

# Jornadas de Colaboración de la Asociación de Entrenadores de Balonmano con los entrenadores de México



**“La Toma de Decisiones en los Deportes Colectivos”**

**Prof: Manuel Laguna**

## ***UNA IDEA: ADAPTAR EL ENTRENAMIENTO A LA NATURALEZA DEL DEPORTE QUE SE PRACTICA***

Yo no soy un hombre académico, no puedo hablar de estudios científicos, porque nunca participé en ninguno, sin embargo, mi trabajo diario en las pistas me ha llevado a tener una idea de cómo suceden las cosas en mi deporte – el balonmano – y en deportes de la misma naturaleza.

La idea que tengo es fruto de la práctica y la lectura – tal vez un poco anárquica – de libros y artículos relacionados con todas las incógnitas que el quehacer cotidiano iba haciendo aparecer en mi mente. Todo esto me ha llevado a desarrollar ciertas intuiciones que tal vez os puedan inspirar en la elección y en el desarrollo de vuestros proyectos científicos. Es a vosotros a los que corresponde, con el tiempo, determinar lo cerca o lo lejos que estos pensamientos que aquí expongo están de la realidad.

En principio, me gustaría hacer una reflexión sobre la tarea más obvia de los entrenadores: el entrenamiento.

Y pongo la tarea "*más obvia*" porque no es la única, aunque sea, posiblemente, la fundamental.

No hay que olvidar que los entrenadores hacen muchas más cosas, aparte de organizar y dirigir las sesiones de práctica de los jugadores. Es más, según evolucionan los tiempos, el entrenador es, cada vez más, el director de un equipo multidisciplinar donde los preparadores físicos, fisioterapeutas, médicos, psicólogos, analistas de video, nutricionistas... tienen un papel relevante.

A muchos de los que me estén leyendo seguro que se les ha dibujado una sonrisa socarrona, a la vez que murmuraban entre dientes: "*ya me gustaría*". Al fin y al cabo, la mayoría de los entrenadores seguimos estando solos ante el peligro. Sólo los que dirigen grandes Clubes, o Selecciones, se pueden permitir tener un equipo profesional de colaboradores.

Sin embargo, para la reflexión que quiero hacer no es importante si el entrenador está solo o muy apoyado, en cualquier caso, la realidad es que dirigir a un equipo en la actualidad es mucho más que simplemente "*entrenar*". No importa si se delegan funciones o si el responsable se echa todo sobre su espalda, el caso es que ahora se atiende a muchas más cosas.

Esto tiene un peligro: que el afán por controlar los detalles desenfoque la mirada y al final, lo que debiera ser una cosa accesorio, pase a ser el eje de la actuación.

Por eso quiero centrar mi comentario en lo que para mí es más importante: la actividad de entrenar.

Tengo la creencia de que ***el entrenamiento más eficaz es el que mejor se adapta a la naturaleza del deporte que se practica.***

Alguien podría decirme que, puesto que todos los deportes se basan en el movimiento y de lo que se trata es que los deportistas sean eficaces en esos

movimientos, al final las bases del entrenamiento en unos y otros deportes, si no idénticas, en el fondo deberían ser muy parecidas.

Esa es una primera aproximación que ha sido útil durante muchos años para comenzar a construir los pilares del entrenamiento, pero se ha ido matizando tanto con el paso del tiempo, con el estudio y con la práctica, que en la actualidad las diferencias en el trabajo que se hace en cada deporte no afectan solo a aspectos superficiales, sino a la raíz misma del quehacer diario.

El deporte al que yo me dediqué es el balonmano, pero hoy no quiero hablar sólo de balonmano, sino de deporte en general.

Hay deportes que tienen una tradición centenaria y en algunos casos hasta milenaria; como ejemplo podríamos hablar del atletismo o la natación. No obstante, un grupo considerable sólo apareció como tal a principios del siglo XX o, como mucho, a finales del XIX. Incluso podemos hablar de deportes que sólo llevan practicándose unas pocas décadas.

Actividades como el balonmano, el basket, el fútbol, el tenis... surgieron principalmente como actividades físicas recreativas. La mejora se producía casi exclusivamente por la práctica. Jugando y compitiendo se iban produciendo las adaptaciones que llevaban a los deportistas a aumentar su eficacia.

### ***1. Una idea para mejorar: entrenemos sistemáticamente***

Con el tiempo, ganar o perder dejó de ser una cosa intrascendente, y todos empezaron a buscar caminos para tratar de mejorar las prestaciones en el juego. Apareció el entrenamiento sistemático como ruta para la mejora.

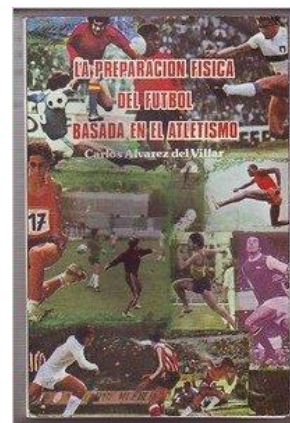
Una idea muy común fue volver la vista hacia los *"deportes que tenían una tradición científica de entrenamiento"* y tratar de adaptar sus métodos directamente.

Esa idea, que puede parecer muy antigua, ha sido la base sobre la que se desarrolló gran parte de la teoría del entrenamiento y muchos de los textos que se usan, siguen impregnados de esa idea.

Aún recuerdo un libro de Fútbol, escrito por el profesor **Álvarez del Villar** no hace tanto tiempo, cuando ya se llevaban muchos años de entrenamiento sistemático en deportes colectivos, con el significativo título de **"La preparación física del fútbol basada en el atletismo"**.

Es un libro que no sólo manejó la gente del fútbol, mucha gente de otros deportes colectivos, como el mío, lo hemos manejado y utilizado para adaptar nuestros entrenamientos. Y, aunque ahora se puedan ver propuestas más adecuadas, gracias a él fuimos aprendiendo muchas cosas que ignorábamos (al menos yo las ignoraba)

En su momento documentos similares supusieron un avance notable: se pasó de dejar que los deportistas mejoraran por sus propios medios a tratar de mejorarlos de forma metódica.



Sin embargo, como sucede siempre, la realidad del trabajo en las pistas fue modificando los planteamientos que se hacían sesudamente en los gabinetes de estudio. Lo que en principio fue una aplicación calcada de lo que hacían los deportes "*más científicos*", se transformó poco a poco en planteamientos más adecuados a la realidad que le tocaba vivir a cada uno

¿Por qué surgió esa necesidad? ¿Cuáles han sido – y están siendo – esas transformaciones?

Para explicar lo que pienso respecto a este asunto, creo que es oportuno que especifique algunas cuestiones relativas al movimiento, ya que el movimiento es el rasgo común y el origen de todos los deportes.

## **2. El Movimiento**

Propongo a los lectores una pequeña prueba:

Pensar en la explicación que daríais a un niño de cómo debe hacer un movimiento común, algo que se realice en muchos deportes. Por ejemplo, lanzar o golpear una pelota

Os dejo unos segundos para que respondáis mentalmente a esta pregunta...

¿La respondisteis ya?

¿Tu respuesta fue del estilo: "*debes agarrar (o golpear) el balón con una mano (o pie), armar el brazo (o la pierna), encadenar los movimientos como si tu cuerpo fuese una catapulta que impulsa el balón*"?

Si no hiciste otro tipo de referencias, te diría que todo lo que pusiste es útil, pero que también sería importante que le hubieses dicho cosas como "*debes tratar de superar a los defensores o al portero, engáñales, observa sus puntos débiles, no seas previsible, varía el lanzamiento (o el golpeo) ...*"

La cuestión es que, por formación, tendemos a pensar primero en la parte física, lo que "*se ve*": la ejecución. Y obviamos lo demás

Pero el movimiento es mucho más que un acto mecánico. Trataré de explicarme.

## **3. Una explicación básica del acto motor**

Cuando nos movemos estamos sometidos a una gran cantidad de estímulos. Nos condicionan las cosas que nos rodean, pero también estamos mediatizados por estímulos interiores, nuestro cuerpo y nuestra mente nos están enviando información de forma continua.

Y además, nuestros movimientos, tienen consecuencias sobre nuestro entorno. No somos un ente externo a la realidad del momento.

Esta información, exterior e interior, es muy variopinta. No todos los estímulos son igual de nítidos, unos son claros y otros sutiles, unos son permanentes en el tiempo y en el espacio y otros están en continua transformación, a veces como fogonazos rápidos y cortos, algunos son hechos físicos evidentes y otros son meras imágenes mentales o emociones, prejuicios, miedos, esperanzas...

El individuo que se va a mover está captando una parte – grande o pequeña – de esta información presente que va a condicionar el movimiento, luego podemos

decir que, en principio, en el movimiento interviene de forma significativa la capacidad de **Percibir**, la capacidad de captar la información relevante para nuestros propósitos.

La información captada es tratada por el individuo (cada cual a su manera) y en base a ella se toma una decisión. Esta es otra parte relevante del acto motor: la capacidad de **Tomar Decisiones**.

Para que el movimiento se produzca la decisión tomada es transmitida al aparato locomotor y el movimiento se realiza físicamente. Estamos ante otra capacidad importante relativa al movimiento: la de **Ejecutar lo Decidido** de forma más o menos adecuada.

**Percibir, decidir y ejecutar.** he aquí, de forma muy esquemática, en esta síntesis del esquema de **Marteniuk**, la esencia de la realización del movimiento.

Me estoy refiriendo a cualquier movimiento – correr para coger un autobús, subir una escalera, tocar el piano o acariciar a un niño – no solo al moviendo que se produce en el deporte.

Para que se comprenda mejor el significado de este modelo, así como el papel que juega cada uno de los mecanismos implicados, pondré un ejemplo práctico, esta vez sí, referido al deporte, concretamente al balonmano.

Imaginemos un jugador con balón que realiza un pase a un compañero, este puede fallarse por no haber percibido la presencia de un oponente, o haber percibido mal la distancia del mismo, creyendo que no le daba tiempo a llegar.

También puede ser un pase erróneo por haber tomado una mala decisión: de las opciones presentes (dar otro pase, lanzar, botar...) esta era la peor. Otra posibilidad es que la percepción de la situación fuese correcta y la decisión de ejecutar el pase también, pero se falle en la ejecución (demasiado alto, desviado hacia un lado, etc.).

Como vemos, se trata en los tres casos de un pase fallido, aunque el error ha estado cada vez en una parte diferente del proceso.

Sin pretender entrar en niveles profundos de análisis, podemos observar que hay una parte del proceso de realización de cualquier movimiento que se relaciona con la actividad "*sensitivo/cognitiva*" del individuo, es la que nos lleva a tomar peores o mejores decisiones.



Hay, por el contrario, otra – la ejecución propiamente dicha – que se relaciona directamente con la capacidad mecánica para transformar las decisiones en movimientos.

#### 4. Los conceptos de "Táctica Individual" y "Técnica"

##### No todo es físico: la Táctica Individual

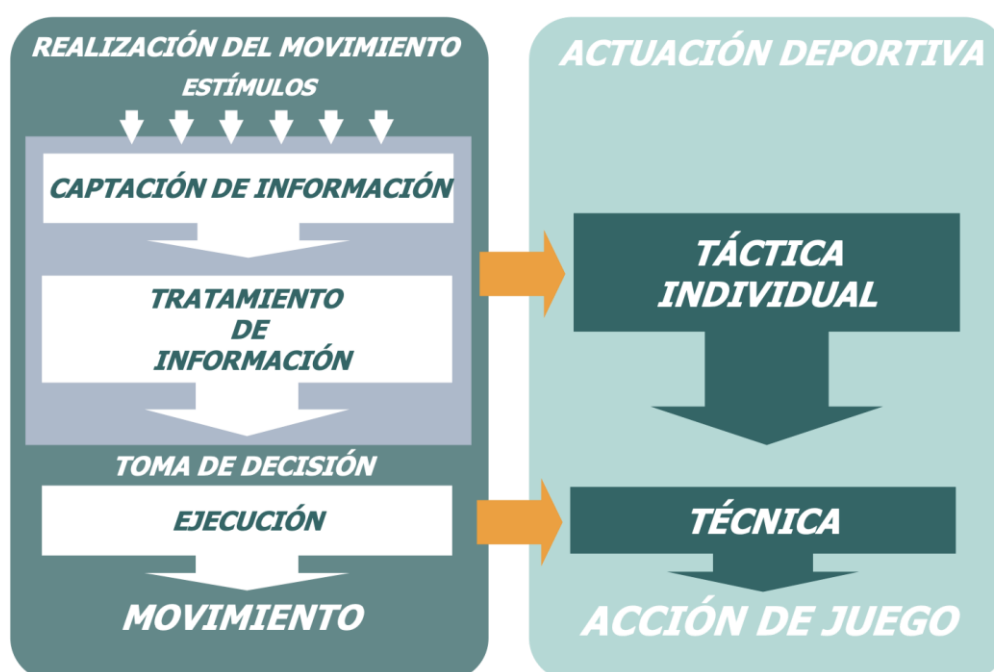
Quiero hacer un paralelo entre el proceso de realización de **cualquier** movimiento, que describí en el apartado anterior, y la terminología que habitualmente utilizamos en el deporte.

Si miramos el esquema adjunto, veremos que hay una parte no física, difícilmente evaluable por un observador exterior, que reúne todos los aspectos "*sensitivo/cognitivos*" de la acción. Y digo que es difícilmente evaluable de forma objetiva porque es imposible saber a ciencia cierta lo que piensa, percibe o siente un jugador que está actuando.

Pero sí podemos evaluar el resultado: sus decisiones terminan por ser más o menos ajustadas a las exigencias del juego, y eso se comprueba acción tras acción.

Esta capacidad intangible de tomar decisiones más o menos ajustada a las necesidades del juego – incluso podemos hablar a veces de decisiones inesperadas y geniales... o desastrosas – constituye lo que en el deporte llamamos "*Capacidad Táctica Individual*" y, resumiendo, "**Táctica Individual**"

Queda claro que es un proceso sutil y no siempre del todo consciente pero, por simplificar, diríamos que para mejorar la "*Táctica Individual*" de un jugador no solo debemos centrarnos en su capacidad de racionalizar, sino en la capacidad de **percibir mejor** (informarse mejor) y la de utilizar adecuadamente, aparte de los **procesos racionales** de toma de decisiones, otros recursos mentales como **la intuición, la capacidad de anticipación** y hasta aspectos de **mejora de sensitiva y emocional**, porque todo eso va a intervenir a la hora de tomar



decisiones, sobre todo si estamos en situaciones de restricción temporal, caso frecuentísimo en el deporte.

### ...pero lo físico es también decisivo: la Técnica

Lo decidido se plasma en acción efectiva, en realidad, a través de la ejecución física.

Este aspecto puramente mecánico es lo que llamamos **Técnica**.

La eficacia mecánica (potencia, velocidad, precisión, la sincronía...) es también un aspecto trascendente del movimiento. No se actúa bien en el deporte si la ejecución no es lo suficientemente depurada.

### Una combinación determinante

Vemos que las acciones en el deporte son una consecuencia de la utilización más o menos eficaz de diferentes potencias mentales y físicas del individuo.

La suma de la capacidad táctica individual y la capacidad técnica es lo que determina el resultado de la acción.

Se puede ser muy perspicaz y tomar muy buenas decisiones, pero si no se tiene la suficiente potencia y precisión mecánica o si no se coordinan bien los movimientos a la hora de ejecutar, el resultado de la acción puede ser ineficaz.

De igual forma, se puede ser un prodigio de eficacia mecánica a la hora de actuar, pero si las decisiones de acción que se toman son erróneas, el resultado es, así mismo, insatisfactorio.

La eficacia requiere un equilibrio entre la parte Táctica y Técnica de la actuación individual.

## **5. Una clasificación interesante de los deportes**

Decía al principio de esta introducción que bajo la palabra "DEPORTE" se agrupan una gran cantidad de actividades que, teniendo en común el estar basadas en el movimiento, eran, si embargo, de naturaleza muy diferente.

En consecuencia, se puede clasificar este grupo de actividades heterogéneas de muchas maneras. Según el criterio que utilicemos para clasificarlos, así serán las consecuencias que se saquen.

En esta parte introductoria tengo un propósito muy claro: hacer ver a los lectores que el entrenamiento debe adaptarse lo más posible a la naturaleza del deporte que se practica.

