

# La Dimensión Ética del Fútbol: La Ética del Entrenador (Tercera parte)

Por [Santiago Coca](#)

## 1. Introducción

Reconocida la importancia de la "complejidad" como elemento básico en la estructura del fútbol (cfr. Primera parte de este trabajo), y establecidas las bases que se derivan de la "Ética" sobre las que se asienta este deporte (cfr. Segunda parte de este trabajo), nos corresponde ahora establecer las pautas del comportamiento ético del entrenador, que sirvan de referencia humanizadora para sus jugadores y para que contribuyan al éxito de su equipo. Partimos del deseo de que la Ética, que defiende la autonomía y la solidaridad de cualquier ser humano, presida, como criterio de acción, las distintas propuestas que los entrenadores vayan adoptando en el desempeño de sus funciones. De esta forma el proceder del entrenador estará orientado por una serie de razones que contribuirán, por una parte, a su mejora personal, porque así sabrá más de sí mismo y estará más seguro de lo que hace, y por otra parte, al mejoramiento de sus jugadores, que al integrarse en el proyecto común del equipo, dignificarán su categoría humana. Prescindimos, en este artículo, de la interpretación pormenorizada sobre cómo ha ido elaborándose el concepto de la Ética a lo largo de la historia. Y nos fijaremos únicamente en aquellas consideraciones que nos ayuden a esclarecer hasta dónde la Ética extiende su influencia en el fútbol, desde la perspectiva del entrenador. Consideramos la Ética, en primer lugar, en su aplicación al fútbol, como un proyecto colectivo de vida deportiva, que preside el esfuerzo de todos a la búsqueda de la perfección posible y a la búsqueda de esa segunda naturaleza que según algunos tratadistas constituyen el mejor resultado del proceder ético. Una segunda naturaleza que representaría la mejor manera posible de ser humano, y en nuestro caso, de ser, al mismo tiempo, mejor futbolista. Ser ético no se identifica, aunque lo tenga en cuenta, ya lo dijimos en la segunda parte de este trabajo, con la práctica del "juego limpio", expresión ésta ligada frecuentemente al control antidopaje o al rechazo de la violencia y el racismo. Pero al hablar de la "dimensión ética del entrenador" son otras las interpretaciones que debemos valorar, entre ellas ya apuntadas en el trabajo citado, la solidaridad, el propósito activo de la excelencia y la libertad. A ellas nos remitimos para completar nuestra explicación, y mientras tanto nos fijaremos en otros perfiles que configuran, si no del todo, sí al menos aproximadamente, la categoría ética de un entrenador de fútbol. Elegimos, entre otras, las siguientes singularidades: la responsabilidad y el sentirse a gusto.

## 2. Responsabilidad

Ser "responsable" responde a la actitud, a la disposición, de un entrenador, que asume su deber profesional como un imperativo que le lleva, sin excusas, al cumplimiento de sus cometidos. Subrayamos la afirmación "sin excusas" al entender que es preciso afrontar de cara los porqués de los éxitos y de los fracasos de su tarea como director de equipos. El recurso, infundado a todas luces, a la designación de los otros como causantes de la marcha irregular del equipo, no sólo no justifica lo que de verdad esté sucediendo, sino que evidencia la

personalidad, aturdida y medrosa, de ese entrenador incapaz de enfrentarse a los acontecimientos como son en realidad.

