unas reflexiones sobre cómo había evolucionado el concepto de periodización y cómo el origen de este invitaba a mostrarse escéptico a la hora de creerse la información que recibimos. Para reforzar la



mirada crítica, explicaba que el conocimiento es un arma de doble filo y que la evolución de la investigación científica, así como su validación, nos ha traído a un contexto en el cual encontramos:

1. Un problema de generalización, debido a que se extrapolan reglas de una simple conclusión, sin entender las circunstancias o el contexto de donde se ha extraído esta.
2. Un problema de definición, dada la falta de consistencia en el consenso de qué significa cada cosa (lo que se ha comentado anteriormente de la especificidad sería un ejemplo de cómo utilizamos este concepto sin realmente saber si su significado está constatado de manera universal).
3. Un problema de cambio de criterio, hecho que se da en nuestras investigaciones, científicas o no, por la necesidad de querer validar aquello en lo que creemos y rechazar aquello que no ayuda a confirmar en lo que creemos (sesgos).
4. Un problema de apelación a la autoridad, que se da por la asociación del conocimiento a alguien reconocido cuando se quiere dar validez a algún método. Es decir, el simple hecho de que alguien prestigioso diga algo, hace que se convierta en una irrefutable verdad.

Para adentrarnos en un entorno más concreto, en referencia al entrenamiento deportivo, nos servimos de las reflexiones de Sampaio (2019) para entender el rol de los entrenadores. Al respecto, dice el autor que el entrenador se ha convertido en un especialista en la disciplina del fútbol, lo cual ha desarrollado:

1. Una visión hacia la máxima especificidad y desechado así la variabilidad en la práctica.
2. Una mirada que solo focaliza en ciertas fuentes de información de la práctica (a lo que está acostumbrado), y muestra resistencia a la aparición de nuevos elementos, así como al desarrollo de una dificultad para identificar nuevos comportamientos propios de la disciplina.
3. Una idea creciente de que el comportamiento colectivo del equipo es una señal de identidad del entrenador y su éxito.
4. Una obsesión con la idea de especificidad, representatividad y monitorización, que condiciona el comportamiento natural del jugador y deja de lado la práctica libre del jugador.

Estos aspectos, los cuales se han tratado de manera genérica anteriormente, hacen referencia al tipo de entornos de práctica que se desarrollan en nuestra sociedad, donde



el juego ha ido desapareciendo para dar paso a la sofisticación del deporte y la necesidad de controlar y manipular todas las variables presentes.

Un reconocido entrenador de fútbol formativo respondía en una entrevista que, a su parecer, “cada vez hay entrenadores más formados y preparados, pero se desarrolla menos talento”. (Inédito, s.f.). Con esto se refiere a que la especialización de esta labor de entrenador hizo que este gane protagonismo (tanto en el entrenamiento y en el partido), pero, también ocasionó que el jugador y su capacidad exploratoria se deje de lado. En definitiva, se ha desarrollado una necesidad de certeza y control de los elementos que aseguran el rendimiento inmediato. Sin embargo, esta impulsa más el ego del entrenador que el desarrollo del jugador.

Todos estos aspectos que se han considerado para entender el entorno del deportista nos ayudan a deducir que este ha recibido consecuentemente los siguientes estímulos, de manera constante, en su desarrollo deportivo y personal, especialmente cuando nos referimos al joven jugador:

1. Un enfoque profesional por encima del enfoque pedagógico, en el cual se considera al jugador como a una botella vacía a la que hay que llenar de aspectos nuevos para adaptarse a un modelo de juego propuesto por el entrenador. Esto lleva, en múltiples ocasiones, a que se entrene en vistas a dominar todas las soluciones necesarias para cada situación de juego, y que se deje de lado el componente lúdico y socioafectivo de la propia modalidad deportiva.
2. Un comportamiento por instrucción por encima de comportamiento autoguiado, originado por el pensamiento del punto anterior y representado por la cantidad de información externa al juego que recibe el jugador. De este modo, el jugador tiene que atender a veces a más aspectos que provienen del *feedback* verbal del entrenador, y no a la información que se origina en el propio transcurso del juego.
3. Un proceso de selección natural en la conformación de equipos, en el cual se marcan ciertos estándares a los que hay que llegar para formar parte de estos y se dejan afuera a aquellos jugadores que no cumplen con los requisitos. Esto provoca estrés en el jugador y la necesidad de exigirse, pero también un foco hacia aquello que posiblemente no depende de él. Esto no solamente pasa en la conformación de equipos, sino que todo el sistema invita (lo trataremos más adelante) a que se dé esta situación en la cual se ignora el proceso gradual que necesita el ser humano para llegar a su potencial, teniendo en cuenta su perfil individual y sus características, y no el cumplimiento de unos criterios que a veces parecen ser inamovibles.
4. Una promoción de la seriedad por encima de la diversión, lo que, en muchos contextos, provoca el aburrimiento o la necesidad de dejar la práctica deportiva llegados a cierta etapa. La orientación del entrenamiento a la mejora, única y exclusivamente, de unos aspectos que se tienen que poner en práctica en el



partido del fin de semana, y no al disfrute y la autonomía del jugador en el entorno del juego, provoca que el fútbol formativo parezca estar destinado solamente a aquellos que lo ven como un posible trabajo. La cultura del *no pain no gain*, por ejemplo, refleja que en la actual sociedad el juego en sí está infravalorado y no sirve para mejorar.

5. Un rechazo al comportamiento exploratorio que tiene más consecuencias negativas de las que puede parecer en una primera instancia, puesto que el jugador desde bien joven recibe información preventiva que lo invita a no arriesgarse a la hora de jugar. El jugador tiene que evitar el error, tomar precauciones y asegurar una efectividad en el corto plazo por la necesidad de un rendimiento inmediato. Esto coarta su capacidad de encontrar nuevas posibilidades de acción en el *continuum* del juego y, lo que viene a ser más importante, de explotar su capacidad creativa y expresiva.

Estos últimos elementos que se han enumerado quizás sean los que formen parte del entorno más cercano al jugador y en los cuales podamos tener una mayor incidencia desde los roles que nos ocupan. Por lo tanto, es interesante que, sin llegar a cuestionar si la sociedad capitalista, los intereses políticos o si la evidencia científica que hay detrás del rendimiento deportivo se deban rebatir, centremos nuestra reflexión y nuestra energía en comprender qué aspectos estructurales en nuestros entornos deportivos pueden optimizar el rol del entrenador y su interacción con el jugador con tal de promover un entorno de práctica que invite al desarrollo de sus capacidades. Además, este último aspecto también estará directamente relacionado al desencadenamiento de la manifestación creativa por parte del jugador.

Aquí juega un papel fundamental el juego y la esencia de este. Al respecto, Peter Gray (2014) en una charla TED titulada *El declive del juego*, explica que por definición el juego promueve el autocontrol y la auto guía. Además, es un elemento esencial del ser humano para desarrollarnos y relacionarnos, a la vez que mostramos nuestra mejor versión. No obstante, la sociedad ha transmitido el mensaje de que el juego es una cosa de niños y que no tiene cabida una vez llegados a la adultez.

Sin embargo, jugar es necesario para cada uno de nosotros, y cuando nos referimos a jugar, no solo hacemos hincapié en la parte lúdica y de disfrute personal, la cual es estrictamente necesaria para optimizarnos, sino principalmente a la parte que demanda la mejor versión de nosotros mismos y que, por lo tanto, desarrollará la exigencia y gestión propia para adaptarnos y superarnos en el entorno del juego.

Para cerrar este apartado, no olvidemos que el fútbol no deja de ser un juego que se ha normativizado a gran escala y que, por lo tanto, se denomina deporte. No obstante, es conveniente que esto no suponga la pérdida de los rasgos de identidad que promueve el juego y que en nuestras prácticas de entrenamiento el componente de sentir que jugamos siempre debe estar presente.