Muchas veces por imitación, por tradición o por adaptaciones no muy afortunadas, se copian directamente formas de entrenamiento de unos deportes a otros. Es verdad que todo nos puede inspirar, pero no se logra una transferencia buena si al final el método imitado no se adapta lo más posible a la naturaleza íntima del deporte que se quiere entrenar.

Desde este punto de vista es muy interesante una clasificación de los deportes en función de lo **previsibles** – o no – que son los factores que influyen decisivamente en el resultado final.

Llamamos deportes **Cerrados** a aquellos donde los factores determinantes para el resultado final son **previsibles** y fácilmente identificables.

Un ejemplo típico sería la halterofilia: la barra con las cargas está ahí, sin ningún tipo de problemas perceptivos. El deportista tiene tiempo y tranquilidad para prepararse y autocontrolar su actuación... en fin, todo es previsible y controlable.



Sin embargo, hay otros deportes, que llamamos **Abiertos**, donde la **incertidumbre** es la característica. Los factores que determinan el resultado final son múltiples y de naturaleza muy diferente y en ocasiones muy sutil. Cualquier juego colectivo (fútbol, basket...) o individual (tenis, lucha...) son buen ejemplo de este tipo de deportes.



¿Por qué es importante esta diferenciación?

La importancia reside en que la naturaleza abierta o cerrada del deporte va a condicionar de forma decisiva el estilo de entrenamiento. Veamos por qué.

### Los deportes cerrados

En los deportes cerrados todo lo que es significativo para el rendimiento es bastante previsible. La propia naturaleza de estos deportes hace que no haya dudas en la evaluación de los estímulos presentes y además las decisiones a tomar no sean difíciles ni relevantes para el resultado final.



Imaginemos un atleta que practica salto de altura. La pista, el listón en sus soportes, el control del propio estado del atleta, el tiempo para la ejecución... todo es presumible, lo normal es que no aparezcan estímulos inesperados.

Esta naturaleza previsible de este tipo de deportes tiene dos consecuencias muy importantes:

- Las decisiones que se toman no son complicadas ni viene condicionadas por urgencias temporales ni dificultades perceptivas y, por tanto, la **Táctica Individual no es un elemento relevante en el resultado final**
- Las condiciones de la ejecución mecánica son previsibles, por lo cual se puede buscar con detalle el "movimiento óptimo", con estudios previos de carácter biomecánico, para, a través de repeticiones sucesivas buscar la aproximación más precisa posible a este movimiento ideal.  
Dicho en palabras más sencillas: los deportes cerrados admiten, y en general buscan, una **"Técnica Cerrada"**

## Deportes donde...

**Todos los estímulos significativos son previsibles**

**No existen grandes exigencias perceptivas y cognitivas**

**LA TOMA DE DECISIONES influncia poco el resultado**

**LA TÉCNICA busca el movimiento óptimo (técnica cerrada)**

Como es natural, esto condiciona decisivamente el estilo de entrenamiento. Si uno practica un deporte cerrado sabe que la toma de decisiones (táctica individual) no es una materia clave en el entrenamiento y que la técnica se debe centrar en la búsqueda del movimiento óptimo.

### Los deportes abiertos

Hay, sin embargo, otros deportes donde la incertidumbre forma parte de la esencia misma de su naturaleza. Los estímulos que van a ser decisivos en el resultado final son de muy diferente índole y en buena parte no son nítidos.

Por ejemplo, en un partido de fútbol están presentes estímulos fijos, nítidos, invariables como las líneas del campo, las porterías, las áreas... pero a la vez es importante el balón y su movimiento, que es más difícil de percibir, las acciones de compañeros y adversarios, que frecuentemente son rápidas y sutiles, además de intencionales (pueden tratar de ayudarnos o confundirnos) y el árbitro, el público que jalea o amedrenta, y...

En definitiva, en los deportes abiertos el deportista está inmerso en una gran multitud de estímulos diferentes, pero igualmente trascendentes. Para moverse con éxito en este panorama incierto, la capacidad de percibir (interpretar) lo que acontece y tomar decisiones acertadas en el tiempo útil – que frecuentemente

es muy reducido – es básica, aunque también lo es la capacidad de ejecutar lo decidido adaptándose a las condiciones del momento, pero conservando un porcentaje considerable de eficacia mecánica (potencia, precisión, etc...)

Resumiendo, en los deportes abiertos hay dos características importantes que marcan el estilo de entrenamiento para el rendimiento:

- La **Táctica Individual** (capacidad de interpretar y decidir) **debe ser mejorada sistemáticamente** con la construcción de trabajos adecuados a este propósito
- La **Técnica debe ser adaptativa**. Es decir, no podemos pretender siempre el movimiento óptimo porque no podemos garantizar las circunstancias en que se ejecutará finalmente el movimiento.

Sin embargo, debemos entrenar a los jugadores en la capacidad de ejecutar las diferentes técnicas adaptándose al escenario en que se ven inmersos y conservando en lo posible la eficacia mecánica. Y esto condiciona en gran medida la forma en que se entrena.

Los deportes abiertos requieren **"Técnica Abierta"**

En este pequeño curso me voy a centrar solamente en aspecto característico de los deportes abiertos: **La Mejora Táctica Individual**, es decir, la mejora de la **Toma de Decisiones** en el juego. Pero con eso no se concluye el estudio diferencial de los deportes abiertos, pues, como hemos visto, la **Mejora Técnica** también tiene sus aspectos específicos en actividades abiertas. Aunque eso lo tenemos que dejar para abordarlo en otra ocasión

#### Una clasificación que no habla de valores absolutos

Hasta ahora me he expresado como si ser **"abierto"** o **"cerrado"** fuera un valor absoluto de cada deporte, pero en realidad no es así.

Más bien podíamos hablar de si un deporte es más abierto o más cerrado que otro. Entre el blanco y el negro hay una amplia gama de grises.

El atletismo es en general un deporte bastante cerrado, pero una prueba de 1500 m. es mucho más abierta que un concurso de salto de longitud.

## Deportes donde...

**Gran incertidumbre respecto a los estímulos significativos**

**La capacidad de interpretación y adaptación son básicas**

**LA TOMA DE DECISIONES**  
*Es fundamental*

**LA TÉCNICA debe ser adaptativa (técnica abierta)**

Podríamos decir que el tenis es un deporte abierto, pero los partidos de dobles son más abiertos que los de individuales. Y, además, encontraríamos otros deportes sobradamente más abiertos que el tenis.

### ***6. Adaptar el entrenamiento a la naturaleza de lo que se hace (una breve historia de la evolución del entrenamiento)***

Creo que con lo expuesto ya tenemos un panorama claro para explicar las características del entrenamiento en los deportes donde la incertidumbre es parte esencial de su naturaleza.

Pero para centrar la cuestión, quiero contarles una pequeña historia, a mi manera, de la evolución del entrenamiento en los "*Deportes Abiertos*".

Podía resumir esta historia, de forma muy esquemática, en tres capítulos:

**CAPÍTULO PRIMERO:** El primer intento de sistematizar el entrenamiento vino presidido por el complejo de inferioridad.

***¡Fijémonos en los deportes más científicos!!...*** Y nos pusimos a ello

Los deportes de nueva aparición – muchos de ellos juegos individuales y colectivos – pusieron su mirada en "*los deportes más científicos*" para diseñar métodos de entrenamiento que les ayudaran a mejorar

Pero resultó que los deportes que más científicamente habían desarrollado el entrenamiento eran todos "*Deportes Cerrados*", de una naturaleza bastante distinta a la de los juegos que ellos practicaban.

No hay que ser críticos, ya que este paso supuso un progreso innegable (la mejora mecánica no es poca cosa) pero dejamos en el tintero muchas cuestiones importantes que conciernen sólo a los deportes donde la interpretación y la adaptación son básicas

¿Y eso supuso que no se mejoró en la capacidad de adaptación o en la toma de decisiones?

En absoluto, los jugadores siguieron jugando y esta actividad ya es, por si misma, adaptativa, lo que lleva a mejorar el rendimiento real en el juego.

La diferencia está en que en esos campos – el de la toma de decisiones y la ejecución adaptativa – no se progresó de forma metódica, puesto que el acento se puso en otras partes.

**CAPÍTULO SEGUNDO:** Con el tiempo, nos dimos cuenta de que en nuestros deportes no bastaba con mejorar mecánicamente. Necesitábamos jugadores que tomaran decisiones correctas

Las adaptaciones posteriores a este primer impulso de inspirarse en deportes distintos al que se practicaba, fueron en la dirección de concienciarnos de que la inteligencia en el juego o la capacidad de ejecutar adaptándose a los condicionantes de cada ocasión (que siempre son muchos y diversos) no son cuestiones que vienen marcadas solo por las cualidades innatas de cada uno, sino de que son aspectos muy entrenables y, por tanto tienen que ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar las actividades del entrenamiento cotidiano.

Los jugadores creativos se educan en ambientes creativos (a veces "la calle" ha sido la modeladora de muchos genios que no crecieron constreñidos por entrenamientos rígidos y poco adaptados a la naturaleza de lo que se hacía)

***¡¡Formemos jugadores inteligentes!!***, dijimos, y empezamos a poner el acento en esta cuestión

La verdad es que ***queriendo hacer jugadores inteligentes, hicimos jugadores reflexivos.***

Inevitablemente la insatisfacción volvió a aparecer. Todos los comentarios eran – y aún muchos son – del estilo:

*"No sé qué les pasa, en el entrenamiento sale todo perfecto, pero luego en los partidos están 'empanaos' y lo hacen todo al revés... ¡¡y mira que lo hemos razonado mil veces y parece que lo entienden, pero cuando van a jugar se les olvida todo!!"*

En esta identificación directa de ***"buena toma de decisiones"*** con la ***"racionalidad"*** del sujeto es donde reside, según mi opinión, el origen de esta frustración tan habitual.

En la toma de decisiones del ser humano – no sólo en el juego, sino en cualquier tipo de decisión – intervienen capacidades del individuo donde la racionalidad es solamente un factor más.

Tal vez el elogio desmesurado de la razón como base de la actuación inteligente, obviando el papel de otros factores, como las emociones y sentimientos, la memoria, la intuición – fruto de la experiencia – y otros procesos que se dan fuera del ámbito de la consciencia, es la causa de que la hiper-reflexión se adueñara del entrenamiento táctico

Tampoco pienso que este fuese un intento baldío. El simple hecho de poner la toma de decisiones en el centro del proceso de entrenamiento, ya me parece un avance. Pero la realidad nos indicaba que había algún desajuste entre lo que buscábamos y lo que conseguíamos.

Había que dar una vuelta de tuerca más

***CAPÍTULO TERCERO:*** La observación de lo que sucedía realmente en el juego y en los entrenamientos nos hizo admitir que no siempre *"los que más saben"* son los que mejores decisiones toman. Hay muchos jugadores que serían incapaces de explicar, de forma precisa, las cosas que hacen en el juego y el porqué de las mismas y sin embargo son un prodigio a la hora de jugar y adaptarse a los avatares del partido. Esto nos lleva a pensar que hay algo más que la razón pura en el proceso de toma de decisiones.

Basta con recapacitar un poco sobre lo que los propios deportistas manifiestan al respecto:

- *"El instinto es parte fundamental de mi pilotaje"* (***Kimi Raikkonen***)
- *"Encima de la moto hay que bailar, no pensar" "El pensamiento es un enemigo de los pilotos"* (***Jorge Lorenzo***)

- "**Fernando Torres** es un jugador eminentemente instintivo, cuanto menos tiempo tiene para pensar, mejores son sus decisiones" (**Jorge Valdano**)

- "No pienso lo que voy a hacer, lo hago y ya está" (**Leo Messi**)

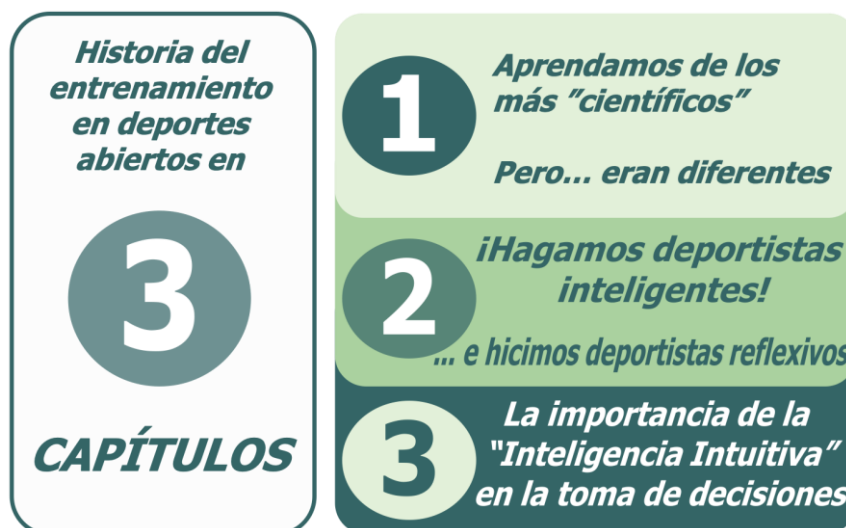
- Incluso algún jugador notable de ajedrez, que aparentemente es el reino de la razón, confiesa que "Por lo general me bastan diez segundos para tener claro lo que voy a hacer; el resto del tiempo lo empleo en confirmar que esa idea inicial es, efectivamente, la mejor jugada posible. Muchas veces soy incapaz de explicar un movimiento preciso. Tan solo sé que es lo que el cuerpo me pide. Y, por lo visto mi intuición acierta la mayoría de las veces"

He puesto unos cuantos testimonios, pero serían miles, del mismo tenor, los que podría poner. Y no sólo de deportistas de alto nivel, sino de deportistas de cualquier grado. Es más, si tú – que en este momento estás leyendo – has practicado deporte, párate un momento a pensar sobre tus propias experiencias y comprueba si coincide, o no, con lo que estos deportistas manifiestan.

Pienso que este tercer capítulo del entrenamiento en los deportes abiertos no está escrito aún del todo. Pero tengo la sensación de que unos y otros estamos aportando argumento para seguir avanzando en su escritura.

En este momento, sería incapaz de explicar de forma precisa cómo ocurren las cosas. Sin embargo, avanzo alentado por una certeza: **la razón pura no es la base única de las buenas decisiones** y la tendencia a reflexionar en exceso durante el juego, más que ayudar, dificulta la actuación inteligente de los jugadores.

## UN RELATO MUY ESQUEMÁTICO



La última parte de la pequeña historia que les cuento, está presidida por la idea de encontrar las claves que nos conducen a mejorar la "toma de decisiones" metiendo en la ecuación bastantes más aspectos que la mera racionalidad (que lógicamente también tiene su papel) y ese es, justamente el propósito de este trabajo.

Tengo una opinión sobre como se puede mejorar la táctica individual de los jugadores (capacidad de tomar decisiones en el juego) a través del entrenamiento, y a lo largo de este escrito lo voy a exponer. Pero antes creo que debo hacer unas cuantas reflexiones que son las que me condujeron a lo largo de mi vida profesional a pensar como pienso en la actualidad.

De momento, me conformo con manifestar, como ya indiqué al principio, que pienso que ***el que mejor entrenamiento es el que más se adapta a la naturaleza de su propio deporte.***

## ***TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO***

*"¿Es la razón el centro de la toma de decisiones en el juego?"*

He manifestado en el apartado anterior que me parecía que el capítulo 3º de mi historia era un capítulo inconcluso, que su escritura se está haciendo en estos momentos, pero tal vez me he precipitado, es posible que haya gente que tenga soluciones contrastadas respecto a este tema.

En realidad, debería haber dicho que yo aún no tengo respuestas concluyentes, que puedan avalar, con estudios científicos, una teoría sobre cómo son con exactitud los procesos de toma de decisión durante el juego. No sé si por ahí alguien tendrá esas respuestas, pero yo no las conozco.

A pesar de esto, no renuncio a dar una opinión de lo que pienso del entrenamiento para mejorar la toma de decisiones.

Seguramente el tiempo matizará, e incluso refutará, alguna de las cosas que yo opino.

Esa es la misión de los científicos, demostrar o rebatir la certeza de las ideas que se manejan.

Por nuestra parte, la gente de la pista, los entrenadores, lo que tratamos de hacer es construir un relato con los datos que tenemos a nuestro alcance.

Este relato que os expongo, lo he construido con muchos estudios de personas que consiguieron demostrar de forma indudable la veracidad de sus tesis, pero también con algunas ideas que aún no se han podido corroborar con métodos científicos, aunque tienen muchos visos de ser ciertas. Incluso he utilizado meras intuiciones que han ido anidando en mi mente a través de la experiencia de años en las pistas trabajo.