¿Cómo pretender, por ejemplo, optar siempre a lo mejor para el equipo -deseo que confirmaría su compromiso ineludible con la eficiencia de sus métodos- si el entrenador manipula su propia vida deportiva y convierte en ficción lo que debería constituir motivo de autocrítica? Querer lo mejor "responsablemente" deja de ser un deseo para convertirse en una decisión con todas sus consecuencias. Es poner en práctica lo que cada entrenador considera como lo más convincente para obtener el éxito de su equipo, el éxito personal al que tiene derecho por su gestión y el éxito de cada uno de los futbolistas integrados en el equipo. Este sentido de la "responsabilidad" supone una motivación constante, que mantiene despierto y dispuesto al entrenador y que le orienta, día a día, hacia la búsqueda de las mejores opciones en su trabajo. Estímulo éste que alimenta y engrandece sus ganas de entrenar huyendo de las rutinas o de la superficialidad. Consecuentemente esta tarea iría acrecentando la estima y la competencia de sus jugadores y de él mismo, por la sencilla razón de no querer que la casualidad o la falsa improvisación presidan, y condicionen, el trabajo técnico y humano al que está dedicado el equipo. La aspiración legítima a lo mejor y a realizarlo por los medios legítimos –no vale todo para conseguir un fin-, impide la paralización de los quehaceres del entrenador y le defiende de la postura autocomplaciente que terminaría por anular su conducta ética y sus aspiraciones de superación. Precisamente el ser responsable estimula al entrenador para ir construyendo su presente cotidiano lo mejor posible, sin quedarse anclado en un pasado, por muy satisfactorio que hubiera sido. "Responsabilizarse" de que todos los que dependen del entrenador alcancen los mejores resultados, tanto técnicos como humanos, equivale éticamente a que todo el desarrollo competitivo –los entrenamientos, los viajes, las concentraciones, los partidos- se convierta, de hecho, en un proceso humanizador. Al fin y al cabo la ética, aplicada al fútbol significa permitir que los protagonistas que hacen posible este deporte, alcancen el máximo nivel de humanización. Los entrenadores contribuyen con su esfuerzo bien hecho, sin establecer códigos extremistas de conducta, a que el trabajo de todos vaya llenándose de contenidos ejemplarizantes. Entre estos contenidos destacamos el compromiso para solventar el problema de las limitaciones, que perjudicaron al equipo en un pasado, que deben ser superados en el tiempo presente y que hay que prever para que no dañen a los futbolistas en un futuro. Tres momentos, tres circunstancias, tres citas, que condicionan la competición y consecuentemente la responsabilidad ética del entrenador.

### **2.1. *Mirando al pasado***

Qué fácil, y a veces qué práctico, es olvidar lo que ha sucedido, sobre todo cuando esos acontecimientos del pasado han supuesto un fracaso –no importa su trascendencia- o no han respondido a las expectativas que se habían creado en torno a ellos. Qué difícil, por otra parte, aceptar lo que haya acontecido, no malgastar las reflexiones posteriores, en el caso de que se hagan, en buscar excusas fuera de uno mismo –fuera de lo que ha realizado el equipo- y qué difícil, aún más, aprender de esos resultados negativos, cuyas enseñanzas, sabiamente interpretadas, tanto ayudan a madurar y a crecer técnica y humanamente. Y sin embargo, pese a todo lo dicho, qué sabia muestra de vida es la derrota asimilada, sometida a revisión crítica, desentrañada de todos los recovecos y complejidades que en ella pudieran haberse acumulado. La calificada, por más de uno de los educadores, como la "pedagogía del fracaso",

