

EL EQUIPO JUSTO

CÉSAR R. TORRES*

JESÚS ILUNDÁIN-AGURRUZA**

RESUMO

O objetivo do artigo é articular princípios defensáveis que deveriam prevalecer na gestão interna de uma equipe de futebol. Aqui, procuramos equilibrar a tendência prevalecente por meio de uma reflexão moral de linhas políticas, entrelaçando virtudes tais como a igualdade e o respeito pela autonomia pessoal com um padrão distributivo que tenha em conta as habilidades físicas e os parâmetros de excelência próprios do futebol.

Palavras-chave: gestão; moral; futebol; equipe esportiva; igualdade.

ABSTRACT

The aim of the paper is to articulate defensible principles that should govern the internal management of a football team. Here we seek to balance the prevailing trend by means of a reflection of moral lines that interweaves political virtues such as equality and respect for personal autonomy with a distributive pattern that takes into account the physical abilities and the parameters of excellence internal to football.

Keywords: management; moral; football; sports team; equality..

* Department of Kinesiology, Sport Studies, and Physical Education (KSSPE) The College at Brockport - State University of New York

** Departamento de Filosofia, Linfield College, McMinnville, Oregon, USA. Ph.D. in Philosophy, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Muchas de las disputas futbolísticas tanto entre entrenadores y jugadores así como entre jugadores de un mismo equipo ocupan, a menudo, un lugar destacado en las crónicas y las discusiones deportivas. Un resonante caso reciente fue la resolución de los jugadores franceses de no entrenarse antes del último partido que jugaron en la Copa Mundial Sudáfrica 2010 en solidaridad con Nicolás Anelka, quien había sido expulsado del equipo por la Federación Francesa de Fútbol tras una tempestuosa discusión en el vestuario con Raymond Domenech, su entrenador. Éste consideró la resolución de los jugadores como “una aberración, una imbecilidad, una estupidez sin nombre.”¹ En forma de castigo Domenech dejó a varios jugadores usualmente titulares en el banco de suplentes. Otro caso ilustrativo fue el relevamiento de John Terry como capitán de la selección inglesa a comienzos del 2010 por su relación extramatrimonial con la novia francesa de un compañero de equipo.² Quizá con menos *glamour*, pero igual de controvertidas son las conjuraciones de jugadores, casi nunca admitidas, para remover a un entrenador o los improperios que jugadores y entrenadores se profieren mutuamente, a veces frente a multitudes de televidentes, ante decisiones que no

son compartidas. Ahí están los insultos que Diego Armando Maradona le espetó en 1993 a Carlos Salvador Bilardo, su entrenador en el Sevilla FC, mientras se retiraba del campo de juego disgustado por la decisión del entrenador de reemplazarlo.³

A pesar de que estos ejemplos, y gran parte de la realidad futbolística, resaltan la necesidad y la importancia de la reflexión sobre las condiciones y el trato que todos los integrantes se deben unos a otros en un equipo justo, la misma es frecuentemente aplazada. “Al estar dominado por una lógica instrumental, la premura de la inmediatez y un áspero sentido de la supervivencia,”⁴ en el

mundo del fútbol actual, el equipo justo es asociado prevalentemente con cuestiones técnicas y tácticas del juego en detrimento de ideales que pueden significar un fútbol más equitativo, rico y bello. En función de esta situación, nuestro objetivo en este artículo es articular principios defendibles que deberían prevalecer en la gestión interna de un equipo de fútbol.⁵ Aquí abocamos por equilibrar la tendencia prevalente por medio de una reflexión moral de lindes políticos que entrelaza virtudes tales como la igualdad y el respeto a la autonomía personal con un patrón distributivo que tiene en cuenta las habilidades físicas

y los estándares de excelencia propios del fútbol. Comenzamos discutiendo el fútbol como práctica social y luego contrastamos dos modelos contrapuestos de entrenadores. Una vez que ambos modelos son analizados críticamente, el aparato teórico resultante se emplea para articular los principios que deberían primar en un equipo de fútbol que se precie de justo. De esta manera, se solventan, entre otros, problemas prácticos que surgen debido a la distribución de recursos escasos –como el tiempo de juego–; la posible tensión entre el talento, el mérito y el esfuerzo; el liderazgo; y la relación entre entrenadores y jugadores. Como se verá, en el equipo justo impera un modelo ecléctico de justicia.

El fútbol como práctica social: colaboración, bienes internos y excelencia

El fútbol forma parte de un elenco de complejas actividades culturales que los humanos hemos desarrollado a lo ancho y largo del tiempo. El filósofo Alasdair MacIntyre llama a tales actividades “prácticas sociales”. Para que una actividad pueda calificarse como práctica social, MacIntyre explica, debe ser una “forma coherente y compleja de actividad humana cooperativa, establecida socialmente, mediante la cual se realizan los bienes inherentes a la misma mientras se intenta lograr los modelos de excelencia que le son apropiados a esa forma de actividad y la definen parcialmente”.⁶ Aquí se encuentran los elementos clave por los que nuestra discusión deambula, ya que toda práctica social florecerá en la medida en que se colabore, se cultiven sus bienes internos y se satisfagan sus estándares de excelencia. Prácticas sociales notables son las artes, las ciencias y, claro, los juegos y los deportes.

Acotando el terreno de juego del concepto de

práctica social, citamos a MacIntyre de nuevo: “El juego de ‘tres en raya’ no es un ejemplo de práctica *en este sentido*, ni el de saber lanzar con destreza un balón; en cambio el fútbol sí lo es y también el ajedrez.”⁷ La diferencia radica en que las primeras son meras actividades que no forman una compleja actividad social cooperativa caracterizada por bienes internos, relacionados con el buen juego que manifiestan los estándares de excelencia (en el caso del fútbol, estos bienes son las habilidades físicas y las tácticas que lo hacen posible). El juego del balompié – como la música o la arquitectura – cumple tales requisitos con creces. A continuación presentaremos tres aspectos clave de la aplicación de las ideas de MacIntyre al fútbol como práctica social: la colaboración, los bienes internos, y los estándares de excelencia.

El primer elemento es la colaboración. Formar parte de una práctica social requiere el sometimiento voluntario a los cánones que la tipifican y relacionarse de manera adecuada con la comunidad de practicantes. Con respecto a la primera condición el filósofo escocés aclara que “entrar en una práctica es aceptar la autoridad de esos modelos [de excelencia] y la corresponsabilidad de mi propia actuación, juzgada bajo esos criterios.”⁸ El profundo respeto hacia la comunidad que esto implica posibilita por ende desarrollar, mantener y avanzar los estándares de excelencia.

Antes de discutir los bienes internos y los estándares de excelencia, tratemos el asunto de la lógica interna del fútbol; ayudará a entender éstos y el mismo juego mejor. A fin de cuentas es tal lógica lo que diferencia unas prácticas sociales de otras: buscan diferentes objetivos que se satisfacen de maneras diversas. En el caso del fútbol, y de la manera más simple, el objetivo es que el balón cruce cierta línea en el campo contrario. Para perfilar esto conviene salir del perímetro marcado por las líneas en el campo, literal

y figurativamente, y mirar al concepto de los juegos y las reglas constitutivas.

Algo que distingue a los juegos, dentro de cuya órbita cae el fútbol, es que crean problemas artificiales que limitan de antemano los medios permisibles a la hora de resolverlos.⁹ En otras palabras que hacen eco a las ideas de José Ortega y Gasset: los juegos son los campeones de lo superfluo. A fin de cuentas, para Ortega lo superfluo es en verdad la fuente de vitalidad y creatividad, en oposición a lo meramente utilitario y práctico, y el deporte es el caso más claro y laudable.¹⁰ Esto es algo único y muy interesante en comparación con otras prácticas sociales, ya que la conveniencia y el pragmatismo priman en ellas por necesidad. Un neurocirujano ha de utilizar todo medio posible para enfrentarse a sus peliagudas operaciones. Caso de no hacerlo, digamos probando a operar con la mano menos hábil, no obra correctamente como cirujano. Sin embargo, para los juegos es esencial aparcar lo práctico precisamente en lo de lo innecesario. Un jugador de fútbol ha de mover el esférico con los pies, cabeza o pecho, evitando usar manos o brazos, o una catapulta bien calibrada a pesar de su conveniencia y eficiencia. El jugador que subrepticamente palmea el balón rompe las reglas que especifican cómo cumplir el objetivo.

Estas son las reglas “constitutivas”. Se encargan de, al menos, tres funciones: 1) establecer el objetivo del juego; 2) definir y delimitar lo que es permisible para conseguir el objetivo establecido, dando al juego su personalidad o caracterizando su lógica interna, así diferenciándolo de otros deportes y juegos con balones; 3) prescribir medios menos eficientes para cumplir el objetivo, o sea crean obstáculos artificiales. Muchos juegos y deportes toman como objetivo lograr que el balón cruce una línea (por ejemplo, el balonmano o el waterpolo), más es sólo el fútbol el

que dándole una patada a la ortodoxia, se decanta primariamente por el más difícil arte del pie. Dichas reglas, son centrales y de obligatoriedad universal (si bien pueden sufrir leves cambios).¹¹

Otro tipo de reglas, las “regulativas”, buscan actualizar el juego cuando este es interrumpido por medio de una estipulación de métodos que permiten reanudarlo.¹² Supeditadas a las constitutivas, que son esenciales al definir el juego, las regulativas son prácticamente imprescindibles a causa de los avatares del fútbol y la necesidad práctica de que los partidos lleguen a término. Además crean habilidades físicas propias, llamadas restaurativas. A saber: saques de esquina y de banda, penaltis, tiros directos e indirectos y más. Éstas son contingentes de una manera diferente a las anteriores. Cambiarlas no supone modificaciones centrales en el fútbol. No cambian la naturaleza del juego, sino cómo se reestablece después de una interrupción. Dado esto, son modificables. Tomemos por ejemplo el fuera de juego, filosóficamente apropiado porque todo gira alrededor de una línea imaginaria entre la posición del atacante y los defensas, y que ha sufrido varias encarnaciones a lo largo de su historia.¹³

Aquello que separa a los deportes de los juegos es que los primeros perentoriamente requieren el despliegue de habilidades físicas. Así mientras jugar al parchís o al ajedrez no requiere habilidad física – el jugar bien no depende de nuestra mayor o menor dexteridad a la hora de mover físicamente las fichas o piezas – el fútbol, o cualquier deporte, implica el empleo y desarrollo de habilidades físicas propias y únicas prescritas por las reglas constitutivas. La riqueza de pases futbolísticos se debe precisamente a la necesidad de hacer frente a numerosos problemas sobre la pelusa que han de resolverse empleando diferentes habilidades físicas: chutar, driblar, fintar, regatear,

desmarcarse o marcar, hacer la pared o un pase de taco, e infinidad más. Estas habilidades, llamadas constitutivas, son los bienes internos.