Esto no cumple con los cánones que exige la "*ciencia*", ya lo sé, pero es la contribución que, desde mi posición en el deporte, yo puedo hacer.

Para trabajar se necesita tener una estructura mental de cómo ocurren las cosas, no se puede trabajar desde la duda eterna. Prefiero moverme dentro de un relato coherente, aún a riesgo de incurrir en errores, a quedarme paralizado por el miedo que produce la incertidumbre. Cualquier proyecto que consigue provocar cambios que nos acercan a la realidad seguramente comienza por una intuición.

Esto no quiere decir que me atrinchere en "*mi relato*" y cierre los ojos a las evidencias o las intuiciones que vayan apareciendo por el camino. Todo lo contrario, este relato es una declaración de apertura. El relato de hoy es muy diferente al que yo mismo planteaba hace 15 o 20 años, y espero que la evolución siga, pero, de momento, cuento en este trabajo las ideas que en la actualidad manejo.

Al fin y al cabo, no se trata de tener una certeza absoluta (de hecho, pienso que en temas como el que tratamos nunca llegaremos a tener una seguridad total de estar haciéndolo de forma perfecta) sino de ir construyendo pautas de trabajo que nos vayan acercando a esa perfección que nunca alcanzaremos.

Pero vuelvo al meollo de la cuestión y lo hago procediendo por partes

**¿Por qué, en su momento, se puso a la razón en el centro del proceso de toma de decisiones?**

Mi opinión es que la lógica y la simplicidad del Esquema de Marteniuk nos condujo directamente a un planteamiento "cibernético" del proceso de toma de decisiones.

La secuencia de:

**ENTRADA DE INFORMACIÓN → PROCESAMIENTO → RESPUESTA**

Es demasiado tentadora como para no tomarla como modelo en un principio. Y este modelo nos lleva directamente a una pasión por la razón, ya que coloca la reflexión, la consciencia y la lógica en la base de la elaboración de respuestas

Sin embargo, como ya he dicho, fuimos comprobando que este planteamiento se



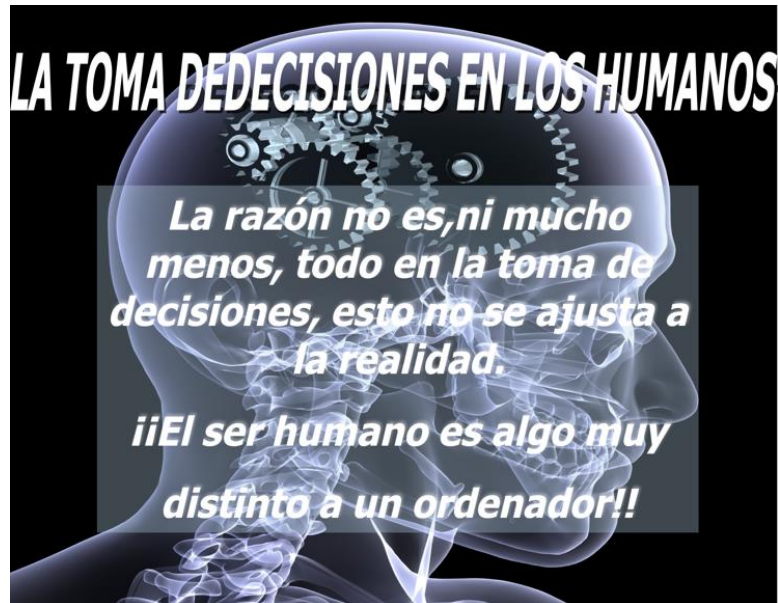
alejaba de lo que realmente veíamos en el terreno de juego



¿Dónde estaban los desajustes?

Las aportaciones de algunos neurocientíficos notables nos fueron dando pistas.

El ser humano es algo muy diferente a un ordenador y a la hora de tomar decisiones no actúa, ni mucho menos, como las máquinas que manejamos habitualmente.



En los apartados próximos pasaré a enumerar algunas de las razones por las que creo que el "Modelo Cibernético" no es bueno para explicar los procesos a través de los que se toman decisiones en medio del juego.

## ***TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO***

### ***"Desmontando el 'modelo cibernético': la captación de información"***

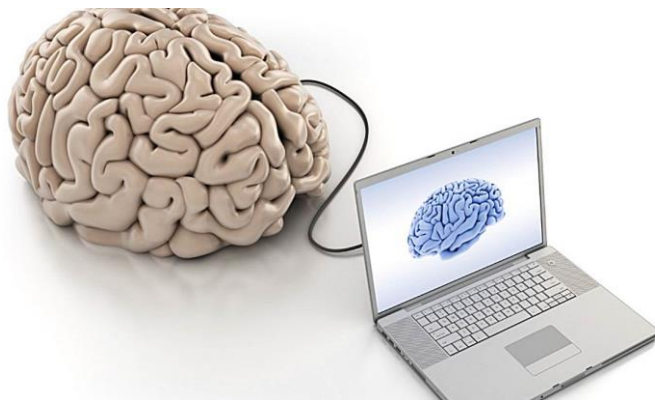
En la equiparación hombre/ordenador hay bastantes cosas que me chirrían, hay muchos detalles que me hacen pensar que no es un modelo que se ajuste demasiado a la realidad del juego.

#### ***¿Por qué el símil hombre/ordenador no revela la realidad del juego?***

Los procesos a través de los que un ordenador soluciona los problemas que se le plantean son muy diferentes a los que utiliza el ser humano para tomar decisiones que afectan a situaciones en las que se ve envuelto.

Para ser concreto, expondré las diferencias esenciales que yo aprecio agrupadas en dos apartados: las relativas a la ***captación de información*** y las relativas al ***procesamiento de la información***.

En este apartado me centro en la ***captación de información*** y dejo para el próximo lo relativo a las diferencias en el procesamiento



#### ***La captación de información***

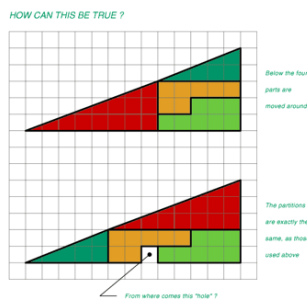
La información, tal como se presenta en el modelo cibernético, es información externa, que se le introduce a la "maquina" por cualquiera de sus terminales habilitados para esta función y siempre en una información nítida. Puede ser muy numerosa y muy compleja, pero es una información clara y es tratada de forma analítica, con arreglo a los procesos que tenga programados el ordenador previamente.

El ser humano recibe continuamente información del entorno (exterocepción), pero también está recibiendo de forma permanente información sobre sí mismo (propiocepción). Además, esta información tiene algunas diferencias con las que presupone el modelo cibernético

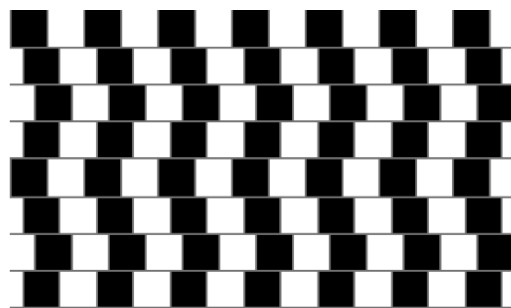
**1. Nuestros sentidos, a veces, presentan inexactitudes, incluso "nos engañan" de forma intencional**

Los ordenadores trabajan con información precisa, nítida, los "terminales" que utiliza el ser humano (los sentidos) no siempre tienen esa claridad a la hora de trasladarnos la información que perciben.

Basta con bajarse algunas imágenes de internet para comprobar que, en ocasiones, nuestro cerebro tiene que trabajar con informaciones dudosas (ver imágenes 1 y 2)



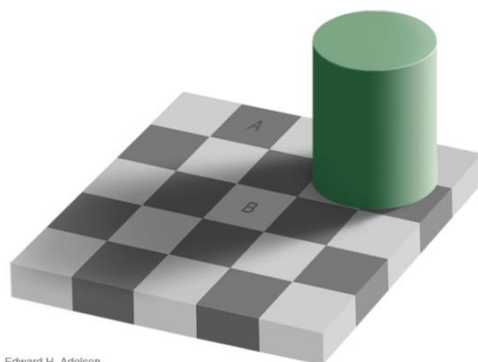
**Imagen N° 1**



**Imagen N° 2**

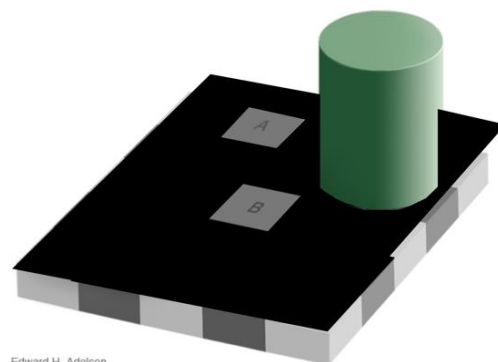
Pero no sólo sucede eso, nuestro cerebro va más allá... **¡¡Si es preciso, nos engaña intencionalmente!!**

Mira atentamente la imagen N° 3 y comprueba si ves los cuadros "A" y "B" del mismo color o de un color diferente. Lo normal es que los veas uno de color más claro que el otro.



Edward H. Adelson

**Imagen n° 3**



Edward H. Adelson

**Imagen n° 4**

Sin embargo, si aislamos los cuadros, vemos que son exactamente del mismo color (imagen N° 4)

Si vuelves a la imagen N° 3, seguirás viendo uno claro y otro oscuro, aunque eres consciente de que son iguales

¿Por qué no podemos abstraernos de lo que nos impone nuestro cerebro?

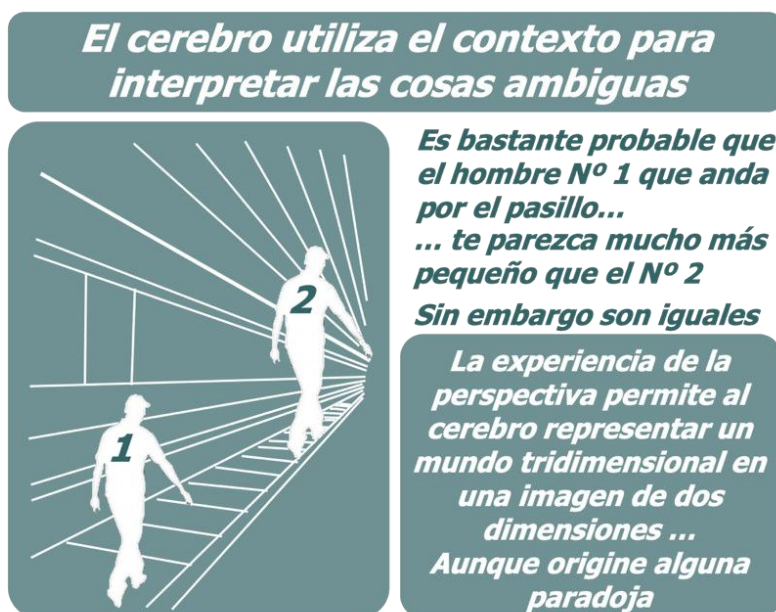
En realidad, el cerebro se esfuerza en mostrar los cuadros como debieran ser: uno claro y otro oscuro. No importa si son del mismo color, si tiene que engañarnos, nos engaña.

Esto sucede porque el cerebro no está hecho sólo para razonar, en realidad su misión es la supervivencia del individuo, la lógica es solamente una de sus armas (un arma potente y diferencial en el ser humano) pero no la única.

El juego de sombras que hay en la imagen hace que dos colores exactamente iguales aparezcan como distintos, porque es lo que da sentido a la imagen y el cerebro, con su experiencia acumulada, así nos lo muestra.

La sombra y el color son indicadores imperfectos de lo que ocurre, lo importante es la coherencia global que percibe el individuo

Lo mismo sucede con el sentido de la perspectiva, que hace que demos sentido tridimensional a imágenes que en realidad son planas.



***Imagen n° 5***

Esto nos ayuda a calcular la proximidad o lejanía de las cosas y la velocidad a la que se mueven los objetos, que es un aspecto vital para la supervivencia.

También podemos intuir las intenciones de las personas de un solo vistazo y sin razonar nada, una cara amable u hostil se aprecia a primera vista.

La experiencia hace que el cerebro interprete las comisuras de los labios curvadas hacia arriba y los ojos "achinados" como signo de "caras sonrientes" y lo hace así, aunque la imagen esté invertida.

Por eso el cerebro interpreta la imagen nº 6 de forma errónea, como podemos comprobar si enderezamos la fotografía (imagen nº 7)

La conciencia del error no modifica la percepción del cerebro: si volvemos a mirar la imagen nº 6, seguimos apreciando caras sonrientes

Igual sucede con los sonidos y muchas más percepciones humanas, basta



*Imagen nº 6*



*Imagen nº 7*

escuchar unas pocas palabras para saber si una persona está enfadada, contenta, triste, afligida...

Estos detalles, que pueden parecer un defecto perceptivo, conforman en realidad un mecanismo que ayuda a mejorar la capacidad de adaptación y supervivencia

## ***2. El cerebro no trabaja sólo con información consciente. Es más, la mayor parte de la información que maneja es inconsciente***

Los ordenadores trabajan con información nítida y que es tratada de forma serial, comparándola, y combinándola con otros datos analíticamente. Tienen potencia para trabajar con millones de datos a la vez, y así lo hacen.

Las ideas del neurólogo/entrenador francés Philippe Pinaud dejaron una huella sensible en el balonmano español.

De él aprendimos que la información que pasaba a nuestra consciencia, seleccionada a través de la atención, era una mínima parte de la información que nuestro cerebro manejaba en cada momento.

La mayor parte era una información mucho menos nítida, no éramos conscientes de esta información, pero nuestro cerebro la utilizaba fuera de

Una infografía con un fondo de un paisaje natural con árboles y un río. En la parte superior, un recuadro verde oscuro contiene el título: "NOCIONES SOBRE EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACION (Algunas ideas de Philippe Pinaud)". A la izquierda, un círculo verde contiene el texto: "Solo una pequeña parte del flujo de información disponible puede ser seleccionada por la atención y pasa a la consciencia". A la derecha, un recuadro azul claro contiene el texto: "Esta información se trata analíticamente a través de procesos dominados por la razón". En el centro, una flecha apunta hacia abajo con el texto: "Pero, en realidad, nuestro cerebro está recibiendo mucha más información Una información no tan nítida como la anterior... ... de la cual no somos totalmente conscientes Pinaud la denomina". En la parte inferior, el texto "Información difusa inconsciente" está escrito en grandes letras rojas y blancas. A la derecha, se ve la silueta de una persona sentada en un banco, mirando hacia el paisaje.

nuestro conocimiento explícito. Este autor denominaba a esta información, captada pero procesada fuera de nuestra consciencia la "*Información Difusa Inconsciente*"

El cerebro sólo puede trabajar con una cantidad moderada de información consciente, aunque en paralelo esté trabajando con la "*Información Difusa Inconsciente*". Una y otra se procesan de forma diferente, como veremos un poco más adelante.

### **3. No percibimos de forma neutra**

La información que entra en los ordenadores no tiene más significado que lo que estrictamente representa.

Sin embargo, el ser humano no percibe de forma neutra. A todo lo que se percibe, se le da ***inmediatamente y de forma inconsciente*** un significado personal y único para el individuo que recibe ese estímulo.

Toda la información que entra en nuestro cerebro lo hace pasando por el tamiz de nuestras creencias previas, pero también de nuestras expectativas, temores, preferencias, etc. Y a todo lo marcamos con una valoración inconsciente (bueno, malo, divertido, agradable, peligroso, repulsivo...)

Pasamos lo que percibimos por el matiz conformado por nuestras experiencias. En realidad, es como si hiciésemos una entrevista a los datos: no podemos sustraernos a las respuestas que recibimos (si un objeto es azul, lo voy a percibir como azul, eso es inevitable) ... ***¡Pero somos responsables de las "preguntas" que hacemos!!*** el objeto azul se guarda "*marcado*" con un significado, (útil/innecesario, interesante/intrascendente, bonito/feo ...) y estos "*marcadores*" inconscientes con que se guarda la información – que están relacionados con las emociones y sentimientos del individuo – van a ser fundamentales, como veremos más adelante, a la hora de ser recuperada la información y utilizada para elaborar respuestas (ver publicaciones de Antonio Damasio).

