

SE HACE CAMINO AL ANDAR

(también, cuesta arriba)

José María Buceta



Dykinson, S.L.

**SE HACE
CAMINO AL ANDAR**

(también, cuesta arriba)

**SE HACE
CAMINO AL ANDAR**
(también, cuesta arriba)

José María Buceta

Dykinson, S.L.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con Cedro a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 917021970/932720407

Este libro ha sido sometido a evaluación por parte de nuestro Consejo Editorial
Para mayor información, véase www.dykinson.com/quienes_somos

© Copyright by
José María Buceta
Madrid, 2017

© Dibujo cubierta: Antonio Parrón Solleiro

Editorial DYKINSON, S.L.
Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 915442846 - (+34) 915442869
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 978-84-9148-227-7
Depósito Legal: M-15044-2017

Preimpresión:
Besing Servicios Gráficos, S.L.
besingsg@gmail.com

*Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar*

Antonio Machado

ÍNDICE

Presentación	15
--------------------	----

2012

1. Campeones en autoconfianza	21
2. Roger Federer: ¡No me conformo!.....	23
3. Malas prácticas: mala imagen para todos	24
4. Coaching para optimizar el rendimiento.....	26
5. ¡Comienzan los juegos!.....	29
6. Phelps: Expectativas no cumplidas.....	30
7. ¡Qué cerca ha estado la medalla!	31
8. Me concentro en lo mío, ignoro lo demás.....	33
9. “Estaba muy nervioso”	34
10. Cuando aparece el cansancio	36
11. Control mental: más cerca del éxito.....	37
12. ¿Espectáculo deportivo o botellón?	39
13. Medallas: premio a la perseverancia	41
14. Se les encogió el brazo.....	42
15. “Estoy eliminado, pero lo he pasado muy bien”	44
16. Queremos ganar, podemos hacerlo y no tememos perder	45
17. Psicólogos del deporte: ¡buen trabajo!	47

ÍNDICE

18. Defensa intermitente.....	49
19. Ahora soy el que manda.....	52
20. ¿Puedo estar triste?	54
21. La silla es mía	57
22. El fin justifica los medios.....	60
23. Coaching outdoor.....	62
24. ¿Me suicido?	64
25. Decisiones audaces para crecer	67
26. Creer o no creer en la Psicología: ¿es esta la cuestión?...	69
27. Match point: Cuando el brazo se encoge no es por pereza	72
28. ¿Quién es esta vez, rocky o gladiator?.....	75
39. El halago debilita.....	79
30. Cuento de navidad	82
31. Brindis por el baloncesto femenino	85

2013

32. Cuento de Reyes Magos.....	91
33. El gol no me quiere	94
34. El que calla otorga, pero... ¿cumple?	96
35. ¿Cuándo cojo yo el micrófono?.....	99
36. ¡No podemos fallar!	103
37. ¡Quién lleva el timón?.....	106
38. Les suelto el rollo y ya he cumplido	109
39. Autoconfianza: ¿Buena o mala?.....	112
40. Si el desafío me atrae, escalaré esa montaña	115
41. ¿Ya tenemos un culpable?.....	119

42. Si le han pegado es porque se lo merece.....	122
43. Lo siento, estaba muy nervioso	125
44. ¿Aburres hasta a las ovejas?.....	129
45. Escucha, habla y triunfa.....	131
46. ¿Es esto el coaching?.....	134
47. Mi hijo es el mejor, y además es mi hijo	139
48. Casillas o Diego López: ¿Quién le asesora?.....	141
49. Madrid 2020: La culpa es de otros	144
50. Madrid 2020: ¿Más ficción? ¡No, gracias!	147
51. Uno para todos y todos para uno	150
52. ¿Hay vida sin el powerpoint?	152
53. Presión psicológica: ya la hemos.....	155
54. mandela: ejemplo de liderazgo	158
55. Cuento de navidad.....	162

2014

56. Carta a los Reyes Magos.....	169
57. ¿Vértigo de la altura?.....	173
58. Coaching: ¿Psicología o morrología?	176
59. Fueron los nervios: ¡Una tontería!.....	178
60. ¿Sumar o restar?	182
61. Mis mensajes no impactan	185
62. Si pides el cambio eres cobarde o blandito	187
63. ¿Mentalmente preparados?.....	190
64. ¿Somos uno más, o somos Nadal?.....	193
65. ¿Hambre?.....	196
66. ¿Favoritos? ¡No, gracias!	199

ÍNDICE

67. Prohibido fallar.....	202
68. Árbitro español: ¡Hijo de la gran puta, madre que te parió!.....	204
69. Bloqueo mental.....	208
70. Rotaciones inteligentes	211
71. Otra reunión: zzzzzz	216
72. Marketing ¿Para quién?	218
73. Si te detienes, estás muerto	221
74. ¿Actuamos ya, o esperamos al siguiente muerto?	223
75. Cuento de navidad	226

2015

76. Una historia de los Reyes Magos.....	233
77. Mi hijo tiene que jugar siempre	237
78. Usar y tirar	240
79. Quiero deportistas huérfanos	243
80. Yo, yo, yo... y después, yo	246
81. Si mi ídolo juega al póker, yo.....	250
82. ¿Ganar, o superarme?	253
83. Padres de alto rendimiento.....	256
84. ¿Sencillo? ¡Hazlo!.....	260
85. ¿Dónde estaba el psicólogo del deporte?.....	263
86. Coaching: Preguntas y respuestas	266
87. Una vez más, la fuerza mental: ¿Casualidad?	271
88. ¿Nos basta con un amigo?.....	275
89. La culpa es del empedrado	277
90. Psicología del deporte: Preguntas y respuestas.....	279

91. ¿Entrenamos a los padres, o dejamos que los energúmenos crezcan?	283
92. El uno por el otro y la casa sin barrer.....	286
93. Cuento de navidad	288
94. Los padres también juegan.....	291

2016

95. Queridos Reyes Magos: Traedme suerte para mis nervios.....	297
96. Entreno más duro y juego peor.....	299
97. Acomodarse o seguir creciendo.....	302
98. En el momento más favorable, rindo peor.....	303
99. El poder de los introvertidos.....	306
100. ¡No más partidos desde la grada!	309
101. Deporte y estudios: ¿enemigos, o aliados?	311
102. La ambición del campeón	314
103. Gestionando el éxito.....	316
104. La hora de los anónimos	319
105. Psicología desde los Juegos de Río	323
106. Vender la piel del oso... ..	325
107. Lecciones olímpicas.....	326
108. Lo he dado todo	329
109. La medalla que por fin llegó	332
110. Al enemigo, ¡Ni agua!.....	334
111. ¿Es humillante perder?	339
112. Cuento de día de muertos	342
113. Padres de deportistas: ¿Pensamos en grande?	346

ÍNDICE

114. Estafadores emocionales.....	349
115. Cuento de Navidad	354

2017 (Propina)

(+1) Queridos Reyes Magos: Quiero volver a disfrutar	363
--	-----

PRESENTACIÓN

En julio de 2012, estando muy cerca los Juegos Olímpicos de Londres, inicié un blog que desde entonces se ha alimentado ininterrumpidamente, con una periodicidad razonable, dependiendo de la actualidad de los temas y del tiempo disponible. Como mínimo, todos los meses he publicado un artículo y, casi todos, dos e incluso tres, siendo mayor la frecuencia con motivo de los citados Juegos y los más recientes de Río de Janeiro.

La intención inicial de este blog fue comentar aspectos psicológicos de la cita olímpica de Londres, pero pronto comprendí que podía ser un vehículo para transmitir conocimientos de Psicología y puntos de vista basados en mi propia experiencia profesional, pudiendo abarcar no sólo el ámbito del deporte, sino también otros en los que tuviera algo que aportar. Así, si bien la Psicología del deporte y el propio deporte han sido los temas más frecuentes, también han desfilado otros relacionados con el alto rendimiento y el crecimiento personal. De hecho, he procurado que cualquiera que fuera el motivo principal, cada artículo contribuyera a reflexionar más allá del mismo, en un sentido más amplio, de forma que pudiera interesar y resultar útil a una mayoría de lectores. Como dice el título del libro que ahora recopila estos artículos, “se hace camino al andar”, el blog se ha ido haciendo al tiempo que andaba y avanzaba gracias al impulso amable de cada vez más seguidores fieles cuya generosidad y crítica constructiva agradezco.

El blog no nació con la intención de convertirse en un libro que perdurara en el tiempo, sino de atender *online* una inquietud del momento, por lo que algunos contenidos que considero más relevantes se han ido repitiendo con diferentes enfoques conforme se han presentado las ocasiones que los justificaban. Sin embargo, haciendo el camino, he comprobado que algunos lectores han buscado artículos de años anteriores y comprendido que la incomodidad de tal búsqueda condena al ostracismo a escritos que pueden seguir

aportando su grano de arena, por lo que decidí rescatarlos del exilio de esos archivos antiguos y, junto a sus compañeros de viaje, darles otra oportunidad: cobijados ahora, en el comfortable carruaje de papel que representa este libro.

Así, aprovecho también para reivindicar el valor del libro clásico frente al escrito electrónico de un blog. Mientras este muestra su indiscutible superioridad por sus relatos breves que llegan a miles de personas de manera inmediata, el libro transmite la cercanía emocional del compañero que siempre está ahí, esperando en silencio para acompañarte sin prisa; un amigo fiel al que puedes ver, tocar y hasta oler; que te deja avanzar y retroceder, te permite tener una perspectiva global que el ordenador no ofrece con tanta facilidad, y, además, te autoriza a subrayar, anotar en sus márgenes y doblar sus páginas para recordar; incluso te sugiere que puedes regalar a alguno de sus hermanos mellizos para que también otros lectores puedan disfrutarlo. El libro es siempre un buen regalo; más que un *pendrive*.

En este caso, el propósito del libro ha sido reunir a la mayoría de los artículos publicados en mi blog desde su inicio en 2012 hasta el final de 2016 (+1 de propina: el primero de 2017!), prácticamente coincidiendo con la olimpiada o ciclo olímpico que se extiende desde los Juegos de Londres hasta los de Río de Janeiro. En este periodo se han producido noticias interesantes que han sido el punto de partida de la mayor parte de los 115+1 escritos seleccionados, y el resto son historias de ficción. En ambos casos, se aprovecha la ocasión para transmitir el conocimiento psicológico, invitar a la reflexión y favorecer que el lector, si lo considera oportuno, pase a la acción de manera eficaz. Así, respetando el orden cronológico, se suceden y entremezclan artículos relacionados con el deporte, el liderazgo, el alto rendimiento en cualquier campo, el crecimiento personal, la superación y el *coaching*. Como ya se ha señalado, algunos contenidos se repiten, pero al ser muy relevantes y situarse en diferentes contextos y lugares del libro alejados entre sí, la reincidencia puede ayudar a reflexionar y asimilar mejor tales conceptos.

Confío en que el libro resulte interesante incluso para aquellos que ya hayan leído estos artículos en el blog. En mi caso, me ha encantado la experiencia de volver a encontrarme con estos viejos amigos, algunos casi olvidados, tras haber transcurrido el tiempo y conocer ahora el devenir de la actualidad que entonces dio paso a tales escritos. Sin duda, una gran oportunidad para recordar acontecimientos con una relevancia psicológica y reflexionar sobre lo

publicado entonces con el conocimiento aventajado que a toro pasado tenemos. Una ocasión, sin duda, para confirmar y/o cuestionar lo que sabíamos y valorar matices que quizá entonces no se consideraron relevantes o pasaron desapercibidos.

El propósito del libro estará más que cumplido si a los que tenéis la amabilidad de acogerlo y dejar que os acompañe en el camino, os ayuda a reflexionar un poco y a pasar buenos momentos. En su nombre y el mío, ¡Muchas gracias!

Madrid, 8 de enero de 2017

2012

*Elegir un objetivo y,
sin mirar atrás,
hacer camino para conseguirlo*

1

CAMPEONES EN AUTOCONFIANZA

Sábado, 7 de julio de 2012

El triunfo de España en la Eurocopa de fútbol se ha basado en una gran autoconfianza. Por supuesto, en la altísima calidad de los jugadores, requisito imprescindible para estar al elevado nivel que se encuentra este equipo, pero atributo insuficiente en los momentos más decisivos de las competiciones, cuando en ausencia de notables diferencias en lo físico, técnico y táctico, los aspectos psicológicos suelen tener el mayor peso.

La autoconfianza individual y colectiva es el aspecto psicológico con una mayor trascendencia en el momento de rendir al máximo en el deporte, el mundo empresarial o cualquier otro ámbito competitivo que demande excelencia. Sin ella, es el estrés perjudicial quien suele tomar las riendas, influyendo negativamente en la toma de decisiones y la ejecución de estas. Los éxitos, como en el caso de España en los últimos años, contribuyen a potenciar la autoconfianza siempre que los protagonistas perciban que para lograrlos, hicieron cosas que pueden volver a repetir; de ahí la importancia de continuar con lo que funciona bien, como ha hecho Del Bosque (una de sus principales cualidades, ahora y siempre), manteniendo hombres, estilos de juego y normas de funcionamiento que han proporcionado éxitos en el pasado reciente.

Por otra parte, el éxito también conlleva el riesgo de un exceso de confianza y/o un acomodamiento que pueden minimizar el rendimiento, lo que explica, entre otros factores, la decadencia y caída de los mejores proyectos; de ahí la importancia de la innovación, que aunque pueda parecer antagónica a la continuidad, debe hacerse compatible con esta. La continuidad de lo que funciona bien constituye una base sólida para el desarrollo de la autoconfianza, mientras que la innovación obliga a un sobreesfuerzo (sobre todo, mental) para dominar lo que es nuevo y supone un reto que además de su valor específico en lo estratégico, impide dormirse en los

laurales del éxito. A su vez, para alcanzar este reto es necesario desarrollar una autoconfianza respecto al mismo que aumente las posibilidades de éxito (es decir, llegar a confiar en que se puede lograr).

Algo o mucho de esto ha podido suceder, a propósito o no, en el victorioso equipo de España en la Eurocopa. Por un lado, se apuesta por la continuidad y, por esta vía, se potencia la autoconfianza. Por otro, probablemente por la ausencia de Villa, la irregularidad de Torres en la temporada y querer darle más protagonismo a un gran jugador como es Fábregas, se apuesta por la innovación de jugar con un delantero “falso”, obligando al equipo a un sobreesfuerzo que le impide acomodarse con un exceso de confianza en las soluciones de antaño. Paralelamente, se desarrolla la autoconfianza en esta nueva forma de jugar. ¿Cómo? Apostando decididamente por ello, como ha hecho Del Bosque a pesar de las innumerables críticas externas, y probablemente, buscando datos favorables que pudieran avalar la credibilidad de la innovación, tanto en la experiencia del propio equipo (en entrenamientos y partidos anteriores donde se haya utilizado con éxito) como en la de los jugadores en sus clubes (el caso de los del Barcelona, jugando allí exitosamente con delanteros “falsos”). El resultado de todo ello es la extraordinaria autoconfianza que los jugadores han exhibido en los momentos más decisivos, incluyendo los penaltis contra Portugal y la final contra Italia, cuando parecía que el equipo estaba “en las últimas” y ¿sorprendentemente? sacó fuerzas que pocos esperábamos.

Se suele despedazar a los entrenadores cuando se pierde, y en ocasiones se les alaba cuando se gana. En este caso, al haber ganado, es fácil la alabanza; pero no por ello es inmerecida o exagerada; es más, habría sido apropiada incluso habiendo perdido, por ejemplo en los penaltis contra Portugal. El papel del entrenador, como el de cualquier director, es gestionar sus recursos lo mejor posible para poder sacarles el máximo partido, si bien esa gestión, sobre todo en el deporte, por buena que sea no puede garantizar el éxito final, al haber factores externos que el entrenador no puede controlar. Sí puede, y aquí radica el éxito de su gestión, sopesar y apostar decididamente por las estrategias que sin llegar a garantizar el éxito, considere las más adecuadas para poder alcanzarlo. Ese es su reto. Su acierto aumentará las posibilidades de triunfar, y su desacierto las disminuirá.

En esta Eurocopa, con independencia del final feliz y sin entrar a analizar la idoneidad táctica del delantero “falso”, la apuesta, en lo psicológico ha sido muy apropiada: la solidez de la continuidad y la frescura de la innovación; la fortaleza conjunta de la autoconfianza en lo

que ha funcionado bien y del sobreesfuerzo mental para dominar lo nuevo: la firme convicción, a pesar de las críticas, de que esta sabia mezcla nos llevaría al éxito. La insistencia del entrenador ha transmitido un mensaje muy claro a sus jugadores: “confío en vosotros, confío en nuestro sistema de juego, confío en que jugando así podremos ganar”. Una interesante lección que se puede aplicar en numerosos ámbitos.

2 ROGER FEDERER: ¡NO ME CONFORMO!

Jueves, 12 de julio de 2012

Roger Federer ha vuelto a ganar en Wimbledon, y de nuevo se sitúa como número uno del ranking ATP; o lo que es lo mismo, el uno del mundo. Tras haberlo ganado todo y convertirse en uno de los mejores tenistas de todos los tiempos, indiscutible dominador en el periodo 2003-2008, sufrió un leve descenso que muchos pronosticaron como el principio del fin de su grandiosa carrera. Nadal y Djokovic, más jóvenes que él, le relegaron al tercer lugar, e incluso creo que llegó a bajar al cuarto. Por suerte, aunque sin corona, se mantuvo ahí; y en su papel de “actor secundario” nos siguió encandilando con su elegante y contundente tenis, ahora más al fondo de la pista con revéses y derechas impecables y, en dosis más restringidas, esos asombrosos saques y subidas a la red que antaño apabullaron a tantos.

En este tiempo, aun cayendo en muchas semifinales más que ganando torneos que tampoco faltaron aunque en menor cuantía, verlo continuó siendo la mejor degustación de los aficionados más exquisitos, los que de verdad entienden y gozan del juego con independencia del resultado: quienes, seguramente, ya sólo aspiraban a que el suizo llegara a los últimos partidos de cada torneo para poder disfrutarlo más días. Porque lo más probable es que muy pocos, ni sus más adeptos, confiaran en que volvería a ser el número uno. Pero así son los más grandes: sorprendentes en su determinación y autodisciplina para conseguir lo que en la lógica de los demás está fuera del alcance. Por eso ahora, unos y otros, llenos de asombro, admiración y absoluta entrega, nos quitamos el sombrero ante este número uno que seguirá siéndolo aun cuando llegue a perder, como inevitablemente ocurrirá tarde o

temprano, la posición en el ranking. ¿El mejor de todos los tiempos? ¿Superior a Pancho González, Rod Laver, Bjorn Borg o Pete Sampras?

La indiscutible hazaña de Roger Federer tiene el encomiable mérito de quien no se ha acomodado tras tanto éxito deportivo y sus correspondientes ganancias en dinero, prestigio, fama y distinciones de todo tipo. Un ejemplo de sana y productiva ambición por alcanzar nuevos retos que transmite la importancia de ser realista y luchar contra uno mismo para superar el conformismo y el acomodamiento, dos grandes enemigos del alto rendimiento en cualquier ámbito. En este caso, el otrora campeónísimo tuvo que aceptar la realidad de no serlo, de que la situación había cambiado y la jerarquía del éxito era otra; asumiendo la necesidad de partir de ahí para motivarse por un beneficio que ya había disfrutado en dosis altas y que, ahora, si llegaba, tendría una menor frecuencia y al elevado coste de un difícil proceso para poder intentarlo: incluyendo los sobreesfuerzos mentales relacionados con posibles cambios en su juego o sus hábitos, la frustración tras las derrotas, ilusionarse otra vez, volver a caer, levantarse de nuevo, desoír las voces internas con buenas excusas para la autojustificación y el escape, tolerar las críticas que le habían enterrado...

Este desequilibrio adverso entre beneficios y costes no ha sido obstáculo, y quizá sí incentivo, para que Federer, sin quejarse por la altitud, el color de la tierra batida o cualquier otro factor ajeno, sin hacer ruido, haya sido capaz de generar la extraordinaria motivación que le ha impulsado. Tras su apariencia tranquila y mesurada, el grito del gran campeón ha sido claro: ¡No me conformo!

3 MALAS PRÁCTICAS: MALA IMAGEN PARA TODOS

Martes, 17 de julio de 2012

En la última tertulia del programa "Al Límite" de radio Marca, en la que desde hace tres meses tengo el honor de participar (domingos de 8 a 9 de la mañana; ideal para madrugadores y trasnochadores), se abordó la noticia de un médico y un entrenador españoles, Luis García del Moral y Pepe Martí, que han sido sus-

pendidos a perpetuidad por la Agencia Antidopaje de los Estados Unidos (USADA) por participar en el dopaje del equipo US Postal.

Por supuesto, estoy a favor de las medidas más contundentes contra quien transgrede la ley y se beneficia, y mucho, de prácticas prohibidas que ponen en peligro la salud de los deportistas y dan una ventaja ilegal a los consumidores frente a los que siguen las reglas. No es necesario insistir sobre algo tan obvio para cualquier persona que respete los valores que deben regir el deporte, como somos la gran mayoría de los que lo practicamos o desempeñamos alguna función relacionada.

Además del hecho en sí, lo que me disgusta es que no haya sido una institución española la que haya tomado medidas sancionadoras. Hablamos de "tolerancia O" y, sin embargo, son otros quienes detectan, denuncian y sancionan las irregularidades que cometemos. Y tanto el delito como la falta de reacción ante el mismo, que por desgracia se repiten más de lo que queremos recordar, contribuyen a la mala imagen que tenemos en el exterior respecto a este asunto del dopaje. Las calumnias, el cuestionamiento de los éxitos, las dudas, las ironías y las bromas de mal gusto que con cierta frecuencia aguantan injustamente deportistas, entrenadores, médicos y dirigentes españoles honestos (la gran mayoría lo son) y el deporte español en general, tienen su origen en esta mala fama que hemos engordado con comportamientos como estos y reacciones institucionales ausentes, muy tibias o desatinadas que han alimentado la idea, bastante extendida fuera de España, de que se intentan tapar los trapos sucios protegiendo a los que son culpables, aunque a veces se busquen cabezas de turco para demostrar lo contrario.

Se puede argumentar, con bastante razón, que no se debe generalizar a partir del mal comportamiento aislado de unos pocos profesionales sin escrúpulos que en ningún caso representan al colectivo del deporte español, y el razonamiento es válido cuando se investiga y analiza la cuestión a fondo o se juzga en los tribunales. Sin embargo, la mente humana no funciona bajo esta premisa cuando para almacenar en la memoria hechos que le llaman la atención, utiliza "etiquetas" y "archivos" generales. Así, la mayoría de los que hayan conocido esta noticia, no recordarán u olvidarán muy pronto los nombres de esos supuestos infractores, pero para muchos habrá quedado registrado que un médico y un entrenador españoles han sido sancionados por sus malas prácticas con el dopaje; y eso se almacenará en el mismo "archivo" de otros registros similares en el pasado que al "abrir" dicho archivo volverán a activarse, alimentándose la generalización (los médicos y entrenadores españoles dopan a los deportistas; los deportistas espa-

ñoles se dopan; en España hay mucho dopaje...) y fortaleciéndose la predisposición a interpretar en esa misma dirección cualquier noticia, duda o rumor futuros que se relacionen.

En realidad, por mucho que queramos “ir por libre”, siempre pertenecemos a un determinado grupo de referencia con el que se nos identifica; y nuestro comportamiento individual no sólo se valora individualmente, sino que está expuesto a una valoración generalizada que se extiende al colectivo del que, queramos o no, formamos parte. Por ejemplo, puede ser el caso que estos desafortunados protagonistas sólo se preocupen de sí mismos y no asuman el impacto de su deplorable conducta en la imagen de los colectivos de referencia a los que pertenecen (los médicos y los entrenadores deportivos, los profesionales españoles, el deporte español, el deporte en general...); es más, es muy posible que les traiga sin cuidado todo esto; pero quieran o no, el impacto existe, y es una gran falta de respeto, responsabilidad y ética profesional actuar sin tenerlo en cuenta.

Más allá del dopaje, el asunto es útil para darnos cuenta del impacto de nuestro comportamiento en la imagen del colectivo con el que en base a alguna similitud se nos identifica: nuestra profesión, actividad, familia, equipo, empresa, país... Podemos ser buenos o malos embajadores de ese colectivo, pero en cualquier caso, queramos o no, lo representamos; pues no depende de nosotros, sino de cómo nos perciben otros. Y el impacto de nuestras acciones suele trascender más cuando estas son incorrectas; aunque también, y esta es la buena noticia, tienen influencia las de signo contrario. Que nuestras acciones dejen huellas positivas que instiguen etiquetas y generalizaciones favorables, supone una contribución formidable de los que respetan a los demás y asumen una responsabilidad generosa que beneficia a todos.

4 COACHING PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO

Lunes, 23 de julio de 2012

Hoy lunes, en Barco de Ávila (Ávila, España), comienza nuestro curso sobre *coaching* dentro del programa de cursos de verano de la

UNED; un curso de iniciación en el que participarán más de sesenta personas.

El *coaching* es un procedimiento de intervención psicológica no directiva cuyo objetivo fundamental es contribuir a optimizar el rendimiento de las personas, los grupos y las organizaciones. A nivel individual, puede aplicarse en cualquier contexto: laboral, familiar, personal... aunque el más habitual es el laboral, sobre todo con personas que tienen responsabilidades de liderazgo. A estas personas, el *coaching* les ayuda a optimizar su rendimiento como directores de equipos que deben, a su vez, optimizar el suyo. Muchos directores son expertos en su área específica, pero carecen de habilidades suficientemente eficaces para dirigir. Los programas de formación sobre habilidades directivas contribuyen a este objetivo; y también el *coaching*, a veces como complemento de tales programas. La ayuda de un coach permite mejorar el rendimiento en los procesos de autocontrol emocional, organización y planificación, anticipación de situaciones clave, gestión del éxito y el fracaso, toma de decisiones, puesta en marcha de medidas concretas, etc; procesos que son fundamentales para un liderazgo eficaz. Esta ayuda también puede ser muy útil para directores expertos que en un momento dado, por cualquier circunstancia (por ejemplo: buscar nuevos objetivos, enfrentarse a situaciones nuevas, dinamizar a sus equipos, encontrarse solos, etc.) necesiten un apoyo externo, y para cualquier persona que desee optimizar su funcionamiento en cualquier área. En general, el *coaching* es especialmente apropiado cuando se deben afrontar cambios relevantes en lo profesional, lo personal o ambos, o se atraviesan momentos de duda e incertidumbre que requieren decisiones difíciles de tomar, sobre todo al estar presentes emociones intensas que dificultan la objetividad.