Los bienes internos son el segundo elemento clave del aparato teórico de MacIntyre. En el fútbol estos bienes sólo pueden obtenerse por medio del sometimiento voluntario a las reglas que hacen posible el juego en primer lugar, y que marcan acciones y resultados propios y únicos de este deporte. Son habilidades físicas centradas en el manejo del esférico predominantemente con los pies. Por ejemplo, técnicas como la gambeta o la bicicleta son habilidades características del fútbol, valoradas dentro del contexto del juego. Mientras que dentro del césped, la habilidad para pasar con el borde interno o externo del pie es clave, fuera de él es banal.

Como MacIntyre aclara, la realización y expansión de los bienes internos beneficia a toda la comunidad implicada en la práctica social, a diferencia de los externos donde se compite por sobresalir y que resulta en ganadores y perdedores.¹⁴ Cuando Pelé refina la tijereta o inventa un regate nuevo sale beneficiada la comunidad futbolística en su totalidad. Los bienes internos fijan el valor del fútbol en el juego mismo; la justificación no se haya en supuestos beneficios externos. Los bienes internos futbolísticos se centran en la calidad del juego, “al fútbol se gana *jugando bien*” dice el ex entrenador brasileño del Real Madrid Vanderlei Luxemburgo, y en saber apreciarlo para el seguidor.¹⁵ Cuando estos bienes priman el resultado es un juego mejor, más bello. Un credo que Ronaldinho abraza, cuando explica que le “gusta jugar con el balón y hacer las cosas bonitas”, añadiendo que “siempre quiero jugar lo más rápido y atractivo posible”.¹⁶ Estos bienes tienen carácter no-instrumental porque se persiguen por ellos mismos, de manera desinteresada. No son un medio para algún otro fin, sino una parte intrínseca

del fútbol. Tienen valor intrínseco solamente para aquellos metidos en el mundo futbolístico.

Los bienes externos, como su nombre indica, buscan objetivos extrínsecos a la práctica. Son bienes que nada tienen que ver con el juego del fútbol en sí mismo, no siendo éste sino mera herramienta para llegar a fines que pueden ser adquiridos por otros medios y prácticas sociales alternativas. La filitea trinidad de la fama, el poder y el dinero lidera estos intereses, aunque hay muchos otros. Adicionalmente, los bienes externos se caracterizan porque en la medida en que son poseídos por algunos individuos implica su negación a otros individuos. A su vez esto quiere decir que hay una competición por estos bienes, con vencedores y vencidos de otro cariz a la competición por los bienes internos, que son inagotables (la habilidad de los lectores para hacer la palomita no nos limita a los autores en el campo de juego).¹⁷

Lo expuesto no quiere decir que los bienes internos y externos sean mutuamente excluyentes, y que los externos sean necesariamente nocivos. En los mejores casos pueden convivir en sabio si difícil equilibrio. Sin embargo, mientras que los externos primen deportivamente, el juego se desvirtúa por la introducción de tentaciones, como cuando alguien se dopa para mejorar el rendimiento o trampea con la mano para mejorar el resultado.

Finalmente, el tercer elemento clave, consiste en que el punto álgido de la excelencia depende del respeto y cultivo de las reglas constitutivas y los bienes internos, quienes proveen criterios para potenciar los estándares de excelencia. Así, jugadas ejemplares y habilidosas cumplen con tales estándares y resultan en brillantez y calidad, mientras que la trampa dinamita el proceso. Como cuando un jugador controla el balón con el pecho para dar un pase cruzado después de regatear a dos contrarios en un palmo, en lugar de

optar por el más fácil empujón y pisotón al oponente aún cuando intenta dar la impresión de ser la víctima.

El espíritu que anima este proceso es el pundonor de hacer las cosas lo mejor posible a sabiendas de que la excelencia es un límite que nos ha de eludir. Este pundonor resulta en un juego rico que desemboca en una excelencia deportiva particular: la belleza eficaz del fútbol. El *jogo bonito* cuando sigue estos cánones marcha por la vía de la excelencia. Ortega cita *El Quijote*: “Una vida noble no es una vida con buen éxito, sino una vida poblada de honrados intentos.”¹⁸ Esto marca una noble pauta a seguir y saca a relucir el lado ético del asunto, la reflexión moral que propugnamos. La excelencia deportiva, y por ende futbolística, presupone tres virtudes comunes a toda práctica social: el valor, la honestidad y la justicia.¹⁹ Son condiciones mínimas, que no suficientes, para el florecimiento de cualquier práctica social; sin ellas la colaboración se compromete, los bienes internos fallan y los estándares de excelencia se empobrecen. El fútbol florece cuando los bienes internos propios son cultivados, de otra manera está abocado a marchitar. El juego justo, el *fair play*, y la deportividad actúan como puentes entre los valores morales y las habilidades propias del fútbol y sus bienes internos. Los buenos jugadores, en el doble sentido moral y futbolístico, se subyugan voluntariamente a las reglas del juego con encomio y dedicación, buscando la virtuosa excelencia – también con doble sentido ahora, ético y estético.

Resumiendo, el desarrollo de la técnica, la habilidad y la imaginación para inventar y perfeccionar regates, pases, asistencias, paradas o adaptarse al juego constituyen los bienes internos del fútbol. Éstos producen un juego rico en el campo que desemboca en una excelencia deportiva particular: la belleza eficaz del fútbol beneficiosa para la comunidad balompédica. El envidiable resultado es cierto tipo

de vida: la del futbolista o aficionado de pundonor, quien puede decir con orgullo lo que Ronaldinho mejor expresa: “el fútbol es mi vida”.²⁰

Dos modelos de entrenadores

Las funciones y las responsabilidades característicamente asignadas a los entrenadores en el fútbol contemporáneo son múltiples y complejas. Entre muchas otras, los entrenadores diseñan planes generales de trabajo, programan sesiones de práctica, planifican las tácticas que orientarán a sus equipos en la competencia, coordinan a sus equipos interdisciplinarios de trabajo y atienden a la prensa. Los entrenadores intervienen tanto formal como informalmente en la dinámica cotidiana de sus planteles. En este proceso, los entrenadores corporizan y transmiten no sólo una concepción determinada del fútbol (que incluye, pero no se limita a un conjunto de conocimientos, expectativas y valores), sino también de la vida personal y social. De acuerdo con la literatura especializada, los entrenadores gestionan sus equipos de acuerdo con dos modelos (o estilos) básicos con características propias y distinguidas. Si bien estos modelos no son unívocos e inflexibles, los mismos representan tendencias marcadas en el modo a través del cual los entrenadores afrontan las muchas y complicadas funciones y responsabilidades relevantes a su cargo.

El psicólogo Rainer Martens fue uno de los primeros en estudiar las características básicas de los modelos de gestión implementados por los entrenadores. Su tipología discrimina dos estilos de entrenamiento: el “autoritario”, representado por el entrenador-dictador, y el “cooperativo”, representado por el entrenador-profesor.²¹ Por su parte, el psicólogo John Lyle, al igual que muchos otros investigadores, dividió a los estilos de entrenamiento en “autocrático” y

“democrático”.²² El estudio del trabajo de Martens y Lyle muestra que sus tipologías son análogas y establecen características similares para cada uno de los modelos de entrenadores.²³ A continuación se detallan dichas características. Para facilitar su presentación y de acuerdo con la especificidad del trabajo de Martens y Lyle, denominamos a los modelos de entrenadores como “vertical” y “horizontal”. Tanto uno como otro hacen referencia a las relaciones de poder entre entrenadores y jugadores. Mientras el modelo vertical realza la influencia unidireccional descendiente del poder de los entrenadores sobre sus jugadores, el modelo horizontal prepondera su distribución entre unos y otros. Esta denominación no sólo prescinde de la diferenciación que Martens y Lyle realizan entre los estilos de entrenamiento y los estilos de liderazgo, de más carga ideológica, sino que los hace compatibles. Según estos autores los primeros se refieren a cuestiones relacionadas con la manera en que los entrenadores encaminan los requisitos propios del deporte (habilidades, tácticas, técnicas de entrenamiento, etc.) y los segundos a cuestiones relacionadas con la manera en que los entrenadores guían a sus equipo para alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades. Creemos que los dos conjuntos de cuestiones son relevantes en la tipología de modelos de entrenadores pues aún cuando teóricamente se pueden y conviene distinguir en la práctica se realizan parejamente.²⁴

En el modelo vertical los entrenadores toman todas las decisiones y se hacen responsables de ellas. Los entrenadores “verticales” perciben que todos los aspectos que inciden en el rendimiento (desde la planificación y organización de los entrenamientos hasta la táctica a implementar en la competencia pasando por la motivación y la disciplina tanto individual

como grupal) son su prerrogativa exclusiva. Estos entrenadores enfatizan su autoridad y toman sus decisiones independientemente de los jugadores. Por consiguiente, en este modelo los jugadores deben aceptar incondicionalmente las directivas de los entrenadores. Los entrenadores verticales tienden a suscribirse a la noción de que el resultado favorable es la meta última de la competencia. En esta visión, que el escritor argentino Juan Sasturain llama “resultadismo”, muchos entrenadores insisten en “ganar o no perder de cualquier manera – sin importar la legitimidad de los medios – y apelando a la lógica utilitaria del ‘todo vale’”.²⁵ No sorprende entonces que estos entrenadores favorezcan la motivación extrínseca, que se focaliza en los beneficios que se logran por medio y a cambio de una actividad, y no en la gratificación que provee la realización de la actividad. Para lograrlo, estos entrenadores implementan sistemas de premios y castigos para motivar a sus jugadores y mantener el espíritu de competitividad. En definitiva, los entrenadores verticales prefieren concentrar el poder, comandar a sus equipos y controlar a sus jugadores.

En cierta medida, el modelo horizontal puede entenderse en contraposición al vertical. Los entrenadores “horizontales” comparten el proceso de toma de decisiones con los jugadores. Su función es facilitar la determinación conjunta de objetivos deportivos así como de los medios necesarios para lograrlos, lo cual se extiende desde la organización de los entrenamientos hasta la táctica a implementar en la competencia. Asimismo, las normas de convivencia y las sanciones disciplinarias son establecidas mediante procedimientos democráticos. Facilitar la toma de decisiones conjunta implica que los entrenadores provean el liderazgo, la guía y las condiciones estructurales apropiadas para que el proceso sea satisfactorio. De esta

manera, los entrenadores horizontales enfatizan la autoridad y la sabiduría del conjunto. Estos entrenadores tienden a resaltar la manera en que los resultados son establecidos y consecuentemente insisten en jugar bien, tanto técnica como moralmente. Además, estos entrenadores favorecen la motivación intrínseca, que se centra en la gratificación que provee la realización de la actividad y no en los beneficios que ésta pueda ocasionar. Esto no significa que la victoria no se encuentre en sus planes, sino que su búsqueda excluye ciertos medios considerados cuestionables. En este sentido, los entrenadores horizontales perciben a sus jugadores como fines en sí mismos y favorecen su formación integral. En breve, estos entrenadores reparten el poder y guían a sus equipos.