cuántas claridades alumbraba y cuántas incertidumbres aclaraba. El pasado es irrenunciable en cualquier sentido que haya tenido lugar y aceptarlo como parte integrante del desarrollo del juego es, entre otras apreciaciones posibles, un signo inequívoco del ser ético en el deporte. Hay quienes olvidan cuanto antes todo lo que haya sucedido, engañándose con el argumento de que así el deportista se entregará más liberado, a sus tareas futuras, como si la presencia de ese pasado anulara cualquier potencialidad y compromiso con el mañana. Quedarse así insensible, indiferente acriticamente, frente al pasado, sea triste o eufórico, sí incapacita para emprender nuevos quehaceres. En cambio, quererlo como experiencia personal docente es valorarlo al margen de cualquier complejo de inferioridad o de superioridad. ¿Cómo, en resumidas cuentas, razonar sobre ética en el fútbol si se renuncia a ser autor, y como tal responsable, de las acciones técnicas emprendidas por uno mismo? ¿Es ético negar los hechos, soslayarlos o restarles la importancia que se merecen? Encuadradas en esta responsabilidad sobre el pasado, descubriríamos cuatro tareas que conformarían un plan de trabajo, lo suficientemente sólido como para responder a las exigencias éticas que demandamos: deber de "informar", que incluye la "previsión" de lo que posiblemente luego acontezca, y el deber de transmitir "confianza", que a su vez forma parte del afán por "motivar" a los futbolistas. La "responsabilidad" del entrenador, tal como la entendemos, no sólo atañe al acto presente de la decisión, cualquiera que sea, que adopta un futbolista, como luego comprobaremos, sino también a su preparación. Y en esta primera fase, la del pasado, la conducta ética tiene mucho que aprender sobre el conocimiento –informar para saber actuar- y sobre la confianza en sí mismo –motivar para no eludir ningún compromiso-. Ni la ignorancia ni la inseguridad propiciarán nunca el asentamiento firme de un proceder responsable. Aquí nos quedamos sin matizar esas cuatro tareas, aludidas anteriormente, habrá ocasión más adelante de reflexionar sobre ellas.

## ***2.2. Mirando al presente***

Resulta más asequible pensar sobre lo que cada momento se está llevando a cabo, para percibir lo que se entiende por "responsabilidad". Se asocia comúnmente el hoy, el ahora, el aquí, con la obligación inmediata de la que dar cuenta, en nuestro caso a los aficionados y a los directivos. El entrenador, por ejemplo, aunque no decide el juego inmediato, cada lance del partido, –el origen de la acción deportiva reside en cada uno de los jugadores-, no rehúye por esto su "responsabilidad" como director del equipo, antes al contrario acepta las consecuencias que de ella se deriven.

Pero una cosa es que el resultado negativo de uno o de varios partidos motivara su dimisión –estaríamos hablando de un hecho meramente administrativo o gerencial-, y otra cosa es que éticamente, por negligencia o imprudencia en el cumplimiento de sus deberes, mereciera ser destituido. La "responsabilidad" del entrenador no es ilimitada y si se ajusta, también en el tiempo presente, a los requerimientos de su profesión, sería considerada, desde la perspectiva ética, como una realización ejemplar. IMPLICACIÓN Y CORAJE vendrían a ser, a nuestro entender, los dos reclamos de este "mirando al presente", que nos autorizaría a considerar como éticas las respuestas, en este apartado, del entrenador. IMPLICARSE es entrañarse, con todas sus consecuencias, en la vida del equipo, en lo que está haciendo en ese momento. Es participar intencionadamente, desde lo más profundo de su ser, en el juego, de tal manera que pase lo que esté pasando en ese momento, el jugador siente la presencia comprometida del entrenador a su lado. Es verdad que al entrenador se le ofrece la oportunidad de dirigir desde