En el *coaching* el protagonista no es el coach, sino su cliente (llamado *coachee*). El coach no es un consultor que le dice al *coachee* lo que tiene que hacer; sino que es este quien debe encontrar las respuestas. El coach "simplemente" le ayuda, le acompaña: fundamentalmente poniéndose en el lugar del *coachee* para comprenderlo, haciéndole preguntas que le sitúen en la perspectiva apropiada y guardando silencios estratégicos que le inviten a reflexionar. Todo ello, más allá de las experiencias concretas en las que se centre esa ayuda, debe contribuir a un proceso global de optimización del autoconocimiento y los propios recursos para mejorar el funcionamiento personal y, si es el caso, el del equipo que se lidera.

Evidentemente, el coach no puede ser cualquiera, sino alguien con una muy buena preparación; aunque por desgracia no siem-

pre es así, pues proliferan numerosos programas de formación de muy baja calidad, algo que ya han detectado muchas empresas que son potenciales clientes del *coaching*. El coach no es un motivador, una *cheerleader* que transmite entusiasmo, alguien que pretende insuflar optimismo o positivismo porque sí, que busca “profundizar” o “transformar” a su *coachee*, o llevarle por donde él iría si estuviera en su lugar. El coach debe ser un profesional bien preparado en las técnicas de *coaching* que se basan en la Psicología científica, la auténtica base de la buena práctica del *coaching*, aunque muchos coach, sin esa formación sólida, lo quieran obviar.

El *coaching* pueden llegar a ejercerlo psicólogos y no psicólogos; los primeros deben aprender a incorporar sus conocimientos psicológicos a las técnicas y situaciones propias del *coaching*; los segundos deben asimilar el conocimiento psicológico que requiere un coach para poder realizar su labor. No se trata de aprender cuatro recetas, tres metáforas y cinco juegucitos, sino de aplicar la Psicología científica formando parte de un método de trabajo concreto. Y esto es así tanto para el *coaching* individual como grupal o de equipos.

Dentro de esta última modalidad, nuestro grupo se ha especializado mucho en el *coaching outdoor*, en el que a través de pruebas más o menos competitivas fuera del entorno habitual (normalmente al aire libre) los *coachees* viven experiencias impactantes que contribuyen a la reflexión sobre su rendimiento y la optimización de este. Como resulta obvio, no se puede hacer de cualquier manera, sino que requiere un conocimiento y unas estrategias concretos para que sea eficaz. También aquí, se ha mal utilizado esta poderosa herramienta con múltiples actividades lúdicas que no han pasado de entretener a los participantes, sin provocar los procesos de reflexión y optimización propios del *coaching*. Los juegos son sólo el medio; no el fin; pero para eso, claro, es necesario mucho más que simplemente organizar una actividad al aire libre.

En nuestros cursos de postgrado, Máster y Experto Universitario en Psicología del *Coaching*, vigentes desde 2008, proporcionamos una sólida formación en el campo del *coaching*, con profesores de reconocido prestigio, una metodología de enseñanza a distancia con apuntes exclusivos, actividades presenciales de apoyo, un gran soporte audiovisual, y el aval de un título universitario propio que concede una universidad pública de alcance internacional como es la UNED (véanse los detalles en www.psicologiadelcoaching.es).

5 ¡COMIENZAN LOS JUEGOS!

Viernes, 27 de julio de 2012

Llegó el día D. ¡Por fin! En los tres Juegos Olímpicos que he participado (Barcelona como entrenador; Atlanta y Sidney como psicólogo) pude comprobar el extraordinario ambiente que se respira en la Villa Olímpica en los días previos. La alegría, la camaradería, y el optimismo rebosan por todas partes. Es un momento mágico en el que la euforia se contagia y los deportistas sueñan con un éxito que, factible o no, quieren ver a su alcance. Esta motivación tan especial, exclusiva de los Juegos, aporta una increíble energía que impulsa a los deportistas a dar lo mejor de sí mismos; pero también, en bastantes casos, se convierte en enemigo si estos no son capaces de controlarla.

La motivación muy elevada e incontrolada provoca que los deportistas desarrollen expectativas de rendimiento poco realistas y una “falsa confianza” caracterizada por la huida hacia delante del “sí puedo”, “seguro que lo consigo”, sin una base real. Muchos se sienten muy bien en esa ficción placentera que, acorde con el entorno tan positivo que los rodea, han alimentado; evitando, además, el análisis objetivo y cualquier otro ejercicio de preparación racional que puedan acercarlos a la incertidumbre y amenaza de fracaso propias de competiciones tan trascendentes (para la mayoría, una de las más importantes de su carrera; para muchos, la más importante).

La experiencia nos ha enseñado la relevancia de preparar bien a los deportistas antes de llegar a la Villa, de forma que puedan disfrutar de los muy motivantes estímulos allí presentes, pero sin que estos les superen. Son momentos muy críticos en los que, más que nunca, los deportistas deben potenciar el autocontrol emocional, así como ser realistas y preparar su participación con objetividad, anticipando dificultades probables y centrándose en lo que depende de ellos, pues sólo así podrán desarrollar una sólida autoconfianza (en vez de una falsa confianza).

Asimismo, resulta clave que entrenadores, directivos, médicos, etc., transmitan tranquilidad en lugar de avivar una motivación ya muy alta que no necesita más leña. Precisamente, este es uno de los errores más habituales de quienes, con su mejor intención, no dejan de dar ánimos, augurar éxitos, etc. agobiando a los deportistas e in-

cluso haciendo que se sientan presionados por temor a no responder a lo que se espera de ellos. He conocido a muchos que procuran evitar a estos “motivadores” yéndose a otro comedor de la Villa, madrugando para no coincidir en el desayuno, sentándose lejos en el autobús y ¡hasta aislándose en el baño! Los deportistas agradecerán que quienes les rodean controlen su propia motivación y ansiedad y les permitan estar tranquilos. ¡Mucha suerte a todos!

6

PHELPS: EXPECTATIVAS NO CUMPLIDAS

Sábado, 28 de julio de 2012

Han comenzado los Juegos y los resultados ya mandan sobre las expectativas previas. La discrepancia más relevante es la ausencia del campeonísimo Phelps en el podio de los 400 metros estilos. Aunque se preveía que en esta prueba podía no ganar la medalla de oro, nadie esperaba que ni siquiera obtuviera la de bronce; pero así ha sido. El mismo ha reconocido que no ha estado bien ni en la final ni en las eliminatorias. Un mal día. Según he leído, llegó a los Juegos con el objetivo de conseguir siete medallas en siete pruebas, por lo que la decepción de este primer día es muy significativa.

¿Qué va a suceder ahora? Precisamente, es cuando vamos a ver el grado de fortaleza mental de este gran deportista. Casi siempre ha competido con la confianza que le ha dado el cumplimiento de sus expectativas de éxito. Ahora deberá hacerlo a partir de una gran frustración. La clave estará en que sea capaz de: (1) aceptar rápidamente lo sucedido, (2) replantear sus objetivos buscando la motivación de los retos aún pendientes, y (3) centrarse en las competiciones siguientes sin mirar atrás.

En cuanto a los objetivos, si bien puede seguir aspirando a ganar las medallas que necesita para ser el más laureado de la historia de los Juegos (creo que necesita tres) lo más apropiado será, como mejor estrategia, que concrete objetivos realistas para cada una de las pruebas restantes y que lo haga progresivamente: es decir, prueba a prueba: pensando únicamente en la más inmediata. Es impor-

tante que estos objetivos sean realistas en función de sus posibilidades actuales, y no los que corresponderían a tiempos pasados. No obstante, le ayudará también recordar buenas actuaciones (las más recientes) para potenciar la autoconfianza.

¿Cómo reaccionará Phelps? Con independencia del resultado final, su primer reto es luchar consigo mismo para superar esta primera decepción y demostrar que la fortaleza psicológica de la que tanto ha hecho gala en el éxito, está también presente en la adversidad.

No sé si Mireia Belmonte, la nadadora española, tenía expectativas que no se han cumplido en los 400 metros estilos femeninos. Estar en su primera final olímpica debe considerarse un éxito; pero tras su buena actuación en las eliminatorias de la mañana, se esperaba una actuación mejor en la final, donde quedó última con un mal tiempo. Al igual que Phelps, Mireia debe pasar página y centrarse en la siguiente prueba; además, en su caso, ignorando el exceso de responsabilidad que se le está asignando. No debe nadar con la pesada losa de ser “la gran esperanza” de la natación española, ni pensando en las medallas; sino ocupándose, únicamente, de hacer buenos registros, pues sólo de esta manera podrán llegar sus mejores resultados.

7

¡QUÉ CERCA HA ESTADO LA MEDALLA!

Domingo, 29 de julio de 2012

Los Juegos Olímpicos son algo grande, y como tal, también tienen su cara cruel. Muchas veces, la diferencia entre el éxito y el fracaso es muy pequeña, mínima, casi inapreciable. Es el caso de los que se quedan a las puertas de las medallas o los diplomas: unas centésimas de punto, un segundo, una canasta, un leve error, una decisión adversa de los jueces...

Eso ha sido, precisamente, lo que le ha pasado hoy al yudoca español Sugoi Uriarte. Hizo una competición muy buena, cayó en la semifinal por la mínima y perdió la medalla de bronce por de-

cisión de los jueces tras haber empatado con su rival. Al parecer, una penalización recibida a pocos segundos del final, pudo influir en una decisión que podría haber caído de cualquier lado. Un caso similar fue ayer el del equipo español masculino de gimnasia artística: tras una brillante actuación se quedaron a pocas centésimas de entrar en la final y conseguir el diploma olímpico, su gran objetivo.

Cuando la meta ha estado tan cerca, escapándose por los pelos, el golpe psicológico que acompaña al resultado adverso suele ser muy fuerte. He conocido a muchos deportistas que lo han sufrido y han tardado mucho en recuperarse. Si tienen la suerte de competir en otras pruebas, pueden desquitarse en parte con un buen resultado en estas; y si pertenecen a deportes en los que los Juegos Olímpicos no tienen tanto peso (tenis, fútbol...) enseguida se sumergen en su mundo y este les absorbe. Pero si no es así, la secuela que queda suele ser muy grande: la herida tarda en cerrarse y la cicatriz queda para siempre.

Aunque algunos deportistas intentan ser positivos inmediatamente, suele ser inevitable un periodo caracterizado, según los casos, por el dolor, la rabia, la culpabilidad, la sensación de fracaso, las dudas, la irritabilidad, la desgana, el desánimo, la depresión... Es un periodo de duelo y aceptación que en muchos casos se prolonga durante meses. Un tiempo que el deportista debe darse a sí mismo, necesario para que la herida comience a cerrarse. Para ayudarle, el apoyo de las personas que le rodean, siempre que no le agobien, es fundamental; y también puede ser muy valioso el trabajo con un psicólogo.

Después, si el deportista continua en el deporte de élite, debe buscar nuevos retos que con el tiempo le ayuden a sacarse la espina en la medida posible. A veces, sobre todo para los que se retiran, la asignatura queda pendiente, y es en otras facetas de la vida en las que surge la oportunidad de resarcirse. En cualquier caso, siendo muy cruel, la experiencia conlleva un gran aprendizaje, una increíble oportunidad de fortalecerse mentalmente, de crecer como deportista y como persona; y el paso del tiempo la sitúa en el lugar destacado que merece: una experiencia única en la vida, la de haber competido al más alto nivel en unos Juegos Olímpicos. Ánimo, muchachos. ¡La vida sigue!

8 ME CONCENTRO EN LO MÍO, IGNORO LO DEMÁS

Lunes, 30 de julio de 2012

La concentración de los deportistas es un aspecto esencial para conseguir el máximo rendimiento. Y más en una gran competición como los Juegos Olímpicos, donde las diferencias son escasas y el estrés muy elevado. En la prueba de ciclismo en ruta, por ejemplo, pudimos ver como una pequeña distracción en los últimos metros, le costó al colombiano Uran la medalla de oro. Cada deporte, según sus características, tiene unas demandas de concentración específicas, y es importante comprenderlas bien para prepararse convenientemente.

En la jornada de hoy, hemos asistido a la final por equipos de gimnasia artística masculina. Una característica de la gimnasia es que se compite a la vez en varios aparatos; es decir, mientras un equipo actúa en la barra fija, otro lo hace en el suelo, otro en las anillas, etc. por lo que es habitual que los gimnastas realicen sus ejercicios en presencia de estímulos que corresponden a sus rivales. Por ejemplo, puede haber uno actuando en las anillas al tiempo que se produce un gran aplauso del público para premiar a un adversario que acaba de terminar en las barras paralelas. En condiciones como esta, los gimnastas deben ser capaces de concentrarse en lo suyo sin distraerse con lo ajeno; y controlar, además, las emociones intensas que suelen estar presentes en las grandes competiciones, que también pueden interferir negativamente en una buena concentración.

En la última rotación de la competición de hoy, China ocupaba el primer lugar con una cómoda ventaja que auguraba el oro. En segunda posición estaba Japón, con un margen razonable pero no seguro para conseguir la plata. Y en la lucha por el bronce, muy igualados, Ucrania y el anfitrión, Gran Bretaña. El ambiente era impresionante. Los gimnastas británicos actuaban en el suelo y el público ovacionaba cada uno de sus espectaculares movimientos. Al finalizar, los aplausos y el clamor eran un auténtico estruendo que se acentuaba todavía más cuando se conocían las puntuaciones que acercaban a los locales a una histórica medalla. Mientras tanto, los ucranianos en las anillas y los japoneses en el caballo con

arcos, realizaban sus respectivos ejercicios. Fue fantástico ver la excelente actuación del último de los ucranianos aislándose de tanta distracción; y también a los propios británicos sin perder un ápice de concentración en ese clima de euforia. Por el contrario, los japoneses cometieron errores importantes que pudieron costarles la medalla. Seguramente, al temor a perder la ventaja que llevaban se sumó el impacto del ambiente adverso. Sus caras agarrotadas lo decían todo. Por suerte para ellos, tenían suficiente margen, pero estuvieron a punto de fracasar.

A la impactante belleza de la gimnasia, se ha unido hoy el gran espectáculo de la fortaleza mental: de esa increíble capacidad de concentración y autocontrol emocional que en su mayoría han mostrado los gimnastas; y se ha vuelto a comprobar la importancia de la preparación mental para poder aspirar a lo más alto.

9

“ESTABA MUY NERVIOSO”

Miércoles, 1 de agosto de 2012

El palista español Samuel Hernanz ha conseguido un meritorio quinto puesto (diploma olímpico) en la especialidad de K-1 de piragüismo de aguas bravas. Su actuación en la competición ha sido espectacular. En la final, a la mitad, había conseguido un tiempo extraordinario que de haberlo mantenido le habría dado la ansiada medalla, pero su ejecución posterior fue un poco peor. Una pequeñísima diferencia que le relegó dos puestos. Al finalizar, declaró: “Me he venido abajo físicamente y eso me ha dejado fuera... físicamente me ha costado porque estaba muy nervioso”. La actuación de Samuel tiene un enorme mérito, ya que supone un importante avance respecto al último mundial, donde según he oído, quedó decimotercero. Para lograrlo, es obvio que su funcionamiento físico, técnico, táctico y psicológico ha sido muy bueno la mayor parte del tiempo. Sin embargo, un pequeño bajón en el funcionamiento físico, que él relaciona con los nervios, le ha impedido alcanzar un objetivo mayor.

Experiencias como la suya son bastante frecuentes en el deporte, sobre todo en la alta competición y en especial en los Juegos Olímpicos, donde las diferencias son escasas. El deportista controla sus nervios (su ansiedad) la mayor parte del tiempo, pero en un momento concreto ese control disminuye, aunque sólo sea un poco, y la ansiedad influye negativamente en su funcionamiento físico (un "bajón", más cansancio, más tensión muscular...) técnico (peor ejecución de los movimientos), táctico (peores decisiones, impulsividad...) y mental (peor concentración...). Como es lógico, el control de la ansiedad es más difícil cuando esta es mayor y/o el deportista tiene menos habilidades para controlarla. Por eso, por un lado, es importante eliminar o minimizar, en la medida posible, las situaciones que puedan aumentar la ansiedad; y por otro, preparar a los deportistas para que adquieran y perfeccionen sus habilidades de control. Este es, precisamente, uno de los principales objetivos del entrenamiento psicológico.

Desconozco si Samuel Hernanz se ha preparado específicamente para controlar esos nervios que, según él, han influido en una pérdida de funcionamiento físico que le ha costado la medalla, pero en cualquier caso, parece claro que en un momento concreto no ha sido capaz de lograrlo. Sin duda, ha realizado un gran trabajo para competir al altísimo nivel que lo ha hecho, pero algo le ha faltado: y no parece que sean más horas de entrenamiento o un perfeccionamiento de su técnica, sino el desarrollo de habilidades específicas para controlar su ansiedad; algo que en el futuro debería optimizar.

Casi todos los días en los Juegos, vemos a deportistas que no culminan una gran actuación por errores en momentos críticos; hoy mismo, por ejemplo, en la final masculina de gimnasia artística, donde ha habido varias caídas decisivas, o en la propia competición de Samuel, donde el gran favorito ha pinchado. Errores aparentemente inexplicables en estos grandes campeones, que sin embargo se han producido y les han costado medallas que parecían claras. Errores que seguramente tienen su explicación en una ansiedad elevada que en un momento concreto no han sido capaces de controlar.

10 CUANDO APARECE EL CANSANCIO

Jueves, 2 de agosto de 2012

En el día de hoy he asistido en directo a la competición de badminton. En uno de los partidos de cuartos de final, ante seis o siete mil espectadores (¡Qué grandes son los Juegos Olímpicos!), Intanon Ratchanok, tailandesa de 17 años y número 10 del mundo, se enfrentó a la china Xin Wang de 26 y número 2. La de Tailandia ganó el primer set y en el segundo llegó a tener seis puntos de ventaja, lo que la acercaba claramente a la victoria. Sin embargo, aun yendo ganando, se podían observar en ella síntomas de cansancio que, a pesar de su ventaja, hacían dudar sobre el desenlace final. Acabó perdiendo el set gracias a errores propios más que a aciertos de su rival, y en el tercero y definitivo, cada vez más cansada y alejada de su rendimiento previo, dio la impresión de haber tirado la toalla: no del todo, pero sí lo suficiente como para darnos cuenta de que el partido había finalizado.

¿Por qué se produjo ese cansancio? ¿Le faltó preparación física? Podría ser. Pero si tuviéramos que analizarlo en profundidad, deberíamos explorar también la contribución de lo psicológico. Casos como este son frecuentes en el deporte. La explicación más sencilla es que el deportista, por unas razones u otras, no estaba en buena forma física. Se pasa la página y punto. Más difícil es analizar el cansancio no sólo en su vertiente física, sino también en la psicológica. El sobreesfuerzo mental de los deportistas para prepararse, mantener una disciplina de vida, renunciar a cosas atractivas, estar lejos de sus familias, adaptarse a lo que se les exige, concentrarse continuamente, controlar sus emociones, soportar el trabajo físico y el dolor, rendir al máximo nivel en las competiciones, asimilar el éxito y el fracaso, soportar las críticas, recuperarse, superar la adversidad, pasar la página, volver a ponerse las pilas, etc. provoca una fatiga mental que tiene un importante peso en el nivel general de cansancio.

En el caso de la joven Ratchanok, además del sobreesfuerzo relacionado con su preparación para los Juegos (probablemente muy larga) y con la propia competición olímpica de varios días, está el de hoy (físico y mental) para conseguir un rendimiento tan alto en un partido de tanta trascendencia contra una rival de mayor experiencia y mejor *ranking* que ella y ante tan numerosa y entregada audiencia. Muy probablemente, el control de sus emociones y su concentración

justo antes y durante el mismo partido, le habrán producido un considerable desgaste que podría haber contribuido a su cansancio.

“Antídotos” eficaces del cansancio son la motivación y la autoconfianza. Cuando los deportistas están motivados y confían en alcanzar su objetivo, generan una energía extra que puede “derrotar” al cansancio; si bien, eso no quiere decir que el enorme desgaste por el sobreesfuerzo realizado no exista, manifestándose cuando esos “antídotos” pierden fuerza (la motivación decae; la autoconfianza se debilita) o, aun no siendo así, cuando el sobreesfuerzo es muy prolongado. Por tanto, potenciar la motivación y la autoconfianza ayudarán a controlar el cansancio, pero además es importante que los deportistas tengan espacios de descanso mental (no sólo de descanso físico) en los que desconectando de su actividad puedan cargar las pilas. En el caso de la tailandesa, es probable que el enorme sobreesfuerzo realizado haya acelerado la presencia del cansancio, pero que este haya quedado eclipsado mientras la motivación y la autoconfianza permanecieron sólidas. Sin embargo, cuando estas menguaron al cometer errores y perder el liderazgo en el marcador contra una rival superior, ese cansancio emergió y la jugadora no pudo controlarlo, produciéndose más errores y, consecuentemente, nuevas pérdidas de autoconfianza y motivación.

En el deporte y fuera de este, el cansancio es una situación idónea para observar la fortaleza mental de las personas. Muchas funcionan bien hasta que se cansan, pero cuando están cansadas su rendimiento baja. Estas personas, y los que las rodean, deben aprender a dosificar su esfuerzo, potenciar su motivación y autoconfianza y desarrollar estrategias para controlar las situaciones que puedan debilitar a estas, sobre todo en los momentos más críticos y en presencia del cansancio.

11 CONTROL MENTAL: MÁS CERCA DEL ÉXITO

Sábado, 4 de agosto de 2012

Michael Phelps y Mireia Belmonte comenzaron mal su participación en estos Juegos, pero han sido capaces de recuperarse y conseguir resultados brillantes. Cuando se compite en varias prue-

bas en días sucesivos (a veces, en dos el mismo día) es fundamental estar centrado únicamente en la siguiente; y cuando esta acaba, tanto tras el fracaso como tras el éxito, pasar la página y centrarse en la próxima prueba. No es fácil. Cada prueba deja una huella muy grande y conlleva un desgaste emocional considerable; y lo más natural es que el deportista se quede con el recuerdo y el análisis de lo sucedido y/o se deje llevar por la alegría de la victoria o el dolor de la derrota. La grandeza que han mostrado estos dos campeones ha estado, precisamente, en ser capaces de vencer a esta tendencia natural haciendo un gran esfuerzo mental para desconectar de lo recientemente sucedido y afrontar las pruebas restantes en las mejores condiciones para lograr el éxito.

En el caso de Mireia, me sorprendió que a pesar de su decepción y las críticas recibidas por sus primeras actuaciones, reaccionara como lo hizo para ganar su primera medalla; pero sobre todo, que tras este éxito tan grande, tan impactante, con tanto reconocimiento, fuera capaz de desconectar del mismo y concentrarse en la siguiente prueba. La carrera que hizo en la final de los 800 metros fue fantástica, propia de una deportista con un gran control mental para tirarse al agua con la activación adecuada: no más acelerada, como podría esperarse en la euforia; o menos intensa, como sucedería en quien lo ha dado ya todo. Además, fue capaz de mantener esa activación óptima durante una prueba tan larga, sin impacientarse, de menos a más, haciendo su carrera; al contrario que dos de sus principales rivales, quienes probablemente no supieron controlar la motivación que las inundaba, salieron como motos y fueron de más a menos. Un claro ejemplo de cómo la motivación puede jugar en tu contra si no la controlas, y al revés, de cómo el control de las emociones ayuda a un mejor rendimiento.

¡Y qué decir de Phelps! No consigue el pódium en los 400 estilos. Lo hace muy bien en la segunda posta del relevo 4x100, pero el equipo no gana. Domina la final de 200 mariposa y la pierde en los últimos centímetros. Demuestra grandeza en la derrota con su sonrisa y sus declaraciones de gran deportista que sabe ganar y perder, y en quince minutos nada la final de 4x200 ganando el oro y batiendo el record de medallas en la historia de los Juegos Olímpicos. Pero no se conforma, y gana el oro en los 100 mariposa, en una carrera en la que fue detrás hasta los últimos metros. Y lo culmina con otro oro en otro relevo. ¡Qué fortaleza mental! ¡Qué capacidad de control!

Cuando Phelps ganó muchos oros en los Juegos Olímpicos de Atenas y Pekín, se habló mucho de sus cualidades mentales, pero es

ahora cuando en verdad las ha mostrado. En él éxito, con el viento a favor, se pueden observar detalles de fortaleza mental y es fácil encumbrar al todopoderoso campeón destacando sus cualidades excepcionales, pero es en la adversidad, sin la energía que aporta la victoria, cuando realmente se demuestra la auténtica fuerza psicológica. Para mí, el gran legado de este extraordinario nadador no son sus veintidós medallas, sino la lección que ha dado en estos Juegos de Londres cuando ya no es el nadador demoledor de antaño, el hombre diez, el ser superior, sino alguien que aún siendo muy grande, debe luchar consigo mismo y superarse para poder triunfar.

12 ¿ESPECTÁCULO DEPORTIVO O BOTELLÓN?

Lunes, 6 de agosto de 2012

He asistido en directo a una de las sesiones de vóley-playa. Partidos de octavos de final; y por tanto, de la máxima trascendencia. Nunca vi nada parecido, a pesar de haber estado en numerosos eventos deportivos. Comprendo que el *marketing* se haya introducido en el deporte para contribuir a que este sea más rentable en lo económico (rentabilidad que el deporte necesita), y asumo que entre otras estrategias, cuya exageración no comparto, se adornen los partidos con música marchosa, *cheerleaders* ligeras de ropa, locutores gritones, mascotas, concursos en los tiempos muertos, sorteos, repartos de globos y otras ocurrencias para que el público se lo pase en grande, como si el propio partido no fuera suficiente. Lamento mucho, aunque lo respeto, que en mi deporte, el baloncesto, y también en otros, sea difícil asistir a un partido en el que, debido a toda esta parafernalia, no puedas concentrarte en lo que sucede en la cancha, comentar con tu acompañante alguna que otra jugada sin quedarte ronco y salir sin dolor de cabeza. Son los tiempos que corren. Lo superficial, lo anecdótico, predomina sobre lo esencial; lo bullicioso sobre lo reposado; el encefalograma plano sobre el intelecto; lo que rodea al deporte, sobre el mismo deporte.