En este punto nos parece importante ejemplificar brevemente los dos modelos de entrenadores con situaciones tomadas del mundo futbolístico. Si los modelos tal cual presentados parecen, en primera instancia, construcciones teóricas sin correlatos en la realidad deportiva, estos ejemplos muestran lo contrario. Es cierto que muchos entrenadores profesan un perfil que se sitúa a lo largo del continuo que marcan los dos modelos, probablemente más cerca de uno que de otro. Sin embargo, los ejemplos que ofrecemos indican que los dos modelos en tanto extremos del continuo no son simplemente producto de la creatividad teórica.

Al menos a juzgar por sus declaraciones públicas y variadas notas periodísticas, el entrenador portugués José Mourinho parecería encuadrarse en la tipología verticalista. Debido a su metodología de trabajo, varios periodistas han llamado a Mourinho “autócrata”.²⁶ Mourinho no se siente incómodo con el mote y admite que “Como líder del grupo, como entrenador, a la hora de tomar una decisión, soy muy autócrata”.²⁷ Si bien dice gustar del trabajar en grupo y

escuchar a otros para tomar sus decisiones, Mourinho está convencido que “un club debe vivir alrededor y a partir de las ideas del entrenador. La organización está supeditada a las ideas del entrenador”.²⁸ Como buen autócrata está predispuesto al paternalismo. Por ende, a sus jugadores les promete que “voy a sacarles lo mejor de lo que tienen, que les voy a cuidar”.²⁹ En línea con esta actitud aclara que “Nadie se meterá con las veces que tengo que entrenar o cuándo o cómo. Nadie me podrá decir si tengo que jugar un 4-4-2 o un 4-3-3”, y agrega enfático: “[Esas] Son cosas de mi responsabilidad”.³⁰

Las siguientes anécdotas demuestran el control que ejerce sobre sus jugadores. En el 2005, la UEFA suspendió a Mourinho para uno de los partidos que el Chelsea FC, su equipo de entonces, jugaría con el FC Bayern Munich por la Liga de Campeones. Antes del partido, Mourinho le envió un mensaje a uno de sus asistentes en el banco de suplentes para que le dijera a los jugadores donde se encontraba porque quería que éstos lo miraran a la cara antes de que el árbitro iniciara las acciones.³¹ Aún más gráfica es la indicación que le impartió a Lucio para la final de la Liga de Campeones que el Inter, su equipo hasta mediados de 2010, jugaría ese año con el FC Bayern Munich. “Me reuní con Lucio antes de jugar la final y le dije: ‘Tú no puedes subir’. Se incorporó arriba sólo una vez cuando ya íbamos 2-0 pero le recordé nuestro acuerdo.”³² Mourinho admite que desea controlar a sus jugadores y por ello demanda lealtad total, quienes trabajan con él deben estar “dispuesto[s] a darlo todo por mí”.³³ Su carrera y su método han sido exitosos. Mourinho ha ganado más de 15 campeonatos nacionales e internacionales con los equipos que ha dirigido y ha sido dos veces galardonado como “Entrenador del año” de la UEFA.

Por el contrario, a principios de la década del 80, la “Democracia Corintiana” manifestó no sólo el modelo horizontal de entrenadores, sino que profundizó una gestión futbolística igualitaria y participativa de condiciones completamente opuestas a las verticalistas. La Democracia Corintiana se refiere al movimiento de autogestión generado por jugadores, y adoptado por entrenadores y dirigentes, en el Sport Club Corinthians Paulista, uno de los clubes más populares de Brasil, conocido simplemente como “Corinthians”. La historia de la Democracia Corintiana se entrecruza con el complejo que forman la dinámica política y social del ocaso de la última dictadura brasileña con las prácticas tradicionales del fútbol en ese país y su relación con otros ámbitos culturales. Con el poder descentralizado, rememora Waldemar Pires, presidente corintiano entre 1981 y 1985, “Antes de cada paso político del club, hacíamos una reunión de los jugadores con los dirigentes y los entrenadores, para debatir y luego votar.”³⁴ Y sigue: “De ese modo se aprobó, por ejemplo, que las concentraciones no fueran obligatorias para los jugadores casados, y por la misma vía también se decidía qué incorporaciones hacer, o cuándo entrenar, o con qué formación jugar ante cada rival.”³⁵ En un estudio detallado de la formación y significado de la Democracia Corintiana, el antropólogo José Paulo Florenzano destaca su valor para los jugadores de la siguiente manera:

[La educación democrática gestada en el Corinthians] proporcionaba a los jugadores un aprendizaje en el arte de gobernarse, individual y colectivamente. Colocando la participación en la resolución de las cuestiones comunes como condición *sine qua non* para la construcción de un proyecto

de autonomía, cuyos puntos principales pueden ser hilvanados: participación en la elección del técnico al cual se hallaban subordinados en la estructura jerárquica del fútbol; participación en la estrategia de juego adoptada por el equipo; participación en la contratación y despido de los integrantes del elenco; participación en la elaboración de las normas disciplinarias seguidas por el grupo; y, por último, pero no menos importante, compromiso con las cuestiones sociales del país.³⁶

La adopción explícita de causas sociales y políticas fue un rasgo distintivo de la Democracia Corintiana. En 1982, el equipo decidió exigir elecciones presidenciales directas a través de leyendas inscriptas en el reverso de la camiseta que rezaban “Directas ya” y “Quiero votar para presidente”. En noviembre de ese año, los jugadores instaban a la participación política: la camiseta rezaba “El 15, vote”, en relación a la elección del gobernador de San Pablo. Por supuesto, la Democracia Corintiana tuvo, como en todo intento de autogobierno, disputas internas y contradicciones. Además, su trabajo incomodó a gran parte del *establishment* político y futbolístico brasileño. A pesar de ello, promovió el diálogo en la sociedad brasileña e inspiró a los brasileños a una mayor participación política y social. Por otro lado, el juego de la Democracia Corintiana fue tanto vistoso como exitoso. El Corinthians fue campeón *paulista* en 1982 y 1983 y accedió en esos años a la fase final de la *Taça de Ouro*. Como dice Wladimir, uno de los líderes de aquel equipo, los jugadores “no aceptábamos esa centralización del poder”³⁷ dominante en el fútbol brasileño. Quizá por eso, antes de comenzar la final del campeonato *paulista* de 1983, el equipo mostró una bandera que enfatizaba “Ganar o perder, pero siempre con democracia”.

Cada modelo de entrenadores tiene sus ventajas y desventajas, bien sean deportivas, morales o políticas. El análisis crítico al cual van a ser sometidos permitirá perfilar la composición conceptual del equipo justo.

Análisis crítico de los dos modelos de entrenadores

El modelo vertical de entrenadores realza su autoridad, la concentración de poder y el flujo unidireccional descendiente de éste sobre los jugadores. Martens mantiene que “El supuesto que subyace a este enfoque es que, dado que el entrenador posee conocimientos y experiencia, es competencia suya decirle al deportista lo que debe hacer. El papel del atleta es escuchar, asimilar y obedecer”.³⁸ Esta verticalidad, que enfatiza la asimetría entre entrenadores y jugadores, está emparentada con otras ideas. Al atribuirse exclusivamente la responsabilidad de todos los aspectos que inciden en el rendimiento, los entrenadores verticales asumen que sin su liderazgo los jugadores, en el mejor de los casos, no sabrían qué hacer o, en el peor, se descontrolarían. Es por ello que deben ser instruidos, motivados y controlados, caso contrario el equipo perdería tanto direccionalidad como efectividad. Los entrenadores verticales desconfían de la capacidad de sus jugadores no sólo para tomar decisiones benéficas para el equipo, sino también para sus vidas deportivas y privadas.

En el fondo, el modelo vertical de entrenadores se sustenta primariamente en los principios del paternalismo. Básicamente, el paternalismo sostiene que es permisible interferir con la libertad de las personas y desatender sus preferencias, deseos o elecciones, en defensa de lo que se cree que es beneficioso para ellas. Como dice el filósofo Íñigo Álvarez Gálvez, el paternalismo es “una medida que se toma por el bien de

una persona sin contar con su aceptación o consentimiento, es decir, sin tener en cuenta su autonomía”.³⁹ Los paternalistas pretenden saber lo que más les conviene a las personas y lo imponen. Es interesante resaltar que el paternalismo puede entenderse como autoritario, “en la medida que el sujeto activo se comporta como una autoridad responsable frente al sujeto pasivo, lo cual convierte a la relación entre ambos en una relación desigualitaria de superior a inferior”.⁴⁰ En esta relación, los entrenadores verticales ejercen su autoridad extremando la falta de consenso. El paternalismo deportivo sería el control por parte de los entrenadores de todos los aspectos del entrenamiento, que necesariamente afecta otras áreas de la vida de los jugadores, presumiblemente en función del interés colectivo del equipo. Como sugiere Martens, el paternalismo deportivo parte del supuesto que los entrenadores siempre saben qué es lo mejor para sus equipos y sus jugadores, convirtiéndose así en autoridades deportivas.⁴¹

El modelo vertical de entrenadores enfrenta los problemas clásicos del paternalismo. Al interferir con la autonomía de los jugadores para tomar decisiones relacionadas con su rendimiento futbolístico, este modelo produce efectos nocivos profundos que pueden llegar a restar capacidad de decisión. El ex jugador Jorge Valdano ha resaltado estos efectos en los jugadores. Cuenta que al preguntarle quién jugaba por izquierda y quién por derecha en el equipo brasileño que participó en la Copa del Mundo España 1982, Sócrates le contestó “Cualquiera. Nosotros decidíamos”.⁴² Al considerar la respuesta, Valdano comenta:

Esta reflexión es ahora impensable, porque el entrenador resuelve incluso las cosas más pequeñas; el jugador se acostumbró tanto a recibir órdenes que no sabía qué hacer con la libertad en caso de tenerla. Es

un cambio que no sólo tiene que ver con la cantidad de partidos que se juegan sino con la importancia creciente del entrenador, que pretende decidir el juego entero desde su cabeza.⁴³

El comentario de Valdano critica al paternalismo deportivo porque genera dependencia, promueve vínculos de subordinación y atrofia la iniciativa personal. Es decir, el paternalismo deportivo detiene el crecimiento de la capacidad de los jugadores para decidir en forma autónoma sobre su quehacer futbolístico y posiblemente sus vidas privadas. Si no lo detiene, al menos lo limita en forma indeseable. De esta manera, muchos jugadores sienten temor a salirse de los parámetros establecidos por los entrenadores tanto dentro como fuera del campo de juego. Todo esto está relacionado con la obediencia irrestricta a su autoridad demandada por los entrenadores. Al exigirlos, los entrenadores verticales libran a los jugadores de que ejerzan plenamente como tales aunando en su figura tanto autoridad como responsabilidad. Sasturain, criticando los poderes y atribuciones concedidas a los entrenadores como parte de la mistificación de su tarea, apunta en este sentido:

[T]odo puede y debe ser controlado, todo puede y debe ser planificado, la eficacia o no (obtener resultados positivos) depende del cumplimiento estricto – la concentración sin distracciones (ésta es la palabra) – de directivas precisas. Los jugadores no compiten jugando sino que trabajan de competidores. Y se los prepara, se los forma y deforma para eso.⁴⁴

Otra consecuencia nociva del paternalismo deportivo es que la exigencia de obediencia irrestricta a los entrenadores produce otra deformación: impide el disenso y el diálogo. Como explica Martens: “Si [los

entrenadores] no permiten que los atletas los cuestionen, si pueden evitar explicar por qué entrenan como lo hacen, entonces sus deficiencias no serán descubiertas, ¡o así lo creen!”⁴⁵ Esto no sólo previene la discusión, análisis y evaluación abierta y sincera sobre la conveniencia de las ideas, tácticas y normas de convivencia requeridas por los entrenadores, sino que potencialmente facilita la reproducción de aquellas que son erróneas, improcedentes o no se ajustan a las capacidades e intereses de los jugadores. Es frecuente escuchar a jugadores a quienes se les exige jugar en posiciones que consideran inapropiadas para sus características de juego expresar su insatisfacción o disconformidad. Por ejemplo, al finalizar la Copa del Mundo Sudáfrica 2010, el argentino Ángel Di María declaró: “Me tuve que acostumbrar a un puesto donde nunca juego” y agregó: “Estoy disconforme con mi juego en el Mundial”.⁴⁶

En esta crítica al paternalismo deportivo subyace la noción de que nadie excepto los propios individuos conoce mejor sus intereses y potencial.⁴⁷ Pero inclusive si no fuera así, los designios de los entrenadores verticales, al desconocer la autonomía de sus jugadores, los trata como medios para lograr un fin. Sumada a la falta de disenso y diálogo, este desconocimiento previene que los jugadores se sientan plenamente participes de la construcción de sus equipos y sus vaivenes. En su peor forma genera desinterés o alienación. Martens resalta que la evidencia empírica corrobora estas afirmaciones. Los individuos que no tienen control sobre sus vidas ven destruidos sus niveles de autoestima, responsabilidad, motivación y logros.⁴⁸

Las consecuencias del paternalismo deportivo son, como señala Sasturain en relación al resultadismo, postura que tienden a sostener los entrenadores verticales, “en un plano llamémoslo estético, nefastas para el juego al soslayar o secundarizar, en la práctica,

el papel del sujeto real del fútbol: los jugadores”⁴⁹ Sasturain apunta a una serie de consecuencias que trascienden a las que afectan a los jugadores en tanto individuos así como a sus equipos, su preocupación se refiere al juego y sus valores. Como vimos anteriormente, las prácticas sociales pueden florecer o marchitarse y sucumbir. El modelo vertical está abocado a empobrecer las prácticas porque precisamente se basa en una exclusión del acuerdo social que las enriquece, ensalzando la “virtud” de “un” individuo, quien por muy genial que sea, no puede pretender tener todas las soluciones. Además, en el ámbito futbolístico, hemos visto que sus consecuencias empobrecen al resto de miembros de la comunidad. Esto, de necesidad, empobrece una práctica de carácter eminentemente social.

Los partidarios del modelo vertical de entrenadores podrían defenderlo manteniendo que el mismo provee el control, la dirección y la estructura necesaria para encaminar el complejo proceso de rendimiento deportivo. Esto parecería especialmente adecuado, como argumenta el psicólogo José Lorenzo, para jugadores “desordenados o inseguros, ya que el entrenador les aporta la dirección que ellos no poseen”⁵⁰ La lista podría incluir a jugadores desmotivados, holgazanes o descabellados. De hecho hay que reconocer que parece cumplir estos objetivos eficientemente. El problema es que este argumento da por sentado que no reconocer la autonomía de los jugadores es aceptable simplemente por la dirección y la estructura que provee a los jugadores y, más ampliamente, al rendimiento deportivo. Es decir, el argumento evita reflexionar sobre los supuestos que subyacen al modelo vertical de entrenadores,

que es precisamente nuestro propósito en esta sección. Por un lado, los partidarios del modelo vertical de entrenadores deben responder a la evidencia empírica que problematiza sus supuestos efectos benéficos sobre los jugadores. Por el otro, deben responder a la cuestión más fundamental de si es aceptable desconocer la autonomía de los jugadores y someterlos al estricto control que pregona el modelo. Apelar al éxito de los entrenadores verticales da nuevamente por sentado lo que es necesario justificar. Que el modelo sea exitoso o efectivo no implica que sea aceptable. Y menos si hay métodos alternativos más justos que también son exitosos. A riesgo de repetirnos, ¿es el modelo vertical de entrenadores justo? Lorenzo, quien lo recomienda en los casos mencionados, apunta a esta pregunta:

El autor, no considera adecuado que el entrenador actúe siempre de la misma manera, independientemente del jugador de que se trate y de la situación, con relación a la justicia deben tener todos los deportistas las mismas posibilidades y recibir un trato igualitario, pero desde el ámbito psicológico es conveniente conocer adecuadamente a los jugadores y actuar con ellos de un modo u otro en función de sus características, y siempre adecuando el comportamiento a la situación.⁵¹

Bajo esta perspectiva, si las características de los jugadores y las circunstancias lo ameritan – lo cual valga aclarar, es siempre prerrogativa de los entrenadores decidir – el modelo vertical de entrenadores está justificado. La justicia, aunque deseada, puede sacrificarse. Inspirándonos en un típico argumento antipaternalista, imaginemos qué sucedería con los

individuos y la sociedad si la intromisión en la libertad permitida por el paternalismo se extendiese a todas las prácticas sociales. ¡Cuántas habilidades no verían su potencial, así como cuánto conocimiento pobre y rendimiento mediocre se reproduciría!

A diferencia del modelo vertical de entrenadores, en el modelo horizontal éstos favorecen la participación de los jugadores en la toma de decisiones concernientes a los objetivos deportivos y a los medios necesarios para lograrlos, los mantienen informados y favorecen su desarrollo integral. Esta horizontalidad, que remarca la responsabilidad colectiva y la distribución de poder entre los miembros del colectivo, requiere proporcionar

(...) la estructura y las normas que permiten a los atletas aprender a fijar sus propias metas y a luchar por ellas. Ser un entrenador de tipo cooperativo no significa que se eviten las normas y el orden; dejar de estructurar las actividades del grupo equivale a descuidar una de las responsabilidades del entrenamiento. El entrenador afronta la compleja tarea de decidir qué cantidad de estructura genera el clima óptimo para el desarrollo de los atletas.⁵²

El supuesto que subyace al modelo vertical de entrenadores es la noción de igualdad. El concepto de igualdad es complejo y controvertido. De cualquier manera, en la actualidad la concepción prevalente en la filosofía política, al menos en occidente, es la de la igualdad moral, que se refiere a la misma dignidad con que todos los seres humanos están investidos y al mismo respeto del que son pasibles. De esto se desprende que al tener el mismo valor moral, los individuos merecen ser tratados como iguales. Es decir, a todos los individuos se les debe la misma consideración y respeto. Lo que fundamenta la igualdad moral

es una serie de características compartidas universalmente por todos los individuos. John Rawls ha explicado esta relación de la siguiente manera:

La idea básica es que en virtud de sus dos facultades morales (una capacidad para un sentido de la justicia y para una concepción del bien) y de las facultades de la razón (de juicio, pensamiento y las vinculadas con estas facultades), las personas son libres. El poseer estas facultades en el grado mínimo requerido para ser miembros de la sociedad hace a las personas iguales.⁵³

Afirmar que en tanto agentes morales autónomos, los individuales son moralmente iguales y, por lo tanto, merecedores de un trato igualitario no significa que deban ser tratados en forma idéntica. Un tratamiento igualitario significa otorgar igual consideración y respeto a los diferentes planes de vida que los individuos eligen libremente. Y esto permite, en ocasiones, tratar a los individuos de manera diferenciada.⁵⁴ La aceptabilidad o no del trato diferenciado depende de si éste demuestra igual consideración y respeto por las elecciones de los individuos involucrados – es decir, un tratamiento como iguales – en la situación en cuestión. Por ejemplo, en un equipo de fútbol, los entrenadores estarían justificados en asignar un período de descanso más prolongado a aquellos jugadores que actuaron durante todo un partido que a aquellos que sólo lo hicieron durante un tiempo o directamente no entraron al campo de juego. Asimismo, parecería aceptable que los entrenadores establecieran un régimen especial de adiestramiento para aquellos jugadores que están recuperándose de una lesión. En ambos casos el tratamiento igualitario exige que los jugadores que se desempeñaron durante todo el partido y los jugadores lesionados descansen más tiempo y se entrenen en forma

diferenciada respectivamente. La idea es que no todas las desigualdades de tratamiento son inicuas. Es más, si los individuos han de ser tratados como iguales, lo más probable es que dichas desigualdades sean tanto frecuentes como justificadas.

El modelo horizontal de entrenadores reconoce la autonomía de los jugadores y les demuestra igual consideración y respeto. Vale la pena destacar que esto coincide con los derechos de los deportistas a ser tratados con dignidad y a la igualdad de oportunidades promovidos por algunas asociaciones profesionales de educación física y deporte.⁵⁵ Básicamente lo que se produce en el modelo horizontal de entrenadores es un reconocimiento de igual categoría moral entre jugadores y entrenadores. Ni uno ni otros son considerados moralmente superiores o inferiores. Por ello es que los entrenadores horizontales establecen procedimientos democráticos que incluyen a los jugadores en la toma de decisiones relacionadas con el rendimiento deportivo. De esta manera se forjan vínculos igualitarios que enfatizan y promueven la cooperación, la confianza, la empatía y la reciprocidad. Como vimos más arriba, descentralizar y democratizar la toma de decisiones no implica que los entrenadores desatiendan sus responsabilidades, se desautoricen o promuevan un estado de asambleísmo permanente que paralice la labor del equipo. Los entrenadores horizontales proveen el liderazgo, la guía y las condiciones estructurales apropiadas para que la labor no se vea interrumpida y, sobre todo, manifieste la voluntad colectiva. La clave es el logro de consensos amplios en función de la especificidad del interés compartido en que el colectivo funcione adecuadamente y no la mera imposición de la voluntad de los entrenadores.