El comportamiento (visión) del entrenador y su habilidad para entrenar

Preguntémosnos cómo se plantean la mayoría de los cursos oficiales y no oficiales, así como congresos, ponencias y seminarios, que tienen como objetivo **formar** al entrenador. Si echamos un vistazo a los contenidos, normalmente estos se centran en los aspectos del juego que debemos conocer y dominar para entender este deporte y, en casi todos ellos, hay un espacio menor que habla del jugador y de sus características, a las cuales asumimos que nos tenemos que adaptar y tener en cuenta para la confección de nuestro plan de juego y de entrenamiento. O bien, nos muestran ejemplos de cómo entrenadores que están en equipos de referencia planifican y gestionan el proceso, sin entrar quizás al detalle de las variables que conforman su realidad (contexto, equipo, objetivos, intenciones, etc.).

Este aspecto, que en una primera instancia nos puede parecer obvio y nada revelador, puede ser un desencadenante de cómo percibimos el entrenamiento y el rol que juega el entrenador en este contexto. Y es que si algo hace el entrenador es estar expuesto cada día a más información sobre el deporte e incrementar sus conocimientos sobre este. Por lo tanto, cabe tener en cuenta que, aquello que se proponga compartir y tratar en estos espacios educativos, tiene una gran transferencia sobre qué focalizará el entrenador en su entorno más inmediato (nos podemos referir aquí al plan de formación de los cursos de entrenadores como un elemento de su macroentorno).

En este apartado queremos cuestionar los parámetros con los cuales se valora la conformación del entrenador, así como la información del entorno que lo condiciona, con tal de exponer aquellos elementos de los cuales probablemente carezca por no tener en cuenta todas las habilidades que necesita para desenvolverse bien en la práctica deportiva. En este sentido, entrenar, liderar o gestionar un equipo no deja de ser también un aprendizaje y una muestra de la habilidad de una persona (el entrenador) para estar en sintonía con el entorno que nos ocupa, que en este caso es el entrenamiento. ¿O nunca nos hemos preguntado por qué hacemos lo que hacemos como entrenadores? ¿A qué aspectos hemos estado expuestos y cómo estos han conformado nuestra forma de hacer?

Pongamos, por ejemplo, una situación que se hizo viral en Twitter por parte de un entrenador de fútbol formativo en un partido de alevines. Como el contexto en el cual se sucedieron las cosas no es del todo sabido, nos centraremos en aquello que se puede ver en el video: cuando su equipo marca el gol que parece asegurar la victoria en los minutos finales del partido, el entrenador, además de entrar a celebrarlo en el campo, chuta el balón que hay en el centro del campo (en disposición para el saque del otro equipo) con tal de que se retrase la reanudación del encuentro y para reducir las posibilidades de que el equipo contrario vuelva a tener ocasión de igualar el marcador. Esto, como es lógico, acaba en expulsión del entrenador y con la propagación de este comportamiento antideportivo por todas las redes sociales.



Sin entrar a juzgar al individuo en cuestión, lo que sí cabe preguntarse es si el entrenador es responsable de su comportamiento y de si deberíamos centrar nuestra decepción en esta persona en particular. Por supuesto que sí, en el momento que una persona comete una infracción, esta se convierte en responsable de sus actos y, por lo tanto, no es necesario mirar a otro lado e intentar buscar explicaciones de por qué ha sucedido (al menos, en estos casos tan obvios y explícitos). No obstante, convendría hacer un repaso de todos los elementos contextuales anteriormente tratados para entender por qué un comportamiento tan ruin y mezquino emerge de un entrenador que, en teoría, se dedica a formar en valores a través del deporte.

¿Cómo afecta el entorno sociocultural en el cual operamos en nuestro comportamiento como profesionales del deporte? Para ello, es necesario hacer introspección y entender también cómo funciona nuestro cerebro en este tipo de situaciones, lo cual en este caso se intentará exponer a través de tres preguntas que darán lugar a algunos de los fenómenos que explican el funcionamiento de nuestra mente:

- 1) **¿Controlamos nuestras decisiones?** Nuestro cerebro está conformado por el consciente y el subconsciente, y el 90% de las decisiones están determinadas por el segundo (Kahneman, 2011); es decir, la mayoría de lo que hacemos no está racionalizado, sino que se desencadena a través de nuestra experiencia, nuestros hábitos y, curiosamente, una vez realizado el comportamiento, adjudicamos a nuestro consciente el haberlo hecho (Guerrero y Damunt, 2020). Es decir, creemos que decidimos aquello que hacemos cuando en realidad la mayoría de los aspectos vienen dados por la conformación de nuestro cerebro inconsciente.
- 2) **¿Existe la libre voluntad?** Del mismo modo en que creemos que todo lo que hacemos está perfectamente controlado por nuestras decisiones conscientes, explica Verheijen (2019, en tono irónico, creemos tener una libre voluntad a la hora de decidir lo que decidimos. Nada más lejos de la realidad, ya que, en realidad, tanto aquello que se produce desde nuestro subconsciente (no controlado e intuitivo) como aquello que pasa por nuestro cerebro consciente (controlado y racional) está supeditado al significado que le damos a los estímulos que recibimos en cada situación.