Sin embargo, nunca pensé que se llegaría tan lejos como en el vóley-playa de estos Juegos de Londres. El campo estaba abarrotado de personas que quizá, ¿o quizá no?, fueron a presenciar dos trascendentes partidos nada menos que en unos Juegos Olímpicos; pero salvo una minoría, poco a poco se fueron desconectando hasta olvidarse de lo que sucedía en la cancha. Tres locutores se alternaban a los mandos del micrófono para “motivar” a la masa chillando y bailando. Sus gritos demandaban el rugido colectivo incluso durante la disputa del punto: “¿Quién va con Españaaaaaa? ¿Quién va con Brasiiiiil? ¿Estáis pasando un buen ratooooo? ¡Esto es Londres veinte doceeeeeee!” Y qué decir de la música: alta y muchas veces inoportuna en relación con el juego, pero muy contagiosa, claro.

Gran parte del público se lo pasó en grande; y se lo habría pasado igual de bien si en lugar de competir cuatro deportistas de élite, en la arena hubiera habido malabaristas, acróbatas o gladiadores romanos. Eso era lo de menos. Lo importante era la marcha. Llegó un momento en que la gente estaba mucho más pendiente de ir al bar a por bandejas repletas de cervezas (que hicieron su efecto), tomarse infinidad de fotos, seguir el ritmo de la música, chillar sin ton ni son: “yuuuuuuu”, patear el suelo y hacer la ola. En un set de unos veinte minutos, conté que se hizo la ola iseis veces! Incluso durante la fase más crítica, jugándose los últimos puntos, predominó sobre el esfuerzo de los jugadores. Menos mal que cuando había un *set-ball* el locutor se encargaba de recordárnoslo (¡muchas gracias!) y nos instaba a ponernos de pie (por supuesto, el rebaño respondía) para ver el desenlace del último punto y poder patear y chillar a gusto fuera quien fuera el que lo ganara.

La verdad es que nunca he visto una falta de sintonía tan grande entre lo que sucede dentro y fuera de la cancha; una falta de respeto tan lamentable por unos deportistas que disputan un partido de tanta trascendencia, y ¡en unos Juegos Olímpicos! Es posible que en el vóley-playa sea esta la costumbre en los circuitos comerciales, donde los *sponsors* mandan; pero en los Juegos debería ser el deporte lo que predominara. La música, el locutor y otros elementos adicionales no son incompatibles con el desarrollo de un partido siempre que se queden en un complemento y no eclipsen la esencia del propio partido.

En estos mismos Juegos he visto muestras de uso razonable, como en el bádminton, el tenis de mesa o el waterpolo, y no por ello han disfrutado menos los espectadores. Es más, el disfrute de un espectáculo deportivo es mayor cuando los espectadores se involu-

cran con lo que ocurre en la cancha más que cuando desconectan y van por libre; cuando cada vez entienden más y siguen con interés las jugadas; cuando sus emociones y su comportamiento son coherentes con el desarrollo y el desenlace del juego; y sobre todo, si esta sintonía se produce de forma unánime o muy mayoritaria. Ese ambiente único, con el público concentrado en el juego, admirando su belleza y sintiendo la emoción de cada jugada y su significado en el desenlace final, es incomparable con una simple fiesta pachanguera de risotadas, fotos, gritos y bailoteos que no vienen a cuento, más propios de un ¿divertido? botellón.

Los Juegos Olímpicos deberían servir para fomentar la educación deportiva del público: un mayor entendimiento del juego y de la forma de acompañarlo desde la grada, el amor del espectador por el mismo deporte más que por la diversión superficial que aporta lo que le rodea.

13 MEDALLAS: PREMIO A LA PERSEVERANCIA

Martes, 7 de agosto de 2012

Hoy ha sido una buena jornada para España. Marina Alabau (vela), Javier Gómez Noya (triatlón) y Ona Carbonell y Andrea Fuentes (natación sincronizada) han ganado medallas. Los dos primeros fueron cuartos en los Juegos de Pekín, y cuatro años más tarde se han sacado la espina. Los cuartos y quintos puestos tienen un valor enorme que, sin embargo, queda eclipsado por las medallas, el gran objetivo de los que, como estos campeones, destacan más en su deporte.

La reacción de los deportistas que se clasifican cuartos puede ser diversa. Los hay que valoran lo alcanzado y, al mismo tiempo, añoran la medalla que estuvo tan cerca. Y los hay que sienten una rabia y una frustración enormes por no haber conseguido el metal tan ansiado. Unos y otros, si aún tienen edad para ello, suelen plantearse de nuevo el objetivo de la medalla para los siguientes Juegos dentro de cuatro años! En principio es un objetivo realista, pues

lo han estado rozando; pero se encuentra demasiado lejos, y aunque para muchos deportistas es la meta que justifica su esfuerzo (y sus ingresos), no todos son capaces de perseverar lo suficiente como para seguir en la brecha con la ambición y la dedicación necesarias.

Marina y Javier lo han hecho, demostrando así, no tanto por la medalla, que también, sino por su perseverancia, su talla de grandes campeones. Además, su actuación fue impecable. Marina se mantuvo en primera posición desde el primer día de competición, manejando la presión que conlleva el liderato: mayor si cabe por las continuas expectativas de oro puestas en ella. Javier se puso a la cabeza desde el inicio y corrió con mucha inteligencia, superando los fantasmas de la pájara que en Pekín le privó del pódium. Y qué decir de las chicas de sincronizada. Es evidente que si no hubieran sido perseverantes no habrían conseguido tan sobresaliente éxito. ¿Cuántas veces habrán repetido ese bellísimo ejercicio a ritmo de tango, hasta dominarlo con la maestría que han mostrado?

Las medallas, el éxito en cualquier ámbito, son el resultado de varios factores: el talento, la planificación, los medios... y uno de los más importantes es la perseverancia; es decir, la capacidad de insistir en el esfuerzo necesario para conseguir el objetivo que uno se ha propuesto, superando altibajos, contratiempos, reveses, vanidades, y también la tentación del acomodamiento. Para todos los campeones, las medallas son un gran premio a su perseverancia. Entre ellos, además de los españoles, quiero destacar a Félix Sánchez, de la República Dominicana, oro en los 400 metros vallas. Fue campeón olímpico en Atenas 2004, no lo consiguió en Pekín, y ahora, ocho años después! vuelve a lograrlo. ¡Qué grande!

14 SE LES ENCOGIÓ EL BRAZO

Miércoles, 8 de agosto de 2012

España ha vencido a Francia en los cuartos de final de baloncesto masculino. En el último cuarto, a falta de un minuto y medio para el final, el equipo español ganaba por un punto tras un parcial de 7-4 en

los ocho minutos y medio de ese cuarto (!). Jugadores profesionales de altísimo nivel, algunos de ellos en la NBA, fallaban y fallaban sus tiros de tres, de dos y hasta de uno, como si fueran principiantes; y no es que las defensas fueran implacables: al contrario, salvo acciones esporádicas y el gran trabajo de Lull sobre Parker, se centraron en proteger las zonas cercanas a la canasta y permitieron bastantes tiros cómodos que los atacantes erraron. Utilizando una expresión propia del baloncesto, a los jugadores “se les encogió el brazo”.

¿Qué explicación tiene ese bajo rendimiento en jugadores tan experimentados y laureados? Sólo hay una: la excepcional trascendencia del partido les ha superado. No importa que hayan jugado finales de la NBA o cientos de partidos de gran importancia; los Juegos Olímpicos son únicos: una cita especialmente estresante como no hay otra en el deporte. Sólo se juegan cada cuatro años, y su repercusión social es gigantesca. El partido de hoy lo ha mostrado.

El estrés es una reacción del organismo ante situaciones que le resultan amenazantes (como un partido de estas características). Y nadie, por muy bueno que sea en lo suyo, se libra de él. Las grandes estrellas del deporte también lo sufren, aunque la mayor parte de las veces son capaces de controlarlo e incluso de transformarlo en motivación. Pero en momentos muy críticos, y más en partidos de gran trascendencia, puede ocurrir, como hoy, que el estrés minimize su rendimiento. Sus efectos son claros: provoca un exagerado aumento del nivel de activación (el organismo se activa más de lo necesario) que por un lado, estrecha el foco de atención (la atención del jugador no capta todo lo que debería) y favorece una peor lectura del juego (y, por tanto, peores decisiones); y por otro, incrementa la tensión muscular, el agarrotamiento del cuerpo, y eso afecta a la precisión de los pases y los lanzamientos. Es decir, peores decisiones sobre cómo, cuándo, quién y desde dónde tirar, y peor ejecución de los tiros. ¿Os suena a los que habéis visto el partido?

En este agónico partido, el estrés no se presentó por sorpresa en el último cuarto, aunque fuera en este cuando más se hizo notar; sino que saludó desde el inicio con evidentes síntomas de agarrotamiento general, ausencia de frescura, falta de segundos y terceros esfuerzos en defensa, escaso ímpetu para robar el balón y correr, juego muy conservador, malas decisiones en ataque y poca precisión (los porcentajes de acierto en el tiro fueron bastante deficientes; en tiros libres, por ejemplo, ninguno de los dos equipos alcanzó el 70%). Como colofón, en el último minuto, con el partido ya decidido, influyó en

las lamentables acciones violentas de algunos jugadores franceses, fruto de la frustración y el exceso de tensión acumulada.

España ha ganado este partido y está en semifinales, pero tanto en este como en otros encuentros menos trascendentes, ha mostrado síntomas de estrés incontrolado que han afectado su rendimiento. En el pasado, estos jugadores y este equipo han sido capaces de enfrentarse a situaciones de enorme trascendencia controlando el estrés que las rodeaba y rindiendo a un altísimo nivel; pero por algún motivo, en Londres, de momento, no está sucediendo eso, y es el estrés el que, más de lo que debiera, controla a nuestra selección. Esperemos que, como otras veces, cambie esta tendencia y nuestros jugadores jueguen con la intensidad, frescura, velocidad, creatividad, buena lectura y alta precisión a la que nos tienen acostumbrados.

15 “ESTOY ELIMINADO, PERO LO HE PASADO MUY BIEN”

Viernes, 10 de agosto de 2012

A muchas personas, a mí también, les están sorprendiendo las caras, sonrisas y comentarios de felicidad, nada más terminar sus pruebas, de muchos atletas españoles que quedan eliminados a las primeras de cambio o rinden por debajo de lo esperado. Comentarios como “estoy bastante satisfecho” o “me he divertido mucho” contrastan con la decepción que se espera de alguien que no consigue un buen resultado; sobre todo en unos Juegos Olímpicos, donde se representa a un país que sigue a los deportistas con entusiasmo y se supone que se compete para ganar o clasificarse entre los mejores.

No entro a valorar si se justifica una representación de atletas tan numerosa y con tan pocas posibilidades de alcanzar un resultado decoroso, pero es lógico que haya despertado tantas críticas, porque resulta muy decepcionante para el espectador que nuestros atletas, día tras día, caigan eliminados como moscas; y si bien se

puede entender mejor que algunos jóvenes sin posibilidades compitan para adquirir experiencia, se comprende peor que participen veteranos sin futuro a modo de premio.

En cualquier caso, se trata de los Juegos Olímpicos, no de un evento cualquiera, y se espera que los que participan no vayan simplemente a mejorar su marca del año, sino a luchar por una clasificación digna; por lo que en caso de no conseguirlo, es entendible que se perciba como una irresponsabilidad el salir de la pista tan contento. No hay que confundir ser positivo y asimilar las derrotas con deportividad y un espíritu constructivo, con dar la sensación de que pasas, vas a lo tuyo y te importa un pimiento estar eliminado. Seguramente a la mayoría de los atletas no les sucede esto, pero esa es la impresión que más de uno está dando.

Incluso cuando se ha batido la mejor marca personal, que es lo mínimo que se debería exigir en unos Juegos Olímpicos, los atletas deberían comprender y respetar el sentimiento de los espectadores que los apoyan, sobre todo cuando participan en una competición de gran repercusión social y, en gran parte, están viviendo del dinero público. Obviamente, no se trata de que salgan llorando, pero sus declaraciones deberían mostrar un mayor respeto. Comentar algo así como “he hecho lo que he podido, y siento mucho no haber podido hacer más; espero aprender la lección de cara al futuro”, sin reírse, ni decir “me he divertido mucho” o “estoy muy satisfecho con mi actuación” es una declaración digna y respetuosa en sintonía con la decepción del espectador; y este, en muchos casos, sin duda lo agradecería.

16 QUEREMOS GANAR, PODEMOS HACERLO Y NO TEMEMOS PERDER

Domingo, 12 de agosto de 2012

En esta jornada hemos asistido a un partido de baloncesto de los que dejan huella: la final de los Juegos Olímpicos entre Estados Unidos y España. El primero, incuestionable favorito del torneo,

con grandes estrellas de la NBA y una aplastante superioridad en casi todos sus encuentros anteriores, se enfrentaba a un equipo español que había llegado a este partido pasando muchas dificultades. A pocos les habría sorprendido una victoria de los americanos por quince o veinte puntos, e incluso más; y que España, aliviada tras el sufrimiento de los partidos previos y el indiscutible mérito de la plata, se hubiera conformado con cumplir el trámite decorosamente. Pero no fue así. La ambición de este carismático equipo español que tantas alegrías ha dado, venció al conformismo; y esa extraordinaria motivación por conseguir el oro, sustituyó al estrés que otros días minimizó el rendimiento de los jugadores. Los efectos no se hicieron esperar: Desde el inicio, España jugó con energía y confianza, una buena lectura del juego y, a diferencia de partidos anteriores, unos porcentajes de acierto en el tiro muy altos; así, tras un encuentro extraordinario, estuvo a punto de lograr una victoria histórica.

En cualquier actividad, la ambición es un elemento fundamental para superar los propios límites; y al contrario, su ausencia favorece el conformismo y el acomodamiento. Lo comenté al hablar de Federer tras vencer en Wimbledon, y hoy hemos asistido a otra impresionante lección. ¡Queremos ganar!

Pero no es suficiente. La ambición debe ir acompañada de una sólida autoconfianza: la firme creencia realista de que aunque sea difícil, el objetivo se puede lograr. Este ha sido otro de los puntos fuertes del equipo español: ha confiado en que podía ganar, y no era una confianza a ciegas que le habría perjudicado, sino basada en experiencias previas que la avalaban, como la final de Pekín. ¡Podemos hacerlo!

El tercer elemento es que la motivación predomine sobre el estrés: el deseo de ganar sobre el miedo a perder, el reto de la victoria sobre la amenaza del fracaso. Hoy no hemos visto al equipo temeroso de los cuartos de final y la semifinal, amenazado por la posibilidad de no estar en la final, sino al que, por encima de todo, deseaba ser campeón olímpico. ¡No tememos perder!

En estos Juegos Olímpicos hemos podido observar otros ejemplos similares: como los de la selección de fútbol de México que consiguió el oro; o las selecciones femeninas de waterpolo y balonmano de España, plata y bronce respectivamente. Ambicionaron objetivos altos en los que creyeron y lucharon por ellos; fortalecieron la autoconfianza con los éxitos parciales a lo largo del torneo; y aprovecharon que jugaron sin la presión de

los favoritos (como España de baloncesto, hoy) guiados por la motivación de ganar más que por el temor al fracaso. Motivación elevada, autoconfianza sólida y control del estrés: las tres llaves psicológicas del éxito.

17 PSICÓLOGOS DEL DEPORTE: ¡BUEN TRABAJO!

Martes, 14 de agosto de 2012

Los Juegos Olímpicos han vuelto a mostrar la trascendencia de los aspectos psicológicos en el alto rendimiento. Los grandes campeones, entre otras habilidades, tienen las de motivarse, confiar en sí mismos, perseverar, superar las decepciones, controlar el estrés, tolerar el cansancio mental, concentrarse en lo que depende de ellos, controlar su comportamiento... En muchos casos, estas habilidades se han desarrollado a partir de unas condiciones innatas y como parte del proceso de aprendizaje que el mismo deportista, sin una ayuda específica, ha desarrollado a través de su propia experiencia. Lo podemos observar en muchos deportistas de élite que psicológicamente funcionan a un altísimo nivel la mayor parte del tiempo, aunque es cierto que a algunos les falta un plus que echan en falta en los momentos más críticos.

Asimismo, tanto los entrenadores como otros miembros del equipo técnico y sanitario, y también algunos directivos, cada vez están mejor preparados en lo que respecta a lo psicológico, y eso contribuye, en bastantes casos, a que las condiciones ambientales que rodean a los deportistas favorezcan un buen funcionamiento mental. En estos Juegos, hemos visto a muchos entrenadores aplicando eficientemente la Psicología: por ejemplo, dando mensajes apropiados para potenciar la autoconfianza y lograr la mejor concentración.

Además, aun a falta de un análisis detallado, la participación de los psicólogos deportivos en estos Juegos debe considerarse relevante. Básicamente, el papel del psicólogo puede centrarse en asesorar a los entrenadores sobre las cuestiones psicológicas que

afectan a los deportistas y/o trabajar con estos de manera específica para que adquieran y perfeccionen habilidades psicológicas que les ayuden a autorregular su funcionamiento mental.

En Londres, varios deportistas han declarado públicamente haber trabajado con psicólogos, e incluso les han agradecido su decisiva contribución, lo que supone un importante reconocimiento a la figura del psicólogo del deporte. Asimismo, sé de otros psicólogos de diversos países, algunos de ellos profesores y antiguos alumnos del Master en Psicología del Deporte de la UNED (lo cual nos enorgullece) que han participado activamente en la preparación de deportistas olímpicos. Ya había sucedido en Juegos anteriores, pero en estos el número ha crecido. Algunos no han estado en Londres, pero han realizado un gran trabajo previo; y otros han complementado este con su presencia y apoyo *in situ*.

Lo mejor de todos ellos es que han sabido desempeñar su cometido en el silencio del anonimato y el respeto a la confidencialidad que deben presidir el trabajo de un psicólogo. No ha habido efusivos abrazos a los deportistas en los banderines de córner tras meter un gol, al finalizar sus ejercicios o conseguir las medallas, ni apariciones en los medios de comunicación para presumir de los éxitos. La presencia de los psicólogos no se ha notado. El protagonismo, como debe ser, lo han tenido los deportistas y sus entrenadores. Nosotros hemos estado detrás, aportando un grano de arena que ha sido bien valorado.

Estos Juegos de Londres han sido un paso más para consolidar la presencia de los psicólogos en el deporte de alta competición. Si bien es cierto que todavía son muchos los deportistas que no trabajan con psicólogos (y de hecho, no todos necesitan hacerlo) a nadie le sorprende ya que un deportista declare que sí lo hace. Y los propios deportistas lo expresan con naturalidad. A estas alturas, pocos piensan que el deportista que trabaja con un psicólogo es porque está loco o tiene un problema personal o de salud mental. Al contrario, se comprende perfectamente que el psicólogo ayuda a optimizar el rendimiento deportivo entrenando al deportista para que desarrolle su potencial mental. Y esto, sin duda, supone un gran avance.

Es muy posible que bastantes deportistas y equipos que han fracasado en los Juegos Olímpicos o se han quedado muy cerca de logros más importantes, lo atribuyan en gran parte a aspectos relacionados con el funcionamiento mental. Muchos de ellos, seguramente, no habrán contado con la ayuda de un psicólogo del deporte. La presencia de este no habría garantizado un resultado mejor

(pues no es un mago con una varita mágica) pero seguramente, lo habría hecho más probable. Una reflexión interesante para futuros proyectos. Mientras tanto, enhorabuena a todos los psicólogos del deporte por vuestra gran aportación.

18 DEFENSA INTERMITENTE

Jueves, 23 de agosto de 2012

Se preguntaba Pedro Martínez, entrenador del Gran Canaria y uno de los mejores técnicos de España, si tras lo visto en los Juegos Olímpicos debemos poner en cuarentena la creencia de que los campeonatos se ganan en defensa. Está claro que la defensa no ha sido el punto fuerte de los campeones (hombres y mujeres) en Londres, como tampoco lo es, habitualmente, en la NBA o la WNBA. La apabullante superioridad de los Estado Unidos en ataque ha hecho innecesario un esfuerzo defensivo intenso y continuado: bastaba con defender al 50% o 60%, y en algún momento apretar un poco más, para mantener al equipo contrario en un marcador lejano, salvo que este, como sucedió en la final, tuviera un día excepcional en el porcentaje de acierto (y aun así no defendieron mejor, sino que continuaron confiando en su capacidad anotadora). En el caso de las chicas ha sido aun más claro. Y ocurrió igual en el pasado mundial de 2010, donde les fue suficiente defender lo justo. ¿Es esta la situación de los demás equipos del planeta? ¿Se pueden permitir una defensa a medio gas?

Curiosamente, es del baloncesto universitario de los Estados Unidos, de enorme influencia en los años setenta y ochenta en los entrenadores de gran parte de Europa, del que llega la idea de que defender es la clave del éxito. Los grandes entrenadores americanos del momento nos enseñaron eso, y nosotros lo aplicamos. El gran avance del baloncesto español a nivel de selecciones y clubes, se debe en gran parte a la defensa. Nos convertimos en uno de los países donde mejor se defiende. Nuestros entrenadores insisten en la faceta defensiva desde el primer entrenamiento, y nuestros jugadores lo asimilan desde pequeños. Algunos triunfan gracias a que

son grandes defensores, y nuestros equipos ganan partidos y campeonatos defendiendo mejor que los contrarios, atrapándolos con nuestra extraordinaria defensa. ¿Debemos cambiar eso?

En la actualidad, no nos fijamos como antaño en el ejemplo de los equipos universitarios norteamericanos, pero en general su filosofía sigue siendo esa: *defense, defense and defense!* con un énfasis notable, además, en el tiro de tres puntos y, por supuesto, como siempre, en el rebote. Y es allí, en esas universidades, donde, salvo algunos casos, se sigue desarrollando el talento de la mayoría de los grandes jugadores que llegan a la NBA y la WNBA o juegan en las ligas profesionales de todo el mundo. Mientras están en *college* defendiendo como jabatos; pero muchos de ellos, una vez superada esa etapa, cambian el chip y abandonan el esfuerzo defensivo que obsesionaba a sus entrenadores. ¿Por qué?

Existen varias explicaciones. Una de ellas es que la mayoría de los que juegan en otros países son jugadores a los que se exige meter muchos puntos, y eso hace que se dosifiquen en defensa para poder jugar más tiempo y con menos desgaste, teniendo así más posibilidades de anotar. Otras veces son ellos mismos quienes, sin que se lo pidan, buscan eso mismo para enriquecer sus estadísticas personales con los números que más se valoran en el mercado de los fichajes (puntos, rebotes y asistencias). Sus propios agentes lo estimulan, conocedores de lo que se tiene más en cuenta para colocarlos. En defensa sólo se valoran, y menos, las recuperaciones de balón, los taponos y los rebotes defensivos, y eso hace que algunos jugadores también se centren en eso, pero ¿dónde están las estadísticas de otras acciones defensivas: penetraciones detenidas, bloqueos superados, anticipaciones en los cortes, ayudas, rotaciones, bloqueos de rebote...? ¿En qué medida se valorarían si las hubiera?

En la NBA y la WNBA es evidente que el valor del espectáculo predomina sobre el del propio deporte, y de ahí que se fomente el juego de ataque sobre las defensas y que los jugadores aprendan pronto que es más importante meter puntos que evitar los del contrario. Yo lamento que sea así, Admiro la belleza de una buena defensa y disfruto de la emoción intensa que provoca, incomparablemente superiores a las de los puntos con oposición exigua que suben al marcador con rutinaria monotonía. Pero la realidad es esa, y por supuesto respeto que otros no sientan lo mismo.

Esta forma de jugar es especialmente nociva en el caso de las chicas, ya que muchas de ellas compaginan la WNBA en verano con las competiciones en otros países en invierno. Sin ir más lejos, hace

dos días presencié un partido en Los Ángeles y comprobé, una vez más, lo que lamentablemente ya sabía: defensas al 60% ausentes de segundos y terceros esfuerzos, muy pocas ayudas y, en general, una intensidad intermitente que permitía jugar con comodidad a las atacantes contrarias. En el último cuarto, el equipo que iba perdiendo apretó un poco más y eso le ayudó a acercarse, pero fue insuficiente. Al final, todos parecían contentos: la jornada laboral había terminado. Hasta mañana. En un par de meses, la mayoría de estas jugadoras estarán en equipos europeos ¿cómo jugarán?

La tendencia a defender más o menos al 60% con esfuerzos intermitentes, se puede observar con cierta frecuencia en la Euroliga femenina, la competición más importante de Europa, y también, por supuesto, en las competiciones locales. Las jugadoras estrella que vienen de la WNBA marcan dicha tendencia, y sus equipos, en gran parte, la siguen. El resultado en algunos casos no puede ser peor. Que se lo pregunten al Ekaterimburgo ruso, que año tras año fracasa a pesar de su desorbitado presupuesto; o a los turcos del Fenerbache y el Galatasaray, repletos de “funcionarias” con mucho cartel, excelentemente remuneradas; o al desaparecido Ros Casares de Valencia cuando ¿incomprensiblemente? perdió la Copa de la Reina con su poderoso ejército de grandes estrellas. Y al revés, ¿cómo se explica el gran éxito del Rivas Ecópolis siendo subcampeón de Europa frente a auténticos “gigantes”? La defensa es la respuesta.

Esta realidad debería hacer pensar a directivos y técnicos que necesitan jugadores capaces de adaptarse a un baloncesto en el que la defensa inteligente e intensa, sin intermitencias, juega un papel fundamental. Y por supuesto, es clave que los entrenadores prediquen la defensa en su parlamento y entrenamientos diarios, que tengan una buena comunicación con sus jugadores estrella y sepan negociar con ellos para involucrarlos en el esfuerzo defensivo colectivo que el equipo necesita para ganar. La gran mayoría de los jugadores norteamericanos saben defender y lo han hecho antes. Pero hay que motivarlos y convencerlos para que lo hagan ahora. Evidentemente, habrá que pedirles el esfuerzo que sea razonable en función de sus condiciones y rol en el equipo; pero no se debe eludir esta exigencia mirando para otro lado con tal de tenerlos contentos. Si los americanos defienden, los demás defienden aún más y las posibilidades de ganar aumentan (y el verdadero espectáculo del baloncesto, también mejora) ¿Defensa? ¡Sí, por favor!