su zona técnica –participación un tanto peculiar- algunas de las acciones de su equipo, pero el alcance de esa "responsabilidad" es muy limitado. La implicación, a la que nos referimos, lleva aparejado un profundo significado moral, ético, que si no resuelve directamente el resultado de una competición, sí establece las bases de una "responsabilidad" compartida, que de forma ejemplarizante nace en el entrenador y se expande beneficiosamente por todos los integrantes del equipo. El segundo reclamo del que hablamos en este "mirando al presente" es el CORAJE. Esa osadía del emprendedor que se atreve, conforme a sus posibilidades, a encarar su desafío cotidiano como si todo fuera posible. Valor, que no temeridad, para no encogerse ante las incertidumbres que planean sobre cualquier cita deportiva. CORAJE que ha supuesto, antes de ese momento competitivo marcado por el presente, reconocerse libre y decidido para seleccionar, por ejemplo, un determinado equipo titular, cuya elección dejará en el banquillo o en la grada al resto de la plantilla. CORAJE que contribuye a activar, por contagio motivador, las disponibilidades de un equipo que necesita de esa actitud del entrenador para dar lo mejor de sí. CORAJE que ayuda a que todo el equipo, imbuido de ese espíritu, afronte la complejidad tan típica del fútbol. Todo deporte es acción humana, también el fútbol por supuesto, y para que pueda ser valorada en serio –y en este caso es sinónimo de ser considerada ética-, tendrá que superar las vacilaciones, más que probables, que acarrea ese tiempo presente, los noventa minutos de cada partido. ¿Dónde quedaría a salvo la "responsabilidad" si no fuera de la mano del coraje, con la firme convicción, como comúnmente decimos, de "ir a por todas"? La disposición y las palabras humildes, con que los entrenadores sensatos se manifiestan ante la opinión pública, no evidencian temor alguno ante un próximo partido, sino un respeto al equipo oponente. Y ese respeto, que forma parte del comportamiento ético, es compatible con el valor que reclamamos para ser éticamente competitivos. El valor fortalece la voluntad, la voluntad libre decide con plena "responsabilidad" qué hacer en cada momento y la "responsabilidad", se gane o se pierda un partido, quedará justificada porque todo el proceso deportivo, que condujo hacia ese final, estuvo presidido por el valor de haberlo, al menos, intentarlo.

### ***2.3. Mirando al futuro***

Resuelto, favorable o desfavorablemente, el tiempo presente de un partido, le urge al entrenador preocuparse por el trabajo futuro y poner a prueba, cuanto antes, el alcance proyectivo de su "responsabilidad". Es decir, qué medidas tomar para corregir los desaciertos y potenciar las respuestas satisfactorias. Y en torno a estas preguntas le cabe al entrenador, entre otras alternativas, dos opciones inequívocamente éticas. La RECUPERACIÓN de sus futbolistas y la VITALIZACIÓN CRÍTICA de los acontecimientos pretéritos. La RECUPERACIÓN sale al paso –debería hacerlo sin dilación-, de las múltiples "lesiones", más o menos ostensibles, que afectan a los futbolistas a lo largo del tiempo de juego. Hablamos de "lesiones" según el amplio significado de este término. Una "lesión" es un traumatismo, es un desajuste psicofísico, es un decaimiento de ánimo, es una renuncia a ser mejor, es una hipertrofia de la individualidad de un jugador, es un conflicto interno no resuelto, es afectación incontrolada ante las presiones por las que se ha sentido condicionado un equipo, es pesadumbre contagiosa por el fracaso. Esta somera enumeración de interpretaciones posibles del término "lesiones", nos revela, por una parte, la complejidad –de nuevo la complejidad a examen-, de este concepto, y, por otra parte, la gravedad de las consecuencias negativas que acarrearía de no prestarle la suficiente y temprana atención. Se da por asentado –sus razones