El igualitarismo moral inherente al modelo horizontal de entrenadores no implica obediencia a las

decisiones de entrenadores, sino a la decisión que tanto entrenadores como jugadores han tomado conjuntamente. De esta manera, las responsabilidades no se imponen a los jugadores, sino que éstos las contraen en un proceso participativo democrático y plural. Al tenerse en cuenta su autonomía, los jugadores son tratados como fines en sí mismos. Además de tener en cuenta los intereses, las preferencias, el conocimiento y la experiencia de los jugadores, el intercambio democrático en la toma de decisiones establece un clima que tiende a favorecer las ideas provechosas y desechar las desventajosas. Por otro lado, el modelo horizontal de entrenadores genera una serie de efectos benéficos sobre los jugadores. Martens los ha resumido claramente:

Los deportistas deben ser capaces de afrontar la presión, adaptarse a situaciones cambiantes, mantener las disputas en perspectivas, mostrar disciplina y mantener la concentración a fin de rendir bien. Estos ingredientes son propiciados rutinariamente por los entrenadores de estilo cooperativo, pero rara vez por los de estilo autoritario. El estilo cooperativo otorga mayor confianza al atleta, lo que tiene un efecto positivo en su auto-imagen. Fomenta la apertura en el clima socio-emocional y mejora tanto la comunicación como la motivación. Los deportistas están motivados no por el miedo al entrenador, sino por el deseo de satisfacción personal. Por ello, el estilo cooperativo casi siempre resulta más divertido para los deportistas.⁵⁶

Estas consecuencias benéficas además influyen muy saludablemente a las prácticas sociales. El diálogo, la mayor participación de elementos

autónomos, la variedad de criterios, sin olvidarnos del optimismo que genera en los individuos el sentirse apreciados, conducen al florecimiento de éstas. Hay una serie de virtudes o procesos virtuosos que potencian, preservan, y mejoran el fútbol, y que no sorprendentemente, se alinean con los valores que promueve el modelo horizontal. A saber, respeto mutuo entre entrenadores y jugadores, como iguales (más no idénticos) miembros del equipo que se basa en un sentido profundo de la justicia, el considerarse como seres autónomos que se ven como fines en sí mismos y no meros medios, la requisita honestidad para que este trato se pueda dar, empatía para ponerse en el lugar de los demás y el coraje que toda postura moral requiere para no dejarla de lado al menor (o mayor) contratiempo.

A pesar de las ventajas manifiestas del modelo horizontal de entrenadores, es posible criticarlo porque su implementación es dificultosa y requiere competencias más sofisticadas por parte de los entrenadores. Quizá por ello Lorenzo lo recomienda preferentemente para “deportistas sensibles y creativos, a los cuales el entrenador presta el apoyo necesario”.⁵⁷ Estos no parecen argumentos para desacreditar el modelo horizontal de entrenadores. Sin negar los desafíos que plantea, tanto a entrenadores como a jugadores, su existencia no es motivo suficiente para no implementarlo. La vida democrática es compleja y difícil, y a menudo tortuosa, pero ello no implica que debamos claudicarla. Hacerlo tiene un altísimo costo: someterse a los designios inapelables de otros. Este es un modelo que requiere confianza en sí mismo y voluntad de superarse, y que busca potenciar los talentos sin arredrarse por la dificultad. Es una oportunidad para los entrenadores, y más aún, puede argumentarse que dada su posición como líderes, es su responsabilidad. Así, este posicionamiento

quiere decir que los entrenadores han de liderar dando ejemplo, encarnando los principios democráticos y de diálogo que esperan echen raíces. La democracia del modelo horizontal no quiere decir que no haya liderazgo de acuerdo con los requerimientos coyunturales y estructurales.

Si importa que los ciudadanos discutan entre sí transparentemente como iguales para forjar sus destinos y hacerse responsables de los mismos, vale la pena el esfuerzo... aún sabiendo de la complejidad de la tarea. Lo mismo vale para el modelo horizontal de entrenadores: su dificultad, que reside en que entrenadores y jugadores se reconozcan como iguales e intenten gobernarse a sí mismos, es parte de su encanto. Así como las democracias intentan educar a los jóvenes para que maduren en ciudadanos responsables, se podría educar a los entrenadores para la difícil tarea que les espera. Después de todo, como argumenta el filósofo Fernando Savater, la educación en su sentido más amplio está destinada a facultar “para vivir políticamente con los demás en la ciudad democrática, participando en la gestión paritaria de los asuntos públicos y con capacidad para distinguir entre lo justo y lo injusto”.⁵⁸ Los entrenadores horizontales multiplicarían el esfuerzo educativo de las democracias y contribuirían no sólo a un deporte, sino a una sociedad más democrática. No hacerlo, implica preferir que los jugadores simplemente se sometan a los entrenadores. La igualdad moral no es sólo para los jugadores sensibles y creativos.

El equipo justo

Esta sección presenta y discute los principios que deberían primar en la organización interna de un equipo de fútbol para considerarlo justo desde el punto de vista moral. Pensar en la justicia implica

considerar dos cuestiones. La primera se refiere a la manera en que los individuos deben tratarse unos a otros. En esto es central la noción de igualdad moral, que se refiere, como dijimos en la sección anterior, a una serie de características fundamentales que todos los individuos tienen en común. Algunos llaman a estas características fundamentales, que se funden en la capacidad de los individuos para elegir libremente el sentido de sus vidas, dignidad humana. La dignidad humana, o igualdad moral, requiere que todos los individuos sean considerados con el mismo respeto y como iguales. Savater aclara cuatro implicancias de este concepto. Primero, la dignidad humana reconoce la inviolabilidad de los individuos y que éstos no deben ser instrumentalizados en pos de un fin general. Segundo, reconoce la autonomía de los individuos para elegir sus planes de vida sin otra limitación que la impuesta por el derecho a la autonomía de los semejantes. Tercero, reconoce que los individuos deben ser tratados de acuerdo con su comportamiento y no de acuerdo con factores aleatorios incidentales a su humanidad tales como la nacionalidad, la raza, el sexo, etc. Finalmente, exige solidaridad con el padecer de los semejantes.⁵⁹ La justicia requiere que los individuos se reconozcan, respeten y traten como moralmente iguales, a pesar de sus diferencias particulares y el carácter de las culturas a las que pertenecen. Esto no implica que diferentes circunstancias no requieran diferentes soluciones, sino que el punto de partida sea de igualdad moral. Entendida como igualdad moral, la justicia es el anverso de la imposición y la coacción.

La segunda cuestión a considerar en la justicia se refiere a los procedimientos para distribuir bienes, oportunidades, recompensas, honores y castigos. Es decir, la justicia tiene que ver tanto con el trato que los individuos se deben mutuamente como con aquello que les corresponde. La justicia, según Platón, “es lo

que asegura a cada uno su parte, su lugar, su función”.⁶⁰ Por su parte, Aristóteles afirma que el justo es aquel que sólo toma su parte de los bienes y de los males.⁶¹ La igualdad no es un principio suficiente para determinar qué le corresponde a cada cual. Por ejemplo, ¿sería justo que los entrenadores otorgaran exactamente la misma cantidad de tiempo de juego a todos los jugadores a lo largo de un campeonato? ¿Que los árbitros sancionaran todas las faltas con el mismo castigo? ¿Que los preparadores físicos impartieran el mismo plan de adiestramiento a todos los jugadores? La respuesta es negativa. Hay razones de peso para considerar que dicho modelo distributivo otorga tiempo de juego, castigos y planes de entrenamiento a quienes no lo merecen o necesitan. La distribución idéntica de estos bienes y castigos resultaría injusta. El razonamiento es que, como sugerimos en la sección anterior, el trato igualitario no implica tratamiento idéntico, sino igual consideración y respeto. Ni el trato diferenciado ni las desigualdades generadas por el mismo son necesariamente injustos. Los entrenadores, árbitros y preparadores físicos que distribuyeran bienes y castigos idénticamente no estarían otorgando a cada jugador lo que le corresponde. En temas de justicia, la igualdad no es todo. Como dice el filósofo William Frankena: “Tratar a la gente por igual no significa tratar a todo el mundo de modo idéntico; la justicia no es en modo alguno tan monótona”.⁶²

En tal caso, es evidente que la justicia requiere de un principio que establezca lo que le corresponde a los individuos y lo distribuya consecuentemente, respetando su igualdad moral. Para decirlo de otro modo, este principio es necesario para determinar qué diferencias o desigualdades son justas. Una manera de hacerlo es apelando a la noción aristotélica teleológica de justicia.⁶³ Aristóteles dice que para

definir lo que le corresponde legítimamente a los individuos es preciso entender el *telos*, o propósito, de la práctica social en cuestión, porque es a partir de este entendimiento que se establecen los bienes y virtudes que por ser definitorios de la práctica social deben ser honrados. Conocer el *telos* de la práctica social conlleva conocer qué aspectos ameritan ser reconocidos como centrales y dignos de ser enaltecidos. Siguiendo ésta lógica, las diferencias o desigualdades justas son aquellas que reflejan la medida en que los individuos contribuyen al enaltecimiento de la práctica social. El criterio para la distribución de bienes es el mérito, entendido como la capacidad para contribuir al enaltecimiento de la práctica social. Esta aproximación a la justicia deportiva parece estar implícita en la teoría interpretivista del deporte. Esta teoría sostiene que los juicios en torno al mismo deben basarse en principios sobre su naturaleza y propósito central fundamentados racionalmente. Por lo tanto, “requiere que los dilemas éticos del deporte sean evaluados en relación a la lógica y principios sobre los que descansa la prueba [de habilidades físicas] y sus estándares de excelencia”.⁶⁴ En el fútbol, lo que le corresponde a cada uno está íntimamente ligado al valor de la prueba de habilidades físicas inherente al juego.

El análisis crítico de los dos modelos de entrenadores realizado en la sección anterior marca una dirección primaria sobre los parámetros del equipo justo, fundamentalmente en lo que se refiere al trato que los individuos se deben unos a otros en un equipo que se precie de tal. Es innegable que el igualitarismo moral subyacente al modelo horizontal de entrenadores reconoce la autonomía de los jugadores y les demuestra igual consideración y respeto. En primer lugar, se podría decir, extendiendo esta idea, que en el equipo justo tanto entrenadores como jugadores se consideran como moralmente iguales y se tratan con

el mismo respeto. Esto requiere que se establezcan procedimientos democráticos que incluyan tanto a entrenadores como a jugadores en la toma de decisiones relacionadas con el rendimiento deportivo, desde la táctica a implementarse en la competencia hasta las normas de convivencia. La toma de decisiones democrática respeta y forja vínculos igualitarios, y éstos a su vez enfatizan y promueven la cooperación, la confianza, la empatía y la reciprocidad. El igualitarismo que debe primar en el equipo justo también requiere que sus miembros se traten y juzguen de acuerdo con su comportamiento y no de acuerdo con factores aleatorios incidentales a su humanidad.⁶⁵