19 AHORA SOY EL QUE MANDA

Martes, 4 de septiembre de 2012

En la última tertulia “Al límite” de radio Marca (domingos de 8 a 9 de la mañana) me preguntaba Fernando Soria si la relación demasiado próxima de Tito Vilanova, nuevo entrenador, con los jugadores del Barcelona, podría favorecer los errores defensivos del equipo en este principio de temporada. Es muy difícil saberlo. La temporada acaba de comenzar y puede tratarse de errores aislados; además, no conocemos a fondo las características de esa proximidad entre entrenador y jugadores, y tampoco se puede establecer una relación tan clara de causa-efecto entre lo uno y lo otro, porque en todo caso, se produciría a través de elementos intermedios que serían la consecuencia de un liderazgo deficiente: comunicación inapropiada, disciplina insuficiente en el juego de equipo deterioro de la responsabilidad individual, exceso de relajación, falta de concentración y algún otro. De momento, el debate no tiene más recorrido, pero plantea un asunto interesante sobre el liderazgo de los entrenadores y otros directores de equipos: el cambio de rol desde la posición de ayudante a la de máximo responsable.

Las diferencias entre los roles de primer y segundo entrenador resultan obvias. Una de ellas, es la relación de poder respecto a los jugadores. El primero tiene la responsabilidad última de las decisiones que afectan a los deportistas: quiénes juegan, en qué posición lo hacen, cómo deben jugar, cuándo viajan, etc. El segundo es un colaborador del primero que puede tener más o menos responsabilidades delegadas, pero aun siendo estas extensas, no es la máxima autoridad, y por tanto, su poder es mucho menor. Esto determina una relación diferente con los jugadores. En general, el primer entrenador debe mantener una distancia emocional mayor que le permita dirigir con más objetividad y sentido del interés colectivo; mientras que el segundo debe situarse más cerca de los jugadores, compensando la distancia del primer entrenador. La combinación de ambas distancias favorece vías de comunicación, comprensión y apoyo complementarias que resultan trascendentes para optimizar el rendimiento del equipo.

¿Qué ocurre cuando, como en este caso, el segundo entrenador pasa a ser el primero y los jugadores son casi todos los mismos? El

cambio de rol conlleva un cambio en la relación, y este paso no suele ser sencillo. Sucede lo mismo a los jugadores que se retiran y pasan a entrenar a ex compañeros, o en el ámbito laboral a los que son promocionados a jefes y tienen que liderar a los que hasta entonces eran sus pares. En muchos casos, estas personas, aunque ilusionadas con la promoción, manifiestan no sentirse cómodas y preferirían que sus liderados fueran otros. Además, en el deporte, el hasta entonces segundo entrenador no suele tener el carisma del que le precedía, y es probable que se le haya encasillado demasiado en la posición de ayudante en detrimento de su credibilidad inicial. Su ventaja es que conoce bien a los jugadores y al club, pero existen los inconvenientes anteriores, y eso exige un buen plan de actuación.

Un error frecuente que no parece estar presente en el caso de Vilanova (al menos, de momento) es el de *sobreejercer* el poder que otorga el cargo para enfatizar que uno ya no es el segundo, sino el primero: utilizando, sistemáticamente, un estilo de liderazgo muy autocrático incluso siendo innecesario (es decir: “aquí el que decide soy yo; ni siquiera consulto; yo lo decido todo”). Eso hace fracasar a muchos, porque lo normal es que los jugadores (o los empleados en la empresa) aun acatándolo porque no les queda más remedio, en realidad no lo acepten, en cuyo caso la influencia del entrenador/director será cada vez menor. Hoy en día, liderar de esa manera es inapropiado en la mayoría de los casos, pero más aun para un entrenador que viene de ser el segundo.

Es cierto que inicialmente, y periódicamente, el nuevo director debe buscar oportunidades para sentar las bases de una nueva relación: por ejemplo, planteando algo nuevo que le diferencie de lo anterior, señalando ciertos objetivos con gran convicción, no temblándole el pulso en las decisiones más críticas, actuando sin “pedir permiso”... Pero este esfuerzo intermitente (no permanente) debe compensarlo utilizando lo que se denomina “poder blando”; es decir, construyendo un entorno agradable, ganándose a los jugadores para su causa con objetivos y planteamientos atractivos, involucrándolos a través de una buena comunicación que incluya escuchar sus inquietudes y aportaciones, abriendo vías para la crítica constructiva, desarrollando valores colectivos, etc.

A Tito Vilanova lo han elegido para continuar en la línea de Pep Guardiola, su predecesor. Este usaba mucho el “poder blando” y eso puede ayudar a Vilanova en un principio, ya que los jugadores, al estar acostumbrados, no lo van a percibir como signo de debilidad, sino como síntoma de continuidad (de hecho, según Fernando

Soria, esta fue la razón por la que los propios jugadores lo prefirieron a otro entrenador con métodos más “duros”). Es una ventaja que Tito debe aprovechar. Sin embargo, la comparación excesiva con Pep no le conviene, por lo que poco a poco, sin abandonar esa línea, debería diferenciarse, aunque sea mínimamente, para establecer un estilo propio que consolide su liderazgo. Y por supuesto, debe estar preparado para asimilar, sin que le afecten, las críticas comparativas que tarde o temprano recibirá de los medios de comunicación, probablemente poniendo en duda su capacidad para dirigir a un equipo de tan altos vuelos sin una experiencia previa en ese rol. Otro gran cambio: la presión de los medios de comunicación: ausente en el caso del segundo; constante para el primero. Un mal manejo de esa presión puede afectar al funcionamiento del entrenador y propiciar un mal liderazgo que repercuta negativamente en el rendimiento del equipo.

20 ¿PUEDO ESTAR TRISTE?

Sábado, 8 de septiembre de 2012

Estoy ya un poco cansado de todo lo que se ha dicho sobre “la tristeza de Cristiano Ronaldo”, pero me piden que escriba algo más sobre el tema, y agradecido por la confianza de quienes lo hacen, lo hago encantado.

En primer lugar, habría que saber si no celebrar los goles y decir que está triste responden a una estrategia más o menos estudiada que persigue otros fines (mejora de contrato, salida del club, mayor apoyo institucional, etc.) o, efectivamente, reflejan un estado de ánimo: la tristeza. Si fuera lo primero, el tiempo lo dirá. Si se trata de lo último, es perfectamente posible que, como cualquier otra persona, Cristiano pueda estar triste. El dinero y la fama no son antídotos de la tristeza. Por muchas comodidades que tenga, Ronaldo es una persona, y como tal está expuesto a sufrir emociones adversas. Los bienes materiales cubren muchas necesidades, pero pueden surgir otras de orden emocional o intelectual que no se satisfacen con el

dinero. Así funcionamos. Muchos millonarios que lo tiene todo son personas infelices que, aunque les rodeen muchos, se sienten solas y están cautivas de las dudas y limitaciones que favorece su propio estatus (¿están aquí por mí o por lo que soy o tengo? ¿qué impacto tendrá que haga esto o aquello?). La falta de apoyo o cariño sinceros (o la percepción de que así sucede) son fuente de infelicidad y tristeza; y muchas veces, precisamente los que más tienen son los más vulnerables. He conocido a muchos deportistas y personas de mucho éxito que sufren este problema. Desconozco si es el caso de Ronaldo, pero si no está fingiendo, podría serlo.

Por tanto, es ridículo que algunos “positivistas de frases hechas” le digan como debería sentirse acentuando todo lo que tiene: mucho dinero, una novia guapa, un hijo, una madre, un trabajo que le gusta... ¿Quién puede autorizarse a sí mismo para decirle a otra persona cómo debería sentirse? Desde luego, ningún psicólogo o coach que sea un profesional serio debería hacerlo, tanto por razones éticas como de eficacia. El punto de partida del trabajo psicológico es el respeto a los sentimientos y pensamientos del cliente: sin juzgarlos, aceptándolos con la mente abierta para poder comprenderlo y eventualmente ayudarlo. Una gran estrella del deporte, los negocios o cualquier otro ámbito, no tiene que pedir permiso para estar triste (¿puedo estar triste?) ni sentirse culpable por ello; y lo que necesita no son consejos más propios de vendedores de humo y telebasura (como bien ha señalado alguien en Internet a raíz de un desafortunado artículo), sino la comprensión que probablemente no le proporciona su entorno. La tristeza puede ser un estado pasajero o más permanente, y en algunos casos, síntoma de una depresión más o menos grave. No parece que este último sea el caso de Cristiano (con Portugal celebra los goles y parece más contento), pero si está triste en el entorno del Real Madrid, guste o no, lo primero es ponerse en su lugar y comprenderlo.

Dicho esto, es perfectamente razonable el amplio rechazo que sus declaraciones han provocado. Triste o no, muestran una gran falta de sensibilidad social. Muchas personas, sus mismos seguidores que lo idolatran, pasan por momentos de enorme dificultad económica y luchan como pueden contra su propia desgracia, desesperación y creciente desánimo. Lo mismo sucede con deportistas menos afortunados, pendientes del cobro de sueldos atrasados que quizá no lleguen y en condiciones precarias por la desaparición de equipos y patrocinadores. Es entendible que el egocentrismo de

este privilegiado (quizá involuntario, pero egocentrismo al fin y al cabo) haya indignado a tantos, provocando una fractura que puede tardar en cicatrizar si es que llega a hacerlo (y en cualquier caso, quedará la marca). Los deportistas como Cristiano deben ser conscientes de la trascendencia de sus actos (sus gestos en el campo, sus declaraciones), del impacto que estos tienen en sus seguidores y la opinión pública en general, y de las consecuencias que pueden derivarse de todo ello. La sintonía emocional con los aficionados es un elemento fundamental en el deporte-negocio-espectáculo que es el fútbol hoy en día, y todo apunta a que en el caso de Ronaldo, estos hechos la han debilitado.

Se ha dicho que detrás de esta supuesta tristeza podría estar la decepción de no haber sido nombrado mejor jugador de Europa (lo consiguió Iniesta) y la percepción de que el Real Madrid no le ayuda lo suficiente (¿en los despachos?) para lograr este u otros galardones como el balón de oro. No sé si es cierto. Lo que sí está claro es que, precisamente por pertenecer a este club, desde muchos medios de comunicación se ha encumbrado su figura para intentar equipararla a la de Leo Messi, creando una rivalidad artificial que pretende instigar la emotividad de los seguidores para vender más. Para la mayoría de los que observen la realidad con objetividad (números, títulos, interacción con los compañeros, declaraciones, etc.) sin que le influyan los colores que representan, la comparación es ridícula. Cristiano es un gran jugador, pero Messi está muy por delante; como lo están, aunque más cerca, Iniesta, Xavi y Casillas. Pero hay que venderlo como sea, y continuamente nos bombardean con sus múltiples virtudes para comernos el coco. Y lo malo es que él, de tanto leerlo y oírlo (también en su círculo más cercano), es probable que se lo haya creído, lo que explicaría su gran decepción si la hubiera. Si jugara en otro equipo, por ejemplo, el Valencia o el Atlético de Madrid, no existiría esta permanente campaña enaltecedora; pero en el Madrid, sí. Por tanto, sin quitarle el indiscutible mérito de sus goles, sería razonable que estuviera muy agradecido al Real Madrid, y no al contrario, por la protección y el impulso que su prestigio y peso mediático como club proporcionan a su engrandecida imagen.

¿Qué debe hacer el Madrid, ahora? me han preguntado. Doctores tiene la Iglesia.

21 LA SILLA ES MÍA

Viernes, 14 de septiembre de 2012

La semana pasada, el presidente de la Federación Española de Natación llamó por teléfono a la seleccionadora nacional de sincronizada, Anna Tarrés, para comunicarle que no se le propondría renovar el contrato. Tarrés ha sido seleccionadora en los últimos quince años con excelentes resultados deportivos, incluyendo numerosas medallas en campeonatos europeos, mundiales y Juegos Olímpicos (en Londres, 2012: dos preseas de plata), por lo que la noticia causó una enorme sorpresa. Ella misma manifestó que esperaba una dura negociación para renovar, pero no esto. Cuando tomó las riendas de la sincronizada, España no contaba en este deporte; quince años después, está entre las mejores selecciones del mundo. Los datos hablan por sí solos. El éxito de Anna es incuestionable.

¿Es esa razón suficiente para renovar su contrato? La primera reacción de una mayoría que fuera consultada, sería contestar, sin dudar, que sí; sobre todo, tras la afinidad emocional que se ha desarrollado con este grupo de deportistas durante los Juegos Olímpicos. Si los resultados son buenos, ¿por qué cambiar? Sería la decisión más fácil, la mejor aceptada por la opinión pública, la que traería menos complicaciones y eximiría de responsabilidades deportivas futuras a los que deciden. ¿Por qué, entonces, se ha decidido lo contrario? No tengo la respuesta, claro; pero la responsabilidad de un alto directivo exige que no se proteja con decisiones populares, sino que decida tras analizar en profundidad todas las circunstancias e implicaciones, no sólo los resultados. Y en este nivel de análisis, más amplio, objetivo y responsable, sucede en muchos casos que la respuesta no es tan sencilla.

No pretendo valorar si la decisión sobre Anna Tarrés es correcta o no, pero quiero aprovechar la noticia para referirme al liderazgo en el deporte, señalando algunos aspectos que también se pueden extrapolar a otros ámbitos.

En primer lugar, los puestos de dirección de una selección nacional, un club, una empresa o cualquier otra organización, salvo que seas el dueño, no son propiedad de nadie. Por mucho que se haya hecho, los contratos tienen un principio y un fin, y cuando este llega, ambas partes deben tener la libertad de decidir si desean,

o no, negociar un nuevo acuerdo. Es comprensible que después de darlo todo durante muchos años, logrando buenos resultados, el director se sienta dolido porque la empresa haya decidido no seguir contando con sus servicios, pero es algo que sucede continuamente en el ámbito laboral. En el deporte estamos más acostumbrados a que, para bien cuando se gana o para mal cuando se pierde, manden los resultados más recientes; algo que en gran parte se debe al carácter “emocional-amateur” que preside el funcionamiento de muchos directivos, a diferencia del enfoque “objetivo-profesional” que predomina en las empresas (incluso en el caso de los mismos directivos). Sin duda, los resultados recientes son un elemento con un importantísimo peso, pero no son el único; también está, entre otros, la forma en que se consiguen esos resultados y su repercusión en la continuidad de los proyectos, la imagen de la organización, la vida de las personas y los resultados futuros. También es cierto que a veces en las decisiones influyen aspectos más subjetivos, como la afinidad personal o la relación interpersonal de quienes deben trabajar juntos. Esta no tiene que ser de amistad para funcionar bien, pero ayuda una relación cómoda, agradable y, por supuesto, respetuosa, y si la relación es demasiado conflictiva, agresiva o complicada, además de resultar muy desgastante, llega un momento en que el rendimiento se resiente. Precisamente, uno de los cometidos de un líder es establecer y fortalecer relaciones interpersonales favorables con sus liderados, los que le lideran a él y sus pares.

El liderazgo desgasta al director de cualquier proyecto, y más si se trata de alto rendimiento. La misma Anna Tarrés ha declarado que ha tenido que pelear permanentemente para conseguir más y más recursos y sacar el máximo rendimiento de sus deportistas. Quince años de dura lucha en diversos frentes (directivos, deportistas, etc.) desgastan mucho, y aunque uno no se dé cuenta, las relaciones con los demás empeoran; el atractivo, impacto e influencia que uno tiene no son los mismos; y aunque los resultados a corto plazo sigan siendo buenos, puede iniciarse un proceso de deterioro, quizá “invisible” al principio, que más adelante puede repercutir negativamente en el rendimiento. Le sucedió, por ejemplo, a Antonio Díaz-Miguel tras sus grandes éxitos en el baloncesto.

Además, las circunstancias cambian. Una persona puede ser la idónea para liderar un proyecto en unas determinadas circunstancias, pero no tanto en otras. El ejemplo más conocido es el de Churchill. Líder indiscutible del pueblo británico durante la segunda guerra mundial, una vez ganada la contienda se presentó a la

reelección como primer ministro y, sorprendentemente, no fue elegido. ¿Se le debería haber reconocido con la reelección el trascendente e incuestionable mérito de su liderazgo durante la guerra? Los ciudadanos entendieron que una cosa eran el reconocimiento y el agradecimiento eternos, que nunca le negaron, y otra lo que se estaba dirimiendo: si era o no el líder adecuado en las nuevas circunstancias.

Algo similar puede ocurrir en otros muchos casos. Un entrenador puede ser idóneo, y demostrarlo, para sacar adelante un determinado proyecto en condiciones muy adversas; y sin embargo, por su forma de liderar y/o por el desgaste acumulado, no ser el más adecuado cuando las condiciones cambian, aunque ese cambio se deba en gran parte a su propio trabajo bien hecho. En una entrevista muy interesante poco antes de su participación en los Juegos, Anna Tarrés señalaba que la actitud de las nadadoras, su forma de ver y valorar las cosas, había cambiado mucho con el paso del tiempo. Si los liderados cambian, si los jefes, la sociedad y las prioridades del entorno cambian, el líder también debe ser capaz de cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias. Pero no es fácil cambiar de estilo de liderazgo cuando se ha tenido mucho éxito. El éxito refuerza lo que se ha hecho y cómo se ha hecho para conseguirlo, y la tendencia es volver a repetirlo sin darse cuenta de que, quizá, las circunstancias del entorno no son las mismas y el desgaste interpersonal es elevado.

En el caso de Anna Tarrés llaman la atención varias cosas. Una, que se diga que sin ella es el fin de la natación sincronizada. Ella misma ha declarado que no hay otra persona preparada para el cargo (y de hecho, he leído que la federación va a contratar a una entrenadora extranjera). Sin quitarle mérito a sus excepcionales resultados, es decepcionante que después de quince años, esta entrenadora no haya sido capaz de crear una estructura eficiente y de preparar a personas competentes que le sobrevivan a ella. El director general de una multinacional a la que asesoro, incluye entre los objetivos de sus directores el de preparar a personas que puedan sustituirlos. Y esta es la tendencia en bastantes casos. El liderazgo personalista puede tener sentido en un inicio, cuando no hay nada o muy poco; pero después, el propio líder debe debilitarlo en favor de un crecimiento de las estructuras de la organización y de otras personas que puedan asumir responsabilidades de mando. El progreso no está en seguir alcanzando buenos resultados gracias a que una determinada persona está al frente, sino en consolidar las bases para que

los resultados sigan llegando e incluso sean mejores durante mucho tiempo, cuando el pionero que inició el camino sea relevado.

22

EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS

Viernes, 21 de septiembre de 2012

Explicaba en mi último artículo cómo el liderazgo desgasta al que lo ejerce, sobre todo cuando predominan el personalismo y las decisiones autocráticas (es decir: cuando la participación de los liderados es mínima), pudiendo deteriorarse las relaciones interpersonales, la capacidad de influencia en los liderados y el rendimiento del grupo. A estos elementos habría que añadir lo que se conoce como “Síndrome de Betsabé”. David, tras vencer a Goliat, fue un gran rey para su pueblo, pero se enamoró de Betsabé, una mujer casada, y envió al marido de esta a la guerra, en una posición adelantada, para que le mataran. El poder que le daba su estatus y sus indiscutibles éxitos como rey, le hicieron creer que sus decisiones estaban por encima del bien y del mal, que el código ético que aplicaba para los demás, a él no le afectaba; y bajo esta premisa, actuó. Le sucede a algunos políticos en el poder; también a directores en el ámbito laboral; y a muchos directivos y entrenadores deportivos. En el fútbol, el baloncesto y cualquier otro deporte, podemos encontrar muchos ejemplos. Como le sucedió a David, el poder y el éxito pueden propiciar decisiones abusivas que además de su falta de ética, contribuyan, aun más, al mencionado desgaste y sus consecuencias.

Es cierto que el alto rendimiento exige bastantes veces un mando firme que impida distraerse del camino, asegure la disciplina colectiva y no dé resquicio a la relajación indebida, pero ¿todo vale? Muchos líderes llegan a confundir la alta exigencia, la dureza del trabajo y la búsqueda constante de la optimización, con un trato desconsiderado y hasta déspota. Confunden las decisiones difíciles que benefician al rendimiento supremo y el interés colectivo, con las decisiones caprichosas que, bajo la justificación anterior, esconden vanidades, intereses y estados de ánimo propios. Amparado en

su obligación y deseo de conseguir lo máximo, el líder estima, consciente o inconscientemente, que puede actuar sin apenas límites.

¿Cuántos entrenadores emplean el insulto, el desprecio y la humillación en su trato con los deportistas (sobre todo si son deportistas jóvenes), descargan sobre ellos sus estados de ánimo extremos, o ejercen abusivamente su poder más por demostrar que lo tienen que por la necesidad objetiva de hacerlo? Todos los que somos entrenadores o directivos podríamos reflexionar sobre esta cuestión y, quizá, encontraríamos en nuestra trayectoria algunos ejemplos. Es un asunto ético de gran importancia, pero también se relaciona con el rendimiento. El comportamiento abusivo, tarde o temprano, pasa factura en forma de desgaste personal, pérdida de influencia en los liderados y peores resultados.

Las acusaciones de antiguas nadadoras de la selección española de sincronizada (que no han sido desmentidas de manera explícita por la ex seleccionadora Anna Tarrés), si bien deben considerarse con cautela, indican que, probablemente, como sucede en otros casos, no es todo oro lo que reluce. ¿El fin justifica los medios? ¿Justifica cualquier medio? Este es uno de los principales dilemas del liderazgo. En defensa de la entrenadora se ha dicho que para ganar medallas olímpicas hay que liderar con mucha dureza, como hacen las rusas o las chinas, nuestras principales rivales y grandes referentes de este deporte. ¿También son un referente a nivel social? ¿Debemos adoptar algunos valores de la sociedad china, incluidas la falta de libertad, la explotación laboral o la ausencia de muchos derechos para poder equipararnos a sus medallas? ¿Estamos entonces de acuerdo, por ejemplo, con los métodos que se utilizaban en la antigua Alemania Oriental (entre ellos, el dopaje sin escrúpulos) para conseguir los éxitos deportivos a cualquier precio? ¿Dónde está el límite?

Triunfar en el deporte de élite tiene un alto precio, y es la responsabilidad de los entrenadores desarrollar una ambición grande por el éxito y conducir a sus deportistas por el exigente camino para lograrlo, lo que supone, en muchos casos, decisiones impopulares que pretenden fomentar la disciplina estricta, la capacidad de sacrificio, la tolerancia a la frustración, el endurecimiento mental y saber anteponer el interés colectivo al individual. Y es cierto que no todos los jóvenes son capaces de soportar esa carga de exigencia y estrés continuos que forman parte del equipaje cuando se intenta viajar a lo más alto. Pero en una sociedad civilizada todo eso se debe hacer compatible con el respeto a los deportistas, la preservación de su dignidad, el trato educado, la utilización del poder sin el abuso indiscriminado, la

aceptación de los deportistas como personas que sienten y piensan, que necesitan ser escuchadas y valoradas. La sociedad ha evolucionado. Los líderes deportivos también deben evolucionar.

El principal argumento que he escuchado a Anna Tarrés en su defensa de las acusaciones de la nadadora Paola Tirados, es que hay deportistas que no están preparados para aceptar la dureza de decisiones propias del alto rendimiento (supongo que en alusión a decisiones de la entrenadora sobre, por ejemplo, la titularidad o suplencia de las nadadoras). A muchos deportistas les cuesta aceptar las decisiones que les afectan negativamente. Es lógico. Nos pasa a la mayoría de las personas. A la misma Anna, cuando el presidente de la federación, su superior, decidió no renovar el contrato. ¿Son las mismas reglas para todos?

No es lo mismo no aceptar una decisión deportiva o laboral (por ejemplo: estar o no estar en el equipo) que no aceptar el abuso. El deportista (y el entrenador) de élite debe aprender a convivir con la frustración de las decisiones que le perjudican y levantarse de nuevo, pero debe tener voz para denunciar los abusos y preservar su dignidad. Callarse por miedo a represalias es un comportamiento que se puede esperar en deportistas jóvenes que intentan llegar o mantenerse en la élite, pero cuando estos hablan, tapar las malas prácticas de los entrenadores “para no perjudicar una buena trayectoria deportiva” (¿el fin justifica cualquier medio?) es algo lamentable y una gran falta de ética y responsabilidad. El liderazgo de una federación exige actuar a tiempo para proteger la dignidad de los deportistas y el buen uso del deporte. Aunque es cierto que siempre es mejor intervenir tarde que no hacerlo.

23 COACHING OUTDOOR

Domingo, 30 de septiembre de 2012

El pasado viernes comenzaron las actividades presenciales del segundo curso del Máster en Psicología del Coaching de la UNED, con un bloque específico sobre *Coaching Outdoor*. Este incluye actividades

propias del *Outdoor Training* (entrenamiento fuera del contexto laboral habitual, preferiblemente en espacios abiertos) junto a principios y técnicas del *coaching*. Se realiza en grupo, y su objetivo fundamental es que los participantes, a través de las vivencias que proporcionan los ejercicios *outdoor* y de la intervención del coach en relación con estas, se sensibilicen, reflexionen y optimicen alguna habilidad para mejorar su rendimiento individual y como grupo. Por sus características, el *Coaching Outdoor* es una herramienta muy valiosa para desarrollar aspectos de enorme trascendencia en los equipos de trabajo: espíritu de equipo, cooperación, comunicación, competitividad, apoyo a los compañeros, planificación, estrategia, gestión del éxito y el fracaso, confianza, liderazgo... y también para ayudar al crecimiento personal.

En los años anteriores a la crisis económica (ahora, en menor medida), las actividades *outdoor* se incorporaron a los programas de formación de muchas empresas con resultados variados. En bastantes casos ha predominado el componente lúdico sobre la consecución de objetivos de rendimiento. Los participantes lo han pasado bien alejados de la oficina, las rutinas y los problemas diarios, pero la experiencia no ha ido mucho más allá de divertirse y conocerse un poco mejor en un entorno informal. En ocasiones, esto justifica por sí mismo el *outdoor*, pero en la mayoría de los casos, supone la infrautilización de un recurso que bien administrado, podría proporcionar más beneficios.