La percepción en el ser humano tiene una base sensitiva, pero también cognitiva/emocional, cosa imposible para un ordenador (al menos por el momento)

Pero también existen diferencias notables en el proceso que se hace de la información a la hora de tomar una decisión. A eso dedicaré el apartado que sigue.

## **TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO**

*"Desmontando el 'modelo cibernético': el tratamiento de la información"*

### ***El tratamiento de la información***

La forma de procesar la información es otro de los aspectos diferenciales que me inducen a pensar que el "*modelo cibernético*" no es el más ajustado para explicar lo que sucede cuando los deportistas eligen opciones durante juego.

Veamos algunas discrepancias fundamentales

#### ***1. Volvamos con Pinaud y la "Información Difusa Inconsciente"***

Habíamos visto que los ordenadores son capaces de procesar una gran cantidad de datos en tiempos reducidos, pero sólo trabajan con información nítida y de forma analítica, con procesos lógicos, en función de los programas que les hayan proporcionado.

Los seres humanos también son capaces de procesar de forma serial, analítica, la información (de hecho, los humanos programan los ordenadores... ¡¡por ahora!!). Pero solo pueden tratar de forma analítica la información consciente, que es ***seleccionada por la atención***, entre el inmenso flujo de información que continuamente les llega (externa e interna – nuestro propio cerebro también nos envía continuamente información en forma de ideas, imágenes, etc. –)

La diferencia radica en que el ser humano solo es capaz de pasar a "*modo consciente*" una pequeña parte de ese gran flujo y su forma de trabajar

analíticamente no es rápida, como lo hacen los ordenadores. Por lo tanto, su forma "*reflexiva*" de trabajar es relativamente lenta y manejando una información limitada

Sin embargo, el flujo de información no cesa y en el cerebro sigue entrando, paralelamente, una gran cantidad de "*información difusa inconsciente*".

No es tan nítida como la consciente, pero tiene un papel transcendente en las decisiones que terminamos tomando

### ***¿Cómo se procesa este tipo de información? ¿Para qué sirve?***

Básicamente tiene dos funciones

#### ***1.1. Seleccionar blancos de atención***

Una función de la "*información difusa inconsciente*" es la de seleccionar los próximos "*blancos de atención*".

Podríamos decir que, a la vez que el cerebro está trabajando conscientemente en cualquier cuestión, sigue fluyendo una gran cantidad de información que el cerebro procesa inconscientemente, la situación se mantiene estable hasta que algo de esa información difusa inconsciente altera lo que se tiene por previsible y, literalmente, "*llama la atención*" del individuo cambiando el foco hacia esa novedad un poco discrepante de lo esperado.

Pongo como ejemplo el instante en que estoy escribiendo esto. Me encuentro con mi ordenador en el Casino de Torre Vieja, enfrascado en la redacción de este artículo, mi mente se centra conscientemente en el teclado, el formato del escrito y las ideas que mi cerebro me envía para tratar de explicar lo mejor posible este tema, que, realmente me parece un poco enrevesado. Aunque paralelamente, de forma inconsciente, veo a personas que entran y salen, la luz diurna que se va transformando en oscuridad según avanza la tarde, oigo el ruido de los coches detrás de la cristalera y miles de cosas más que ni siquiera sé cuáles son, porque nunca pasaron el umbral de mi consciencia.

Cuando cualquiera de esas cosas se comporta de forma un poco diferente a cómo mi cerebro, con su experiencia, prevé que debe ser (una persona que hace más ruido al entrar, una bandeja que se cae, o una luz que se enciende) inmediatamente mi atención se desvía y la concentración profunda en el ordenador disminuye, aunque sea por un momento, para ocuparme de esa extrañeza. Si la extrañeza es suficientemente importante, me olvidaré de este artículo y pasaré a centrar mis posibilidades racionales en esa nueva tarea.

#### ***1.2. Disparar respuestas inconscientes de emergencia.***

Pero las funciones de la "*información difusa inconsciente*" van más allá de economizar esfuerzos, dejando que el "*piloto automático*" trabaje por nosotros inconscientemente en todo lo que parece que no es transcendente en un momento determinado.

En caso de necesidad, el cerebro es capaz de proporcionar una respuesta de emergencia sin que llegue a intervenir nuestra consciencia.

El ejemplo más común es el del conductor que conduce por una avenida con semáforos en verde y progresa despreocupado, sabiendo que tiene prioridad. Puede que, en un momento determinado, otro coche se salte la luz roja en una calle transversal, a cierta velocidad, y no haya tiempo material de articular una respuesta consciente. Pero aún tenemos la posibilidad de que nuestro cerebro nos salve disparando una respuesta de emergencia.

Son respuestas menos "*finas*", menos elaboradas, que las que producimos reflexivamente, pero ese volantazo que hace derrapar al coche y evita el impacto nos puede salvar la vida. No podríamos explicar cómo lo hicimos... pero lo hicimos

Para disparar estas respuestas, el cerebro utiliza la experiencia, basada en procesos que en el pasado fueron conscientes y que ahora aparecen como posibles soluciones.

Si el individuo que conduce es muy experto, tiene más posibilidades de que la respuesta sea muy precisa y muy eficaz, si se trata de un novato con apenas recursos en su "*memoria de los procedimientos*" – que como remarca, Oliver Sacks, es de naturaleza inconsciente – las posibilidades de eficacia en la respuesta disminuyen drásticamente

Todo este proceso inconsciente de tratamiento de información poco nítida, constituye una base importante para lo que podíamos llamar "*Inteligencia Intuitiva*", que es muy importante en cualquier proceso de toma de decisiones, pero más aún si estas decisiones están condicionadas por restricciones temporales – a veces muy estrictas – como sucede frecuentemente en el deporte.

Con lo que he expuesto, no me estoy inclinando por los procesos intuitivos en detrimento de los procesos reflexivos, todo tiene cabida y cada forma de procesar la información tiene su papel en el juego.

No hay que oponer unas posibilidades a las otras, sino que hay que tratar de que todas las potencias del individuo sean utilizadas, de forma combinada, según las circunstancias del momento, en beneficio de la mejora táctica individual.

## ***2. El cerebro no se limita a seguir los hechos iiEl cerebro experto anticipa!!***

Otra de los desajustes que aprecio en el "*modelo cibernético*" es que siempre aparecen las respuestas después de la recepción y análisis de la información



El ser humano no actúa así, el cerebro es anticipativo por naturaleza. Aprovecha las experiencias acumuladas para, muchas veces, disparar una respuesta antes de que los hechos que la motivan terminen de completarse.

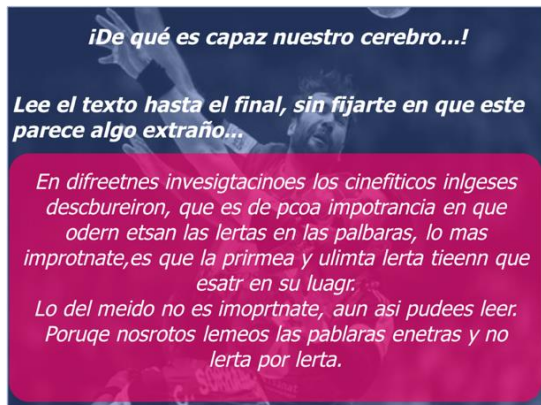


Imagen N° 5

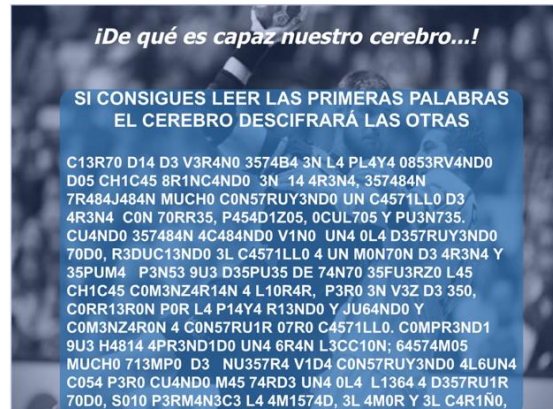


Imagen N° 6

Esta capacidad le hace tremendamente flexible y rápido, aunque en ocasiones pueda conducirnos a errores.

Podemos decir que esta facultad permite realizar muy rápido, de forma bastante ajustada y con economía de esfuerzo consciente, muchas de las operaciones habituales.

Comprueba tu capacidad de anticipar y completar las informaciones parciales que llegan a tu cerebro leyendo los textos de las imágenes N° 5, N° 6

Esto lo puedes hacer porque tu cerebro se hizo experto en la lectura hace muchos años. Un escolar en sus primeros escauceos lectores, aunque fuese capaz de leer un texto escrito correctamente, no sería capaz de darle sentido a estos escritos peculiares, tal como tú lo hiciste



Imagen N° 7

Podía poner otros ejemplos, pero echo mano de la lectura porque es los que nos relaciona a ti, que estás leyendo, y a mí, que escribí esto que está en tu mano.

Esta capacidad de anticipar es fundamental para la actuación competitiva y, en consecuencia, para el entrenamiento en estos deportes.

Me permito poner un ejemplo lector más. Por favor: lee el sencillo texto de la imagen número siete.

¿Leiste "HAY ÁRBOLES EN LA SELVA"?

Tu cerebro hizo bien el trabajo y te hizo leer algo que tiene sentido, pero en realidad lo que pone ahí es: "HAY ÁRBOLES EN LA LA SELVA"

Comentaba que la capacidad de anticipar nos puede hacer incurrir en algún error. Por el contrario, nos facilita enormemente las tareas habituales. Siuviésemos que pensar y analizar cada paso que damos, tendríamos dificultades hasta para bajar a comprar a la tienda de al lado.

Así funcionamos, andamos rápido, fluido y, en gran parte, inconscientemente, aunque a veces tropecemos de forma inesperada.

Por eso mismo, la destreza de los expertos en una tarea determinada hace que sean muy fiables y rápidos. Opina **Alfred N. Whitehead** que *"la civilización avanza ampliando el número de operaciones importantes que podemos hacer sin pensar en ellas"*

### **3. El hombre que decide no es un ente externo a la acción**

Un ordenador recibe información externa, la procesa y emite una respuesta, es decir, toma decisiones con respecto a cosas externas a él y la respuesta no le tiene por qué afectar.

Sin embargo, el jugador que decide está inmerso en la propia acción sobre la que va a decidir. Se ve afectado por lo que sucede alrededor y **está condicionando** con su actuación todo lo que le rodea.

Para explicar esta peculiaridad, *Araujo y Anna Volossovitch*, de la *Facultad de Motricidad Humana de Lisboa* abordaron el tema de la toma de decisiones enunciando el *"Modelo Ecológico"*, donde lo básico es contemplar que el que decide está inmerso en un hábitat que le influye y al que condiciona

### **4. La hipótesis del "Marcador Somático" de Antonio Damasio**

Esta rebelión mía contra la hiper-racionalidad en realidad no es original.

Me he limitado a leer y observar en los campos de juego y entrenamiento si las ideas que iba tomando prestadas, de unos y de otros, se ajustaban a lo que buscaba.

Damasio, en su libro fundamental *"El Error de Descartes"*, plantea una hipótesis que trata de romper con la preponderancia absoluta que se le había dado a la razón, como base para tomar decisiones en tiempos precedentes.

Siempre se había tenido a la razón como base de la elección. Los sentimientos y emociones se vieron habitualmente como *"algo intrusivo que disturba la razón"*

Sin embargo, él defiende que hay muchas decisiones humanas que están fuera del ámbito racional e, incluso, que cualquier decisión aparentemente *"racional"* está condicionada por aspectos emocionales.

Esto, que puede ser visto como un problema, él lo plantea simplemente como parte de un proceso que colabora en la decisión final, ayudando habitualmente a ajustar mejor esas decisiones, aunque a veces – como sucedía en algunos casos de anticipación que describía antes – las pueda condicionar negativamente.

En esencia, viene a decir que, si sólo fuese la razón pura la que interviniese en el proceso, analizar todas las posibilidades nos llevaría a crear un *"inmenso bosque de ramificaciones posibles"* inaplicable. Aparte de que tardaríamos un tiempo excesivo para elegir cualquier opción aparentemente sencilla.

Plantea que esto le parece simplemente imposible y propone la "**Hipótesis del Marcador Somático**" (obsérvese que lo propone como "hipótesis" porque, aunque cree que se ajusta al proceso de tomar decisiones, aún no encuentra pruebas suficientes para demostrarlo de forma irrefutable)

Es el momento de recordar lo que ya expliqué, en el apartado anterior, que la información no se guarda de forma neutra, sino "*marcada*" con huellas basadas en las emociones que sentimos en el momento de la percepción.

**NOCIONES SOBRE EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**  
(La hipótesis del "marcador somático" de A. Damasio)

**¿Cómo hacemos para elegir?**

**HIPÓTESIS TRADICIONAL**  
La "razón elevada"

- Caer en un "bosque de ramificaciones"
- Excesivo tiempo

**HIPÓTESIS DE A. DAMASIO**  
El "marcador somático"

- Señal de alarma
- Orientación
- Elegir entre un número menor de opciones

**No es lo mismo juzgar lo que ya ha pasado...  
... que tomar decisiones para actuar en el futuro**

Cuando recuperamos la información para utilizarla en decisiones posteriores, la recuperamos con la huella emocional con que la guardamos, incluso percibimos – aunque posiblemente atenuados – los cambios somáticos que se produjeron en el momento de la percepción (se nos acelera el pulso al recordar ese peligro extremo que pasamos o enrojecemos de vergüenza al recordar una situación de ridículo)

Esto hace que no demos el mismo valor a toda la información memorizada. **Los marcadores actúan de forma inconsciente** y esconden a la consciencia toda la información que se almacenó como "*no idónea*" para el caso que se plantea en ese momento. Y, además, la información que aflora a la consciencia no toda tiene el mismo valor. Tendemos a priorizar lo que nos proporcionó sensaciones positivas (éxito, placer, etc.) y evitar las negativas (dolor, fracaso).

La huella emocional de la información guardada va creando un sesgo. Esto nos permite, a la hora de utilizarla, elegir entre un número mucho menor de opciones y, a la vez, implica ir creando tendencias en las actuaciones del individuo.

**5. No se trata de "llenar el saco" de información, sino de estructurarla adecuadamente. Importancia de la memoria**

Se suele concebir la memoria, intuitivamente, como una especie de almacén donde se van acumulando imágenes, recuerdos, experiencias... para recuperarlas cuando se necesitan.

Y, paralelamente, se tiene la idea de que "*cuantos más conocimientos se tengan mejor*".

Sin embargo, esta idea está matizada por casi todos los autores (Sacks, Damasio, Marina, Pinaud ...) que defienden que, para tomar decisiones, **es básica la estructura**, la jerarquización de los conocimientos que se guardan.

Es un aspecto esencial a la hora de poderlos recuperar creativamente

Coloquialmente, diría que no debemos preocuparnos tanto de "*llenar el almacén*" como de crear el "*sistema de conexiones*" adecuado para que toda la información almacenada tenga sentido.

Aunque en realidad de lo que se trata es de establecer redes neuronales apropiadas que conecten y jerarquicen la información para facilitar el acceso a ella y agilizar la operatividad a la hora de combinar conceptos e ideas.

Las vivencias no son hechos que se guardan en un rincón del cerebro. Lo que sucede es que cada una de esas vivencias produce cambios en las redes neuronales. Unas redes donde se pueden distinguir sus nodos y líneas de conexión. Las características de las redes de memoria permiten establecer asociaciones con mayor o menor facilidad.

En base a eso, como bien explica J. A. Marina, toda la información está relacionada y eso nos ayuda a reconocer patrones que nos permiten identificar las cosas, organizarlas en clases, integrarlas en modelos...

La memoria va configurando una representación del mundo y, aunque todos vivimos la misma realidad, cada uno vivimos nuestro propio mundo ***¡¡De cómo codifiquemos nuestros conocimientos va a depender el uso que podamos hacer de ellos!!***

Se llama "***operación mental***" a las variaciones que producimos en la información que poseemos... O con la información que poseemos

Cuando hablamos de "*agilidad*" nos referimos a la capacidad de moverse rápido, ligero, flexible

De la misma manera, podríamos hablar de "*agilidad mental*" como la capacidad de operar mentalmente con esa fluidez, velocidad y flexibilidad.