De esta manera, en el equipo justo no debería haber preferencias, restricciones o exclusiones por motivos raciales, religiosos, políticos, de origen nacional, etc. Es decir, en el equipo justo no se discrimina por motivos ajenos a la condición de los jugadores *qua* jugadores y todos gozan de igual oportunidad para ser considerados como integrantes del equipo y tomar decisiones que lo afecten. Claramente, la preferencia sexual, la filiación política o la creencia religiosa de los jugadores, por ejemplo, no deberían influir o inhabilitarlos en lo que refiere a sus vidas dentro del equipo. Es más, dichas preferencias y elecciones deben ser respetadas. Esto es congruente con el ideario del Movimiento Olímpico, que al explicitar estándares morales en su visión y finalidad, se confirma como una excepción en el ámbito deportivo. En sus principios fundamentales establece que “Toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte sin discriminación de ningún tipo” y clarifica que “Cualquier forma de discriminación contra... una persona basada en consideraciones de raza, religión, política, sexo o de otro tipo es incompatible con la pertenencia” al mismo.⁶⁶ En el equipo justo todos los jugadores son juzgados y tratados en base a criterios

estrictamente futbolísticos y no a criterios que los exceden y son incidentales a su condición de futbolistas; es decir imparcialmente. La homofobia, la misoginia y el racismo rampante en varios círculos futbolísticos alrededor del mundo resaltan las virtudes del equipo justo y la necesidad de luchar por su implementación. Por ejemplo, en el 2009, Marcello Lipi, entrenador de la selección italiana campeona de la Copa Mundial Alemania 2006 afirmó: “Nunca excluiría a un jugador de la selección por ser gay” pero confesó “que en este medio [el futbolístico] no le sería fácil a un futbolista vivir su homosexualidad de manera natural”.⁶⁷

Nótese que en el equipo justo no se niega las diferentes funciones y responsabilidades relevantes a los entrenadores y los jugadores. Sin embargo, requiere negar estructuras verticales donde el entrenador se coloca como el único responsable del equipo, decide al margen de los jugadores y controla todos los aspectos de la planificación deportiva. En el equipo justo hay un reconocimiento mutuo de sus respectivos conocimientos, habilidades, intereses y experiencias. El entrenador guía y provee la estructura necesaria para la descentralización del poder, la democratización de la toma de decisiones y la concreción de las mismas. La responsabilidad por el acontecer del equipo es compartida y consensuada. Lo que prevalece es la voluntad y la autoridad colectiva en la cual todas las voces son tenidas en cuenta. Esto genera un tipo de obligaciones especiales entre todos los miembros del equipo. Son las llamadas obligaciones de solidaridad. En el caso de un equipo de fútbol se podrían contar la obligación no sólo de participar activamente en la toma de decisiones, sino también la obligación de cooperar con los objetivos comúnmente establecidos y la obligación de interesarse por el bienestar de todos los que integran el equipo. De esta manera, por ejemplo, los jugadores que conforman el banco de

suplentes deben prestar apoyo a los titulares y todos deben esforzarse en los entrenamientos para estar en su mejor forma. En el equipo justo la confianza y la reciprocidad mutua son valores predominantes.

Aquí habría que aclarar que las obligaciones de solidaridad son incorrectas si violan el igualitarismo moral que prima en el equipo justo, ya que en éste no se sacrifican jugadores en pos de un objetivo común. Se los trata como individuos y no como a cosas; es decir, no se los cosifica o instrumentaliza. Al decir de Savater, “Lo del trato es importante, porque [...] los humanos nos humanizamos unos a otros”.⁶⁸ Lamentablemente, ejemplos en sentido contrario no faltan. Quizá algunos recordarán que en la Copa Mundial Italia 1990, Bilardo, entonces entrenador del equipo argentino, le dijo al médico, sabiendo que el arquero Nery Pumpido estaba fracturado, “que no lo sacara, que lo aguantara ahí. Agarré a Goyco [Sergio Goycochea] y le hablé, cuando estaba tranquilo, lo hice entrar”.⁶⁹ Pumpido se había fracturado la tibia y el peroné de la pierna derecha. Valga aclarar que Bilardo es médico. Otro ejemplo, quizá más frecuente, se da cuando los entrenadores mandan a un jugador de su equipo a lesionar intencionalmente a un rival.⁷⁰ La instrumentalización de Pumpido y la de estos jugadores no pueden justificarse basándose en las obligaciones de solidaridad y no corresponde al trato que los individuos se deben en el equipo justo.⁷¹

La horizontalidad del equipo justo no garantiza aciertos ni éxitos y muchos menos consensos rápidos y amplios. Savater dice que en la democracia “Lo único garantizado es que habrá más *conflictos*”⁷² y esto parece también aplicar a los esfuerzos por distribuir el poder horizontalmente de un equipo de fútbol justo. Ya hemos sugerido que los conflictos son parte integral de la democracia, que parte de su dinamismo reside en enfrentarlos para autogobernarnos y que

son intrínsecamente preferibles al mando unilateral. Pero es legítimo preguntar qué hacer si en un equipo de estas características los conflictos son tales que las discrepancias imperan, aunque temporalmente, en detrimento del consenso. En el equipo justo los entrenadores tienen una responsabilidad especial en estas situaciones. En primer lugar, deben intentar buscar puntos de encuentro entre los intereses contrapuestos manifestados por el equipo y generar mecanismos para que éste arribe a un consenso, aunque sea preliminar. Su liderazgo es, en este sentido, primordial.⁷³ Si el consenso se muestra persistentemente elusivo, los entrenadores tienen la responsabilidad de tomar una decisión que permita continuar el trabajo. La misma debe tomarse en base a su conocimiento y experiencia con los jugadores y la práctica social, enfatizando tanto su necesidad como precariedad. En ambos casos, la decisión de los entrenadores debe tener como objetivo último empoderar al equipo para que resuma el autogobierno y retorne la reciprocidad. Además, debe practicarse respetando la imparcialidad, tal cual abordada en esta sección. Finalmente, este tipo de decisiones también debe ser evaluada por el conjunto y considerada como parte del proceso de construcción democrática.

En ese punto es importante discutir un tipo de situaciones en las que los entrenadores de un equipo justo también tendrían la prerrogativa temporal de tomar decisiones sin consultar o deliberar con sus jugadores. En estas situaciones las imposiciones prácticas, en muchos casos relacionadas con la urgencia, demandan decisiones rápidas y seguras. Un ejemplo podrían ser los reemplazos a realizar durante un partido ya sea por lesión de un jugador o por cuestiones tácticas. En esas circunstancias, los entrenadores deberán tener presente tanto el bienestar de los jugadores como los objetivos planteados conjuntamente y

decidir de forma imparcial. A pesar de ello, es posible pensar de antemano conjuntamente qué reemplazos o cambios estratégicos serían adecuados en diferentes situaciones de juego. Pero como en el fútbol, tal cual afirmaba el periodista Dante Panzeri, “Lo que ocurre en la cancha lo organizan las *circunstancias* y lo decide el *imprevisto*”⁷⁴, es imposible predecir y planificar para todas las posibles situaciones que surgirán en un partido. Así como los jugadores tienen en el equipo justo la libertad, y la responsabilidad, durante un partido para resolver el imprevisto e intentar organizar con sus acciones las circunstancias para que les sean favorables sin consultar a nadie, los entrenadores deberían gozar de la libertad, y la responsabilidad, equivalente para tomar decisiones de igual manera en situaciones cuyas imposiciones prácticas lo requieren. En esto la confianza construida por la horizontalidad democrática es de importancia vital.

Finalmente queda analizar las diferencias o desigualdades que son moralmente aceptables en el equipo justo. Como dijimos anteriormente estas diferencias o desigualdades son justas si se basan en la medida en que los individuos contribuyen al enaltecimiento del *telos* de la práctica social. Para decirlo de otro modo, en el caso del fútbol, lo que se debe tener en cuenta es la capacidad y potencial de los jugadores en relación a los bienes internos y estándares de excelencia que lo definen y distinguen de otras prácticas sociales. Lo que le corresponde a cada jugador se determina en función de su calidad *qua* jugador. El parámetro distributivo primario está dado por la proporción de los méritos y deméritos futbolísticos de los jugadores. En el equipo justo se merece y distribuye de acuerdo con este parámetro. En breve, en el equipo que se precia de tal los jugadores, y también los entrenadores, son tratados como iguales y conforme a la proporción de los méritos y deméritos para

hacer avanzar al fútbol. Pongamos por caso uno de los bienes escasos (aquellos cuya posesión por unos previene su posesión por otros) máspreciados en un equipo: la titularidad. En el equipo justo la titularidad se distribuye en forma imparcial y de acuerdo con las virtudes de los jugadores para enaltecer el fútbol. Juegan los mejores.

Las virtudes de una práctica social incluyen aquellas concernientes a los aspectos técnicos (en el fútbol están dados por las habilidades específicas que pone a prueba y las tácticas que su estructura permite) “y” las pertenecientes a las esferas de la superación y el trabajo cooperativo. Entre éstas últimas se engloban las que cultivan la igualdad y el tratar a los demás como fines y personas autónomas. Los mejores jugadores son aquellos que combinan en un todo dichas virtudes, potenciando su propio rendimiento y el de sus compañeros. Aristóteles argumenta que “del mismo modo que en los juegos olímpicos no son los más hermosos ni los más fuertes los que alcanzan la corona, sino los que compiten (pues entres éstos algunos vencen), así también las cosas hermosas que hay en la vida sólo las alcanzan los que actúan certeramente; y la vida de éstos es agradable por sí misma”.⁷⁵ Ciertamente, los “mejores” jugadores y entrenadores se entiende aquí en sentido técnico y moral: los mejores son aquellos que actúan correctamente en ambos sentidos a la hora de marcar goles en el campo, orientar a un equipo o simplemente vivir la vida que los potencie como jugadores o entrenadores. Además, esto permite que, a menudo, un futbolista menos dotado técnicamente pueda ser titular porque su actitud es más conducente para el equipo que la de otro jugador más talentoso, pero de actitud contraproducente. El fútbol es un deporte, precisamente, de equipo. Entender a los jugadores *qua* jugadores implica tener en cuenta “todas” las virtudes futbolísticas, bien

sean técnicas o éticas (lo cual permite tener en cuenta méritos y deméritos de uno y otro tipo). Después de todo, la capacidad para contribuir al enaltecimiento de la práctica social tiene varias aristas a las que hay que prestar atención y cuidado en su totalidad si el fútbol a de refulgir en todo su esplendor.

En el fútbol, la necesidad frecuentemente constituye una fuente de diferencias o desigualdades justificadas. El entrenamiento específico de acuerdo con las diferentes posiciones dentro del campo de juego y sus particularidades es un caso típico. Sin embargo, los bajones en el rendimiento, las lesiones, las deficiencias técnicas, las diferencias fisiológicas, las cuestiones anímicas e inclusive la edad de los jugadores, por ejemplo, pueden entenderse como variables que también justifican un trato diferenciado. Así, las necesidades impuestas por estas variables permiten que se desarrollen planes de entrenamiento especiales para los jugadores con deficiencias técnicas, adiestramientos diferenciados teniendo en cuenta los bajones de rendimiento, las lesiones o las diferencias fisiológicas y se modifique el período de descanso según el ánimo o la edad de los futbolistas. Las diferencias o desigualdades basadas en la necesidad están guiadas por el criterio distributivo primario, su objetivo es restaurar y potenciar la capacidad de los jugadores para promover la práctica social y su contribución al equipo. En un sentido más general, atender a estas necesidades implica en algunos casos especiales (piénsese en una lesión que pone en peligro la carrera o incluso la vida de un jugador) respetar y amparar no sólo su condición de jugador, sino las facultades que definen la igualdad moral de los individuos así como su bienestar.