El aprovechamiento del *outdoor* para hacer *coaching* permite aumentar las posibilidades de ambas herramientas en su objetivo de contribuir a optimizar el rendimiento individual y grupal. El coach diseña las actividades *outdoor* para que provoquen procesos y comportamientos relevantes que, posteriormente, dan lugar a un enriquecedor debate; y este, junto a la vivencia *per se*, favorece una reflexión que ayudará a propiciar cambios significativos en la vida cotidiana de los participantes. Por ejemplo, valiéndose de distintos juegos, el coach plantea una prueba que exige la cooperación de los miembros de un equipo, una situación difícil que obliga a tomar una decisión conflictiva o un ejercicio muy complejo que conduce al fracaso. Las vivencias de los participantes enfrentándose a estos elementos, y la observación de su comportamiento por parte del coach, proporcionan oportunidades muy útiles para el debate posterior (denominado *debriefing*). Las habilidades del coach deben estar presentes durante todo el proceso, pero sobre todo en el debate; pues es aquí donde, en función de los objetivos que se persigan, podrá sacarle a la actividad el máximo partido. Por ejemplo: aprovechando la prueba de coope-

ración, puede propiciar que los participantes destaquen fortalezas y debilidades observadas en el ejercicio, favoreciendo una reflexión que ayude a optimizar la cooperación en el ámbito diario.

El papel del coach no es el del moderador de una tertulia que administra el turno de palabra, ni tampoco el de un profesor que transmite sus conocimientos, sino el de un especialista que aplica principios y técnicas característicos del *coaching*. Entre los primeros, debe respetar que los protagonistas son los participantes y no él, lo que supone priorizar y aprovechar las vivencias de aquellos en lugar de imponer su propio guión o dar opiniones personales o consejos. En cuanto a las técnicas, además de escuchar, resumir, empatizar, guardar silencios y hacer preguntas apropiadas para flexibilizar creencias rígidas y provocar procesos de reflexión, al ser una actividad en grupo debe incorporar estrategias para involucrar a todos los participantes, utilizar las vivencias de unos para la reflexión de todos, aprovechar las coincidencias y los contrastes, transformar las discrepancias en oportunidades y, en definitiva, manejar el funcionamiento del grupo de la manera más eficaz.

El *Coaching Outdoor* es un instrumento muy valioso para optimizar el funcionamiento individual y grupal, sobre todo con personas y equipos ambiciosos que persiguen mejorar su rendimiento. Una inversión inteligente para activar procesos enriquecedores que pueden estar “dormidos” y alcanzar metas más altas o aprovechar oportunidades nuevas. Pero conviene recordar que no se trata de juegos divertidos dirigidos por entusiastas *cheerleaders* o vendedores de “optimismo/humo” sino de un método de trabajo que para ser eficaz debe ser aplicado por coaches que dominen esta versión del *coaching*.

24 ¿ME SUICIDO?

Viernes, 12 de octubre de 2012

Dieciséis nadadoras de sincronizada han firmado una carta denunciando malos tratos de la seleccionadora nacional. ¿Por qué no lo hicieron antes, cuando aún pertenecían al equipo? ¿Cobardía?

¿Por qué ahora, cuando están fuera? ¿Despecho? Algunos han sugerido que las acusaciones pierden legitimidad por hacerse a des-tiempo. Me gustaría saber, en su lugar, qué habrían hecho ellos. ¿Denunciar a pecho descubierto para “suicidarse”?

No es fácil, para nadie, denunciar injusticias o abusos de quienes tienen poder sobre nosotros. Ni siquiera lo es manifestar nuestras discrepancias. ¿Cuántas veces, no estando de acuerdo con nuestros jefes, nos hemos callado? ¿Cuántas hemos tolerado actitudes autoritarias sin una lógica, incluso ciertos abusos? Seguramente, casi todos podríamos encontrar algún ejemplo propio. Es lógico. Somos humanos. Tenemos la capacidad de establecer prioridades para preservar lo que consideramos más básico, ya sea nuestro puesto de trabajo, una relación interpersonal, un estatus o pertenecer a un grupo o un proyecto por los que estamos muy interesados. Ponemos todo en la balanza y decidimos tolerar lo que no nos agrada. Nos compensa para proteger los intereses que en ese momento valoramos más. Es el caso, entre otros, de muchos deportistas. Pueden percibir que si discrepan, se quejan o denuncian, su continuidad en el proyecto podría estar amenazada. ¿Deben “suicidarse”? ¿Inmolarse como héroes enfrentándose a quien tiene el poder? ¿Quién tiene derecho a exigirles eso?

Evidentemente, existen límites de tolerancia. En nuestra cultura, a primera vista, nos gusta pensar que tolerar poco es un atributo de personas íntegras que saben defender sus derechos y su dignidad, mientras que tolerar mucho es más propio de los que son débiles y se dejan avasallar. Nos satisface creerlo así, pero se trata de un etiquetamiento con bastante carga de novela caballerescas y psicología barata de ficción. El grado de tolerancia varía en función de la personalidad, los valores, las necesidades y los recursos alternativos de cada uno. Unos toleramos más y otros menos. Y la misma persona tolera más o menos en según qué circunstancias. En general (esto es lo que más influye), a mayor necesidad y menos alternativas, toleramos más. Quien esté libre de pecado, que tire la primera piedra.

En el caso de los deportistas existen circunstancias específicas que fortalecen la predisposición a tolerar ciertos abusos. Una de ellas, la edad y, en general, su *alter ego* de falta de habilidad y experiencia manejando situaciones conflictivas. Otra, su elevada motivación y grado de compromiso (cuando estos existen) que propician aguantar (y justificar) “lo que haga falta” con tal de estar ahí y triunfar. En otros casos está presente el “atrapamiento”: los deportistas temen fracasar, no responder a las expectativas de los

demás y/o quedarse sin su principal fuente de gratificación material y emocional. Se encuentran atrapados en el deporte y no pueden renunciar o ser despedidos, por lo que aguantan carros y carretas hasta que encuentran la oportunidad de escapar con un mínimo de decoro y protección de su autoestima y sus intereses.

Además, está el liderazgo tradicional en el deporte, de corte muy autoritario y a veces déspota, con una permisividad que no existe en otros contextos del primer mundo. Por ejemplo: se suele aceptar que el entrenador grite a los deportistas, les ridiculice o les insulte sin que nadie se escandalice. En relación con este estilo de liderar, suelen ser habituales una comunicación deficiente (de deportistas a entrenadores y directivos) que dificulta expresar quejas o descontentos, y las consecuencias negativas, inmediatas o retardadas, que provoca discrepar o tener opiniones propias. Por último, está la fuerza del grupo. A casi nadie, y menos a un deportista joven, le gusta ir contra corriente sin el apoyo de sus compañeros (¿Me voy a suicidar, yo solo? ¿Voy a ser el único héroe? ¿el “pringado” que sacrifica su cabeza?).

Por todos estos motivos, el grado de tolerancia de los deportistas suele ser muy elevado (¿Quién quiere inmolarse?), y esto favorece el abuso de poder de algunos entrenadores que, quizá sin darse cuenta, consideran que puesto que se acepta, cualquier método es válido. Está claro que en una sociedad avanzada no debería haber abusos, y por eso se les debe exigir a los que lideran que ejerzan el mando bajo la ética de no aprovecharse de la tolerancia “obligada” de sus liderados. En el caso de los deportistas jóvenes de élite es fácilmente entendible que estén dispuestos a tolerar “lo que sea” con tal de seguir en el carro, por lo que la responsabilidad ética de los entrenadores y los directivos es enorme.

¿Cómo actuar? Por un lado, es clave que las organizaciones (federaciones, clubes, escuelas...) establezcan los cauces adecuados para que los deportistas puedan tener voz, sin que por ello pierda autoridad el entrenador. Paralelamente, los entrenadores debemos mejorar nuestro estilo de liderazgo para dirigir con la firmeza y la exigencia que procedan, pero sin abusar. Alta exigencia y respeto no son incompatibles. Al contrario, es responsabilidad del entrenador hacer que coexistan: entre otras medidas, abriendo vías a los deportistas para que puedan hablar con libertad y discrepar sin sentirse amenazados. Los entrenadores (y cualquier director que lidere) tenemos que manejar la discrepancia con naturalidad, sin ponernos a la defensiva ni pensar que por ello perdemos autoridad, usándola como una buena oportunidad para la reflexión y la negociación

constructiva, una ocasión de oro para involucrar a los deportistas de forma más sólida y duradera. Asimismo, es importante que deportistas, entrenadores y directivos desarrollemos nuestras habilidades de comunicación para poder expresarnos con eficacia, utilizando la dosis de asertividad que sea razonable en cada situación; una faceta en la que los psicólogos del deporte pueden ayudarnos.

Aun así, es muy probable que los que formemos parte de una organización (en el deporte, la empresa o cualquier otro campo) continuemos estando condicionados por un cierto temor a perder lo que tenemos y valoramos (sobre todo en tiempos de pocas alternativas), aunque en menor medida si se ponen en marcha medidas como las señaladas. Una mejora que puede ser muy beneficiosa para el funcionamiento de los equipos y las personas. En cualquier caso, se deben seguir respetando y comprendiendo las posturas de tolerancia “políticamente correctas” que preservan la supervivencia (¿Me suicido? No, gracias) y las denuncias de los que ya no están. Estas no deben sacarse de su contexto, algo que puede suceder con el paso del tiempo, y obviamente no sirven para cambiar lo que ya es agua pasada, pero pueden aprovecharse como punto de partida para reflexionar y prevenir futuros excesos.

25

DECISIONES AUDACES PARA CRECER

Sábado, 20 de octubre de 2012

Comienza la liga femenina de baloncesto. De todas las que recuerdo, más de cuarenta, es la que cuenta con menos equipos participantes, once. Cuatro han renunciado por problemas económicos. Además, es la liga en la que faltan más estrellas españolas, ahora jugando en el extranjero. Incluso tres de nuestros entrenadores con títulos a sus espaldas, están trabajando fuera. Otro dato: sólo dos de nuestros equipos, Salamanca y Rivas, van a participar en competiciones europeas. Como contrapeso, Teledeporte va a retransmitir un partido cada semana. Buena noticia.

He leído comentarios muy optimistas sobre esta liga que por supuesto respeto, pero el panorama no es bueno. Los clubes han estado

viviendo de las subvenciones y estas han disminuido o terminado. Por eso, en primer lugar, hay que felicitar a los que han sido capaces de competir esta temporada haciendo un gran sobreesfuerzo. En cierto modo, la ilusión y el sobreesfuerzo de unos pocos “locos” ha sido siempre estandarte de un baloncesto femenino que a pesar de sus buenos resultados, salvo en casos aislados, no despierta un interés masivo. Lo digo con dolor, pero los datos de asistencia a los campos, audiencias televisivas, etc. así lo constatan. Este año tampoco se producirá esa “explosión” que tantas veces, más por ilusión que por objetividad, se ha pronosticado. Los amantes y seguidores del baloncesto femenino seguirán estando ahí, tan fieles como de costumbre, disfrutando y apoyando aunque el nivel de la liga, sin nuestras mejores jugadoras y con menos medios, sea inevitablemente más bajo. Y los que no lo son, continuarán alejados; más aun en estas circunstancias. No es momento de vender un producto devaluado, sino de mejorarlo para que sobreviva y, más adelante, pueda captar nuevos adeptos.

En cualquier caso, las posibilidades del baloncesto femenino como espectáculo serán siempre muy limitadas mientras no se dé el gran paso de bajar la altura de las canastas (ya se dio el de jugar con un balón más pequeño después de que muchos puristas se rasgaran las vestiduras). A nivel internacional se han prestigiado las competiciones (la Euroliga femenina es un buen ejemplo) y se han realizado diversas acciones de *marketing*, e incluso buscado soluciones absurdas y discutidas como que las jugadoras actúen con uniformes reducidos y ajustados. Algunas medidas han sido bastante eficaces; otras menos; pero no dejan de ser parches que no solucionan el problema. Podemos asumir que el baloncesto femenino es un deporte minoritario y, dentro de este parámetro, engrandecerlo en lo posible. Pero también podemos pensar más en grande y aceptar que la solución no está en que haya *shows* en los tiempos muertos, palomitas en el bar o un DJ marchoso, sino en potenciar la espectacularidad del juego sin proteccionismos paternalistas. La clave está dentro de la cancha; no, fuera.

Las mujeres han demostrado que pueden llegar muy lejos. ¿Por qué no les damos la oportunidad de desarrollar su deporte en mayor medida? ¿Por qué no, mates, *alley-ups* pases espectaculares, palmeos, balones que se sacan tras tocar el aro, etc.? ¿Es que sólo el “hermano mayor” (baloncesto masculino) puede disfrutar de este privilegio que tanto gusta al gran público? La red en Voleibol está más baja. ¿Es esa una ofensa? El balón en baloncesto femenino es más pequeño ¿Alguien se siente mal por eso?

Este es un tema antiguo. Ya se habló de él en 1985, en Roma, en una reunión de la comisión de baloncesto femenino de la FIBA. Todos los esfuerzos fueron vanos, y se abandonó la idea. En el *simposium* que la FIBA organizó en Praga durante el último mundial volvió a salir el tema, pero los obsoletos dirigentes mostraron una vez más que el baloncesto femenino sólo les interesa mientras no dé mucho la lata. Y claro, se argumenta que este sería un cambio tremendo que implicaría desarrollar nuevas canastas. ¿Un esfuerzo gigante con la tecnología del siglo XXI? Un desembolso, es cierto. Pero seguro que, si al menos se intentara, se podrían encontrar soluciones asequibles. A cambio: un gran beneficio que revolucionaría este espectáculo.

Volviendo a la cruda realidad actual, sería interesante que la adversidad se asumiera como una oportunidad de crecimiento. Si faltan jugadoras estrella, es un buen momento para que jueguen las jóvenes y adquieran experiencia (como ha pasado siempre en los equipos de la antigua Yugoslavia). Pero además, es momento para que los clubes avancen en su forma de gestionarse, buscando soluciones duraderas ajenas a las subvenciones. Y para eso, probablemente, no deba ir cada uno por libre, sino que, más que nunca, es fundamental que trabajen unidos, remando en la misma dirección. Junto a la crisis, la ausencia de un club poderoso que bastantes veces ha boicoteado las acciones colectivas, debe ayudar a cohesionar a los que quedan. Es necesario trabajar como un gran equipo al que une un gran interés general: potenciar el producto para sobrevivir y crecer. Este interés debe estar por encima de los resultados de cada jornada. ¿Habrà voluntad de hacerlo?

26 CREER O NO CREER EN LA PSICOLOGÍA: ¿ES ESTA LA CUESTIÓN?

Martes, 13 de noviembre de 2012

A mediados de octubre celebramos en Madrid la 14 edición de las Jornadas de Actualización en Psicología del Deporte de la UNED, y posteriormente, en México, han tenido lugar dos importantes eventos en los que también he participado: un emotivo en-

cuentro de antiguos alumnos mexicanos de nuestro Máster, hoy en día profesionales de la Psicología del Deporte, en el que se ha debatido sobre las lecciones aprendidas en los últimos quince años y los retos futuros, y el Congreso Internacional de las Ciencias del Deporte organizado por la Universidad del Fútbol de Pachuca, con un interesante programa sobre Psicología. Los tres acontecimientos han contribuido a una interesante reflexión.

Una de las principales conclusiones ha sido el creciente interés de los entrenadores por la Psicología del Deporte. Todavía hay algunos ignorantes que dicen que “no creen en la Psicología”, algo que es tan absurdo como decir que no creen en la Geografía o las Matemáticas. La Psicología es una ciencia con unas leyes y no un dogma de fe. Los principios de la Psicología que determinan el comportamiento humano en cualquier campo, también en el deporte, tienen una base científica y, se consideren o no, están ahí, al igual que las leyes de la Física o la Química. De hecho, los mismos que dicen que no creen se esfuerzan por motivar o transmitir confianza a sus deportistas con más o menos acierto, sin reparar en que lo que intentan es aplicar la Psicología. Afortunadamente, cada vez son más los entrenadores que se dan cuenta de la enorme trascendencia de la Psicología para liderar con eficacia a sus deportistas y aumentar, así, las posibilidades de éxito; y muchos los que buscan la manera de aprender y aplicar esta ciencia incorporándola a su método de trabajo.

También somos más los psicólogos del deporte que colaboramos con los entrenadores enriqueciendo su formación o asesorándolos; aunque es cierto que todavía son muchos los que no trabajan con psicólogos, a veces por desconocimiento, otras por desconfianza, falta de medios o porque no han encontrado a la persona adecuada, y en algunos casos, porque las experiencias que han tenido no han sido satisfactorias (y de ahí ese “no creo en la Psicología” que en realidad es más un “no creo en los psicólogos”). Como sucede en cualquier profesión, existen mejores y peores psicólogos del deporte (al igual que hay mejores y peores entrenadores, directivos, jugadores, etc.) y no siempre los psicólogos hemos sabido aportar los mejores servicios al entrenador, lo que en ocasiones nos ha restado credibilidad. Pero no es una cuestión de creer o no creer, sino de elegir al profesional adecuado, confiar en él y establecer las condiciones apropiadas para que pueda desarrollar su función.

Por su parte, como principio básico para poder trabajar con un entrenador, el psicólogo del deporte debe respetar el espacio y la manera de funcionar de este, comprenderlo a él y la forma en que

influye o intenta influir en sus deportistas y, a partir de ahí, saber cuál es el mejor momento y la mejor manera de escucharlo, ayudarlo a reflexionar y asesorarlo. En general, desde su posición externa, el psicólogo tiene una perspectiva más tranquila y objetiva de la realidad psicológica de los deportistas, lo que unido a sus conocimientos de experto, puede ser de gran ayuda para el entrenador, tan involucrado dentro del bosque que es fácil que, algunas veces, no vea los árboles. Por ejemplo, el psicólogo puede detectar la conveniencia de potenciar la autoconfianza más que la motivación en la charla anterior al partido, insistir en motivar o estresar para paliar el conformismo, replantear un objetivo colectivo para unir al grupo, tener en cuenta la particularidad de un determinado jugador, utilizar un estilo de liderazgo más participativo, etc. y aportar este conocimiento para optimizar el funcionamiento del entrenador. Eso sí, siempre que, insisto en esto, sepa elegir el mejor momento para intervenir (cuando el entrenador sea más receptivo), domine la comunicación adecuada para que el entrenador no se sienta invadido o amenazado, y respete la libertad de este para atender a sus sugerencias o no, sin sentirse mal cuando no lo haga.

Dos de los principales enemigos del psicólogo del deporte son el exceso de entusiasmo por ayudar y la ansiedad por hacer algo. El efecto de ambos es el mismo: meteduras de pata por decir o hacer cosas que no proceden y disminuyen su credibilidad, lo convierten en una amenaza o un estorbo y, en definitiva, cierran las puertas de una intervención eficaz. El valor añadido del psicólogo no está en aportar frases hechas, dar ánimo gratuito, decir "tú si puedes" u ofrecer los consejos que cualquier otro podría dar, sino en saber observar la realidad sin el inconveniente de las emociones intensas que a menudo invaden y dominan a los entrenadores y otros miembros del *staff*, así como disponer de las habilidades para transmitir en fondo y forma las observaciones relevantes que puedan ayudar y, entre bastidores, contribuir a poner en marcha procesos de cambio en los que los protagonistas sean el entrenador y sus deportistas.

¿Creemos o no creemos en la Medicina Deportiva? Tan absurda es esta pregunta como la que sería igual respecto a la Psicología. Superémosla definitivamente y, con la conveniente autocrítica, sigamos desarrollando una disciplina tan beneficiosa para el funcionamiento de los deportistas.

27

MATCH POINT: CUANDO EL BRAZO SE ENCOGE, NO ES POR PEREZA

Martes, 20 de noviembre de 2012

El pasado fin de semana se jugó la final de la Copa Davis. La República Checa venció 3-2 a España tras un último partido entre Stepanek (37 del *ranking* ATP) y Almagro (11) que decidió la eliminatoria. En España han sido muchas las críticas al mal partido de Almagro, al que se acusa de haber estado muy nervioso, con el “brazo encogido” y haciendo un tenis muy conservador más propio de la tierra batida que de una pista rápida. También se ha criticado al capitán, Alex Corretja, por haber puesto a este tenista en un partido de tanta trascendencia y en una superficie que “no es la suya”. No entro en esta polémica, pero es cierto que la impresión que dio Almagro fue de verse superado por el estrés de una situación de gran trascendencia a la que no estaba acostumbrado, y eso, seguramente, afectó a su rendimiento y, en gran parte, explica el resultado adverso.

Los deportistas de élite, como Almagro, están acostumbrados al estrés que rodea a las competiciones deportivas: la trascendencia, la incertidumbre, la imposibilidad de controlar todos los factores, las expectativas propias y de los demás, la evaluación a la que se someten, la enorme responsabilidad, el estar solo (en los deportes individuales), la presión del público, el sobreesfuerzo físico y mental, los errores, la situación y los cambios en el marcador, el cansancio, la lucha continua con uno mismo y las consecuencias del éxito y el fracaso, entre otros, constituyen elementos estresantes que estos deportistas, a fuerza de enfrentarse a ellos, suelen dominar la mayor parte del tiempo. Sin embargo, incluso para los más grandes, existen momentos concretos en los que el estrés les supera y perjudica su rendimiento. Recuérdense, por ejemplo, los penaltis errados por Messi, Cristiano y Roben en los momentos más decisivos de la pasada *Champions League*.

En el caso de Almagro, aun siendo el 11 del *ranking* ATP, nunca en su carrera se había enfrentado a un partido de tanta trascendencia, con tanto seguimiento, con tanta responsabilidad social (no jugaba sólo para él, como suele pasar en el tenis, sino para todo un país que le seguía y esperaba su victoria); y además, en un ambiente

adverso y sobre una superficie que al parecer no es la que mejor le va. Estos dos últimos elementos también estuvieron presentes el primer día contra Berdych, cuando Almagro hizo un gran partido y estuvo a punto de ganar al 6 ATP. Pero la diferencia resulta obvia: ese primer día, la victoria no era tan trascendente, y al entrar la derrota dentro de lo que se podía esperar frente a un rival superior, la responsabilidad era mucho menor. Sin embargo, el último partido... una victoria del 11 contra el 37 ¡para ganar una Copa Davis! Uff, demasiado ¿no?

Pensando en esta final, cabía esperar que llegado el quinto partido con 2-2 en la eliminatoria, el estrés fuera muy elevado y que al no estar acostumbrados a estas circunstancias, pudiera superar a nuestros jugadores. Sin embargo, ¿dónde estaba el psicólogo del deporte para poder ayudar? En el nutrido equipo de España había jugadores suplentes y *sparings* que no podían jugar, entrenadores y otros preparadores de cada jugador, médico, fisioterapeutas, recordadores... y quizá algunos más, todos perfectamente uniformados, levantándose a aplaudir cuando el guión lo exigía (aunque con el viento en contra, las cámaras captaron cómo algunos parecían interesarse más por su móvil). Sin embargo, no había un psicólogo del deporte para trabajar con Almagro y los demás. ¿Qué le pasó a nuestra laureada pareja de dobles, reciente campeona del Máster y sin embargo incapaz de ganar su partido en esta final? ¿También les superó el estrés? ¿Dónde estaba el psicólogo?

El estrés puede manifestarse de diferentes maneras. La más habitual en el deporte es la ansiedad. Cuando esta es elevada, conlleva una sobreactivación general (física y mental) que rebasa el nivel de activación óptimo para rendir al máximo. La sobreactivación propicia un estrechamiento de la atención y, como consecuencia de este, una peor toma de decisiones. Además, provoca un aumento de la tensión muscular, una deficiente movilización de energía y una peor coordinación motriz, lo que repercute en la ejecución de los movimientos técnicos. Si un tenista decide mal (por ejemplo: el desplazamiento que hace, el golpe que da o el momento de darlo) y ejecuta mal (mala flexión de piernas, "brazo encogido", etc.) es obvio que su rendimiento se resiente; y el problema no está en que no domine las decisiones o la ejecución, sino en la activación que le sobra.

En mi opinión, Stepanek también sufrió este problema, y de ahí sus múltiples errores no forzados en muchos momentos decisivos en los que podía cerrar los juegos. Puede ser muy estresante el punto en que, si lo ganas, cierras el juego, el set o el partido; no es miedo

a ganar, como erróneamente se dice a veces, sino una gran sobreactivación provocada, en este caso, por un exceso de motivación o el temor a perder una gran oportunidad.

Básicamente, la sobreactivación puede observarse de dos maneras: impulsividad y agarrotamiento. En el primer caso, el deportista arriesga más de la cuenta o quiere hacer más de lo que debiera, muchas veces a destiempo. En el segundo, se queda paralizado y tiende a ser más conservador. Aparentemente, cuando más les superó el estrés, Stepanek lo manifestó con impulsividad y Almagro con agarrotamiento. En ambos casos, pudimos observar errores graves. Sin embargo, es probable que el estilo de juego de mayor riesgo de Stepanek, aun siendo a veces impulsivo, le ayudara a soltar mejor parte de la tensión que le sobraba. Antes del partido se había hablado de su avanzada edad y su mayor desgaste por haber tenido menos descanso que Almagro, apelándose al razonamiento de lo físico para explicar un posible resultado. Una vez más, se ignoró la trascendencia de lo mental, de esa poderosa máquina llamada cerebro que, con sus límites, claro, puede mover montañas. Stepanek no hizo el mejor partido de su carrera, ni Almagro el peor, pero aquel fue más capaz que este de controlar el estrés de un partido muy especial. Además, el ir delante en el marcador probablemente fortaleció en el checo la autoconfianza: el mejor “antídoto” del estrés.

El equipo español de Copa Davis suele presumir de un buen espíritu de equipo que desde mi posición ajena no niego, aunque a veces parece que se confunde este con el buen rollito antes de las eliminatorias y cuando se gana. La imagen de Almagro solo en el banquillo tras la derrota, mientras todos los checos abrazaban a Stepanek, junto a las declaraciones de algunos a destiempo, hacen pensar que quizá no sea todo tan idílico como a veces se pinta. No obstante, aun si lo fuera, resulta insuficiente como sustituto del entrenamiento/asesoramiento psicológico que podría contribuir en los momentos más críticos, tal y como se ha demostrado en esta final.