Con esto se quiere decir que no hay una libre voluntad, tanto cuando una persona actúa más desde la intuición (a partir de la cual emerge una reacción de estímulo-respuesta, y por lo tanto no hay una voluntad aparente), como cuando se actúa desde la racionalidad (donde el estímulo pasa por procesos cognitivos que se han generado a partir de la construcción de influencias en nuestro marco sociocultural [constructo]). Como mucho, citando a Verheijen, “una mayor ilusión de que realmente controlamos nuestra voluntad, ya que hacer lo que haces pensando, no significa que hayas tenido elección de pensar algo diferente” (2019).



Figura 3: Representación simplificada de cómo emergen los comportamientos cuando recibimos un estímulo



Fuente: adaptado de Verheijen (2019).

- 3) **¿Cómo influye nuestro entorno inmediato en las decisiones que tomamos?** Lo tratado anteriormente tiene una explicación psicológica y sociológica. En el estudio de Milgram para explicar la crueldad humana, se planteó la hipótesis de que personas que realizaban actos crueles (como la masacre de judíos por parte de los nazis) no respondían a la naturaleza malévola del ser humano, sino que eran una consecuencia de sentirse alienados al hecho en sí y de estar más conectados a las órdenes de un ente jerárquico superior. Así, se experimentó con profesores que debían pulsar un botón que desencadenaba en una descarga eléctrica en los alumnos que respondían mal a las preguntas que se formulaban. Por cada pregunta respondida incorrectamente, debían aumentar los voltios de descarga sin que realmente el profesor viera la reacción de este alumno (que actuaba como sujeto a prueba que realmente no recibía la descarga) y teniendo una figura de autoridad que indicaba que debía pulsar el botón cuando la respuesta no era la que buscaban. Sorprendió el número de personas que fue capaz de pulsar el botón, impulsados principalmente por hacer **su trabajo**, y desvincularse de aquello que atentaba con los derechos humanos.

De la misma manera, en un documental de Netflix (llamado *The Push*), el ilusionista pretende demostrar que hacer que una persona inocente cometa asesinato (empujar a una persona desde una cornisa), puede ser una tarea mucho más simple de lo que parece si se es capaz de manipular el entorno e influenciar así el subconsciente del futuro culpable. De esta manera, a través de condicionar los sucesos y comportamientos previos, al final el empujón al vacío pasa a ser prácticamente un acto emergente y necesario. Sin saber realmente si este hecho se acerca más a la realidad o a la ficción, lo que extraemos es la idea de cómo el proceso que se sigue está basado en manipular el comportamiento humano y

cómo este se manifiesta a partir de un entramado de constreñimientos presentes en el entorno.

Por lo tanto, y volviendo al comportamiento emergente del entrenador, debemos comprender que nuestros actos provienen mayoritariamente del inconsciente y que estos vienen determinados por la forma en la que hemos construido nuestras referencias y modelos mentales. Ahora, seguramente podemos volver a reformular la pregunta de si el entrenador que se ha comportado de esa manera en el partido es el único responsable de ello o si, en cambio, también podemos responsabilizar la forma en la que hemos conformado el entorno y el contexto futbolístico en el cual opera. ¿Pueden los valores de club, las directrices del coordinador, los objetivos que se proponen, los tipos de actos que se incentivan en el día a día, el tipo de competición promovida por la federación, ser detonantes de los comportamientos que se observan en un terreno de juego?

Los constreñimientos contextuales del entrenador

La respuesta a la pregunta anterior es que sí. Como hemos mencionado, todos esos factores – constreñimientos –conforman nuestro comportamiento y tiñen las gafas a través de las cuales vemos la realidad, en este caso, el fútbol.