Podríamos sintetizar la "***actividad creadora***" como ***la suma de redes amplias y operaciones variadas, ágiles y eficientes***

***"¡¡La memoria es también una fuente de ocurrencias!!"*** (J. A. Marina)

Hay jugadores que tienen múltiples conocimientos... y mucha dificultad para manejarlos en su favor.

Dicho coloquialmente: ***¡¡Hay jugadores que explican muy bien... por qué juegan tan mal!!***

## ***6. Dos formas de trabajar distintas***

Como resumen de todo lo anterior y siguiendo la metáfora que propone Kahneman en su conocida obra "***Pensar rápido, pensar despacio***", podíamos decir que la mente trabaja de dos formas distintas:

Una, la forma reflexiva, seleccionando la información a través de la atención, que es una forma esforzada y relativamente lenta, pero que nos ayuda a dar

respuestas a preguntas difíciles de contestar de forma rápida (la resolución de una ecuación compleja, por ejemplo)

Otra forma de trabajar – que podríamos llamarla intuitiva – es de manera rápida y automática, con ningún o poco esfuerzo y sin sensación de control voluntario.

Son dos formas de tratar la información distintas, pero complementarias, no antagónicas.

La división de trabajo entre estos dos sistemas es muy eficiente: minimiza el esfuerzo y optimiza la ejecución

Se trata de que los jugadores utilicen en el juego estas dos vías de tratamiento de la información de manera adecuada y que consigan con este tratamiento mixto actuaciones naturales, fluidas y eficientes

### ***En realidad, la mente trabaja de dos formas distintas... (Daniel Kahneman)***

#### ***De forma reflexiva***

***A través de la atención, de forma esforzada, en actividades mentales que lo demandan***

##### ***EJEMPLOS***

- *Estar atento a un detalle concreto dentro de una acción global*
- *Buscar en la memoria para identificar algo que nos sorprende*
- *Comparar dos posibilidades para ver cuál es mejor*
- *Llevar la cuenta de los goles que ha marcado un rival o un compañero determinado*
- *Buscar una solución para una situación especial novedosa*
- *Dar explicaciones a un compañero sobre una jugada a realizar*
- *Buscar una variante sorpresiva para sorprender a los rivales*

#### ***De forma intuitiva***

***De manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario***

##### ***EJEMPLOS***

- *Detecta que un objeto está más lejos que otro*
- *Nos orienta hacia un estímulo inesperado*
- *Detecta hostilidad (o simpatía, o..., en un gesto)*
- *Reconoce patrones habituales de juego*
- *Reconoce disposiciones sencillas en el juego*
- *Responde automáticamente a situaciones experimentadas frecuentemente*
- *Encuentra una buena jugada (en función de la experiencia)*

***... ¡¡Distintas, pero complementarias, no antagónica!!  
La división del trabajo entre estos dos sistemas es muy eficiente: minimiza el esfuerzo y optimiza la ejecución***

### ***6.1. Trabajar en "flujo"***

La optimización de este tratamiento combinado de la información es lo que conocemos como "*trabajar en flujo*"

Me gustaría destacar que, al plantear la ecuación teórica de la toma de decisiones, habitualmente sólo introducimos en la misma argumentos de tipo técnico/táctico.

Eso me parece un inmenso error.

No es cierto que en la toma de decisiones intervengan únicamente cuestiones relativas estrictamente al juego, en realidad, la información que maneja el jugador incluye, junto con los argumentos técnico/tácticos, sensaciones,

emociones, ideas e imágenes que nos envía nuestro propio cerebro, prejuicios, temores, esperanzas... ***¡todo eso es información y todo va a influir en la decisión final!!***

¿Cómo se establecen prioridades en todo ese maremágnum de información heterogénea?

Las prioridades se establecen a través de ***la intención*** y esta depende de la organización jerárquica ***inconsciente*** de nuestros objetivos.

Cuando se empieza a tratar de atender a todo lo que nos afecta, el "ruido" de cosas no fundamentales puede implicar que articulemos respuestas lentas y poco ajustadas a las exigencias, o rápidas pero alocadas.

Vimos al principio de este trabajo algunas declaraciones de deportistas notables. Quiero que leáis a continuación la declaración que **Garfield** hizo en 1984 y os preguntéis internamente si coincidís, o no, con las experiencias que vosotros tuvisteis jugando cuando vuestras actuaciones las percibisteis como notables.

*"De pronto parece que todo funciona. No se tiene la sensación de necesitar hacer algo. Mis acciones suceden como en los sueños, aunque mi cuerpo puede estar haciendo grandes esfuerzos. No tengo idea de lo que debería hacer o cómo hacerlo. Todo ocurre automáticamente, como si estuviese conectado a las ondas de una radio que dirigiese mi sistema nervioso para trabajar sincronizado con todo lo que hay a mi alrededor. Me siento aislado de toda distracción. El tiempo desaparece y, aunque conozco la velocidad de las acciones que ocurren a mi alrededor, siento que tengo todo el tiempo necesario para responder con precisión. Estoy tan ensimismado en la acción que no tengo la menor duda sobre mi confianza o falta de ella. No me preocupa el fracaso ni la sensación de fatiga. El éxito no es un problema, aunque al mismo tiempo parece natural y fácil de alcanzar..."*

Esta declaración la creó encadenando las respuestas que le dieron diversos campeones de distintos deportes.

Como vemos, todos coinciden en esa sensación de no necesitar pensar demasiado, de confianza en lo que están haciendo y de falta de preocupación.

Esto es, precisamente, lo que llamamos ***"trabajar en estado de flujo"***

Podíamos decir que el estado de flujo se produce *"cuando se es capaz de disminuir la actividad mental en todos los canales de información excepto los que están implicados en la consecución del objetivo"* (defensa de meta)

El psicólogo **Mihaly Csikszentmihaly** fue el primero que centró sus estudios en este estado de *"atención sin esfuerzo"* y propuso el nombre de ***"flujo"*** para designar esta experiencia óptima a la hora de actuar.

Jugar centrado en los objetivos, no en los procedimientos, centrar nuestra actividad en el *"Juego Intencional"* es fundamental a la hora de promover en nuestros jugadores este tipo de actuaciones fluidas y ágiles, que les hacen tremendamente eficaces

Con esto concluyo las razones con las que he tratado de explicar por qué el *"modelo cibernético"* a la hora de explicar el proceso de toma de decisiones no

me parece muy ajustado, aunque en su momento nos ayudó a separarnos del paradigma que utilizaban los deportes que tenían mayor tradición "científica" en el planteamiento del entrenamiento.

En los siguientes apartados me centraré en las consecuencias prácticas de todo esto. ***¿Cómo son los Jugadores que buscamos? ¿Cómo diseñar y dirigir entrenamientos y partidos?***

## ***TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO***

### ***"¿Qué tipo de jugadores queremos?"***

Queremos formar buenos jugadores, pero ¿tenemos todo el mundo la misma idea de lo que es un "buen jugador"?

Probablemente, no somos conscientes de que, la visión teórica que tenemos del juego y de cómo se deben comportar los jugadores en la competición, no se limita únicamente a inspirar nuestro trabajo. En realidad, trasciende al ámbito del entrenamiento e impregna todo lo que rodea al deporte.

Termina generando ideas concretas, que todos dan por válidas, sin pararse a pensar sobre su exactitud, y a su vez, dan lugar a frases estereotipadas que se acumulan como patrimonio común.

Son utilizadas como axiomas por entrenadores y jugadores, pero también por comentaristas de radio y televisión, por periodistas y expertos que opinan en la prensa. Nadie las discute y terminan constituyendo la base del trabajo y de la crítica

Estas frases, definen la mentalidad que subyace en el colectivo y terminan influyendo en gran medida el trabajo de la mayoría.

### ***1. Una sociedad aún apasionada por la reflexión***

Queremos jugadores con un buen bagaje intuitivo, pero hasta el lenguaje que hemos generado nos conduce irremisiblemente a la reflexión.

Voy a poner un ejemplo de cómo este símil cibernético ha generado ideas que condicionan la forma de ver las cosas y, por lo tanto, la forma de trabajar.

### ***iiQué gran jugador es Raúl Entreríos (o Messi, o Doncic, o...) cómo lee el juego!!***

Este podría ser una observación común de un comentarista, escuchada en la televisión de un bar, y sería corroborada por una afirmación silenciosa a través de un pequeño cabeceo de la mayoría de los parroquianos.

Pero no solo es una frase que se da por válida a nivel popular, en cualquier reunión de trabajo entre entrenadores, la utilizaríamos como algo irrefutable. Es una de esas frases que todo el mundo da por cierta.

Todos están de acuerdo en que Entreríos (o Messi, o Doncic, o...) es genial porque "*Lee muy bien el juego*"

¿Tú también piensas esto?

Allí, en el bar, me callo y no digo nada en voz alta, porque no me gusta ir de "*Pepito Grillo*" por la vida, pero yo estoy en absoluto desacuerdo con esa afirmación que acabo de escuchar en la televisión, del mismo modo que estoy en desacuerdo con que el "*Modelo Cibernético*" explique adecuadamente lo que yo veo que ocurre en las canchas.

Coincido en que Entreríos es genial, pero no porque "*lea el juego*" ...

### ***iiEntreríos me parece genial porque "lo escribe"!!***

Los jugadores que están constantemente esperando a ver qué pasa para tratar de articular una respuesta me parecen, en el mejor de los casos, mediocres





*El mejor jugador no es el que "lee" el partido...*

**...¡¡SINO EL QUE LO "ESCRIBE"!!**

Utilizar como base la metáfora de "leer", es admitir que vas por detrás de los hechos. Para mí es genial el jugador que "escribe" los partidos, el jugador que condiciona las cosas y hace jugar a todo el mundo en un escenario que él está constantemente diseñando, un escenario que beneficia a sus intereses y los de sus compañeros.

La lectura es pasiva, la escritura es creativa. Yo busco jugadores capaces de crear, y "crear eficazmente" (tengo la sensación de que para "crear desastrosamente" estamos capacitados todos, sin necesidad de entrenar mucho). Por eso me parecen mejores los jugadores "que escriben algo" que los simplemente "lectores". Sin olvidar que para poder escribir hay que saber leer.

## **2. Cuatro modelos de jugadores**

En los apartados anteriores, os mostré las grandes diferencias que hay entre la forma de operar de un ser humano y la de un ordenador.

Yo no busco máquinas, ni "filósofos", yo no les pido a los jugadores que constantemente estén pendientes de racionalizar todo lo que pasa. Yo busco "hombres de acción" (hombres de acción **inteligentes**, acoto para evitar equívocos)

El entrenamiento no tiene el objetivo prioritario de "aumentar los conocimientos del jugador", sino el de "mejorar sus hábitos de acción en el juego", conceptos que pueden tener cierta relación, pero que no son equivalentes.

Yo quiero jugadores interactivos que no solo utilizan la razón, sino individuos con un bagaje de experiencia bien encauzada, con una "memoria procedimental" muy entrenada que les permita adaptarse inconscientemente a muchas situaciones de forma eficaz y creativa sin necesidad de reflexionar mucho.

**¡¡No gana el que más sabe, sino el que antes y mejor se adapta!!**

Quiero jugadores eficaces porque no temen seguir sus intuiciones y esto les permite anticiparse en muchas ocasiones y condicionar lo que hacen el resto de participantes en el juego frecuentemente.

Jugadores que juegan con su mente enfocada hacia los objetivos que pretenden, no jugadores que están constantemente tratando de controlar lo que les rodea

racionalizándolo todo y, peor aún, también lo que ellos hacen. No me gustan los jugadores que juegan "*observándose*", como mirándose en un espejo.

¿Quiero decir con esto que desprecio a los jugadores que piensan?

**iiEn absoluto!!** Quiero decir que ***no me parecen adecuados los jugadores que fían todo a la consciencia y la reflexión***, que tienen inhibida la capacidad de utilizar otros tipos de "*inteligencias*" del ser humano, no tan conscientes, que, en la competición deportiva, me parecen transcendentales.

El hecho de sacar a flote estas capacidades no implica que dejen de utilizar la consciencia y la reflexión durante el juego en el ámbito en que sean necesarias.

Para explicarme un poco mejor, les diré que yo observo cuatro tipos básicos de jugadores:

- ***Los que no se enteran de lo que pasa***
- ***Los que observan lo que pasa y reaccionan***
- ***Los que se anticipan eficazmente a lo que pasa*** (articulan una respuesta eficaz antes, en base a los indicios)
- ***Los que condicionan lo que pasa***



Es posible que alguno de los que me estén leyendo, en este momento lleguen a una conclusión equivocada: "*Ya comprendo: a Manolo le gustan los jugadores del cuarto tipo, los que condicionan el juego*"

Pero lo cierto es que no hay ningún jugador que se adapte exactamente a uno de esos modelos. La utopía sirve únicamente como acicate, como meta a la que nunca se llega.

Hay que vivir en la realidad, y la realidad es que no hay nadie que condicione todo lo que pasa, igual que no hay nadie que no se entere de nada de lo que pasa.

Aparte de que hay que tener en cuenta que con 14 jugadores en pista (en el balonmano, en cada deporte el número que corresponda) es imposible que todos lleven la batuta a la vez.

Hay que tener la capacidad de condicionar el juego, limitando las opciones de los rivales y mejorando las circunstancias propias y de los compañeros, pero también hay que estar dispuestos a reaccionar a las acciones de compañeros y adversarios.

No creo que los mejores sean los que "*viven en su mundo*" y actúan pensando que el juego empieza y termina en ellos, sin atender a las voluntades y las iniciativas de los otros actores. Como enunciaban Araujo y Volossovitch, se actúa de forma ecológica, sumergidos en el ambiente que nos envuelve.

En realidad, todos tienen un poco de estos cuatro jugadores tipo, el problema es la frecuencia con que actúa en cada uno de estos niveles.

Entrerriós (o Messi, o Doncic, o...) – por seguir con el ejemplo que empecé poniendo – condicionan bastante lo que sucede en el juego, a veces no tienen la iniciativa, pero consiguen anticiparse a las iniciativas que esbozan los rivales, en otras ocasiones no pueden ir por delante, pero responden a lo que otros ya hicieron y hasta hay ocasiones – normalmente pocas – que no se enteran de lo que está sucediendo.

No son perfectos – nadie lo es – pero se mueven mucho en el ámbito del condicionamiento del juego y la anticipación, y poco en el de la reacción lenta o el "*empanamiento mental*", por eso me parecen geniales

Igualmente, no existe en la realidad un jugador que "*no se entere nunca de lo que pasa*". Existen jugadores que no se enteran mucho, que, cuando responden, necesitan mucho tiempo para articular una respuesta decente. Que no se anticipan casi nunca, aunque a veces lo hagan y que, en ocasiones, si condicionan el juego... ¡¡es más por su torpeza que por sus virtudes!!

Los consideramos jugadores muy malos, pero algo de esos cuatro tipos descritos hay en su actuación.

Formar jugadores buenos es ir trasladando la frecuencia de sus hábitos hacia la capacidad de anticipación eficaz y la capacidad de condicionar el juego hacia sus intereses.

Aunque en el proceso de entrenamiento no debemos atender únicamente a los momentos de excelencia, y la periodicidad con que aparecen, hay que trabajar por la parte opuesta del espectro, formar jugadores buenos consiste también en disminuir el número de errores, el número de veces que "*no se entera*" y hacerles conscientes de que no siempre conseguirán anticiparse, y hay que estar preparados para, en esas ocasiones, responder contrarrestando las iniciativas de los rivales o apoyando las iniciativas de los compañeros. Esos ingredientes también forman parte de "*la receta*" del buen jugador.

En el toma y daca que supone el desarrollo del juego, la capacidad de reaccionar, anticiparse o condicionar lo que acontece son las armas de las que disponemos para la adaptación eficaz al juego, y todas son útiles y necesarias. La variedad de posibilidades de actuación es lo que enriquece el juego intencional.

Adentrarse en el juego con la idea ilusa de que solo se impondrá nuestra voluntad e iluminados únicamente por el destello de las acciones brillantes es un error utópico de principiantes.

Posiblemente, muchos de los que lean esto estarán de acuerdo conmigo, pero también es probable que, involuntariamente, la forma de plantear los entrenamientos y competiciones esté mediatizada por la influencia que el "*modelo cibernético*" ha ido dejando como sedimento en nuestros hábitos de trabajo.

Queremos – al menos yo quiero – jugadores que actúen con bastante frecuencia eficazmente y en estado de flujo ¿cómo conseguirlo?

Justo de eso es de lo que voy a tratar en los tres apartados finales.