Se dice ahora que el año próximo la Davis será muy difícil porque muchas eliminatorias se jugarán fuera de casa. Mayor razón para prever que volverá a haber partidos similares a este último. ¿Se hará algo al respecto? ¿Se pensará en incorporar a un psicólogo del deporte para trabajar con los jugadores que lo necesiten y asesorar al capitán sobre los aspectos que influyen en lo psicológico (por ejemplo: su desafortunada expresión facial denotando pesimismo, o el exceso de instrucciones en los intervalos)? ¿O se pasará la página y se volverá a confiar en que, por favor, regrese Nadal y haya buen rollito?

Ojalá tengamos la suficiente humildad para comprender que aun habiendo sido campeones muchas veces, es necesario evolucionar. Y un paso adelante sería incorporar al profesional de la Psicología que pueda ayudar en lo que, precisamente, ha sido la principal causa de nuestra derrota ahora.

28 ¿QUIÉN ES ESTA VEZ, ROCKY O GLADIATOR?

Domingo, 25 de noviembre de 2012

Parece que se han puesto de moda los videos para motivar a los deportistas antes de las competiciones. Trozos emocionantes de películas comerciales como *Braveheart*, *Gladiator*, *Rocky*... cortos de héroes que subieron al Everest con una sola pierna, hicieron la maratón del desierto sin apenas agua o movieron con setenta años piedras de más de cien kilos para rescatar a un indefenso niño... imágenes y declaraciones de deportistas de éxito (Phelps, Comaneci, Ginóbili, ¿Maradona? ¿Armstrong?...) contando su vida y cómo fueron capaces de conseguir sus sueños... Todo eso vale para hacer montajes "inspiradores" en los que a veces, también, se mezclan grabaciones propias de triunfos gloriosos; por supuesto, siempre con música electrizante para subir el espíritu y, en ocasiones, letreros oportunos con etiquetas o frases inapelables ("Nadie se acuerda del que quedó segundo", por ejemplo). El propósito es conseguir un subidón que estimule las ganas de triunfar, la ambición y el ansia por la victoria, la fe en que se puede lograr cualquier objetivo si uno tiene la voluntad de no rendirse y superarse a sí mismo ("querer es poder"), la creencia de que no existen los límites. Atractivo, *cool*, grandilocuente, espectacular... ¿quién no lo compra?

A veces se habla de este o aquel entrenador que antes de un partido decisivo que su equipo ganó, puso uno de estos videos; y como ganó, se asume que esa película brillante le fue de perlas: "fíjate lo que hizo antes de la final: les puso cortes de *Gladiator*, *Los Tres Mosqueteros* e *Indiana Jones*...". De ahí han surgido nume-

rosos imitadores que fascinados por la llamativa herramienta y su aparente credibilidad, consideran que han encontrado la mejor manera de preparar psicológicamente a sus deportistas. “Es que lo hizo Guardiola”. No hay que pensar más. Se hace un video para motivar y ya está.

En el ámbito empresarial se ha abusado de este tipo de videos para, supuestamente, motivar a los empleados y desarrollar ciertos valores, pero últimamente da la impresión de que la gente está hasta las narices de que la intenten comer el coco con estos rollos, aunque aún quedan coletazos. Y por supuesto, no faltan estos supervideos en el poco imaginativo repertorio de muchos coaches y vendedores del crecimiento personal u otras etiquetas similares. Youtube está lleno de ejemplos. Algunos muy meritorios, es cierto, pero la mayoría más de lo mismo. Y sobre todo, ¿se usan correctamente para que su efecto sea favorable, o se emplean de manera indiscriminada sin saber muy bien para qué y qué efecto tendrán?

Evidentemente, nunca se habla de los cientos de videos que se pusieron antes de las muchas derrotas. El perdedor no interesa, por lo que estos se ignoran. Nadie analiza si, de alguna manera, ese súper dinámico video de los trescientos arqueros acorralados que derrotaron a cientos de miles que los acosaban con artillería, pudo influir en el fracaso deportivo. Se pasa la página sin valorarlo; y es probable que en una ocasión posterior se vuelva a usar el mismo video u otro tecnológicamente más avanzado, asumiendo que esta vez tendrá un efecto positivo.

El video, como la charla del entrenador o cualquier otro recurso que pretenda influir en el estado psicológico de los deportistas (o de cualquier otra persona), no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio, una herramienta: el vehículo que se elige para transmitir una idea, un mensaje, una emoción, y provocar un proceso mental que favorezca el mejor funcionamiento posible, el máximo rendimiento. En ningún caso debería ser el juguete con el que disfruta el que lo compone cortando y pegando hasta sentirse orgulloso de su “obra de arte”; o el gran hallazgo del que lo descubre navegando por las redes sociales. A muchos les gusta tanto el producto que justifican la supuesta necesidad de usarlo. Otras veces, el proceso es el contrario: quieren hacer algo con los deportistas, algo diferente, moderno, que les impacte, y ¡gran idea! buscan el video mágico: si es posible, el mismo que usó Guardiola... o en la misma línea.

¿Qué necesitan los deportistas en un momento concreto? Esta es la pregunta clave: el punto de partida para determinar la estra-

tegia psicológica. Después, habrá que decidir cómo se aplica dicha estrategia, pero siempre a partir de esa respuesta. Y puede suceder que los deportistas no necesiten, e incluso les perjudique, el mensaje de ese video que tanto gusta a su entrenador. ¿Necesitan motivarse? Se asume que el entrenador siempre debe motivar a sus deportistas, y no es así. Lo tendrá que hacer cuando sea necesario: es decir, cuando aquellos no estén lo suficientemente motivados y, por tanto, necesiten de la acción del técnico para cubrir ese déficit.

En general, aumentar o fortalecer la motivación suele ser un objetivo más propio de periodos no muy cercanos a las competiciones: cuando haya decaído el interés o este sea insuficiente para pedir más esfuerzo. Sin embargo, antes de una competición (partido, prueba, etc.), y sobre todo si esta es muy importante, los deportistas suelen estar bastante motivados y no necesitan motivarse más. ¿Cabe pensar que no estén motivados antes de una final o un partido en el que se jueguen algo importante? Hay excepciones, claro, pero la gran mayoría lo está sin que el entrenador tenga que hacer nada especial, por lo que en caso de hacerlo (por ejemplo, poniendo uno de esos videos electrizantes) se corre el riesgo de provocar una sobremotivación que no sólo no favorecerá el rendimiento, sino que podrá perjudicarlo. En general (salvo excepciones), no es el momento, con la competición muy cerca, de potenciar la motivación, sino la autoconfianza; y para este objetivo, el tipo de video que podría ayudar suele ser de otro tipo: menos grandilocuente, más centrado en las fortalezas propias, en las buenas acciones que se hayan hecho en el pasado y conviene repetir ahora, en aquello que es realista y el deportista percibe que está en su mano.

Además, hay tres factores de gran importancia. Uno de ellos, las diferencias individuales. El impacto de un video puede ser parecido para la mayoría de las personas, pero hay diferencias que a veces son determinantes. Lo que a uno le motiva, a otro le estresa. Lo que a uno le anima, a otro le machaca. Lo que a uno le da confianza, a otro le crea inseguridad. Por tanto, mucho cuidado.

Otro factor es el tipo de tarea en la que el deportista debe rendir. Motivar mucho puede ayudar cuando se trata de tareas en las que predomina el esfuerzo físico o es importante una dosis elevada de agresividad. Aunque también aquí hay que medir bien para no pasarse. Por ejemplo, bastantes corredores populares están hipermotivados antes de la salida, y en lugar de aplicar su mejor estrategia para la carrera, comienzan demasiado rápido; después, pagan la factura en la parte final. También he conocido a boxeadores, ju-

docas, futbolistas y de otros deportes cuya ultraagresividad incontrolada se convierte en su peor enemigo. El video para estimular la agresividad funcionó de cine: tan bien que provocó un exceso, y el deportista “se volvió loco” intentando dar golpes a diestro y siniestro, cometiendo faltas, encarándose con el árbitro, etc. Este efecto negativo es incluso más probable cuando se trata de tareas en las que predomina la precisión, pues en estos casos la sobreactivación que provoca el exceso de motivación resulta decisivamente perjudicial. Por ejemplo, la diferencia entre meter la bola ajustada o que vaya fuera, que pase o no la red, etc. es mínima: el tenista debe dar el golpe con una gran precisión, y si está sobreactivado...

El tercer factor es el hartazgo. Cuánto más se utiliza este recurso, menor es su impacto. De hecho, es frecuente que se abuse del video para corregir errores, estudiar al contrario, preparar los partidos y, cada vez más, intentar motivar. Muchos deportistas están hartos de tanto video, y en cuanto se enciende la pantalla desconectan. ¡Otra vez lo mismo! ¡Horror!! Toca abrir el paraguas.

En el artículo anterior escribí sobre la supuesta sobreactivación de Almagro en la final de la Copa Davis. Después vi el video que había preparado el capitán del equipo español para motivar a sus jugadores. Un guión clásico: imágenes de películas comerciales con momentos muy emocionantes/motivantes sobre la superación, etc., mensajes contundentes de hombres duros que no se rinden, etc., combinados con escenas de triunfos anteriores en la Copa Davis (jugadores celebrando puntos ganados, grandes abrazos tras las victorias, levantamiento de la copa, etc.) y una frase final: “ahora nos toca el turno a nosotros”. Muy orgulloso del mismo, el autor lo publicó en Youtube para que todos pudiéramos ver lo que había hecho. Si España hubiera ganado, seguramente él y otros estarían destacando ese video como uno de los elementos que junto al buen rollo contribuyeron a la victoria. Pero perdimos, y el video y sus posibles efectos se han olvidado.

Sin embargo, este video podría ser un claro ejemplo de herramienta que, muy probablemente (estando fuera del equipo, no lo puedo asegurar), si ha tenido algún efecto, este ha sido negativo. ¿Necesitaban Almagro y los demás esa sobremotivación? ¿Es qué jugando la final de la Copa Davis no estaban suficientemente motivados? ¿Le hacía falta más leña al fuego? ¿Pudo, en cierta medida, influir este video en la sobreactivación tan perjudicial que mostró Almagro en el último partido? Desde luego, no debió contribuir mucho a fortalecer su autoconfianza con imágenes de éxitos pasados en los que él no estaba, ninguna imagen ni mensaje relaciona-

dos con lo que él tenía que hacer, y la presión extra por ese “ahora nos toca a nosotros” que, lejos de motivar, es bastante estresante por la sobrecarga de responsabilidad. Y encima en un deporte individual. En un equipo, esa responsabilidad se reparte; pero en el tenis recae sobre el jugador que disputa el punto decisivo.

Vuelvo a hacer la pregunta del último artículo. ¿Dónde estaba el psicólogo del deporte? ¿Quién asesoró a Corretja sobre la idoneidad del video? Es cierto que algunos psicólogos también abusan indiscriminada y desacertadamente de esta herramienta, pero cualquiera que esté bien preparado para asesorar a un entrenador sabe que un video eficaz debe tener en cuenta las necesidades psicológicas de los deportistas en cada momento concreto, y debe prever el efecto que una determinada película puede causar.

29

EL HALAGO DEBILITA

Domingo, 9 de diciembre de 2012

El Getafe, modesto equipo de fútbol de la primera división española, está haciendo una temporada bastante buena que merece los consiguientes elogios de los medios de comunicación. Antes del último partido, su entrenador, Luis García, manifestó que había transmitido a los jugadores su descontento por un mal entrenamiento, y añadió esta frase: “el halago debilita”. Parece obvio que lo que pretendía el *míster* era evitar o contrarrestar el exceso de relajación que se puede producir cuando el éxito y el elogio ensombrecen el camino para lograrlos en favor de la autocontemplación: ¡Qué buenos somos! Algo bastante frecuente no sólo en el deporte, sino en muchos otros ámbitos cuando se alcanzan o acarician objetivos valorados y no existe más ambición, los elogios superan la tasa a la que se está acostumbrado y/o nos tomamos un respiro aprovechando que las cosas van bien. Evidentemente, no siempre es así. En muchos casos, el elogio fortalece, contribuyendo a potenciar el aprendizaje, la autoconfianza, el buen ambiente y el deseo de continuar avanzando. ¿Dónde está la clave?

La Psicología nos enseña que elogiar una determinada acción propicia que esta se repita y contribuye a desarrollar un ambiente de trabajo favorable. Es lo que se llama reforzamiento (o refuerzo) positivo social, la estrategia psicológica más poderosa: una herramienta que los entrenadores, en general, deberían aplicar con asiduidad. Sin embargo, elogiar no implica necesariamente reforzar. Para que el elogio sea un refuerzo es imprescindible que la persona o el grupo elogiado perciba que aquel se debe a algo concreto que se ha hecho, en vez de a algo que se ha conseguido gracias a lo que se ha hecho. Una diferencia fundamental: una cosa es lo que uno hace, y otra lo que uno consigue gracias a lo que hace. Es decir, se refuerza una conducta, una acción concreta, y no el resultado de esta. Y el que elogia (entrenador, directivo...) debe establecer con claridad la conexión entre el elogio y la acción o acciones que elogia. En general, el refuerzo es más potente cuanto más cerca de la acción se aplica. Si un jugador hace algo bien, y el entrenador, inmediatamente, le dice ¡muy bien!, el elogio tendrá más fuerza como refuerzo que si espera a decírselo dos horas después. Cuanta mayor sea la distancia entre la acción y el elogio, más se tendrá que esforzar quien elogie en establecer la conexión entre ambos, señalando claramente la acción concreta por la que elogia.

El entrenador y el directivo deben utilizar el elogio para reforzar las acciones que consideren fundamentales para rendir, sobre todo aquellas que otros no elogian o que por sí mismas no obtienen refuerzo. Es decir, las que apenas se notan, pasan desapercibidas o implican un trabajo oscuro que no se destaca. Por ejemplo, las acciones defensivas, las que requieren sobreesfuerzo físico y las que se refieren al juego sin balón; también las relacionadas con la cooperación, la comunicación eficaz, el apoyo a los compañeros y otros aspectos "invisibles" del trabajo en equipo. Elogiando por estas acciones, el entrenador/directivo dirige la atención de los elogiados hacia las mismas, favorece que estas se repitan, valora al que así actúa y marca una línea de actuación que será imitada por los que lo observen y quieran obtener también dicho halago. Además, mediante el elogio, el entrenador/directivo establece y modula el nivel de exigencia que en cada caso considera más apropiado. Según exige, así elogia. Si la exigencia aumenta, ya no elogia lo que elogiaba antes, sino lo que exige ahora. Para que las personas no se acomoden, es importante exigirles más de lo que ya hacen siempre que sea razonable, y el elogio puede y debe contribuir a eso.

El elogio es especialmente importante con deportistas jóvenes para que aprendan buenos hábitos, se sientan bien y quieran seguir

en el deporte; también lo es con cualquier persona que necesite fortalecer su interés y su autoconfianza para afrontar nuevos retos o superar malos momentos. Asimismo, como a nadie le amarga un dulce y muchos lo extrañan, elogiar para reforzar es, en general, muy recomendable. Es un error pensar que por el hecho de tratarse de deportistas profesionales o empleados adultos muy cualificados, no necesitan del halago. Todos lo necesitamos; y lo apreciamos; sobre todo, cuando consideramos que está conectado a algo que hemos hecho bien y está en nuestras manos repetir de nuevo.

Cuando el halago es indiscriminado: es decir, no existe una conexión clara entre él y una acción concreta, o reconoce lo que se consigue y no lo que se hace, como suele suceder cuando proviene de fuentes ajenas al entrenador, también provoca una emoción positiva, ya que el reconocimiento de los demás es una de nuestras principales fuentes de gratificación y nos encanta que nos halaguen. Pero no tiene el valor de reforzador, y sus efectos son más difíciles de controlar. No es grave si se produce esporádicamente, pero cuando se repite mucho, puede desviar la atención de las acciones que son relevantes para centrarla en la autocontemplación, propiciando que las personas bajen la guardia y su rendimiento se resienta. Entonces, el entrenador/directivo, como ha hecho Luis García, no tiene más remedio que actuar para, si es posible, prevenir antes que curar: destacando lo que se hace mal, anticipando posibles consecuencias negativas, tomando medidas que propicien salir de ese exceso de relajación y, por supuesto, administrando el elogio como refuerzo de las acciones que supongan, precisamente, un cambio favorable.

No es cierto, por tanto, que en general, el halago debilita. Lo hace cuando se aplica de forma indiscriminada, respecto a lo que se consigue, no lo que se hace, y cuando se abusa de él; sobre todo, cuando las personas están expuestas a una gran exigencia y así tienen la oportunidad perfecta para relajarse un poco (algo bastante frecuente en el deporte, pero también en otros ámbitos). En las circunstancias del Getafe, su entrenador parece acertar cuando dice que el halago les debilita y procura paliar este mal. Pero el halago como refuerzo es una herramienta que entrenadores y directivos deben aplicar con generosidad. Habitualmente, se hace menos de lo que convendría. Se asume que no es necesario, y el entrenador/directivo se centra más en las cosas que se hacen mal. Grave error. Incrementar la tasa de elogio como refuerzo sirve para optimizar el rendimiento, mejorar el clima laboral y estrechar la relación del que

lidera con sus liderados. Objetivos importantes para quienes tienen la responsabilidad de dirigir personas.

30 CUENTO DE NAVIDAD

Lunes, 24 de diciembre de 2012

Amaneció antes de lo habitual en fecha tan señalada. Solía hacerlo muy pronto, pero esta vez se adelantó a lo que acostumbraba. A la activación que le provocaba esa emoción tan especial de los grandes días, se sumaba la preocupación por no poder rendir con la eficacia que en él era habitual: esa que le había dado tanta fama en todos los rincones del mundo. Elvis Presley, Los Beatles, John Wayne, Marilyn Monroe, Pelé, Michael Jordan, Messi... y muchos más a lo largo de la historia, habían sido o seguían siendo muy grandes, pero ninguno como él. Sus registros eran incomparables a los de cualquier otro astro del alto rendimiento en cualquier campo; a tanta distancia, que ni siquiera constaban en el libro Guinness de los records so pena de desanimar a cualquier posible contrincante. Es cierto que jugaba con cierta ventaja, pero eso no le restaba el indiscutible mérito de sus inigualables logros. Eso sí, tenía claro que su único rival era él mismo; y su exigente reto, superarse cada año. Un objetivo muy ambicioso con un listón que cada vez se situaba más alto. Hasta ahora siempre había respondido, y los repetidos éxitos que atribuía a su buen hacer y el de su competente equipo, habían fortalecido su autoconfianza, por lo que aparentemente no había razón alguna para dudar.

Sin embargo, esta vez algo le preocupaba. Sus muchachos, como él los llamaba, estaban demasiado pendientes de satisfacer su vanidad individual, y eso, bien lo sabía él, podía perjudicar el rendimiento colectivo en detrimento de un nuevo éxito. Era mucho lo que estaba en juego; muchos los que tenían una fe ciega en ellos: los que lo esperaban todo sin ninguna excusa y sufrirían una decepción irreparable si ellos erraban. No quería dudar de su equipo, de su motivación y capacidad extraordinarias demostradas año tras año con creces, pero sabía que

eso no era suficiente, que sin un buen trabajo colectivo ese enorme potencial se empequeñecería y el rendimiento sería deficiente.

Ya en pie, mientras se arreglaba la barba, meditó sobre lo que sucedía. Dancer y Dasher, directores de los flancos izquierdo y derecho respectivamente, llevaban un tiempo sin apenas hablarse. Los dos se quejaban de que el otro tiraba para su lado sin preocuparse de coordinar el esfuerzo de ambos, y ninguno aceptaba su culpa. En lo único que coincidían era en atacar a Rudolf, el que guiaba a todos, su lugarteniente, un líder que no acertaba a poner orden. Quería imponer su autoridad porque sí, y esa era ya una estrategia demasiado desgastada. Dancer, Dasher y los demás estaban hartos de que les impusieran todo; los tiempos habían cambiado, y querían opinar, sentirse escuchados y participar más en el diseño de la estrategia y la toma de decisiones.

Además, Rudolf había adquirido demasiado protagonismo en los medios de comunicación. Las últimas portadas del *North Pole Times* y los informativos del *TV Glacier News* sólo hablaban de él, como si los éxitos del equipo fueran sólo suyos, y eso molestaba a los otros. Esta crisis de liderazgo, razonaba él, estaba afectando al resto del equipo. Prancer y Vixen rivalizaban por su extraordinaria resistencia corriendo y su exultante belleza, hasta el extremo de priorizar sus logros individuales y su apariencia sobre la preparación que necesitaban en este momento. Prancer llegó tarde a un entrenamiento por asistir a una sesión de fotos para el *Hello Christmas*, la revista más vendida en estas fechas, y Vixen ni siquiera apareció por estar posando para el *Reindeer Play Boy*. ¡Por Dios! Algo inconcebible en un momento tan crítico. Por su parte, Comet y Cupido asistieron a un programa de telebasura en el que acabaron discutiendo por defender cada uno lo suyo. Y Blitzen y Donner, conocidos como el relámpago y el trueno, hacía ya unos días que se habían declarado la guerra. Blitzen decía que sin él, el trueno no tendría sentido; y Donner que en su ausencia, el relámpago tampoco. ¡Un desastre, vamos!

Terminando de vestirse pensó que, probablemente, el caos que había repasado se debía en parte a un éxito tan continuado. Sus muchachos se habían olvidado de que este no había llegado por sus incuestionables virtudes personales, sino gracias al esfuerzo colectivo y la responsabilidad individual a su servicio; y quizá querían pensar que sin estos ingredientes se podría conseguir lo mismo. Grave error, claro. Él, tan viejo y sabio, era consciente de ello. Evidentemente, algo estaba fallando con esos talentosos muchachos. ¿Debería cambiarlos? Podía planteárselo, pero no ahora.

Demasiado tarde. El día era hoy, y los necesitaba. No era momento de cambiar, sino de sacar lo mejor de ellos.

¿Y él? Parecía claro que algo habría hecho mal, porque en definitiva era el líder supremo. ¿O se quedaba más tranquilo echándole la culpa a los otros, quejándose de su falta de compromiso, de su vanidad, de sus estúpidas rivalidades? Debía reflexionar sobre eso. Quizá el éxito y el paso de los años le habían hecho acomodarse. ¡Uf! Necesitaba reciclarse, pensar en algo que le sacara de ese estancamiento. Se lo propuso para la siguiente temporada. Un nuevo reto. Pero ahora debía hacer algo más urgente. El día era hoy, ¡y no podían fallar!

Reunió a su equipo; y en vez de hablar él, como todos los años, para una última arenga que los motivara, les comentó lo siguiente:

— Creo que estáis lo suficientemente preparados para actuar cada uno por vuestra cuenta, y por eso he pensado que esta vez nos dividiremos. Cada uno tendrá su zona y será responsable de ella. No habrá interferencias. Cada uno a lo suyo.

Dicho esto, guardó silencio. Nadie dijo nada. Sin salir de su asombro, pues no lo esperaban, sólo se miraron de reojo como esperando que alguno reaccionara. Pero nadie lo hizo. El silencio más absoluto protagonizó unos segundos que se hicieron eternos. Él continuó:

— Os daré un tiempo para que preparéis vuestra estrategia. Hoy es el día, y como bien sabéis, se espera mucho de nosotros. No hay tiempo que perder. Así que a prepararlo todo.

Sin que la sorpresa los abandonara, se pusieron a la tarea. Inicialmente, la energía que les proporcionaba su vanidad les hizo pensar que sólo era cuestión de proponérselo, planificarlo y tener la voluntad de hacerlo, pero poco a poco se fueron dando cuenta de su impotencia. Solos no podían con tan pesada carga, y elegir compañeros nuevos, además de ser prácticamente imposible con tan poco tiempo, no les garantizaba la exitosa compenetración con sus socios de siempre. Dancer, en el flanco izquierdo, necesitaba a Dasher en el derecho y viceversa. A Prancer de nada le servía su inigualable resistencia sin la de Vixen corriendo a su lado, pues ambas se complementaban. ¿Y qué era la felicidad que transmitía Comet sin el amor de Cupido, o al revés? Los dos comprendieron rápido que como el delantero con el gol en ese juego moderno que llamaban fútbol, ninguno podría hacer llegar esos preciosos regalos sin el decisivo esfuerzo de los compañeros que hacían el trabajo oscuro. ¿Y qué decir del trueno sin el relámpago, o al contrario? Tanto Donner como Blitzter se habrían perdido sin las señales de su *alter ego*. Por su parte, Rudolf se dio cuenta de que sin sus muchachos no

era nadie, que eran ellos quienes hacían posible ese éxito del que tanto se vanagloriaba. Los nueve comprendieron que necesitaban a los demás. Cuando volvieron a reunirse con él, este aprovechó la buena predisposición que predominaba ahora:

— ¿Qué os parece si entre todos decidimos cuál es nuestro objetivo común, y hablamos sobre la mejor forma de lograrlo?— volvió a sorprenderlos.

Así lo hicieron, y el ejercicio sirvió para que el grupo se sintiera más unido que nunca. La cooperación y el buen talante se pusieron en marcha. Muchas de las ideas que salieron eran antiguas estrategias que en el pasado les habían funcionado. La diferencia estaba en que esta vez eran ellos quienes las habían propuesto y él quien las había aceptado. Además, surgieron algunas sugerencias interesantes que enriquecieron el método. Y por supuesto, él aportó su sabiduría para señalar algunas directrices que, por su forma de hacerlo, todos aceptaron de buen grado. La autoconfianza colectiva y el espíritu de equipo eclipsaron cualquier otro sentimiento. ¡Ahí estaba su fuerza!

Terminada la reunión, él, Papá Noel, sintió que le abandonaba la preocupación que le había robado el sueño y dejó que la emoción de la Navidad, sin dejar de controlarla, le invadiera hasta los mismísimos huesos. Todo estaba listo para la gran noche. Subió a su trineo, dejó unos minutos de silencio para que cada uno de sus nueve renos visualizara su actuación, y notando la adrenalina favorable que se respiraba, dio la orden de partida: Hohohoho!!!!

¡Felices Fiestas a todos!