Los constreñimientos son elementos que determinan la forma en la que los múltiples componentes de un sistema complejo se autoorganizan, con tal de producir funciones macroscópicas fiables. Se refiere a los condiciones, limitaciones o características del diseño que aplican ciertas restricciones en los grados de libertad de un sistema. (Balagué et al., 2019, <https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-019-0178-z>)

Estamos rodeados de constreñimientos (y como hemos visto anteriormente, a diferentes escalas) que de alguna manera reducen nuestros grados de libertad y nuestras posibilidades de acción, ya sea de manera consciente o inconsciente. No obstante, la existencia o la aplicación de constreñimientos da lugar a los *affordances*, que se definen como la manifestación de nuestra capacidad como humanos de percibir las características del entorno para encontrar nuevas posibilidades de acción.

En definitiva, lo que se podría decir es que nuestro comportamiento está sujeto a las condiciones del entorno (constreñimientos) y se manifiesta en el marco de las posibilidades de acción que emergen de este (*affordances*). Esto, de acuerdo con el tema que nos ocupa, refiere a qué oportunidades identifica el entrenador de intervenir en el marco contextual en el cual se encuentra. En el ejemplo que comentábamos en el apartado anterior, el comportamiento desafortunado del entrenador seguramente tenga relación con muchos limitantes que invitan a ese tipo de actitud, así como el tipo de competición (ascensos y descensos), los incentivos del entrenador (si saca buenos resultados llevará un mejor equipo), el tipo de cultura deportiva que existe (es más



importante ganar hoy que aprender mañana), así como todos aquellos agentes que alimentan este entorno (representantes, padres, entrenadores de otros clubes, etc.).

Por lo tanto, al igual que con los jugadores y el diseño de nuestras sesiones de entrenamientos, los entrenadores también estamos expuestos a múltiples constreñimientos que provienen del entorno o, en este caso, del diseño que hacen las instituciones, tales como clubes o federaciones, de todo lo que conlleva practicar este deporte. Estas limitaciones (iniciales) deben suponer una oportunidad para explorar nuevas posibilidades de acción y desarrollar la creatividad del entrenador, que será entendida como su capacidad y habilidad para desenvolverse de manera eficaz y eficiente en entornos cambiantes y variables. En este sentido, según la orientación de las intenciones y valores que puedan promover los núcleos del macroentorno del entrenador, se puede generar un comportamiento más orientado o exploratorio (Damunt y Guerrero, 2020) por parte del entrenador y permitir al técnico desarrollar diferentes habilidades.

Por poner dos casos habituales, pero tratados de manera extrema, tomaremos como referencia un entorno de fútbol formativo que participa en la competición federativa y un entorno más educativo o lúdico, como puede ser una escuela de fútbol con competición interna. En el primero de los casos, tener como referencia los resultados y que estos resultados lleven a un premio o un castigo, seguramente invite a ver el partido como el objetivo semanal y no como una práctica más. También, probablemente, el entrenador conseguirá hacer un desarrollo relativo a estas condiciones por las limitaciones a las que está sometido en ese contexto y, en este caso, por ejemplo, podríamos predecir que se haría con un mayor conocimiento táctico del juego, una mayor observación de lo que hace el oponente, una capacidad de entender en qué momentos arriesgar y qué momentos asegurar, etc., todas ellas habilidades que pueden ser de gran crecimiento para el entrenador, pero que a la vez cabe cuestionarse si son necesarios en esos entornos.

En cambio, en el segundo de los casos, el hecho de que no exista esa presión externa o que el entrenador tenga ya las sesiones de entrenamiento hechas, que lo que se pida de él es entregar informes de jugador con unos valores crecientes, probablemente haga que su foco de atención no esté tanto en la competición y que lo que tenga más valor sea la mirada hacia el jugador y cómo este se comporta, así como la inversión de tiempo en probar y experimentar nuevas formas de llegar al jugador a través de la tarea y de nuevas dinámicas. Por otro lado, posiblemente tenga menos capacidad para entender qué pasa en un partido o que, por ejemplo, se desvincule emocionalmente de los jugadores y el equipo si no siente que su trabajo se vea reflejado cuando no hay un entorno competitivo.