## **TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO**

*"El trabajo de mejora táctica individual: la importancia de un planteamiento global + la construcción de ejercicios"*

Quiero empezar este apartado explicando que cuando entrenaba equipos y participaba en la contratación de jugadores, jamás visualicé ningún video de "buenas acciones" de esos que te mandan los representantes parar tratar de venderte "su producto".

Para hacerme una idea real de cómo era cualquier jugador, siempre pensé que había que observar a los jugadores en partidos enteros, donde se ve lo bueno y lo malo y la proporción que hay de lo uno y de lo otro. Nadie es bueno sólo porque a veces haga cosas maravillosas.

No basta con hacer buenos "video clip", los que merecen la pena son los jugadores que hacen "buenas películas"

Además, salvo en ocasiones excepcionales, trabajé con la conciencia de que la evolución individual que yo buscaba en cada uno de ellos iba a depender, en gran medida, del trabajo que realizáramos en el día a día. Ellos tenían que poner su parte, pero todo se iría al traste si yo no ponía la mía.

Ahora que todo el mundo piensa en hacer "fichajes", como si fuese la única manera de tener grandes jugadores en nuestro equipo, tendré que exponer a mis queridos colegas la idea que siempre tuve: no basta con describir el modelo que queremos y "pedírselo a los Reyes".

Si quieres que el juego sea como te lo imaginas, **¡¡el "juguete" te lo tienes que hacer tú!!**



**Imagen Nº 1**

## ***1. Las bases del trabajo para la mejora de la Toma de Decisiones***

A lo largo de los apartados anteriores he hecho una serie de reflexiones teóricas sobre la forma de tomar decisiones de los humanos.

Hemos hablado de muchas cosas y creo que es útil que, antes de sumergirnos en este apartado, resumamos en la imagen nº1, lo que hemos visto en los apartados anteriores respecto a la captación y tratamiento de la información durante el juego, es una síntesis que nos ayudará a comprender las propuestas prácticas que voy a exponer a partir de ahora.

Pienso, no obstante, que tener algunas ideas de cómo toma decisiones el ser humano no basta para garantizar que nuestro trabajo será mejor. Tenemos que dar un paso más, hay que sacar consecuencias prácticas de todo esto, hay que utilizar estas ideas para llegar a propuestas de trabajo concretas que contemplen estas singularidades. Tenemos que dar respuesta a estas preguntas:

***¿Cómo afecta todo lo expuesto al planteamiento del trabajo de formación de jugadores?***

***¿Qué pautas de trabajo podemos seguir para mejorar sistemáticamente la toma de decisiones de los jugadores en el juego?***

Lo primero que tengo que decir es que creo que hay que hacer un planteamiento global, los detalles aislados de no generan conocimiento útil, para que todo tenga sentido es preciso proponer una estructura general de trabajo

Pensar, por ejemplo, que solo con modificar los ejercicios que hacemos en los entrenamientos ya está resuelto el problema me parece un enfoque simplista. El estilo de los ejercicios para la mejora de la toma de decisiones es un tema importante del planteamiento global que debemos hacer, pero no el único.

Formar un grupo de jugadores creativos exige atender a otros muchos aspectos del trabajo. En la pista (entrenamientos y partidos) y fuera de ella

Sobre esto, seguro que hay muchas opiniones. Yo tengo la mía y os la voy a exponer, aclarando que lo que expongo es solamente una opción basada en mi experiencia, sin ningún rigor científico.

### ***1.1. Tres pilares donde se sustenta el trabajo***

Cuando pienso en mejorar el entrenamiento para la mejora táctica individual se me ocurren cientos de detalles que podían contribuir a la optimización de esta faceta. Pero, como decía un poco antes, los detalles aislados contribuyen poco a la mejora global.

Por eso me atrevo a proponer lo que para mí es el "**ABC**" del trabajo táctico individual, las tres líneas donde encuadrar cada uno de esos detalles:

***A) El tipo de ejercicios que proponemos a los jugadores***

***B) La actuación de los entrenadores en la dirección de entrenamientos, sesiones de video o planteamientos teóricos y en las competiciones***

***C) La estructuración jerárquica de la información que pretendemos transmitir.***

En este apartado desarrollaré el primer punto, es decir, el "estilo" de los ejercicios que programamos para mejorar la toma de decisiones.



## **2. Construir ejercicios para la mejora de la toma de decisiones**

El tipo de trabajo que hacemos es una de las cuestiones claves en la evolución de los jugadores que entrenamos.

Claro que la "toma de decisiones" no es lo único que tenemos que mejorar. También es importante la mejora de aspectos físico/técnicos y otras cuestiones que no se optimizan con los métodos que aquí voy a describir.

Hago esta acotación, porque si no la hiciera, es posible que alguien se quedara con la idea de que todo el entrenamiento que hacemos debería estar orientado por las pautas que expongo a continuación.

Subrayo que estas pautas las utilizo únicamente para componer los ejercicios de mejora táctica individual, no para todo el entrenamiento que se hace. Lo que se trabaja tiene que estar en consonancia con lo que se pretende mejorar. Mejoras distintas (técnicas, físicas, etc.) se abordan con sistemáticas diferentes, que no trataremos en este documento.

Estas son las ideas básicas que yo manejo para construir este tipo de ejercicios:

### **2.1. Plantear situaciones abiertas que acepten respuestas múltiples**

Aunque sea una evidencia, es la primera cuestión que tengo que subrayar: nadie mejora la toma de decisiones trabajando con ejercicios donde todo está predefinido y no hay nada que decidir

Ahora bien, hecha esta advertencia general, debo señalar que hay muchos tipos de ejercicios abiertos, desde juegos globales, donde no hay más limitaciones que las propias reglas del juego que se propone, hasta ejercicios bastante acotados donde el jugador solo puede decidir entre unas pocas opciones predefinidas; a

veces, incluso, sólo dos (pasar o lanzar, interceptar la bola o marcar – en ejercicios defensivos – etc.)

¿Cuál son los mejores?

### ***¡¡Todos!!***

Con los más acotados, se centra de forma muy concreta el problema que queremos abordar en un momento determinado y con los más globales se promueve la búsqueda de soluciones creativas en un campo de infinitas posibilidades.

El enriquecimiento táctico individual pasa por no quedarse en un lado u otro del espectro. Necesitamos ejercicios de tendencia global, pero también es preciso que nos acerquemos a situaciones abiertas, sí, pero más cercanas al análisis.

La combinación adecuada de ejercicios de diferente grado de "apertura", me parece lo más inteligente para mejorar la toma de decisiones, ya que hay que avanzar en aspectos abstractos, pero también hay que conseguir adaptaciones concretas.

No tenemos que hacernos esclavos de una sola idea. Si queremos enriquecer a nuestros jugadores, tenemos que enriquecer nuestro estilo de entrenamiento.

### **2.2. No aumentar de forma artificial el tiempo de respuesta en los ejercicios de toma de decisiones**

Tal vez este es el punto que más pueda tropezar con las creencias de muchos.

Instintivamente, podemos pensar que es bueno que "lo hagan despacio y bien, que ya llegarán a hacerlo rápido"

Esta idea puede ser válida – con algunas acotaciones que ya remarcaré en su momento – para la mejora técnica, pero sólo cuando lo que abordamos es la ejecución pura y dura, la parte mecánica.

Sin embargo, me parece letal cuando hay por medio decisiones que tomar

El aumento artificial del tiempo de respuesta, conduce irremisiblemente a buscar soluciones a través de la reflexión, inhibiendo la utilización de la "información difusa inconsciente" en favor de la hiper-consciencia, y limitando la utilización de la "inteligencia intuitiva".

El entrenamiento produce hábitos, y los hábitos que se generan aumentando el tiempo de respuesta de forma no natural, son lentos y se basan en una parte pequeña de la información presente en el juego, que es lo que puede seleccionar conscientemente cada individuo.

Tratamos de formar gente de acción, no analistas.

Es más, tengo la idea de que, dentro de las posibilidades del grupo, el utilizar en los ejercicios reglas que limitan en tiempo disponible para tomar decisiones, ayuda a mejorar las prestaciones tácticas individuales.

Podemos hacerlo de muchas formas, desde la limitación temporal directa (disminución del tiempo de posesión del balón, por ejemplo) a acondicionamientos indirectos (disminución del número de pasos en posesión del



balón, eliminación o acotamiento del bote, trabajo con multi-balones – que no te dejan tiempo para la reflexión – etc.)

¿Por qué tendemos a fomentar la "lentitud" inicial al abordar las tareas nuevas? (aunque nos gustan los jugadores rápidos)

Sencillamente: porque tenemos miedo a los errores, pensamos que, en un principio no van a poder dominar el trabajo que les proponemos y que necesitan abordarla con calma.

Mi idea es que la solución no consiste en mantener los ejercicios en un grado de complejidad que provoca errores y promover que lo hagan más lento. Todo lo contrario, mi idea es mantener, al menos, la ejecución a la velocidad que naturalmente exija el ejercicio y, si vemos que se producen demasiados errores, disminuir la complejidad de la tarea al nivel de eficacia de los practicantes, nunca la velocidad.

Esto entronca directamente con el siguiente punto

### **2.3. Adaptar las situaciones y los objetivos al nivel de los jugadores**

Para ilustrar este apartado contaré una anécdota que he referido muchas veces.

En el año 1997 yo dirigía el Programa de Detección de Talentos de la Real Federación Española de Balonmano. Ese verano, como ya era – y sigue siendo – tradicional se celebraron las Concentraciones Cadetes. Cuando pedí el informe de la actividad a los que habían dirigido el trabajo, me presentaron los documentos correspondientes y, con cara de desánimo; me dijeron: "**Manolo, no hay nivel, los chicos cada vez vienen peor, no vemos ni un solo jugador de futuro**".

No me sorprendió... **¡¡porque era lo que sucedía todos los años!!**

Sistemáticamente, la percepción de los entrenadores asistentes era la de que los chicos tenían grandes carencias y que la situación era prácticamente irreversible.

Sin embargo, en esa generación estaban chicos que a lo mejor les suenan de algo: Iker Romero, Chema Rodríguez, Roberto García Parrondo, Carlos Prieto, Raúl Entreríos..., es decir, muchos de los que ocho años después, en 2005, se proclamaron Campeones del Mundo en Túnez (primer título mundial que España logro en balonmano)

¿Por qué esa visión sistemáticamente pesimista de muchos entrenadores?

Creo que el origen está en que habitualmente, al planificar, se idealiza y se terminan diseñando ejercicios muy exigentes (a veces hasta "absurdamente exigentes") el resultado es que cuando se ponen en práctica en la pista, no sale casi nada bien y la percepción del que está dirigiendo es que aquel grupo de chavales "no tiene mucho nivel"

Queridos amigos, **¡¡no existe un "nivel" predefinido!!**, el nivel lo marcan las posibilidades del grupo que te toca entrenar, a partir de ahí, **¡¡eres tú el que tienes la responsabilidad de plantear trabajos en "su" nivel!!**

No se puede hacer nadie competente y creativo a base de fracasos sucesivos.

Hacer progresar a través de éxitos frecuentes es parte de la responsabilidad del entrenador.

Tampoco es rentable irse a ejercicios excesivamente fáciles. La facilidad excesiva produce aburrimiento y desconcentración.

Hay que conseguir trabajar en "*la banda eficaz*" que es aquella donde los ejercicios exigen superación a los practicantes, pero a la vez son factibles sin muchos errores.

Proponer "**escalones**" que se puedan superar. Tener paciencia y no idealizar las posibilidades que presuponemos a los jugadores.

Nadie puede empezar a tocar el violín ejecutando el "*Vuelo del Moscardón*", pero casi todos los que estudian lo suficiente, y tienen paciencia para dar los pasos adecuados, lo logran tocar después de años.

Trabajar en el nivel de los jugadores que componen el grupo de entrenamiento y progresar a través de pasos pacientes y adecuados es una parte importante en el diseño o elección, de los ejercicios para la mejora táctica individual

#### 2.4. Plantear situaciones que tengan exigencias perceptivas (mejora sobre todo del "campo visual")

La toma de decisiones no depende, como ya he señalado en apartados previos, únicamente del procesamiento de la información. La capacidad de captación de la información es un aspecto transcendente.

El aumento de la capacidad perceptiva es una cuestión esencial en la mejora táctica individual y esta mejora está directamente relacionada con el diseño de los ejercicios que utilizamos.

La captación de información se hace a través de diversos "*terminales*" sensoriales (vista, tacto, oído... y órganos propioceptivos) y en realidad unos se complementan a otros para presentar un panorama lo más útil posible para el jugador. Aunque, si hay un aspecto sensorial que tiene relevancia en el juego por encima de otros, ese es la visión. Los jugadores actúan influidos por toda la información que les llega, pero, sobre todo, por lo que ven.

Por eso, la exigencia de un amplio campo visual es un elemento relevante en el diseño de ejercicios

El campo visual debe ser contemplado tanto en anchura como en profundidad.

Se puede poner el énfasis en un sentido o en el otro, y también se pueden (y se deben) diseñar tareas de entrenamiento donde la exigencia se presente indistintamente en la distancia o en la anchura.

Los ejercicios donde todo lo transcendente ocurre concentrado en un espacio muy reducido, son menos enriquecedores que los que obligan a mantener la atención en puntos diferentes y distantes entre sí.

#### 2.5. Promover el espíritu de competición

Otro error frecuente que observo, en algunos ejercicios de entrenamiento, es que los jugadores acumulan errores – cosa normal - ***¡¡pero no le dan ninguna importancia!!***

Esto sucede porque los errores no tienen consecuencias, están realizando una tarea rutinaria y la estructura de la misma ni penaliza los errores, ni premia los aciertos.

Este es un aspecto muy importante. Las decisiones tienen consecuencias y el sentido de la responsabilidad debe estar ligado a la capacidad de elegir.

Pero no se trata de dar discursos morales a los jugadores, que creo que no son muy eficaces, por el contrario, hay que hablar poco de esto y tiene que ser la propia estructura del trabajo la que les conduzca a valorar la eficacia como algo trascendente.

En este sentido, introducir la competición en los ejercicios de toma de decisiones me parece una buena herramienta.

No me refiero sólo a juegos donde compiten dos grupos – que también – quiero aludir al concepto "*competir*" en el más amplio sentido, contra uno mismo también, exigiendo mejorar el grado de aciertos, competiciones por liderar o eludir los puestos más o menos destacados (dentro de un grupo amplio o reducido de jugadores), etc.

Cualquier fórmula es válida y la variedad en las fórmulas que se emplean enriquece el trabajo... pero no olvidarse de introducir siempre – o al menos frecuentemente – un tinte competitivo en el diseño de estas tareas.

***¡¡Los ganadores se fabrican intentando ganar!!***

### ***2.6 No especializar de forma prematura***

La última acotación que me gustaría hacer es que la excesiva especialización termina por limitar la visión y las posibilidades de acción del individuo.

No obstante, dadas las diferentes cualidades de cada jugador, la especialización termina siendo lo habitual y, seguramente, lo que más rendimiento proporciona (hacer jugar a cada uno donde y como más aporta al equipo)

Sin embargo, hay dos aspectos que me gustaría destacar en relación a la especialización.

La primera se refiere a la especialización prematura. Pienso que especializar a jugadores jóvenes de forma drástica es limitar sus posibilidades tácticas individuales en el futuro.

Ya he escrito en otras ocasiones sobre la "*Etapas de Formación*" y ahí detallo cuando pienso que los jugadores deben pasar de ser "*jugadores globales*" a ser eminentemente "*especialistas*".

Por no ser redundante me remito a esos artículos, pero de forma sucinta diré que el paso de la edad juvenil a la competición sénior es el momento, a mi forma de ver, donde la especialización puede empezar a ser más drástica (lo que no quiere decir que en etapas anteriores no se haya enfocado poco a poco a cada jugador, pero manteniendo un trabajo global paralelo)

El otro aspecto, es que, a pesar de la especialización, hay que mantener siempre un porcentaje de trabajo global, donde todos se vean obligados a actuar en situaciones y lugares lejanas a su especialización.