El esfuerzo es a menudo invocado en ámbitos futbolísticos como posible fuente de trato desigual. Sin embargo, creemos que el esfuerzo *per se* no justifica

una distribución diferenciada de bienes escasos. El esfuerzo no prima sobre la capacidad de enaltecer la práctica social. Es decir, los jugadores que se esfuerzan comparativamente más que otros colegas por mejorar su desempeño futbolístico no son merecedores de una mayor proporción de los bienes escasos del fútbol. La práctica social, como hemos argumentado, requiere que todos los involucrados en la misma se esfuercen en ese sentido. En la medida en que todos los jugadores muestren tesón en los entrenamientos, y cumplan con las normas y objetivos determinados conjuntamente, el esfuerzo extra no acredita mayor merecimiento de los bienes escasos. Quedarse una hora a mejorar la capacidad de ejecutar tiros libres después de los entrenamientos, hacer punta en el adiestramiento físico u ofrecerse para estudiar el esquema táctico de los rivales viendo videos dos noches por semana es loable y debe ser reconocido, pero no da derecho a esperar un trato diferenciado. La situación en la cual el esfuerzo puede jugar un papel decisivo es cuando dos (o más) jugadores tienen un nivel de rendimiento similar. Allí el esfuerzo podría ser un factor a tener en cuenta a la hora de decidir, por ejemplo, quien será titular. Se podría argumentar que este no es caso especial porque el esfuerzo es una de las virtudes que deben poseer quienes honran la práctica social. Lo último es cierto, pero ello no niega que el esfuerzo comparativo tome en esa situación una dimensión especial y definitoria.⁷⁶

La discusión sobre las diferencias o desigualdades que son moralmente aceptables en el equipo justo revela un aspecto más general del mismo. La justicia requiere que en un equipo de fútbol tanto entrenadores como jugadores honren y promuevan su *telos*. Unos y otros deberían esforzarse por materializar y expandir sus estándares de excelencia. Ser miembro de una práctica social demanda dicha dedicación.

Dedicarse al logro de la excelencia en una práctica social es un elemento central en la buena vida, individual y colectiva. Como dice MacIntyre: “Merecer el bien es haber contribuido de alguna forma substancial al logro de aquellos bienes [internos a la práctica], la participación en los cuales y la común búsqueda de los cuales proporcionan los fundamentos a la comunidad humana”.⁷⁷ En el equipo justo se recompensa esa contribución y se alienta la participación y la búsqueda colectiva de los bienes internos y los estándares de excelencia. De esta manera, el respeto mutuo y el trato igualitario se extiende a los miembros del equipo y a todos aquellos que forman parte de la práctica social.⁷⁸

Conclusión

Contrarrestando la tendencia contemporánea que potencia los aspectos técnicos y tácticos del fútbol, y que se alinea con un modelo de entrenamiento y gestión vertical, hemos articulado un modelo alternativo que hace legítima la reflexión moral como vehículo hacia la excelencia futbolística: el modelo horizontal. Éste posibilita desarrollar un fútbol más equitativo, rico y bello al proponer un sistema democrático que busca el consenso y la plena participación de jugadores y entrenadores como iguales, pero de acuerdo con lo que cada uno se merece. Ciertas virtudes morales, como la igualdad recién mencionada o la consideración y respeto de los otros como fines y seres autónomos, se entrelazan con las virtudes y bienes internos característicos del fútbol.

En el equipo justo, los entrenadores lideran dando ejemplo, motivan a los jugadores a entregar lo mejor de sí mismos, enaltecen los bienes internos del juego, reconocen sus estándares de excelencia y establecen las condiciones para que esto sea posible. Por

su parte, los jugadores aspiran a la excelencia como futbolistas, y por ende abrazan sus estándares de excelencia y desarrollan sus habilidades físicas a la par que respetan a compañeros y contrarios como moralmente iguales. En breve, el equipo justo es aquel en el que florece el fútbol como práctica social en un ámbito igualitario y participativo, en el que prima el respeto mutuo y los bienes internos así como los estándares de excelencia se constituyen en guías para la asignación de lo que le corresponde a cada cual. En pocas palabras, el mejor equipo es un equipo justo.

Notas

- 1 “Domenech: ‘Lo de ayer fue una estupidez sin nombre’”, *El País* (Madrid), 21 de junio de 2010. [en línea], <http://www.elpais.com/articulo/deportes/Domenech/ayer/fue/estupidez/nombre/elpdepfutmunart/20100621elpepud ep_18/Tes>. [consulta: 30/7/2010]. Si bien este artículo da cuenta general del incidente, para mayores detalles refiérase a los periódicos de entre el 19 y el 25 de junio de 2010.
- 2 Véase, por ejemplo, “Lío de faldas en la selección inglesa de fútbol”, *Deutsche Welle*, 6 de febrero de 2010. [en línea], <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,5222485,00.html>>. [consulta: 30/7/2010].
- 3 Maradona relata el episodio en su libro *Yo soy el Diego (... de la gente)* (Buenos Aires: Planeta, 2000), 236-238.
- 4 César R. Torres y Daniel G. Campos, “Introducción” en *¿La pelota no dobla? Ensayos filosóficos en torno al fútbol*, comps. César R. Torres y Daniel G. Campos (Buenos Aires: Libros del Zorzal, 2006), 16.
- 5 Este capítulo se refiere a los equipos de fútbol profesional o de alto rendimiento en los cuales los jugadores son presumiblemente adultos. Si bien algunas de las ideas que se discuten son de aplicación al fútbol juvenil o de base, sus peculiaridades plantean cuestiones que están por fuera del alcance del mismo.
- 6 La historia de una práctica cultural es importante, pero es un elemento más, tal que la complejidad, la coherencia y sobre todo los bienes internos que esa práctica esposa. Alasdair MacIntyre, *Tras la virtud*, trad. Amelia Valcárcel (Barcelona: Crítica, 1987), 233.
- 7 *Ibidem*, 233-34. Nuestro énfasis.
- 8 *Ibidem*, 236.
- 9 Hay un número de filósofos que suscriben esta posición que puede denominarse como ortodoxa en la filosofía del deporte anglosajona. Por ejemplo, véanse los autores citados en la nota a pie de página 33 de César R. Torres, “Los goles con la mano: ¿deben o no ser considerados como parte del juego?” en *¿La pelota no dobla? Ensayos filosóficos en torno al fútbol*, comps. César R. Torres y Daniel G. Campos (Buenos Aires: Libros del Zorzal, 2006).
- 10 Estas ideas, desarrolladas por Ortega en diferentes ensayos, marcan su filosofía y se refinan a lo largo de los años. Véase José Ortega y Gasset, “El Quijote en la escuela”, 401-430; “Sobre El Santo”, 19-26 y “El origen deportivo del estado”, 705-719, todos en *Obras completas*, Tomo II – 1916 (Madrid: Santillana, 2004).
- 11 De ser cambios suficientemente radicales, implican un juego con características diferentes del anterior: cambiar el número de jugadores y disminuir el tamaño del campo resulta en fútbol sala o fulbito, por ejemplo. El fútbol ha evolucionado marcadamente desde su codificación en Inglaterra en 1863, lo que indica cierta contingencia. Sin embargo ésta ha sido una evolución lenta y que no ha cambiado la premisa esencial del juego: la primacía de jugar el balón con el pie. Esto explica, si bien no justifica, la reticencia al cambio y el conservadurismo de la FIFA.
- 12 Para una explicación más detallada de los bienes internos y las reglas del fútbol en el contexto de los goles con la mano, véase Torres, “Los goles con la mano: ¿deben o no ser considerados como parte del juego?”, 106-111 e idem, “What Counts As Part of a Game? A Look at Skills”, *Journal of the Philosophy of Sport*, 27 (2000), 81-92.
- 13 Para una discusión entretenida e informativa sobre las tres versiones prevalentes del fuera de juego y su papel a la hora de favorecer el juego de pase o el del regateo véase Laurent Vallée, *Le football: les lois d'un jeu*, (s. l.: Éditions Dalloz, 2010), 8-11.
- 14 MacIntyre, *Tras la virtud*, 237.
- 15 Antonio Vázquez, “Luxemburgo & Sacchi”, *Futbolista* (Madrid), febrero de 2005, 38. Nuestro énfasis.
- 16 Lluís Regás, “Entrevista a Ronaldinho”, *Futbolista* (Madrid), febrero de 2005, 24.
- 17 MacIntyre, 237. Con buen criterio MacIntyre critica la competición donde prima la estructura de suma-cero (de “todo o nada”), en la cual los ganadores se llevan la palma y los perdedores la vergüenza.
- 18 Ortega, “La nación: gente o el estado”, *Obras completas*, Tomo I – 1902-1915 (Madrid: Santillana, 2004), 836.
- 19 MacIntyre, *Tras la virtud*, 238.
- 20 Regás, “Entrevista a Ronaldinho”, 27.
- 21 Véanse Rainer Martens, *Coaches Guide to Sport Psychology* (Champaign, IL: Human Kinetics, 1987), 26-29 e idem, *El entrenador de éxito*, trad. Francisco Jiménez Ardana (Barcelona: Editorial Paidotribo, 2002), 11-16.
- 22 Véanse John Lyle, “Coaching Philosophy and Coaching Behaviour” en *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport*, comps. Neville Cross y John Lyle, (Oxford: Butterworth Heinemann, 1999), 25-46 e idem, *Sports Coaching Concepts: A Framework for Coaches' Behaviour* (London, New York: Routledge, 2002), 156-164.
- 23 La caracterización de los dos los modelos de entrenadores está basada en la bibliografía citada en las notas a pie de