Estos matices ya dependen de la alineación, la consonancia y la coherencia de las diferentes escalas de constreñimientos. Es decir, para que un constreñimiento tenga su máximo efecto (por ejemplo, hacer competición interna para fijarse más en el desarrollo del jugador sin someterlo a una presión competitiva) este debe estar a su vez alineado



con los valores o con la motivación intrínseca del entrenador (que quiera ser entrenador porque le llena ver el crecimiento de sus jugadores), y por eso no es sencillo generar un cambio inmediato cuando se realizan cambios sistemáticos o contraculturales.

Desde aquí se invita al lector a reflexionar sobre aquellos constreñimientos que moldean y conforman su forma habitual de hacer las cosas y a que considere si potencia más su comportamiento exploratorio (búsqueda de nuevas posibilidades de acción) o si en cambio hay un comportamiento más orientado (asegurar la adaptación a corto plazo). Aquellos que estén en posiciones de liderazgo y puedan tener influencia en diferentes grupos de entrenadores, se les invita a establecer nuevos constreñimientos para orientar la mirada de los técnicos a nuevas fuentes de información.

Para cerrar, queremos hacerlo a través de ciertos cuestionamientos ¿Se ha preguntado cómo concebiríamos el fútbol en casos donde los constreñimientos a diferentes escalas no fueran aquellos a los que estamos acostumbrados?

- ¿Qué pasaría si en nuestro contexto social el fútbol no fuera el deporte principal? ¿Queríamos ser entrenadores? ¿Tienen los entrenadores de otros deportes la misma visión de su rol que los entrenadores de nuestra disciplina?
- ¿Qué pasaría si la competición durara 3 meses y cambiáramos de equipo? ¿Qué pasaría si no hubiera ascensos y descensos? ¿Gestionaríamos al equipo de la misma manera?
- ¿Qué pasaría si se promueve hacer rotaciones de entrenadores durante la temporada? ¿Cómo nos tomaríamos que durante 4 meses lleváramos un infantil y durante los siguientes 4 un benjamín, con el objetivo de optimizar a jugadores de diferentes etapas?
- ¿Qué pasaría si en cada entrenamiento, como entrenadores, estuviéramos constreñidos por nuestro coordinador a no poder hacer una serie de cosas o a tener que hacer otras (no se puede parar ninguna tarea, no hay material disponible, hay limitación de charlas, etc.)?

Todas estas situaciones están muy lejos de lo que concebimos ahora como práctica de fútbol y probablemente se alejen de las condiciones en las que entendemos que tenemos que desempeñar nuestro rol como entrenador. Pero son posibilidades reales (pasa en otros entornos y culturas) y en estas condiciones también se ha ganado, se ha perdido y, de manera más importante, se han desarrollado buenos entrenadores y se han llevado, de igual manera, a jugadores a la élite.

¿Qué esperamos para abrir los ojos y entender el potencial que aún queda por explotar cómo entrenadores?



Referencias

Balagué, N., Pol, P., Torrents, C., Ric, Á. y Hristovski, R. (2019). *On the Relatedness and Nestedness of Constraints*. Recuperado de <https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-019-0178-z>.

Damunt, X. y Gerrero, I. (2020). *El entrenamiento sistémico basado en las emociones: propuesta para la optimización del jugador en el fútbol formativo*. Recuperado de <https://futboldelibro.com/>

Gray, P. (2014). *The decline of play*. TEDxNavesink. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Bg-GEzM7iTk>

Kahneman, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. Penguin Psychology.

Kiely, J. (2019) *Periodization theory: science or pseudo-science?* Seminario en el INEFC Barcelona Inédito.

Sampaio, J. (2019) *Organization and disorganization in training*, Charla organizada por el Área de Rendimiento del FC Barcelona. Inédito.

Verheijen, R. (2019) *Football Braining Experience*. Congreso en Lisboa organizado por Football Coach Evolution.

Vaughan, J., Mallett, C., Davids, K., Potrac, P. y López-Felip, M. (2019). *Developing Creativity to Enhance Human Potential in Sport: A Wicked Transdisciplinary Challenge*. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02090/full>.