tendrán quienes así lo aseguren-, que una vez concluido un partido, lo más adecuado es regresar, como sea y cuanto antes, al domicilio particular de cada uno. Ni concentraciones post-partido, ni retrasos en el regreso a casa, ni siquiera debate alguno sobre este particular. No vamos a plantear aquí ninguna reflexión sobre este asunto porque nos alejaría de la solución del problema propuesto: ¿es la RECUPERACIÓN una exigencia ética? A esta pregunta respondemos afirmativamente. No se supera, prioritariamente, durante el proceso de "recuperación" una determinada "lesión", por insignificante que sea, sino que se tiende a restablecer toda la categoría humana del futbolista. Aquí, de nuestra parte, subrayamos lo que para nosotros es una evidencia: "el TODO está en la PARTE y la PARTE está en el TODO". Primero es el futbolista, como persona, sin fisuras. Y este restablecimiento integral de un jugador lesionado significa que nos decidimos por reivindicarle, ante todo, como ser humano. No valen los argumentos que se apoyan en la juventud de los futbolistas, o en su preparación física sobresaliente, o en su deseo de sentirse pronto y a gusto entre los suyos, para infravalorar los tiempos de "recuperación". La serie de "micro y de macro" lesiones, no resueltas en seguida, van convirtiendo al futbolista en un ser cada vez más vulnerable y alejado de hacer viable su proyecto humano y deportivo a largo plazo. Y así, agotado prematuramente un jugador -¿no se prolongaría la vida profesional de un futbolista si se le hubieran respetado sus tiempos y sus modos de "recuperación"?-, se busca a otro y a otro, en un desfile interminable de caras nuevas que dejan sin resolver la pregunta ética: ¿cuánta presencia humana, o cuántos valores humanos, o cuánta porción de humanidad, se va quedando por el camino a expensas de la exigencia técnica, o rendimiento deportivo, desmesurados, que se solicita de los futbolistas? Y luego, más tarde, cuando al futbolista le llega la edad del retiro, -edad joven en años y en rendimientos futuros posiblemente válidos-, cuando no es posible volver a vivir aquellos tiempos profesionales, ese mismo jugador echa en falta un calor y unas atenciones humanas que no tuvo. ¿Les correspondió a los entrenadores de esos futbolistas la "responsabilidad" de tratarlos éticamente, tal y como vamos definiendo este término en este capítulo? La VITALIZACIÓN CRÍTICA que invocábamos como segundo elemento ético de este "mirando al futuro", compromete la categoría afectiva de los entrenadores como principales protagonistas de este dinamismo vital postpartido, que se proyecta ineludiblemente hacia las próximas citas deportivas. Sin el sentimiento de lo vivido, para incorporarlo luego activamente en sus programas y en sus porqués de futuro, no tendría sentido nada de lo que hubiera tenido lugar anteriormente. Acumular experiencias, que "no se vitalizaran", no serviría nada más que para lucir números o engrosar estadísticas. Y de menos valdría aún olvidarse de todo lo ocurrido, como si perder la memoria contribuyera a solucionar, por ejemplo, las derrotas sufridas. VITALIZAR quiere decir apropiarse humanamente de todas las vicisitudes que vayan jalonando la competición. VITALIZAR es rechazar todo afecto superficial propio de quienes compiten frívolamente, sin comprometerse, sin conceder importancia a los distintos estados de ánimo -euforias y abatimientos- que son consecuencias de las acciones deportivas que se hayan realizado. VITALIZACIÓN es palabra opuesta a toda forma de insensibilidad. Lo reconozcamos, o no, los entrenadores viven sometidos a diario -antes, durante y después de los partidos- a múltiples presiones que afectan a su condición humana afectiva, con mayor intensidad, si cabe, que a su condición humana intelectual. De ser cierta esta expresión, los entrenadores necesitarían recuperar, cuanto antes, su equilibrio emocional para seguir haciéndose cargo del equipo sin dificultades añadidas. Porque los excesos o los silencios, por ejemplo, en su trato con los jugadores, desvirtuaría por completo el ejercicio ético de la

comunicación, fundamento crucial en el desarrollo de la dirección de equipos. La VITALIZACIÓN de la que hablamos, como decantación de las experiencias deportivas y humanas, es un deber de todos y está estrechamente vinculada, como afirmación de la personalidad de cada uno, al hecho de la crítica, como ya consideramos al tratar este asunto en el apartado (2.1.) de "mirando al pasado". Son aspectos que afectan por igual a la subjetividad, sobre todo a la del entrenador, a ese estado anímico, interno, íntimo, sobre el que se vuelcan todos los incidentes de la competición, los controlables y los incontrolables, y al que señalan unos y otros como "responsable". Los entrenadores lo saben, lo reconocen y se sienten obligados, pese a todos los inconvenientes, a seguir formulando respuestas éticas.