31. BRINDIS POR EL BALONCESTO FEMENINO

Lunes, 31 de diciembre de 2012

Finaliza un año en el que muchos hemos insistido en destacar los brillantes resultados del deporte femenino español en los Juegos Olímpicos de Londres. Para algunos, los más, ha sido una agrada-

ble sorpresa; para otros, los menos que seguimos más de cerca la trayectoria de nuestras mujeres deportistas, una gran alegría que en parte compensa el esfuerzo callado de tantas chicas que hacen deporte en condiciones adversas, y tantos entrenadores y directivos tachados bastantes veces de tener los cables cruzados por dedicarse a una actividad materialmente tan improductiva.

En los últimos años, el menosprecio tradicional al deporte femenino ha dado paso al respeto, la admiración y el disfrute de los éxitos, si bien, es cierto, que queda aún mucho camino para que las chicas tengan el protagonismo que merece su encomiable progreso. Un ejemplo: cuando se habla de los héroes del 2012, deportistas como Bolt o Phelps destacan en cualquier quiniela, pero apenas nadie señala a Serena Williams, a pesar de haber ganado dos medallas de oro, Wimbledon y el Open de los Estados Unidos. Afortunadamente, esta vez en España no se han olvidado las gestas olímpicas de Marina Alabau, Brigitte Yagüe, Mireia Belmonte, Maialen Chourraut, Maider Unda, Teresa Perales (en los paralímpicos) y las chicas de vela, waterpolo, balonmano y sincronizada.

Sin embargo, curiosamente, los dos deportes de equipo que hasta la fecha han dado más gloria al deporte femenino español no han estado presentes en Londres, y quizá por eso, han quedado eclipsados en el momento de mayor reconocimiento: el hockey, único con una medalla de oro olímpica, pero en línea descendente desde que se extinguió el excelente trabajo del seleccionador artífice, José Brasa; y sobre todo, el baloncesto, que si bien no ha logrado nunca el metal olímpico, lleva más de una década alcanzando medallas en casi todas las competiciones continentales y mundiales de todas las categorías. Además, a nivel de clubes, sus éxitos más recientes tampoco tienen parangón. En 2011 y 2012, respectivamente, Perfumerías Avenida y Ros Casares fueron campeones de Europa, y este mismo año, la final fue disputada por dos equipos españoles (Ros Casares y Rivas Ecópolis), algo que, me atrevo a decir, ningún otro deporte femenino ha conseguido jamás.

Respecto a los éxitos de la selección nacional, datan de los últimos veinte años, cuando en otras especialidades, salvo el hockey, parecían de ciencia ficción (¡Campeonas de Europa en 1993!); y en la última década, salvo en el pasado europeo (lo que nos costó no estar en Londres), nuestras chicas estuvieron siempre entre las mejores, mostrando el camino a las nuevas generaciones de mujeres de este y otros deportes. Porque llegar no es fácil, pero menos aun es mantenerse en la élite tanto tiempo, y ahí está el mérito de

nuestras selecciones y de todo el baloncesto femenino español: en la continuidad del éxito. Por eso, deportistas con mayúsculas como Carolina Múgica, Mónica Messa, Blanca Ares, Ana Belén Álvaro, Wonny Geuer, Marina Ferragut, Betty Cebrián y, más recientemente, Amaya Valdemoro, Elisa Aguilar, Laia Palau, Anna Montañana y otras muchas que nos han representado, merecen estar ahí, recibiendo el merecido homenaje por su gran contribución a que el deporte femenino, no sólo el baloncesto, sea hoy un referente.

Por supuesto, no deben quedarse atrás todos los que, desde una posición u otra, luchan cada día para que el baloncesto femenino continúe creciendo. Siempre ha sido este un ámbito de soñadores que trabajan en el anonimato. Muchas jugadoras que no destacan tanto, pero cuyo esfuerzo y ejemplo engrandecen nuestro deporte. Entrenadores sin exposición a los focos que irradian pasión y lo dan todo por mejorar un bloqueo o un desplazamiento defensivo. Directivos altruistas que se desviven por encontrar fuentes de financiación y mejorar las condiciones de trabajo. Todos ellos, en muchos casos, luchando con el viento en contra. Por suerte, la era digital le ha dado al baloncesto femenino un espacio mediático que antes no tenía, y eso, sin duda, ha contribuido a potenciar su difusión; pero las dificultades son muchas, y los que siguen al pie del cañón, profesionales o no, son casi siempre un ejemplo de constancia en condiciones habitualmente adversas.

En estos días se recuerda el indiscutible éxito de mujeres deportistas que no consiguen ni evitan canastas, y los que formamos parte de la gran familia del baloncesto podemos sentirnos orgullosos y brindar por ello; pero eso sí, con la cabeza bien alta, porque también hemos contribuido al respeto y la dignidad que las mujeres deportistas en general gozan en este momento.

¡Feliz año 2013! ¡Qué continúen los éxitos! Sobre todo el de seguir ahí, día a día, resistiendo y avanzando a pesar del viento. ¡Un brindis por el baloncesto femenino!

2013

*Los obstáculos en el camino
ponen a prueba
la determinación del caminante
y su capacidad de aprender y crear*

32 CUENTO DE REYES MAGOS

Domingo, 6 de enero de 2013

Aunque la cabalgata del cinco de enero pasaba cerca de su casa, hacía ya mucho tiempo, desde que su hija menor lo había descubierto, que no la presenciaba. Es más, la evitaba para no coincidir con la multitud que agolpándose en las aceras dificultaba el paso, algunos, como él mismo antaño, subidos en escaleras portátiles para que los niños de las filas postreras alcanzaran a ver a los esperados Reyes Magos. Pero esta vez, no pudo. Habían adelantado la hora del desfile y se topó con él. Una faena, refunfuñó; le resultó imposible cruzar la avenida y no tuvo más remedio que aguantarse. Con el ceño fruncido y la impaciencia como compañera, vio pasar las coloridas carrozas que anticipaban la de sus majestades, hasta que por fin estos aparecieron.

Los gritos que expresaban tanto júbilo le hicieron recordar la inmensa emoción de otros tiempos, cuando creía en todo esto y ansiaba la llegada de Gaspar, su rey favorito, para que se fijara en él y no olvidara esa carta que con el correspondiente franqueo le había remitido. Con sus hijos hizo el paripé, pero no era lo mismo. Lógico. La magia de esos primeros años se había extinguido; y ahora, mucho más. La cabalgata era un rollo, un estorbo; y los Reyes, un trámite inevitable. Pero... sucedió algo imprevisto: el carruaje real se detuvo allí, justo donde él estaba, y el rey Gaspar, sin dejar de saludar a diestro y siniestro, sobrevoló la mirada por encima de la apiñada multitud y la posó en él... ¡Ufff! Un escalofrío recorrió su cuerpo.

A la mañana siguiente, junto a los regalos más o menos previsibles de su mujer y sus dos hijas, había un pequeño paquete que ninguna de ellas reconoció. Lo abrió. Era un dispositivo electrónico parecido a un teléfono móvil, y junto a él, una correa para poder sujetárselo en el brazo, como hacen algunos corredores para medir

la distancia y el tiempo. Y ¡menos mal! un delgado libro de instrucciones que encontró al fondo de la caja, aunque... casi todo estaba en blanco (!); sólo decía: "Aprende a Escuchar".

¿De quién es este regalo? ¡Ni idea! La curiosidad le pudo, y tras haberse probado la camisa de cuadros grandes para ir a la sierra, la corbata de rayas que arrinconaría en el armario y el jersey de *cashmere* que estrenaría ese mismo día, investigó ese sencillo aparato con la mayor atención. No le llevó mucho tiempo. Únicamente tenía un botón con dos posiciones: *off* y *on*. Pero en realidad daba lo mismo, porque en cualquiera de ellas no sucedía nada. ¿De quién ha sido la idea de esta broma? ¡Ni idea! Insertado en la correa que lo acompañaba, lo situó en el brazo. Nada.

Su hija menor interrumpió la concentración en el extraño regalo para hablarle de sus planes de esa tarde de Reyes. Él, como hacía a menudo, oyó lo que le decía, pero sólo lo escuchó vagamente. Una práctica bastante frecuente, cada vez más habitual. De pronto... ¡Ohh!... sintió que el brazo le vibraba justo donde tenía el aparato: un incómodo temblor que no cesaba... hasta que le dio al *off*. ¿Qué ha pasado? ¡Ni idea! Volvió a darle al *on*. Nada. Al rato, su mujer quiso transmitirle lo contenta que estaba con sus regalos, y él asintió para cumplir el guión, pero en realidad su pensamiento estaba en otra cosa. Y enseguida, esa brusca vibración reapareció. ¿Pero qué es esto? ¿Por qué vibra? ¡Ni idea! Cada vez más intrigado, decidió llevar el aparato en el brazo para descubrir de qué se trataba todo esto, y como era un dispositivo muy discreto, pudo hacerlo tapándolo con la camisa sin que desde fuera se apreciara.

Tardó en darse cuenta de que casi siempre que alguien le hablaba, la desagradable convulsión se presentaba. Entonces, recordó el escueto texto de las instrucciones y decidió hacer algo diferente. La primera oportunidad se le presentó de inmediato: su suegra empezó a contarle cómo había hecho ella misma el roscón, y él, hipermotivado por el reto de controlar el misterioso artilugio (pues de otra forma, habría sido incapaz), le prestó la máxima atención. ¡Bingo! La espasmódica vibración se ausentó, y ocupó su lugar un agradable masaje (!!!). Lo volvió a probar con un cuñado plasta que le habló de su colección de soldaditos de plomo (iinsufrible!) y el masaje se intensificó (???)

Pronto descubrió que cuanto más y mejor escuchaba, más agradable era el masaje, y por supuesto, mucho más atractivo que el temblor, por lo que decidió cultivar el hábito de escuchar a todo aquel que le hablaba. Empezó, simplemente, prestando mucha atención

y no interrumpiendo, algo que le costó muchísimo tanto por la falta de costumbre como por los tostonazos que se tragaba. Pero ese masaje tan especial le había cautivado, y quería más. Después, perfeccionó el contacto visual con su interlocutor y sus movimientos de cabeza y párpados para asentir y enfatizar. ¡Mano de santo! Más tarde, incorporó algunos sonidos y frases clave (como “ajá” o “te comprendo”) y sintió un interés genuino, no forzado sino natural, por ponerse en el lugar de quien le hablaba y comprenderlo de verdad. Entonces, el masaje derivó en una insuperable sensación interna de control y seguridad que le enganchó todavía más. ¡Todo un descubrimiento!

Encantado con la habilidad que había desarrollado, la aplicó en diferentes frentes: en el trabajo, le ayudó a mejorar la comunicación con sus compañeros, jefes y subordinados, y sus ventas mejoraron gracias a la mayor eficacia en el trato con los posibles clientes. En casa, notó que su mujer y sus hijas le hacían más caso: se dirigían a él para contarle cosas y pedirle opinión, y a su vez le preguntaban por lo suyo (¡Oh!), mostrando interés por compartir más allá de quejarse, pedirle dinero o solicitar permiso. ¿Un milagro? Y con los amigos... hablando menos y escuchando más, percibió mayor aprecio y se sintió más unido a ellos. ¡Qué extraordinaria sensación!

Pasó un año. Llevaba ya varios meses sin usar ese pequeño aparato que misteriosamente había recibido como regalo de Reyes. No le hacía falta. Ni siquiera sabía dónde lo había guardado. Lo que quiera que fuera, ese extraño artilugio había cumplido su misión: lo había transformado en un hombre nuevo, con una inteligencia emocional que había estado dormida. Pero... ¿Había sido el aparato? ¿O este, simplemente, le había despertado, y en realidad había sido él quien lo había logrado? No sabía la respuesta; pero sí que ahora era él quien lo controlaba, el protagonista de ese cambio que tan buenos resultados le estaba dando.

El cinco de enero acudió a la cabalgata; esta vez, a propósito. Cuando pasó el rey Gaspar, buscó el contacto visual; Su Majestad le guiñó un ojo, o eso creyó ver, pero apenas se detuvo en él. Lo entendió. Concluyó que estaría buscando al privilegiado que ese año recibiría el artefacto mágico para aprender a escuchar. Sin infravalorar la camisa, la corbata y el jersey de turno, sin duda ¡el mejor regalo!

33 EL GOL NO ME QUIERE

Viernes, 18 de enero de 2013

Se habla estos días del bajo rendimiento del jugador chileno del Barcelona, Alexis, alegándose que no cumple con una de sus principales funciones: marcar goles. La crítica se ha exacerbado tras sus llamativos errores, sobre todo, dos claras ocasiones frente al Málaga que el futbolista marró cuando parecía lo más difícil y se anticipaba el deseado desenlace. Parte del público le silbó y agradeció que fuera sustituido: la antesala de una acusación feroz en las redes sociales y algunos medios de comunicación que incluso le han señalado como el gran culpable del mal resultado logrado: presagios de un etiquetamiento que puede predisponer a observar sus desaciertos con escasa tolerancia. Y más aun, si se asocia su presencia con la ausencia de David Villa.

A pesar del apoyo de su entrenador tanto en sus declaraciones como, más importante, en el hecho de seguir contando con él, parece obvio que el jugador debe estar pasando por un mal momento. La ausencia continuada de goles, y más cuando se fallan ocasiones claras y el público y los medios lo destacan, provoca una ansiedad tremenda en los delanteros. Se supone, ellos los primeros, que están ahí para eso, y aunque sus funciones abarcan otros aspectos, el gol es lo que les da la energía y el prestigio, la razón principal por la que salen al campo. He visto este problema en muchos delanteros a los que he intentado ayudar para superarlo; y también en algunos *killers* del baloncesto cuando pasan por malas rachas anotadoras.

El proceso suele ser, más o menos, el siguiente: inicialmente, el jugador se disgusta porque no marca goles y se propone cambiar la mala racha en el siguiente partido. Se pone como objetivo lograr uno o dos goles y se convence a sí mismo de que lo conseguirá. Además, es frecuente que, con la mejor intención, reciba comentarios de sus compañeros, e incluso del propio entrenador o alguno de sus ayudantes, del tipo de "hoy marcas, seguro". La "estrategia" favorece una obsesión exagerada por conseguir el gol, en detrimento, aunque parezca paradójico, de atender a las acciones propias que aumentan la probabilidad de lograrlo. Es decir, el jugador está tan pendiente del objetivo, que olvida o relega lo que tiene que hacer para alcanzarlo, con lo que la probabilidad del gol en lugar de

aumentar, disminuye. Si como es probable, el jugador no marca, la ansiedad aumenta; y con ello, el agarrotamiento mental y físico. En esas condiciones adversas, leerá peor el partido, tomará peores decisiones y ejecutará deficientemente las acciones, sobre todo cuando se trate de golpear el balón para disparar a gol. ¿El resultado? Errores y más errores: ¡el gol no me quiere!

Lógicamente, en la medida que el gol no llega, la situación empeora. El siguiente partido se convierte en una especie de examen decisivo en el que, sí o sí, el jugador tiene que marcar; y él se conjura para que así sea; pero claro, cuanto más se empeña, peor: la ansiedad aumenta, el funcionamiento es cada vez más deficiente y la ansiedad aumenta aún más, sobre todo cuando se presentan buenas oportunidades para marcar. ¿Le sucede a Alexis? La ocasión es muy clara y, de alguna manera, la mente del jugador la percibe como la gran oportunidad de ¡por fin! conseguir el ansiado gol... pero ese ansia le traiciona; quizá calcula mal la velocidad con la que llega la pelota o el bote que da antes de llegar, o decide golpearla inadecuadamente, o dirigirla en la peor dirección, o simplemente la golpea mal por un exceso de tensión muscular. ¡Otro error! ¿Incomprensible? Como vemos, hay una posible explicación con un fundamento científico; ¿o es mejor seguir pensando que el balón no quiere entrar, que el gol no le quiere?

La solución que le dan algunos es simple. "Tranquilo, es una mala racha... en el momento que metas un par de goles, se acaba". Puede ser cierto; pero hay que meterlos, claro... Y si el jugador se obsesiona con eso... ya hemos visto lo que puede suceder. Paradójicamente, en estos casos, la solución pasa por lo contrario. Cuanto menos se obsesione con el gol, más probable será que lo consiga. Pero no es fácil, por supuesto; y menos aun si los que le rodean no hacen más que recordárselo: "seguro que hoy marcas" "ya verás como la pelota hoy sí quiere entrar".

¿Cómo lograrlo, entonces? En primer lugar, aceptando que un delantero, inevitablemente, tiene que pasar por este tipo de rachas, y que hay que tener paciencia para superarlas. Pero ojo: no quedándose sin hacer nada. De manera paralela, el jugador debe centrarse en objetivos que no sean marcar goles, sino realizar las acciones que aumentan la probabilidad de conseguirlos; y, al mismo tiempo, asumir objetivos no relacionados con el gol (por ejemplo: presionar al contrario con balón...). Estos objetivos deben ser acciones propias, no resultados de las mismas, y definirse lo más concretamente posible, de forma que no haya dudas respecto a dónde debe estar

puesta la atención del futbolista cuando sale a jugar. Asimismo, el jugador debe anticipar que, quizá, parte de los aficionados le silben; y consecuentemente, debe tener preparada alguna estrategia mental para cuando esto ocurra: algo que desvíe su pensamiento de los silbidos y centre su atención en lo que tiene que hacer en el campo. El entrenador puede darle una directriz concreta en este sentido, pero será más eficaz que, además, trabaje este apartado con un psicólogo del deporte.

En algunos casos, las malas rachas pasan solas y el jugador vuelve a ser el de antes. Pero en otros muchos, el problema engorda y las soluciones son la suplencia y el traspaso a otro equipo. Jugadores que empezaron como Alexis tuvieron que cambiar de aires. Explicaciones posteriores como “no llegó a adaptarse... no todos pueden jugar en un gran club... le vino grande... fútbol es fútbol y así son las cosas...” esconden no haber sabido entender y tratar el problema convenientemente. La cuestión, ahora, no es si Alexis sirve o no sirve para el Barcelona (¿servía Ibrahimovic?), sino ayudarlo a superar este momento crítico antes de que la situación empeore y el chileno sea uno más en la lista de los que fracasaron por no haber manejado el caso con un enfoque profesional: el que aporta la Psicología del deporte.

34 EL QUE CALLA OTORGA, PERO... ¿CUMPLE?

Miércoles, 30 de enero de 2013

El principal objetivo de quien dirige es conseguir que otras personas cumplan su cometido. Lo importante no es que sea, o haya sido, excelente vendedor o exitoso deportista, sino que sea capaz de que otros, los que dirige, rindan al máximo nivel posible vendiendo o compitiendo en la cancha. Obvio. Pero a menudo se olvida: se le da más importancia a la experiencia como gladiador en la arena que a las habilidades para involucrar, transmitir, motivar, desarrollar y obtener lo mejor de quienes dependen de él, cuando son estas, pre-

cisamente, las que ahora, como director, tienen más trascendencia. Estas habilidades cruciales tienen mucho que ver con la forma en que el director organiza, decide, asigna, permite participar, escucha, comunica y evalúa, aspectos en los que muchos directivos y entrenadores tienen una escasa formación y, mayoritariamente, ningún tipo de asesoramiento o acompañamiento especializado.

En estos días, tengo el privilegio de estar con el Dr. Jerald Jellison, profesor de la Universidad de Southern California en Los Ángeles, psicólogo social de reconocido prestigio con una extensa trayectoria en el ámbito de las organizaciones empresariales. Uno de los campos en los que más ha trabajado es el de la resistencia al cambio. Ocurre en la empresa, el deporte y otras muchas facetas. Las personas nos acomodamos cuando las cosas nos van razonablemente bien (a veces, incluso no yendo bien) y nos resistimos a cambiar nuestros objetivos, la forma de actuar y la dosis de dedicación y esfuerzo habituales. Sin embargo, en muchos casos, la prioridad de quienes dirigen es conseguir que se produzcan cambios necesarios para progresar. No cambiar por cambiar, un error bastante común de muchos que llegan a un cargo directivo e introducen cambios inútiles y muy incómodos para justificar su presencia; pero sí cambios relevantes que partiendo de lo que ya funciona, puedan dar un nuevo impulso hacia metas de mayor envergadura.

Con bastante frecuencia, estos directores encuentran una resistencia que dificulta la puesta en práctica de las nuevas acciones. ¿Nos suena eso? Ese directivo que destaca la importancia de atender mejor al cliente, pero que no logra que sus empleados de las ventanillas cambien su comportamiento distante habitual. O ese otro que repite y repite que hay que trabajar en equipo, algo que todos acatan sin poner ninguna pega, pero que no evita que en la realidad diaria siga predominando el individualismo. O ese entrenador que predica la trascendencia de mejorar la defensa, y en los partidos observa un esfuerzo defensivo insuficiente; y así, muchos más ejemplos. En la gran mayoría de casos como estos, cuando el director propone, señala, exige o acuerda un cambio de comportamiento, nadie se opone; e incluso muchos asienten; y eso gusta al que dirige y le hace caer en el autoengaño de que sus mensajes han tenido éxito. Pero una cosa es asentir, estar aparentemente de acuerdo, y otra, actuar: pasar a la acción. Dice un refrán que “el que calla, otorga”... pero ¿cumple?

Esta discrepancia entre otorgar y cumplir, asentir y actuar, no sólo se observa cuando existe una resistencia al cambio. A veces, esta

resistencia no existe; es decir, las personas sí están dispuestas a cambiar; y sin embargo, a pesar de eso, tampoco cambian. Se lo proponen, pero no lo consiguen; hasta que abandonan. Este aparente contrasentido tiene que ver con la dificultad psicológica que conlleva la modificación de cualquier hábito por sencillo que parezca, y no darse el tiempo suficiente para sembrar y que el fruto se vea. A corto plazo, la relación coste-beneficio es adversa: mientras se consolidan los nuevos comportamientos, la inversión resulta incómoda y costosa, el rendimiento se resiente, desciende la autoconfianza y el desánimo acecha. Es en esta fase, precisamente, cuando el que lidera debe establecer objetivos muy realistas, anticipar las dificultades, mostrar a los suyos más apoyo y reconocimiento a su esfuerzo, y más que nunca, escuchar y comunicarse con mensajes muy concretos.

Este último, con o sin resistencia al cambio, es uno de los aspectos que el profesor Jellison, en base a su amplia experiencia, considera más trascendente. Según explica, cuando intentan persuadir, motivar o dirigir, los directores abusan de mensajes abstractos: frases hechas con las que casi todo el mundo, en principio, estaría de acuerdo. Por ejemplo, si un directivo o un entrenador dice: “tenemos que trabajar más en equipo” o “necesitamos más compromiso”, lo más probable es que la mayoría, si no todos, coincidan en el planteamiento y lo acaten sin mayor problema. Ahora bien, en realidad ¿qué quieren decir esos mensajes cuando llega el momento de transformarlos en acciones concretas? ¿Trabajar más en equipo significa que debo dedicar parte de mi tiempo a ayudar a mis compañeros en detrimento de mis logros individuales? ¿Qué debo pasar más el balón en lugar de tirar a canasta? La ambigüedad de mensajes socialmente aceptables evita la discrepancia incómoda y facilita el acuerdo previo, pero dificulta la ejecución, la puesta en funcionamiento. Favorece otorgar, pero perjudica cumplir.

Por eso, resulta clave, sobre todo en fases de siembra momentáneamente poco productiva, que el director sea concreto; que en sus mensajes estén muy claras las acciones concretas que demanda. Puede partir de un concepto general (trabajar más en equipo, por ejemplo) para centrar el tema y orientar sobre la actitud inicial, pero después debe especificar cuáles son los comportamientos concretos que espera. Obviamente, si en este proceso decide contar con las sugerencias de los implicados y negociar y acordar con ellos las acciones a llevar a cabo, debe conducir la conversación a términos concretos, de forma que los acuerdos, en lugar de quedarse en buenos propósitos, conduzcan a la acción, al cumplimiento de lo acordado.

Concretar puede plantear una mayor discrepancia en la conversación, pero favorecerá acuerdos que se hagan realidad. Al contrario, la falta de concreción facilitará una negociación más sencilla, pero con una probabilidad menor de que resulte efectiva. ¿Qué interesa más? Un acuerdo cordial, sin roces, con buena onda, aunque de ahí no resulten acciones eficaces? ¿O una negociación quizá más conflictiva en la que se aborde la discrepancia, pero con una mayor probabilidad de que derive en acciones productivas?

Algunos directivos y entrenadores se sienten incómodos en la discrepancia y la evitan con mensajes vagos; después, se quejan porque los suyos no cumplen como supuestamente deberían hacerlo. Les gusta creer que otorgar ahora implica cumplir después; pero no existe esa relación directa. Evidentemente, no siempre es bueno concretarlo todo. Abusar de la concreción conduce al hastío y dificulta la concentración en lo que más importa. En general, el director debe seleccionar las acciones concretas que estime más prioritarias, no muchas, y centrarse en estas.

La trascendencia de estos aspectos para aquellos que lideran a personas resulta obvia. También la tiene para los psicólogos del deporte que trabajan con entrenadores y los coaches que lo hacen con directivos de empresas u otros entornos. Para poder ayudarles, la observación de su funcionamiento diario debe abarcar, entre otros, la forma de comunicarse con los que dirigen: ¿Mensajes abstractos? ¿Acciones concretas? Y su asesoramiento o acompañamiento debe contemplar la relevancia de desarrollar una comunicación que, aun partiendo de conceptos abstractos que se acepten con facilidad, incluya de forma concreta lo que se espera que las personas hagan.

35

¿CUÁNDO COJO YO EL MICRÓFONO?

Sábado, 16 de febrero de 2013

Hace unos días tuvimos noticia de la renovación de Pinto, portero del Barcelona. Llegó en 2008 para una sustitución de unos meses y, desde entonces, siempre suplente de Valdés, ha ido reno-

vando cada año. Comentando la noticia, alguien señaló con ironía que lo había ganado todo (Ligas, Copas, *Champions*, Mundial de clubes...) sin apenas haber jugado. Y es cierto: salvo en la Copa del Rey, su participación en los partidos ha sido mínima. Pero... ¿significa eso que no ha contribuido a tan excelentes resultados?