En este sentido, creo que hasta los porteros – que es el puesto más peculiar – deben participar en ejercicios donde los pases, las recepciones, los desmarques y multitud de tareas lejanas a su especialización son las protagonistas

## Entrenarse para "decidir"

### ¿Que tipo de trabajo se debe plantear?

- No aumentar de forma artificial el tiempo de respuesta en el entrenamiento (incluso disminuirlo)
- Plantear situaciones abiertas que acepten respuestas múltiples
- Adaptar las situaciones y objetivos al nivel de los jugadores
- Plantear situaciones que tengan exigencia perceptiva (Mejora sobre todo del "campo visual")
- Promover el espíritu de competición.
- No especializar de forma prematura



### ¿Basta con tener buenos ejercicios?

Hasta aquí he enumerado algunas pautas que me parecen importantes para optimizar el trabajo de mejora de la toma de decisiones en el juego

Pero en el balonmano – igual que en múltiples deportes de naturaleza similar – la construcción de los ejercicios no lo es todo.

Vamos a ver un segundo aspecto relevante en el diseño del trabajo de mejora de la toma de decisiones en el juego: **la actuación del entrenador** en las entrenamientos, los partidos y las sesiones de video o teóricas es básica a la hora de producir cambios positivos (o negativos) en la actuación táctica de cada jugador.

Pero eso ya lo dejo para el apartado próximo.

## **TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO**

### *"Cómo plantear el trabajo de mejora táctica individual: la actuación del entrenador"*

Quiero hacer una reflexión que a mí me parece importante: ***en los deportes abiertos no es suficiente con programar buenos ejercicios***. Si fuese así, bastaría con copiar los ejercicios de *"los buenos"* para obtener sus mismos resultados.

Las transformaciones en los jugadores se producen en parte por el trabajo que realizan, pero también por su interacción con el entorno, por cómo se relacionan con lo que les rodea y las consecuencias cognitivas y emocionales que esto conlleva.

Recordad que la información no se guarda de forma neutra, sino *"marcada"* inconscientemente por la huella emocional con la que fue recibida en el momento en que se captó, y esta huella luego es fundamental a la hora de elegir.

Estos *"marcadores"* están influidos no solo por nuestros conceptos previos, sino también por nuestros propósitos, nuestros deseos, nuestras inquietudes, nuestros temores...

En este sentido, la información que se almacena – y cómo se almacena – no depende únicamente del trabajo que se hace sino del contexto en que se hace ese trabajo y, más allá de esto, del contexto en que se mueve el grupo, no sólo durante los entrenamientos, sino durante cualquier actividad del equipo.

Los equipos crecen basándose en criterios comunes y formas de actuar donde unos se condicionan a otros y, al final, esta interacción es trascendente en la evolución de todos.

Modelar todo este tipo de interacciones y, sobre todo, la relación del propio entrenador – que, lógicamente, es especialmente influyente – con el grupo en conjunto y con cada uno de los jugadores individualmente es un factor de importancia total en desarrollo de cada uno de los individuos.

Tengo la creencia de que los jugadores creativos se forman en ambientes creativos.

Es posible que lo que estoy afirmando sea compartido por bastantes de los que en este momento lean este escrito, pero me gustaría que se plantearan la siguiente cuestión:

Planificamos los ejercicios que vamos a hacer en cada sesión de trabajo, pero ***¿programamos cómo debe ser nuestra actuación en la interrelación con los jugadores?***

Lo que yo observo es que, generalmente, esta cuestión la dejamos más bien a la improvisación de cada momento. Nos dejamos llevar confiando en que nos adaptaremos adecuadamente a lo que pase (solemos confiar mucho en nuestra espontaneidad)

No digo yo que la espontaneidad no sea un valor, es más, una actitud envarada y excesivamente coartada por la autocensura no me parece la mejor forma para

relacionarse, pero no debemos dejar de pasar por alto algunas de nuestras formas de actuar que perjudican el desarrollo de los individuos.

### ***1. Cuidar la forma en que interactuamos con los jugadores***

Creo que debemos afianzarnos en una serie de normas relativas a nuestra actuación en partidos, entrenamientos y sesiones teóricas, colectivas e individuales, que mejoren las posibilidades de evolución positiva de nuestros jugadores.

Ir asumiendo una serie de pautas para interiorizarlas y luego aplicarlas sin perder un ápice de la espontaneidad necesaria.

Igual que programamos los ejercicios, no debemos dejar al azar nuestra intervención, tanto en lo relativo al contenido de lo que transmitimos como a la forma en que lo transmitimos.

Por mi parte, me atrevo a proponer una serie de pautas de actuación, que creo que ayudan a nuestros jugadores a crecer en el aspecto táctico individual. Son las siguientes:

#### ***1.1. No dirigirse a los jugadores con apreciaciones sobre lo que están haciendo mientras actúan***

Propongo esta norma en primer lugar porque es el error que más comúnmente observo en la dirección de entrenamientos y partidos.

Es bastante frecuente ver al entrenador en la banda con el "mando a distancia" dirigiendo la actuación de sus pupilos

- *¡El pivote está solo!!*
- *¡No, no, ahora mejor por la izquierda!!*
- *¡Presiona al lado contrario!!*

Es una tentación, si nos dejamos llevar por lo que nos pide el cuerpo, terminamos comentando y dirigiendo cada acción de nuestros jugadores.

¿Por qué me parece esto un error?

***La verbalización encamina a la reflexión.*** El jugador que nos escucha se centra en lo que oye y trata de actuar lo más razonable posible – es decir, lo más reflexivo que puede – para tratar de adaptarse a lo que le pedimos.

Resultado: el jugador se centra en el procesamiento de la información consciente e inhibe en gran medida, de forma paralela, la información difusa inconsciente, que, como ya comenté en artículos precedentes, es la base de la inteligencia intuitiva. Y, lo que es peor, esta forma de tratar la información va quedando como prioritaria en los hábitos de los que así se educan.

Su actuación pasa a ser hiper-reflexiva y, como consecuencia, lenta y manejando poca información (se centran sólo en los pocos datos conscientes que les estamos resaltando desde el banquillo)

Como alguno estará removiéndose en su silla, pensando que estoy atacando la racionalidad y se preguntará cosas del tipo, "*Si no puedo razonar con los jugadores ¿cómo modifico su forma de actuar para que mejoren?*", me adelanto

a lo que tengo pensado contaros un poco después y subrayo que la racionalidad es imprescindible para la mejora.

Con los jugadores hay que razonar frecuentemente para modificar positivamente su forma de actuar, yo no he dicho lo contrario... ***¡¡pero no mientras están actuando!!***

El problema no está en si razonamos o no con ellos, por supuesto que sí, la cuestión es ***cuándo***

Creo que un poco más adelante aclararé este pequeño conflicto

***1.2. No propugno una actitud "silente" del entrenador, claro que se puede hablar durante la ejecución, pero con consignas genéricas sobre los objetivos o refuerzos emocionales, nunca consignas de ejecución***

Para algunas personas es imposible mantenerse impertérritos. Decía antes que no hay que perder la espontaneidad y pienso que es mejor que cada cual mantenga su estilo.

Yo no creo que el entrenador deba ser un observador que no habla o habla poco. Eso, para mí, va en la personalidad de cada uno, aunque es inteligente que sepa cómo intervenir.

Mi criterio es que los comentarios durante la actuación en partidos o entrenamientos, pocos o muchos, ***se deben dirigir hacia consignas genéricas sobre los objetivos, nunca consignas de ejecución.***

Pongo un ejemplo: Estamos en medio de un contraataque, un jugador nuestro avanza rápidamente con el balón, aún en nuestro propio campo, no es lo mismo un comentario del estilo:

– *"¡¡A la derecha tienes a fulanito solo, juega pase y va con él!!"*

Que otro genérico, mucho más difuso y centrado en el objetivo

– *"¡¡Rápido, antes de que se organicen!!"*

El primer comentario aboca a la hiper-reflexión, el segundo no

No te cortes, actúa según tu personalidad, se más participativo o aíslate... pero controla tus comentarios

Tampoco me parecen mal los comentarios de tipo *"emocional"*, ayudan a fijar o inhibir conductas.

Aunque esto lo vamos a tratar en el punto siguiente.

***1.3. Utilizar predominantemente los refuerzos positivos***

Lo que veo habitualmente es que los entrenadores hablamos mucho más de las carencias o errores de nuestros jugadores que de sus potencialidades y aciertos.

Lo mismo sucede en las pistas cuando nos dirigimos a ellos, remarcamos constantemente sus fallos y obviamos sus aciertos. Tenemos la tendencia a ver constantemente *"la botella medio vacía"*. Y, peor aún, no lo hacemos de forma neutra, muchas veces lo hacemos de forma hiriente, a través de broncas en público, gestos de hastío, incluso ironías (que pueden ser más vejatorias aún)

Muchas veces hemos aprendido esta forma de actuar imitando a entrenadores míticos que tomamos como modelo. Muchos entrenadores autoritarios y "castradores" tienen aureola de hombres firmes y que saben lo que quieren. Imagen de triunfadores.

Yo no sé si triunfarán o no (me imagino que unos sí y otros no tanto) pero siempre pienso que ese tipo de entrenador no es el mejor para formar jugadores creativos.

En realidad, cuanto más negativo veo a un entrenador, más sensación de inseguridad me transmite.

Formar jugadores creativos, que deciden bien – incluso en ocasiones de forma genial – requiere una buena dosis de positividad.

Nadie se hace creativo con la Espada de Damocles encima de su cabeza.

Una vez más, debo recordar aquí que la información se guarda inconscientemente con el sesgo emocional con que se recibe. Esto es lo que crea un sistema de preferencias e inhibiciones.

El pensamiento positivo es rápido y creativo, el negativo es lento, maneja poca información y tiende a la "rumiación" (dar vueltas constantemente sobre unas ideas limitadas)

Un entrenador que quiere formar buenos jugadores tácticamente, tiene que inducir autoconfianza, y eso sólo se consigue con una actitud predominantemente positiva y con cierta paciencia (no identificar paciencia con falta de exigencia)

No quiero decir con esto que no se pueda reprender o hacer un comentario sobre las cosas que no nos gustan. La exigencia es innegociable.

Creo que todo esto se puede resumir en dos cosas importantes. Para fomentar la creatividad:

- ***Puede*** (y debe) ***haber refuerzos positivos y negativos, pero porcentualmente los primeros deben ser mucho más abundantes y frecuentes que los segundos***
- ***Cuando hacemos comentarios negativos, debemos evitar que tengan tintes humillantes o vejatorios***

Y quiero añadir un par de matices sobre los refuerzos positivos:

El entrenador debe ser mayoritariamente positivo, pero no excesivamente halagador, los elogios exagerados suenan a insinceros y, por lo tanto, son menos eficaces.

***¡¡Atención al lenguaje no verbal!!*** Se puede afirmar o hundir a alguien con un simple gesto, e incluso, con una mirada. A veces decimos con la boca algo y nuestro lenguaje corporal expresa lo contrario.

#### ***1.4. Reflexionar con los jugadores en momentos alejados de la práctica***

Seguro que más de uno ya me estaba catalogando como "enemigo de la razón y la reflexión", pero os tengo que puntualizar que nada más lejos de la realidad. No podría desdeñar, a la hora de fomentar el juego inteligente, la razón, que es



lo que caracteriza a la inteligencia humana y la diferencia drásticamente de otros animales

Lo digo porque después de estar bastantes años hablando de estos temas con entrenadores amigos, que tenían la razón como bandera de todo "*lo inteligente*", cuando al fin conseguí que valoraran la importancia del trabajo inconsciente (más bien podríamos decir del trabajo con el "*piloto automático*") y de la intuición, muchos me pegaron un adelantamiento por la derecha y me dejaron fuera de juego: se convirtieron en auténticos enemigos de la razón y la reflexión.

No podemos prescindir de la evaluación racional a la hora de mejorar el juego y las posibilidades de nuestros jugadores.

Lo único que destaco es que los procesos reflexivos, los debemos "**alejar**" de la acción.

¿Por qué alejarlos de la acción?

La respuesta ya la di antes, porque si identificamos acción y reflexión, los jugadores tratan, durante la acción, de buscar las respuestas prioritariamente en la razón pura, inhibiendo la capacidad de actuar rápida y adaptativamente a través de procesos en gran medida inconscientes, más relacionados con la "*inteligencia intuitiva*" y la "*memoria procedimental*", también inconsciente.

La "*memoria de los procedimientos*" es la que nos permite, por ejemplo, cuando tratamos de subirnos en un metro a punto de salir, movernos muy rápido entre una multitud, esquivando a gente que se mueve en todas direcciones y llegar a nuestro destino sin que tengamos que pensar mucho en cada paso que damos o en cada cambio de dirección o frenazo que hacemos para no chocar con nadie. Aprendimos hace mucho tiempo a correr y eso evolucionó hasta adquirir habilidades impensadas.

Es la misma que le permite a un músico interpretar una obra de complejísima coordinación muscular en las manos, centrándose en la expresión y olvidando por completo la parte mecánica del proceso.

Tengo que destacar que la "*memoria procedimental*" se nutre de procesos que en su momento fueron conscientes pero que se fueron automatizando (***iicon todos sus matices incluidos!!***) consiguiendo transformar la operatividad del sujeto para que fuese capaz de actuar de forma fluida, rápida y con economía de esfuerzo. Es la forma que tiene el ser humano de aumentar la eficiencia, tiene la tendencia de pasar a procesamiento inconsciente las tareas que se repiten habitualmente, por complejas que estas sean.

Esta memoria se alimenta en principio, priorizando conscientemente ciertas formas de actuar por delante de otras, es decir a través de procesos analíticos.

Mi idea es que el entrenador debe centrarse en estos procesos reflexivos principalmente en sesiones teóricas, sesiones de video, comentarios individualizados con algún jugador, planteamientos en el vestuario (antes, después o en el descanso de partidos o entrenamientos). Incluso en paradas esporádicas de la acción.

Como vemos "alejado de la acción" es un término relativamente ambiguo, que incluye muchas posibilidades... pero que excluye el momento de la acción misma.

En plena acción es el momento de "marcar" positivamente, lo que queremos promover, sin caer en explicaciones detalladas (una simple exclamación de ***¡¡muy bien!!***, o un gesto positivo sin palabras, ya encierra, a la hora de guardar la información, todos los matices con que se produjo y el jugador tenderá a repetirla inconscientemente con la misma sutileza)

Me parece bueno promover procesos reflexivos en sesiones de autoobservación en el video, pero no aludir luego a esto mientras estén practicando, tener la paciencia suficiente para que las cosas vayan apareciendo para ir "marcándolas"

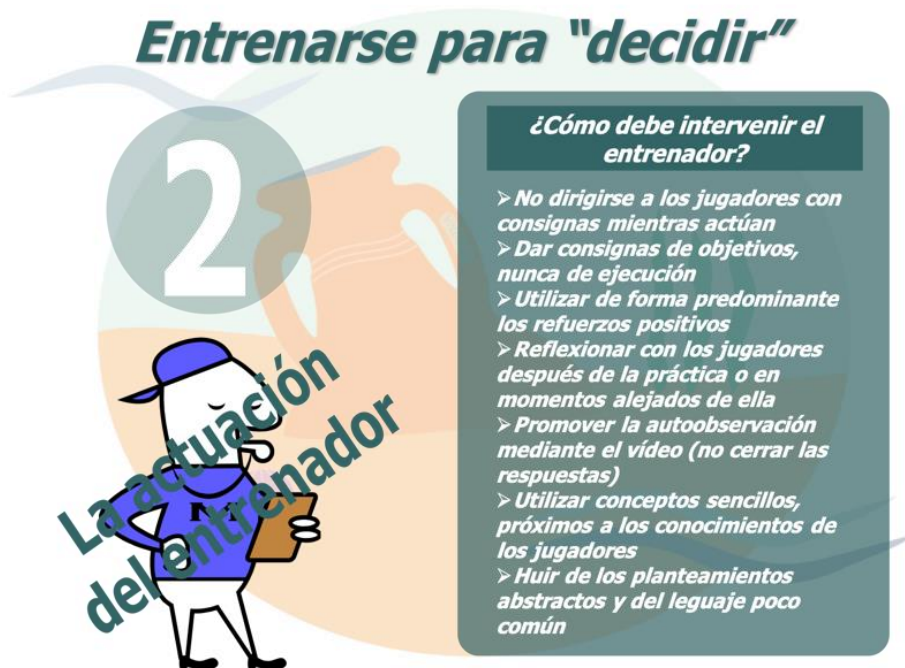
Confío en los efectos de esta mezcla de reflexión alejada de la práctica y actuación matizada con indicaciones genéricas y de índole emocional en el momento de la acción.