### **3. Sentirse a gusto**

El segundo rasgo con que distinguimos la dimensión ética del entrenador, se entronca con la satisfacción que brota del "estar a gusto, estar de acuerdo" con lo que se está realizando. Esta complacencia con el trabajo tiene mucho que ver con el CORAJE –ya visto anteriormente- con el que el entrenador asume su "responsabilidad" y que para nosotros reviste las características que a continuación enumeramos: Darse cuenta cada entrenador sobre lo que ha elegido y sobre todo "por qué lo ha escogido". Al sentirse profesional y vocacionalmente motivado, el entrenador reconoce su buen estado anímico que le proporciona la seguridad consecuente para encararse con la realidad de la competición sin ningún tipo de complejos. Llenar "de sentido" esta tarea que contradice cualquier atisbo de rutina en su trabajo. Encontrar a diario más y más razones para seguir siendo consecuente con sus ideas es un motivo más que suficiente para descubrirse satisfecho. Es demostrar ante los demás que sus propuestas son acertadas, que no están tomadas al azar y que responden a las necesidades concretas de cada partido o de cada circunstancia competitiva. No quedarse "pasivamente satisfecho" en el disfrute de unos resultados positivos, que de momento generan alegrías legítimas pero que no garantizan el acierto de las nuevas acciones deportivas que será preciso inaugurar. El breve tiempo de felicidad que nace de un trabajo bien hecho no debe paralizar la continuidad de ese buen trabajo. Si no se acierta con la crítica adecuada, ni habrá tiempo para generar nuevas energías creativas, ni desaparecerá el egoísmo larvado que se oculta bajo esa complacencia. El deseo de "excelencia", ya tratado en otras ocasiones a lo largo de estos artículos, llena también de satisfacción, de "estar a gusto", consigo mismo. Este carácter ganador, que no cesa en el empeño de presentarse ante los demás como alguien que no está del todo satisfecho, es un reclamo ético para sus jugadores que entienden en seguida que el primer competidor, a lo largo del año deportivo, es su entrenador. Aunque no desarrollemos más ampliamente este apartado, en comparación por ejemplo, con la extensión que hemos dedicado al hecho de la "responsabilidad", no supone desconsideración a este "sentirse a gusto". Nos interesaba destacar la satisfacción que se debe reconocer a los entrenadores por su trabajo, tan mal entendido, y tan criticado, en muchas ocasiones. Hay muchas palabras para reclamarles "responsabilidad" pero escasas palabras para distinguirles con el aplauso. Y es conforme al planteamiento ético, que reivindicamos, destacar la felicidad como uno de los fines que persigue.

### **4. Reflexión final**

Hablar de ÉTICA es apostar por el juego limpio en su versión más categórica, que no se recluye en el NO sistemático al dopaje, a la violencia, al racismo, a la xenofobia o a la diferenciación por razón de sexo. La ÉTICA se pone de parte del juego –así, sin el calificativo de limpio, cuya realización excelente dignifica al futbolista y al entrenador como persona al encuentro de su humanización como protagonistas y testigos de que la excelencia futbolística pertenece, por derecho propio, a la esfera común de los fenómenos sociales que nos condicionan a todos. La ÉTICA no resuelve todos los desafíos a los que el futbolista se enfrenta cada día, ni dispone de esas respuestas convincentes, a partir de las cuales ser un profesional de fútbol significa vivir seguro de sí mismo en medio de la dudas y de las incertidumbres que estarán siempre presentes. La ÉTICA es camino y es deseo de calidad; es libertad del individuo que descubre en los otros soluciones que de otra manera resultarían inaccesibles; es deber y es esfuerzo por saberse más humano; es principio de equidad y es compromiso; es responsabilidad como amor propio y es prudencia que alienta el vivir; es diálogo que construye los grupos y es energía que sostiene los proyectos deportivos. No lo puede todo, lo hemos dicho, pero puede mucho más de lo que comúnmente creemos. Siempre, claro está, que defendamos que más allá de cualquier éxito deportivo –efímero no obstante su resonancia coyuntural- prevalece el quehacer y la responsabilidad de hacerse más humano. En nuestro caso, mediante la profesión futbolística.

*Santiago Coca Fernández*