- página 21 y 22. Para una reseña en español de los estudios sobre los modelos de entrenadores refiérase al capítulo 1 de M. Perla Moreno Arroyo y Fernando del Villar Álvarez, *El entrenador deportivo. Manual práctico para su desarrollo y formación* (Barcelona: INDE, 2004).
- 24 Por otro lado, denominar a los modelos de entrenadores como vertical y horizontal es conveniente porque estos términos están menos cargados ideológicamente, permiten incorporar más características en su conceptualización y son más congruentes con los términos empleados en otras disciplinas como la sociología, la ciencia política y la administración de negocios.
- 25 Juan Sasturain, *Wing de metegol* (Buenos Aires: Libros del Rescoldo, 2004), 23.
- 26 Véase, por ejemplo, Peter Conrad, “The Great Dictator”, *The Guardian* (Londres), 16 de febrero de 2006. [en línea], <<http://www.guardian.co.uk/theobserver/2006/feb/19/features.review37>>. [consulta: 16/7/2010] y Richard Wilson, “Strategy and Skill, Poise and Cunning, the San Siro Will Host More Than Just the Lionel Messi and Jose Mourinho Show Tonight”, *The Herald* (Glasgow), 19 de abril de 2010. [en línea], <<http://www.heraldscotland.com/sport/english-football/strategy-and-skill-poise-and-cunning-the-san-siro-will-host-more-than-just-the-lionel-messi-and-jose-mourinho-show-tonight-1.1021799>>. [consulta: 16/7/2010].
- 27 José Mourinho, “La organización debe estar supeditada al entrenador”, entrevistado por Guillem Balagué y Manu Sainz, *Diario As* (Madrid), 28 de mayo de 2010. [en línea], <http://www.as.com/futbol/articulo/organizacion-debe-estar-supeditada-entrenador/dasftb/20100528dasdaifb_17/Tes>. [consulta: 30/5/2010].
- 28 *Ibidem*.
- 29 *Ibidem*.
- 30 *Ibidem*.
- 31 Véase Conrad, “The Great Dictator”. Dos años antes, siendo entrenador del FC Porto, Mourinho también había sido suspendido para uno de los partidos que su equipo jugaría con la Lazio por la Copa de la UEFA. Mourinho no sólo envió un mensaje a uno de sus asistentes en el banco de suplentes para que le dijera a los jugadores donde se encontraba porque quería que éstos lo miraran a la cara antes de que comenzara el partido, sino que además envió mensajes con instrucciones para sus jugadores durante todo el partido en violación a las reglas de la UEFA. Los detalles de la estrategia de comunicación y el contenido de los mensajes pueden leerse en Luís Lourenço, *José Mourinho. Made in Portugal* (Stockport: Dewi Lewis media, 2004), 146-153.
- 32 Mourinho, “La organización debe estar supeditada al entrenador”.
- 33 *Ibidem*.
- 34 Citado en Nacho Levy, “Militancia social, pelota al pie”, *Página 12* (Buenos Aires), 10 de julio de 2007. [en línea], <<http://www.pagina12.com.ar/diario/deportes/8-87873-2007-07-10.html>>. [consulta: 16/7/2007].
- 35 *Ibidem*.
- 36 José Paulo Florenzano, *A democracia corinthiana: práticas de liberdade no futebol brasileiro* (São Paulo: FAPESP, EDUC, 2009), 40. La historia de la Democracia Corinthiana también es abordada en Sócrates y Ricardo Gozzi, *Democracia Corinthiana. A utopia em jogo* (São Paulo: Boitempo editorial, 2002). Sócrates, un destacado jugador, fue uno de sus mayores protagonistas.
- 37 Citado en Nacho Levy, “Militancia social, pelota al pie”.
- 38 Martens, *El entrenador de éxito*, 11-12.
- 39 Íñigo Álvarez Gálvez, *La eutanasia voluntaria autónoma* (Madrid: Dykinson, 2002), 115. El paternalismo es una teoría compleja que admite diferentes versiones. En este artículo sólo utilizaremos sus posturas generales. Para un tratamiento completo del paternalismo y sus diferentes versiones refiérase a la parte IV de John H. Kultgen, *Autonomy and Intervention. Parentalism in the Caring Life* (New York, Oxford: Oxford University Press, 1995). Como indica su nombre, el paternalismo caracteriza a las relaciones entre padres e hijos en cuanto a que los últimos, por falta de madurez, han de ser “controlados”. El asunto se complica cuando el niño se cambia por un adulto.
- 40 Álvarez Gálvez, *La eutanasia voluntaria autónoma*, 115.
- 41 Martens, *El entrenador de éxito*, 11-12.
- 42 Valdano refiere la conversación en una entrevista que le hizo Juan Villoro en 1998. Véase Juan Villoro, *Dios es redondo* (México, D. F.: Planeta, 2006), 210.
- 43 *Ibidem*.
- 44 Sasturain, *Wing de metegol*, 22.
- 45 Martens, *El entrenador de éxito*, 12.
- 46 “Di María: ‘No me sentí cómodo como volante’”, *Clarín* (Buenos Aires), 6 de Julio de 2010. [en línea], <http://www.clarin.com/deportes/futbol/Di-Maria-senti-comodo-volante_0_293370866.html>. [consulta: 16/7/2010].
- 47 Puede ser que a veces, o incluso a menudo, los individuos no posean un conocimiento propio tan completo como se supone. Aún así, esto también se aplica a los entrenadores, ya que este argumento, *ceteris paribus*, es pertinente a todos los individuos en general y por igual de no haber razones extraordinarias. Necesitaríamos otro argumento independiente para establecer que los entrenadores tienen mayor autoconocimiento. Algo extremadamente difícil de por sí y para todos. Como Don Quijote le recuerda a Sancho: “Has de poner ojos en quien eres, procurando conocerte a ti mismo, que es el más difícil conocimiento que puede imaginarse”. Véase Miguel de Cervantes Saavedra, *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha* (Madrid: Espasa-Calpe, 1994), 663.
- 48 Martens, *Coaches Guide to Sport Psychology*, 26. Para una reseña de los estudios sobre la motivación en el deporte refiérase al capítulo 7 de Thelma S. Horn, comp., *Advances in Sport Psychology*, 3d ed. (Champaign, IL: Human Kinetics, 2008).
- 49 Sasturain, *Wing de metegol*, 22.

- 50 Citado en Moreno Arroyo y del Villar Álvarez, *El entrenador deportivo. Manual práctico para su desarrollo y formación*, 24.
- 51 *Ibidem*.
- 52 Martens, *El entrenador de éxito*, 13.
- 53 John Rawls, *El liberalismo político*, trad. Antoni Domènech (Barcelona: Crítica, 1996), 49. En su *Teoría de la justicia*, trad. María Dolores González (México: Fondo de Cultura Económica, 1979), Rawls desarrolla el tema más ampliamente (557-566).
- 54 Para una discusión detallada de estas ideas, véase Ronald Dworkin, *Los derechos en serio*, trad. Marta Guastavino (Barcelona: Ariel, 1984).
- 55 Martens, *El entrenador de éxito*, 6.
- 56 *Ibidem*, 14.
- 57 Citado en Moreno Arroyo y del Villar Álvarez, *El entrenador deportivo. Manual práctico para su desarrollo y formación*, 24.
- 58 Fernando Savater, *El valor de elegir* (Buenos Aires: Ariel, 2003), 153.
- 59 Fernando Savater, *Las preguntas de la vida* (Buenos Aires: Ariel, 1999), 211-212.
- 60 Citado en André Comte-Sponville, *Pequeño tratado de las grandes virtudes*, trad. Pierre Jacomet (Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello, 2003), 70.
- 61 Citado en *Ibidem*, 69.
- 62 William K. Frankena, *Ética*, trad. Carlos Gerhard (México: UTEHA, 1965), 67.
- 63 Véase el capítulo 8 de Michael J. Sandel, *Justice. What Is the Right Thing to Do?* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2009) para una discusión de la justicia aristotélica.
- 64 Torres, “Los goles con la mano: ¿deben o no ser considerados como parte del juego?”, 111.
- 65 Esto concierne al estatus moral en tanto y en cuanto éste afecta al funcionamiento del equipo, pero también admiten diferencias en cuanto al papel que entrenadores y jugadores desempeñan. No se trata de que los entrenadores literalmente se calce los botines ni que los jugadores den todas las órdenes, sino de enfatizar la participación y el consenso en la toma de decisiones.
- 66 Comité Olímpico Internacional, *Carta Olímpica* (Lausana: Comité Olímpico Internacional, 2007), 11.
- 67 “Noticias breves”, *ABC* (Asunción), 8 de enero de 2009. [en línea], < <http://archivo.abc.com.py/2009-01-08/articulos/485322/noticias-brevs>>. [Consulta: 30/7/2010].
- 68 Fernando Savater, *Ética para Amador* (Buenos Aires: Ariel, 1991), 91. Para una discusión de las obligaciones de solidaridad véase el capítulo 9 de Sandel, *Justice. What Is the Right Thing to Do?*
- 69 “Carlos S. Bilardo”, *Clarín* (Buenos Aires), 15 de febrero de 2005. [en línea], <<http://www.old.clarin.com/diario/2005/02/15/deportes/d-04604.html>>. [Consulta: 23/5/2007].
- 70 En los ambientes futbolísticos argentinos y peruanos se comenta que en un partido correspondiente a la ronda clasificatoria de la Copa Mundial México 1986 jugado en junio del año anterior en Buenos Aires, Bilardo mandó a Julián Camino, uno de sus dirigidos, a lesionar al peruano Franco Navarro. A pocos minutos de comenzado el partido, Camino cometió una dura falta contra Navarro, quien fracturado debió ser reemplazado. Por su falta a Camino le mostraron tarjeta amarilla. Por su parte, debido a la lesión, Navarro estuvo ocho meses sin jugar. Camino niega que Bilardo le haya pedido que lesionara a Navarro. Véase “Franco Navarro, perdóname”, dice el que le fracturó la pierna en 1985”, *El Comercio* (Lima), 28 de abril de 2009. [en línea], <<http://elcomercio.pe/noticia/279348/franco-navarro-perdoname-dice-que-le-fracturo-pierna-1985>>. [Consulta: 29/7/2010].
- 71 Demás está decir que existen otras razones para condenar la lesión intencional de un rival. Las mismas se relacionan con el principio de la no maleficencia y con las obligaciones derivadas de la pertenencia a una práctica social. Estas últimas serán discutidas más adelante. Para un análisis exhaustivo de las faltas intencionales véase Warren P. Fraleigh, “Intentional Rules Violations—One More Time”, *Journal of the Philosophy of Sport*, 30, no. 2 (2003), 166-176.
- 72 Savater, *Política para Amador* (Buenos Aires: Ariel, 1992), 92.
- 73 La posición de los entrenadores juega el papel equivalente al *phronimos* aristotélico, la persona virtuosa de buen juicio, que como tal ha de liderar con consejo y ejemplo.
- 74 Dante Panzeri, *Fútbol, dinámica de lo impensado* (Buenos Aires: Pasco, 2000), 71.
- 75 Aristóteles, *Ética a Nicómaco. Libros I y VI* (Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de Valencia, 1993), 36.
- 76 Pueden darse casos puntuales en los que por circunstancias especiales pueda premiarse el esfuerzo, pero esto no puede aplicarse de manera general sin que la práctica social sufra en su totalidad. Si, por ejemplo, la decisión de un equipo de premiar consistentemente el esfuerzo (o la amistad) por sobre la capacidad de resolver la prueba de habilidades inherente al fútbol se generalizase, es probable que la práctica social, al menos técnicamente, se empobrezca.
- 77 MacIntyre, *Tras la virtud*, 250.
- 78 Las obligaciones que los miembros de un equipo tienen respecto a los rivales están por fuera de los límites de este artículo. Nótese, sin embargo, que es la membresía a una práctica social, al igual que en el internalismo deportivo, de donde surgen dichas obligaciones. Por ejemplo, la trampa en el fútbol no sólo instrumentaliza al rival, sino que también contradice la lógica interna del deporte.

(Recebido para publicação em janeiro de 2011. Aceito em março/11).