### **1.5. Utilizar conceptos sencillos y próximos a los conocimientos de los jugadores. Huir de los planteamientos abstractos**

La última apreciación que quiero hacer respecto a la actuación del entrenador está relacionada con la proximidad que deben percibir los jugadores para confiar en lo que les propone el entrenador y encontrarse seguros.

Algunos entrenadores utilizan un lenguaje muy técnico que, a veces, les cuesta entender a los jugadores.

No me atrevo a decir que esto sea malo, aunque tampoco lo considero beneficioso.



## Entrenarse para "decidir"

### 2

La actuación del entrenador

#### ¿Cómo debe intervenir el entrenador?

- > No dirigirse a los jugadores con consignas mientras actúan
- > Dar consignas de objetivos, nunca de ejecución
- > Utilizar de forma predominante los refuerzos positivos
- > Reflexionar con los jugadores después de la práctica o en momentos alejados de ella
- > Promover la autoobservación mediante el vídeo (no cerrar las respuestas)
- > Utilizar conceptos sencillos, próximos a los conocimientos de los jugadores
- > Huir de los planteamientos abstractos y del lenguaje poco común

Por mi parte prefiero partir del nivel de comprensión verbal y conceptual que aprecio en los jugadores, para, a partir de ahí evolucionar.

"*Hablar en su idioma*" es otra de las cuestiones que tengo como positiva para conseguir que los deportistas evolucionen en sus prestaciones tácticas individuales.

Igualmente, huyo de los planteamientos excesivamente abstractos, aunque en este terreno se puede avanzar a medida que van mejorando. Como norma, creo que hay que partir de conceptos concretos y simples, donde ellos se sientan seguros y sin dudas.

La interacción del entrenador con los jugadores es transcendente en la mejora de la toma de decisiones en el juego.

Si planificamos los ejercicios ***¿por qué dejar al azar nuestra propia actuación?***

Ya falta poco para concluir y terminaremos en el último apartado con un tema también muy importante: ***La estructuración de la información.***

# **TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO**

## *"Estructurar la información"*

Todos los autores coinciden en la importancia de esto y la influencia que tiene en la toma de decisiones.

No se trata de *"llenar el saco"* con cuantos más conocimientos mejor. No decide mejor el que más cosas sabe, sino el que mejor estructurados tiene sus conocimientos.

### **1. La memoria no es un almacén**

La memoria no es un espacio donde se acumulan datos. En realidad, la información que entra en el cerebro, como ya he explicado en apartados anteriores, produce cambios neuronales y se van estableciendo *"redes semánticas"*.

La información en la memoria nunca está aislada, está interconectada a muchos datos. Cuanto mejor construidas estén esas redes, mayor facilidad tendrán los deportistas para localizarla, si la precisan.

Pero, más allá de esto, la riqueza de estas conexiones – como ya indiqué en el apartado correspondiente – es la que permite hacer de forma más eficaz operaciones cerebrales que generan respuestas más o menos creativas.

¿Cuáles son esas *"operaciones mentales"*?

En esencia podemos decir que el cerebro:

- **Busca**
- **Asocia**
- **Transforma** (cambia elementos, invierte, opone, compara...)

la información que posee

Igual que hablamos de agilidad física (capacidad de moverse, rápido, ligero, flexible), podemos hablar de **agilidad mental** como la forma de manejar la información de forma *rápida, ligera, flexible*

Esta **agilidad mental** que buscamos en nuestros jugadores **está directamente relacionada con la construcción de redes semánticas eficaces** que nos permitan relacionar mejor la información. Y no sólo la información relativa al deporte, la capacidad de utilizar, por analogía, recursos mentales, adquiridos en otros campos, es parte del proceso de la creatividad.

Ir proporcionando datos a impulsos, o siguiendo *"lo que está de moda"* en cada momento, es la mejor forma de que se vaya formando una estructura caótica, donde el valor de las cosas no está muy bien definido.

### **2. Crear una estructura**

Cualquier entrenador, tanto si se limita a gobernar un equipo como si su misión es más amplia, y es el responsable de dirigir una escuela, un club o cualquier tipo de organización que englobe a otros entrenadores, la primera tarea que debe encarar es la de definir lo que se va a trabajar.

También es el responsable de introducir novedades – entrenar no es una tarea muerta – o evaluar las que otros introducen

No me pondré a decirle a nadie los contenidos de su trabajo, la elección de estos es parte de su responsabilidad y parte de su "magia".

Pero sí me gustaría hacer algunas consideraciones acerca de cómo organizarla para que su asimilación produzca efectos más positivos.

En la tarea de dotar de una estructura a la información que se maneja, a mí me parece un paso básico el **jerarquizarla** adecuadamente, es decir, partir de los elementos más globales e ir desarrollando los detalles poco a poco por niveles, donde siempre está claro "qué engloba a qué"

Hacer pausadamente el viaje de lo "global a lo específico"

Evitar que el detalle sustituya a los valores de referencia.

Por eso creo que lo primero que se debe hacer es definir los objetivos que se buscan y que estos presidan la generación de todo lo demás.

Luego hay que ir estipulando las actividades genéricas que afrontaremos para conseguir esos objetivos y, sucesivamente desgranando cada una de ellas en detalles cada vez más específicos y que afectan a aspectos concretos, pero no a la globalidad.

Para tratar de explicar mejor y de forma más práctica voy a poner un ejemplo basándome en un esquema que alude a la estructuración del trabajo defensivo, es un esquema que ya he utilizado en otras publicaciones, pero creo que puede ser ilustrativo

No les pido que evalúen los contenidos concretos, unos estarán más de acuerdo que otros en si esos contenidos son los que ellos elegirían para su club, sólo quiero hacer una reflexión sobre la jerarquización evidente que aparece en el esquema N° 1



Esquema n° 1

Si vamos a trabajar la defensa, evitar el gol y tratar de recuperar el balón es lo que debe presidir la intención de los jugadores (árbol de metas), luego iremos avanzando de conceptos muy genéricos a ideas más detalladas, pero que afectan menos a la tarea global.

Yo creo que es mucho más importante que la acción de un jugador en defensa esté presidida por la idea de que tiene que conseguir, por ejemplo, que no le superen los atacantes, que por la idea secundaria de cómo debe ser su "*posición de base*" para ser más eficaz en esta tarea, todo tiene importancia, pero no todo tiene la misma importancia.

Si no jerarquizamos bien la información, algún jugador puede llegar a tener más interés en "*cómo coloca los brazos*" (que puede tener su importancia relativa) que en el hecho de robar la bola a los adversarios.

Los jugadores que deciden bien son los que trabajan en estado de flujo, como ya dijimos, ***enfocados fundamentalmente a los objetivos*** y prescindiendo en gran medida de los detalles del "*cómo*"; eso se lo fían a los hábitos adquiridos a través del entrenamiento.

En este sentido, me gustaría referirme a una entrevista que le hicieron a Messi. No puedo transcribirla literalmente, porque la escuché en la televisión y no sería capaz de recordar sus palabras precisas.

Le preguntaron por su habilidad de superar contrarios ¿cuál era su estrategia?

*"Ni yo sé por qué lado voy a salir – le vino a decir – solo sé que tengo que sobrepasarlo y ese fin es el que me guía, al final me adapto y parece que mi intuición funciona a menudo".* Un buen ejemplo de jugar enfocado en el "***qué***", no en el "***como***"

Defiende o ataca como quieras, es tu responsabilidad, elije los contenidos y la forma de actuar que más oportunos te parezcan. Pero, ***si quieres formar jugadores creativos, procura jerarquizar bien la información.***

### ***3. El viaje en "sentido contrario"***

Una vez asentada la idea general inicial de trabajar "*de lo global a lo específico*", no puedo de dejar de referirme, aún a riesgo de "*liar*" un poco las cosas, a que, sobre todo al abordar otros aspectos del entrenamiento, por ejemplo el entrenamiento técnico, también hay que utilizar la capacidad contraria, la de generalizar a partir de una habilidad concreta.

Es esta otra de las capacidades del ser humano.

Puedo poner el ejemplo de la escritura. Aprendemos a "*dibujar*" letras en un cuaderno; estas letras son de un tamaño determinado, escritas sobre una mesa horizontal, sentados en una silla, lo cual implica la utilización de unos ajustes motores determinados, pero en poco tiempo, y sin un entrenamiento especial, el aprendiz es capaz de escribir esas mismas letras en un tamaño mucho mayor, en una pared vertical, lo que implica ajustes motores muy diferentes. No hubo entrenamiento especial, sólo la capacidad de generalizar del ser humano provocó estas adaptaciones.

De igual manera, alguien que aprende el "*lanzamiento clásico*" en balonmano, termina generalizando esta tarea de lanzar y es capaz de realizar lanzamientos en situaciones muy diferentes y con ejecuciones muy distintas, manteniendo los aspectos básicos de potencia y precisión que la situación requiere.

Utilizar esta capacidad de "*aprendizaje asociativo*" es necesario a la hora de generar jugadores que son capaces de proponer soluciones novedosas sin perder parámetros necesarios para la eficacia. Nos entrenamos para fundamentalmente para "*hacer*", ***formamos hombres de acción no sabios***

Me centraré más en este criterio en otra ocasión, cuando me refiera a la mejora de la "***Técnica Adaptativa***", pero para eso tal vez debemos esperar a otra ocasión que vuelva por Granada

Podría decir que continuamente tenemos que estar haciendo un viaje de ida y vuelta, "*de lo general a lo específico y de lo particular a lo general*"

## **TOMAR DECISIONES EN EL JUEGO**

### **A MODO DE RESUMEN**

Han sido ocho apartados los que he empleado para explicaros mis ideas sobre la mejora de la toma de decisiones en el juego a través del entrenamiento, quería dar algunos detalles y esto, inevitablemente, ha originado un trabajo de cierta extensión.

Sin embargo, siempre estoy abogando por la capacidad de síntesis y quiero tratar de utilizarla – si es que soy capaz de ello – para dejar, en unas cuantas líneas, un panorama simple de lo que he intentado contaros en todos estos apartados.

#### ***Aquí os dejo mi resumen***

*El abordaje de la toma de decisiones en el juego, se empezó a hacer desde el "Modelo Cibernético" (símil ordenador/ser humano a la hora de decidir)*

*Con el tiempo detectamos múltiples diferencias en la forma que los ordenadores y los humanos decidíamos.*

*¿Dónde estaban esas diferencias?*

*Fundamentalmente en dos partes del proceso: La captación de información y el tratamiento de la información.*

*Los ordenadores sólo trabajaban con información nítida, la guardaban de forma neutra, sin otro significado que su valor constatable y la procesaban, toda ella, de forma analítica.*

*Sin embargo, los humanos trabajamos con información nítida y consciente, pero paralelamente, hay un gran torrente de información inconsciente que es tratada por el cerebro, al margen de los procesos conscientes que propician la atención.*

*Toda la información que se guarda está marcada, fundamentalmente por procesos relacionados con las emociones y los sentimientos, en el momento en que se recibe.*

*La proporción de información que puede el cerebro tratar conscientemente es muy pequeña, respecto a la información total presente, y los procesos analíticos del ser humano son relativamente lentos.*

*No obstante, el procesamiento de la información difusa inconsciente nos proporciona muchas posibilidades para elegir.*

*El "marcado" de la información actúa como un sistema de calificación de la misma que establece prioridades e inhibiciones, en gran medida inconscientes, que nos ayudan a elegir intuitivamente.*

*Por eso los jugadores no van siempre detrás de los hechos, tienen la capacidad de anticiparse en base a unos pocos indicios, e incluso de condicionar la actuación de los que están participando en el juego.*

*En realidad, se mueven entre cuatro niveles: **no enterarse** de lo que pasa, procesar la información y **responder** a lo que está sucediendo, **anticiparse** a lo que pasa y el cuarto nivel que es **condicionar** lo que sucede.*



*Todos tienen un poco de estas cuatro cosas, los mejores son los que se mueven mucho en el ámbito de la anticipación y el condicionamiento y poco en el ámbito de no enterarse o tener que esperar para reaccionar detrás de los acontecimientos, por eso tratamos de conducir a los jugadores, con el entrenamiento, hacia estados más relacionados con los niveles superiores, aunque un jugador tiene que estar preparado para actuar también de forma reactiva.*

*La reacción, la anticipación y el condicionamiento del juego son tres armas que, combinadas adecuadamente y bien utilizadas, según las exigencias, enriquecen el juego intencional de los jugadores (está más preparado el que tiene entre sus hábitos recursos más variados que el que tiene una forma única – o muy marcada – de actuación)*

*Para conseguir esto, el entrenador tiene que hacer un planteamiento integral de su trabajo, ya que hay muchos aspectos de naturaleza diferente que influyen en la evolución de los jugadores.*

*El planteamiento que yo hago se basa en el control de tres aspectos esenciales: **cómo componemos los ejercicios** que proponemos, **como modulamos nuestra actuación** en la relación que tenemos en entrenamientos, partidos y otras actividades con el resto del equipo y **cómo jerarquizamos la información** que manejamos.*

Hasta aquí la síntesis, espero que haya conseguido resumir todo en una página.

Lo que os he expuesto en este pequeño curso, constituyen la base de cómo trabajo yo en la actualidad. Con seguridad – si la edad me lo permite – iré incorporando detalles e, incluso, es posible que varíe aspectos fundamentales. Siempre estuve abierto a tratar de adaptarme lo mejor posible a las necesidades de mi deporte. Ya cambié mucho a lo largo de los años, lo que me hace pensar que, probablemente, seguiré cambiando.

Pero esto no me paraliza para expresar mi opinión actual, es una aportación no avalada totalmente por la ciencia – no soy un científico – aunque creo que constituye un relato coherente, construido desde el estudio y la experiencia, que puede servir de ayuda.

Espero que os sea de alguna utilidad, amigos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BÁRCENAS, D.:** "Táctica individual ofensiva del jugador de campo". RFEBM, Madrid 1981
- BONO, EDWARD DE:** "Un sombrero para su mente". Urbano, Barcelona 2002
- COYLE, D.:** "Las claves del talento". Planeta, Barcelona 2009
- DAMASIO, A.:** "El error de Descartes". Crítica, Barcelona 1994
- DAMASIO, A.:** "La sensación de lo que ocurre". Crítica, Barcelona 2001
- DAMASIO, A.:** "En busca de Spinoza". Crítica, Barcelona 2003
- DAMASIO, A.:** "Y el cerebro creo al hombre". Crítica, Barcelona 2010
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE BALONMANO:** "Iniciación al balonmano". Madrid 1979
- GALLWEY, W. T.:** "El juego interior". Sirio, Buenos Aires 1997
- GAYOSO, F.:** "Fundamentos de táctica deportiva", INEF, Madrid 1983
- GLADWELL, M.:** "Inteligencia intuitiva". Santillana, Madrid 2006
- GOLDBERG, P.:** "La dimensión intuitiva". Apóstrofe, Barcelona 1992
- GOLEMAN, D.:** "Inteligencia emocional". Kairós, Barcelona 1996
- MARINA, J. A.:** "Elogio y refutación del ingenio". Anagrama, Barcelona 1992
- MARINA, J. A.:** "Teoría de la inteligencia creadora". Anagrama, Barcelona 1993
- MARINA, J. A.:** "El laberinto sentimental". Anagrama, Barcelona 1996
- MARINA, J. A.:** "El misterio de la voluntad perdida". Anagrama, Barcelona 1997
- MARINA, J. A.:** "Teoría de la inteligencia creadora". Anagrama, Barcelona 1993
- MARINA, J. A.:** "El vuelo de la inteligencia". Plaza & Janes, Barcelona 2000
- MARINA, J. A.:** "La inteligencia fracasada". Anagrama, Barcelona 2004
- MARINA, J. A.:** "El aprendizaje de la creatividad". Ariel, Barcelona 2013
- MARINA, J. A., LÓPEZ PENAS, M.:** "Diccionario de los sentimientos". Anagrama, Barcelona 1999
- PUNSET, E.:** "El alma está en el cerebro". Santillana, Madrid 2006
- RIERA, J.:** "Fundamentos del aprendizaje de la técnica y la táctica deportiva". INDE, Barcelona 1989
- SACKS, O.:** "Un antropólogo en Marte". Anagrama, Barcelona 1995
- SACKS, O.:** "Musicofilia". Anagrama, Barcelona 2007
- SACKS, O.:** "Los ojos de la mente". Anagrama, Barcelona 2010

**SÁNCHEZ BAÑUELOS, F.:** "Bases para una didáctica de la educación física y el deporte". Gymnos, Madrid 1986