En la mayoría de los equipos, en el deporte, la empresa, la educación, la sanidad, las artes escénicas u otros contextos, existen miembros con una mayor visibilidad pública a los que se suele atribuir la mayor responsabilidad de los resultados; y en muchos casos, es cierto que su desempeño tiene más peso que el de otros compañeros. Sin embargo, la aportación de los que tienen funciones de menor impacto, también es necesaria para conseguir los objetivos comunes. Y su papel no es fácil. En un caso como el de Pinto, por ejemplo, se espera de él que, sin jugar mucho, entrene todos los días con el mayor esfuerzo en beneficio de la calidad del entrenamiento y la preparación del equipo para los partidos. También se espera que esté siempre listo para jugar y que lo haga bien cuando el equipo lo necesite: quizá en un momento decisivo, sin calentar, saliendo a parar un penalti provocado por el portero titular que ha sido expulsado o tras una lesión de este; o en un partido aislado, sabiendo que al día siguiente volverá al banquillo. Además, y esto es muy importante, se espera que contribuya al buen ambiente dentro del vestuario: a esa sinergia positiva que facilita la convivencia diaria, la unidad en los momentos más críticos y el apoyo que necesitan quienes tienen el mayor protagonismo. Un plus esencial para el buen funcionamiento del equipo, al que contribuyen decisivamente, los que menos salen al escenario.

Sin esta actitud favorable, y más aun si prevalece justo lo contrario (personas enfadadas, quejicosas, negativas, quemadas, con malas caras, que se comparan con los compañeros, que se sienten injustamente tratadas, que lo critican todo, etc.; y sobre todo, cuando tienen la capacidad de influir en los demás), el equipo tendrá una significativa grieta que, quizá "invisible" en un principio, tarde o temprano repercutirá en su rendimiento. Los buenos líderes saben esto, y por eso se preocupan de involucrar a los "Pintos" dándoles el protagonismo que merecen. Otros líderes, sin embargo, no le dan importancia a estos "actores secundarios", permitiendo que su barco haga aguas por no haberse ocupado de ellos, una circunstancia aparentemente pequeña, pero que en realidad es bastante trascendente.

Hacer bien un papel ¿secundario? no está al alcance de cualquiera. Los hay que se acomodan a la suplencia o el anonimato, y cuando salen a la arena justifican su bajo rendimiento apelando a la inactividad y la falta de confianza. Sin embargo, para los que son competentes no hay excusas. Asumen que cuando salen tienen que rendir al máximo, y aceptan la responsabilidad de estar siempre preparados para lograrlo. Ese es su papel, y en lugar de quemarse quejándose de los privilegios de otros, emplean su energía en hacer bien lo suyo. No es extraño que el Barcelona renueve a Pinto sin importarle que el próximo noviembre cumplirá 38 años. Jugadores así valen su peso en oro. Y los que dirigen esta nave son conscientes de ello. Le dan importancia a un jugador que no tiene la repercusión de Messi o Iniesta, pero que, lo saben bien, aporta granos de arena de gran relevancia.

¿Cuántos “Pintos” hay o podría haber en los equipos, deportivos u otros, que sin embargo se desaprovechan? ¿Cuántas veces se yerra no involucrando bien a quienes tienen un papel menor, y tarde o temprano se paga? Un paso importante, lógicamente, es contratar a la persona adecuada para un rol “secundario”, algo en lo que a menudo no se acierta. Se consideran las habilidades específicas para el puesto y la idoneidad del salario, pero no en qué medida será capaz el candidato de asumir ese tipo de papel y desempeñarlo con la excelencia exigida. Si se busca el alto rendimiento del equipo, no son apropiados quienes se limitan a cumplir, sino que hacen falta personas que, cualquiera que sea su función, se comprometan a dar el máximo: ese valor añadido que suele marcar la diferencia. Para eso, es fundamental que se concrete el rol de cada jugador y, sobre todo en los casos de menor visibilidad, se les explique la conexión de su buen hacer con la consecución de los objetivos comunes, de forma que todos perciban la trascendencia de su cometido en el equipo. ¿Para qué estoy yo aquí? ¿Para qué sirve lo que yo hago? ¿Cuál es mi sitio en el equipo? ¿Cómo contribuyo yo? Después, resulta clave que los que dirigen valoren y reconozcan la aportación diaria de cada actor sobre o tras el escenario. También constituye una pieza de enorme valor, encontrar el espacio concreto, atractivo para el interesado, en que cada miembro del equipo pueda tener un protagonismo especial. Hago muchas cosas útiles y me siento bien por ello, pero... ¿cuándo cojo yo el micrófono?

Aquí está otro de los grandes aciertos del Barcelona: Pinto sabe y asume que es el portero suplente de Valdés, pero también que en la Copa del Rey él es el portero titular. Tiene su espacio de protago-

nismo especial; y eso, para él, seguro que supone un incentivo de gran importancia. No sólo por el hecho de jugar, sino por sentirse valorado y saber que en esa competición es él quien tiene que rendir para que el equipo gane. Esa responsabilidad le exige estar bien preparado y bien integrado en el grupo. El equipo cuenta con él; y él está listo para ayudar dentro y fuera del campo, para actuar en cualquier momento y colaborar siempre al máximo en lo que haga falta. Guardiola se dio cuenta de la trascendencia de esta decisión y fue consecuente con ella manteniendo a Pinto en la Copa incluso en las finales disputadas. Sus sucesores también lo están haciendo. Pinto juega siempre en la Copa; hasta en la eliminatoria de semifinales contra el gran rival, el Real Madrid.

Otros entrenadores lo habrían alineado sólo en los partidos fáciles de la competición (muchos lo hacen), pero los del Barcelona apuestan por mantener su palabra en beneficio de su credibilidad, de la motivación y la confianza de un jugador al que necesitan en el día a día, y de un ejemplo de consistencia y respeto para todo el grupo. No lo hacen gratis. Les importa la continuidad de un gran proyecto y saben que esa inversión aporta buenos dividendos. Este año, en el Atlético de Madrid, Simeone está haciendo lo mismo en la *Europa League* con Asenjo (portero suplente) y algún otro jugador. ¿Y qué hacemos los demás en nuestros equipos de trabajo? ¿Sabemos encontrar, y lo mantenemos, ese espacio especial en el que cada miembro del equipo pueda coger el micrófono?

Se alaba hoy al Barcelona como ejemplo de equipo de alto rendimiento: sus estrellas trabajan para el grupo; la sinergia es tal que el rendimiento apenas se resiente cuando entran nuevos jugadores o a pesar de los cambios de entrenador; el compañerismo predomina por encima de los egos, incluso cuando los resultados no han sido buenos. Entre otros, un elemento clave es que los jugadores parecen saber y asumir para qué están en el equipo, cuál es su sitio, cuándo les corresponde coger el micrófono y cuándo actuar en el coro; y Pinto es un ejemplo muy claro. No tanto, parece así desde fuera, en el caso de David Villa. Y quizá por eso, si no se le encuentra ese espacio especial, o el que se le otorga no le satisface, lo más probable es que su salida del equipo se produzca pronto.

El caso de Pinto puede ayudarnos a reflexionar a los que tenemos responsabilidades de liderazgo o, como psicólogos o coaches, ayudamos a quienes las tienen. Definir y explicar bien los roles de cada miembro del equipo, conectar estos roles con los objetivos comunes a lograr, reconocer el esfuerzo diario de quienes tienen un

protagonismo menor y encontrar el espacio para un protagonismo especial de cada uno, son aspectos fundamentales para involucrar a cada persona en el proyecto de todos y conseguir que, en lugar de simplemente cumplir, den lo mejor de sí mismos y contribuyan al éxito colectivo.

36 ¡NO PODEMOS FALLAR!

Domingo, 3 de marzo de 2013

En deportes como el fútbol, el baloncesto y otros similares, se asume que jugar en casa aporta una ventaja. Forma parte de la tradición, la sabiduría popular que aceptan protagonistas y seguidores. En competiciones como la *Champions League*, se le da esa “ventaja” al equipo con mejor clasificación en la fase previa. Y lo mismo ocurre en los *play-off* en baloncesto. Sin embargo, cada vez son más los datos que no corroboran esta creencia tan extendida. Como muestra, en las dos semifinales de la *Champions* de la temporada pasada, vencieron los equipos que tenían la “desventaja” de jugar el segundo partido como visitantes; igual que este año en las dos semifinales de la Copa del Rey; o también el año anterior, cuando el Madrid de baloncesto, por primera vez en mucho tiempo, venció al Barcelona en la final de la Copa jugando en Barcelona. ¿Y quién no se acuerda de la victoria del Deportivo de La Coruña en el Bernabeu en la final de Copa de 2003? No son hechos aislados. Podemos encontrar otros muchos ejemplos, cada vez más frecuentes, indicando que la ventaja del factor campo, aun siendo cierta en muchos casos, como verdad absoluta no puede sostenerse.

¿Por qué puede ser una ventaja jugar en casa? Existen varias posibles razones que aislada o conjuntamente podrían explicarlo. Entre ellas, que el equipo local está familiarizado con su campo, las condiciones climatológicas y otros factores ambientales. Los inconvenientes de los viajes que el equipo local evita. Y ¿cómo no?, los arbitrajes, tradicionalmente de tendencia casera. En alguna medida, estas circunstancias continúan vigentes en competiciones secunda-

rias, pero no tanto en las principales. En estas, las condiciones de los campos de juego se han homogeneizado, los deportistas viajan cómodamente y los árbitros, más profesionales, están mejor preparados para ser ecuanímenes. Lo que sigue pesando más es el apoyo del público que anima a los suyos y recrimina a los contrarios, y por supuesto, la propia creencia, muy enraizada, de que jugar en casa es una ventaja y fuera un hándicap. Es algo psicológico: una cultura heredada que influye en la mentalidad y las emociones de entrenadores, jugadores y aficionados. "Ganar siempre en casa y arañar puntos fuera". "Conseguir un buen resultado fuera y resolver la eliminatoria en casa".

En algunos partidos, la creencia en la ventaja de jugar en casa y el apoyo del público producen un efecto motivador que beneficia el rendimiento del equipo local. Y paralelamente, sucede lo opuesto con el visitante, que partiendo de la creencia de una desventaja, se amilana ante una audiencia contraria y su rendimiento baja: incluso abandona la lucha con cierta facilidad cuando se ve superado, algo que no haría en su casa. En algunos estudios se ha observado que el menor rendimiento del equipo visitante explica mejor que el mayor rendimiento del equipo local los efectos más habituales del factor campo. ¿Salen los visitantes derrotados? No. Pero si las cosas se ponen feas, su esfuerzo físico y mental no son los mismos que jugando ante su público. Evidentemente, hay casos y casos; pero es una tendencia que se observa con cierta frecuencia.

Por otro lado, cuando se trata de un partido aparentemente fácil para los locales, jugar en casa puede provocar un exceso de confianza y de relajación que, probablemente, no se produciría en campo ajeno. Es como si se pensase que jugando como local contra un rival inferior, se ganará seguro. Partiendo de esta creencia, muchas veces no consciente pero que está ahí, se asume que con un mínimo esfuerzo el guión se cumplirá; y a menudo, así ocurre debido a la superioridad del equipo local o el acobardamiento del visitante; pero cuando este, sin nada que perder, da la cara, las cosas se pueden complicar. Son los llamados "partidos trampa". Se comienza bastante relajado, y después, cuando los hechos no responden al guión, aparece un exceso de ansiedad que provoca precipitación o agarrotamiento. ¿Cómo vamos a fallar? ¡No podemos!

¿Y qué sucede en los partidos de mayor trascendencia? ¿esos que no permiten rectificar? Es en estos partidos donde se encuentran más ejemplos en los que el factor campo, más que ayudar, puede volverse en contra por un exceso de deseo, responsabilidad

y presión. ¡No podemos fallar! Los medios de comunicación y la euforia del público exacerbaban la expectativa tan arraigada de que jugando en casa hay que ganar, y la motivación inicial deriva en una activación excesiva que perjudica el rendimiento: la precipitación, el exceso de agresividad, el riesgo suicida, querer resolverlo pronto o de manera individual y los errores en la precisión, son algunos de los principales síntomas. Frente a eso, la paciencia, el autocontrol, las decisiones más acertadas y una mayor precisión de un equipo visitante que no sale amedrentado y actúa sin tanta presión; incluso en muchos casos, el entorno hostil une más que nunca a sus jugadores, y esa cohesión especial también suma.

Es interesante observar cómo en este tipo de partidos clave, en bastantes ocasiones, el estrés (la presión) acapara al equipo de casa y la motivación al de fuera. Para el primero, se trata de una obligación que debe cumplir sí o sí; para el segundo, un reto estimulante en el que tiene mucho que ganar. Cuando escribo esto me entero de que el Caja Laboral, segundo en la liga de baloncesto, ha ganado hoy como visitante al Barcelona, que está detrás. Hace tres semanas jugaron en Vitoria (casa del Caja Laboral) en la semifinal de la Copa del Rey. Los locales, con mejor trayectoria esta temporada, estaban en su campo. Un partido de enorme trascendencia ante un público entregado que esperaba un resultado satisfactorio y no dejó de animar. Entonces, perdieron. Su rendimiento en la segunda parte fue muy deficiente. ¿Efecto de un exceso de deseo, responsabilidad y presión? Muy probablemente. ¡No podemos fallar!

El máximo rendimiento en cualquier área (laboral, personal, social) es más probable cuando las personas nos encontramos en nuestro nivel de activación óptimo: ni menos ni más activados de lo que necesitamos para, en función de la tarea a realizar, conseguir el mejor funcionamiento físico y mental. A algunos deportistas, ya sea por un exceso de motivación o de estrés, jugar en casa les provoca una sobreactivación que al estar por encima de su nivel óptimo, perjudica su rendimiento. También ocurre a nivel colectivo, sobre todo en los partidos de mayor trascendencia. Y lo mismo puede suceder en otros contextos: no por el hecho específico de jugar en casa, claro, pero sí por partir de creencias arraigadas que, como la ventaja del factor campo, influyen en las expectativas previas y generan un exceso de estrés. ¡No podemos fallar! Pensemos, por ejemplo, en el varón que, con todo a favor, sí o sí tiene que rendir en la cama; o en el abogado que en un juicio con viento favorable, asume que no tiene más remedio que ganar.

Todo esto nos lleva a la importancia de identificar y en lo posible contrarrestar las creencias rígidas arraigadas que determinan nuestras expectativas, afectan nuestras emociones e interfieren en nuestro rendimiento. Muchas veces, no es fácil; pero supone un paso trascendente para prevenir o paliar situaciones como las señaladas. De nuevo, lo psicológico tiene un peso relevante. ¿Lo ignoramos y dejamos que siga a los mandos el azar? ¿O lo afrontamos con el debido rigor y, en la medida posible, lo controlamos?

37 ¿QUIÉN LLEVA EL TIMÓN?

Domingo, 10 de marzo de 2013

Escribo este artículo dos días antes del decisivo partido de vuelta de la *Champions League* entre el Barcelona y el Milan. Tras perder 2-0 en la ida y caer eliminado en la Copa del Rey por el Real Madrid, el Barca afronta este trascendente reto en uno de los peores momentos de su brillantísima trayectoria de los últimos años. Según Puyol, su carismático capitán, el equipo necesita una gran hazaña: esa que, al ser una situación tan infrecuente y con intentos fallidos en el pasado, de momento no tiene en su laureado palmarés.

Hasta el partido en Milán, los resultados del equipo habían sido más que muy buenos, y se alababa su capacidad para mantener ese altísimo nivel a pesar de la enfermedad de su entrenador, Tito Vilanova, que obligó a su ayudante, Jordi Roura, a tomar el mando. Durante este tiempo, una impresión extendida coincidía en que para liderar un equipo con esas estrellas maduras, comprometidas y unidas por una espectacular sinergia en lo deportivo y lo humano, prácticamente daba lo mismo Vilanova que Roura. Bastaba con dejar hacer a esos grandes maestros siguiendo el modelo de autogestión desarrollado en la etapa de Guardiola con su liderazgo participativo. Para muchos “gurús”, un ejemplo de liderazgo moderno: la situación ideal en la que todos son líderes que asumen esa responsabilidad y quien manda permite un espacio amplio para la iniciativa de sus subordinados. Sin embargo, cuando han llegado los malos

resultados, muchos denuncian que Roura no está a la altura de las circunstancias y en el equipo falta liderazgo. ¿En qué quedamos?

Como se ha comprobado en otros muchos casos dentro y fuera del deporte, favorecer la iniciativa y la participación activa en los procesos de toma de decisiones, y propiciar que se desarrolle una responsabilidad individual y colectiva sin necesidad de decir siempre lo que hay que hacer, son elementos muy positivos que, bien administrados, contribuyen a optimizar el rendimiento de los equipos. Ahora bien, la autogestión colectiva sin una jerarquía es una utopía en el alto rendimiento. Este exige que haya alguien al timón: un referente que puede aceptar las ideas de sus subordinados, consultarlos a menudo y delegar en ellos muchas de las decisiones, pero que está ahí (y todos saben que está ahí) velando por el buen funcionamiento del grupo y asumiendo la responsabilidad de mando cuando, como en los momentos más críticos, resulta necesario que quien tiene el poder lo ejerza. ¿Quién lleva el timón? De hecho, la autogestión es más eficaz cuando los que se autogestionan saben que lo hacen con red: es decir, habiendo un director que avala y está al tanto de lo que se está haciendo, tiene la posibilidad de reconducirlo y, en definitiva, asume la responsabilidad última. Muy probablemente, así ha sido en el Barça de Guardiola y su continuador Vilanova. ¿También en el de Roura?

El grave contratiempo de la enfermedad de Tito Vilanova ha sido manejado por el club mediante decisiones aparentemente sensatas que han favorecido un clima de normalidad. Una de ellas, apostar por la continuidad en la dirección del equipo dejándolo en manos de su ayudante; la misma pauta que cuando se marchó Guardiola y Vilanova lo sustituyó. La diferencia es que entonces le dieron a este los galones con todos los honores, mientras que ahora, el bastón de mando de Roura es provisional. Oficialmente, el entrenador sigue siendo Vilanova. Roura es un sustituto por un plazo indefinido. La continuidad pretendía aportar estabilidad e inicialmente lo logró; pero transcurrido un tiempo razonable, la provisionalidad sin fecha límite cercana parece propiciar justo lo contrario. ¿Quién lleva el timón?

¿Se puede relacionar esta circunstancia con los malos resultados ante el Milan y el Madrid? Lo fácil es decir que sí: señalar que Roura carece del liderazgo apropiado para conducir a una plantilla plagada de estrellas. Sin embargo, a pesar de lo expuesto anteriormente, no parece que se pueda establecer esa relación tan sencilla entre causa y efecto. A menudo, se acude a lo psicológico para ex-

plicar el bajo rendimiento de un equipo, pero muchas veces, son otros factores los que tienen el mayor peso. En este caso, mi impresión es que el Barcelona afrontó el partido de Milán con la misma motivación, autoconfianza, sinergia colectiva y capacidad de autogestión que en otras grandes citas en el pasado, y que como en algunas de estas ocasiones con Guardiola pilotando (Inter y Chelsea en semifinales de *Champions*; Real Madrid en algunos partidos), el rival encontró el antídoto táctico para entorpecer ese fútbol preciso que tantos éxitos le ha dado. Si a eso unimos que los años y las lesiones hacen mella en algunos jugadores clave, que otros quizá no han llegado en su mejor forma física, y que, no hay que olvidarlo, el deporte no son las matemáticas y cualquier equipo puede tener un mal día, encontramos explicaciones contundentes que minimizan la de apelar a la falta de liderazgo.

Desde la distancia, Roura parece estar haciendo una buena labor en un papel muy difícil, contribuyendo a que esa sinergia tan positiva que caracteriza a este gran equipo siga funcionando. Lo de Milán podría haber ocurrido igualmente con Guardiola o con Vilanova (como de hecho, ha pasado otras veces). Ahora bien, lo que se vislumbra es que esa derrota ha tenido en el equipo y su entorno un impacto anímico negativo que se ha acentuado con la eliminación de la Copa ante el Madrid. Y en este momento, ante el trascendente partido de vuelta de la *Champions*, la robusta autoconfianza de antaño podría estar debilitada. Un momento crítico, sin duda, en el que, ahora sí, el papel de un líder con capacidad para tirar del carro adquiere una gran importancia. ¿Quién lleva el timón?

La cuestión no es tanto si está Vilanova o está Roura, sino que quien esté debe poder ejercer un liderazgo verdaderamente influyente. Y para eso, la provisionalidad no ayuda a Roura. El presidente del club ha señalado que lo importante en este momento, más que los triunfos, es la recuperación de Vilanova (seguramente, con el propósito de reducir la presión del partido ante el Milan), y ha añadido que este, pase lo que pase, es y seguirá siendo el entrenador del equipo. También ha dicho que Roura es un héroe al que hay que agradecer lo que está haciendo. Un detalle de humanidad hacia Vilanova, pero flaco favor a Roura acentuando su papel de actor secundario en lugar de apuntalarlo como principal. Habría sido más acertado reconocer el mérito del primero y señalar que en el futuro se contará con él, pero dejar muy claro que el entrenador del equipo, con mando absoluto, es Jordi Roura.

Los jugadores perciben el poder, la confianza y el apoyo que el club concede a quien les dirige, y eso, sobre todo en los momentos más críticos, influye en la capacidad de este para liderar con eficacia. En este caso, parece claro que la voluntad de todos es superar la eliminatoria y seguir cosechando triunfos; y es evidente que este gran equipo está sobrado de recursos para poder hacerlo. Pero aun siendo respetado por la plantilla, la fragilidad del entrenador, ¿quién lleva el timón?, hasta ahora intrascendente, podría debilitar la autoconfianza y sinergia colectivas que han repercutido tanto en los grandes éxitos.

38 LES SUELTO EL ROLLO Y YA HE CUMPLIDO

Domingo, 24 de marzo de 2013

En el ámbito laboral, hablar con otra persona es una ocasión para conocerse, compartir, transmitir y recibir mensajes que tengan un impacto favorable. Una gran oportunidad que a menudo se desaprovecha por falta de habilidad. Pensemos en el director que se reúne con uno de sus subordinados para comentar un nuevo proyecto o pedirle un mayor esfuerzo; el entrenador que habla con uno de sus jugadores para transmitirle que confía en él; o el que va a una entrevista de trabajo y, en pocos minutos, debe lograr el mejor impacto en su interlocutor. En casos como estos, no basta con ir allí y decir cosas; se trata de actuar de la manera más eficaz para conseguir el objetivo que perseguía la conversación.

Cuando se habla en público, sucede lo mismo. Presentaciones, conferencias, ponencias, reuniones de equipo, lanzamiento de productos, discursos, exámenes, charlas y otras situaciones similares, exigen un rendimiento notable para impactar a quienes escuchan. Bastante a menudo, el orador asume que tal rendimiento consiste en “soltar el rollo”, decir muchas cosas y no dejarse nada en el tintero. “Les suelto el rollo y ya he cumplido”. Grave error; pues por muy interesante que sea, eso no garantiza, incluso aleja, el impacto perseguido.

Los buenos oradores no son los que siguen fielmente un guión rígido de principio a fin, caiga quien caiga, ni los que se empeñan en exponer todo lo que les gustaría, abusando de la intervención; o los que leen para no perder detalle, sin importarles si cansan o aburren; sino aquellos que se preparan y actúan de forma que sus mensajes tengan el mayor calado posible en la audiencia. Asumir que el protagonista no es el orador, sino el público que le escucha, es el punto de partida de una presentación eficaz. Después, consecuentemente, el orador debe exponer con habilidad para que el impacto deseado se produzca.

Algunos errores habituales de las presentaciones en público, entre otros, son: la mala ubicación del orador, el abuso y mal uso de los medios técnicos (*power point*, video...), leer, no establecer un buen contacto visual con la audiencia, utilizar un volumen, un ritmo y un tono monótonos o inadecuados, no hacer pausas o no aprovechar sus ventajas, emplear muletillas que entorpecen la fluidez, usar deficientemente el lenguaje no verbal, transmitir sin emoción, perder el tiempo con introducciones superfluas, extenderse demasiado, repetir lo mismo, no entender lo que necesita la audiencia, errar en los contenidos y la forma de exponerlos, distraer con asuntos secundarios que eclipsan a los centrales... En definitiva, errores que minimizan el impacto de la intervención porque interfieren negativamente con los aspectos más determinantes: lograr la sintonía apropiada con el público para captar y mantener su atención, interés y esfuerzo mental; involucrarlo en la elaboración de los contenidos; hacer que se sienta partícipe, protagonista; provocar que perciba emociones que lo enganchen; favorecer que abra su mente para asimilar los mensajes... y aunque parezca paradójico, respetar su libertad de implicación. En general, la persona que se siente libre, abre su mente; la que se ve intimidada, la cierra.

En el ámbito de la empresa, por ejemplo, es frecuente que se preparen presentaciones en *power point* que, posteriormente, pueden exponer personas diferentes. Se confunde lo que podría ser un documento homogéneo con información relevante (información general sobre la empresa, listados de productos y precios, etc.) de lo que consiste presentar en público. Es lógico que los folletos, videos y otros documentos corporativos sean homogéneos, pero una presentación oral no es eso. Lo escrito, lo audiovisual y lo oral son complementarios, pero el gran valor añadido del orador está en el qué y el cómo transmite sus mensajes para lograr el impacto que no tienen esas otras herramientas. Ese valor de la oratoria, único y tan

especial, se pierde si lo importante de una presentación es preparar y seguir (a veces, leer) unas transparencias o un video, en lugar de aprovechar la oportunidad de impactar mediante la palabra.

Hay personas que presumen de haber preparado una buena presentación aludiendo a los colores de los gráficos, las imágenes que los acompañan o la forma en que situaron el logo de la empresa... pero ¿qué importancia tiene todo eso si los que escuchan se aburren con la lectura monótona y soporífera de quien tiene la palabra? ¿Para qué sirve que haya un orador si se limita a leer o a comentar unas imágenes, algo que en muchos casos podría hacer el propio público por su cuenta? ¿Dónde está el valor añadido de la presentación?

En la misma línea, ¿qué decir de un entrenador cuando se reúne con sus deportistas antes de un partido? Si domina las habilidades pertinentes, lo que puede transmitir con la oratoria tendrá mucha más fuerza que cualquier otro recurso alternativo (más que los videos que están tan de moda): sus mensajes impactarán más a sus jugadores y, por tanto, serán más eficaces. En otros ámbitos sucede lo mismo: el abogado en un juicio, el profesor en clase, el consultor en un curso, el directivo en una reunión de equipo o en un discurso... Sus intervenciones orales serán mucho más productivas si aceptan que el protagonista es la audiencia: personas a las que debe llegar, involucrar y cautivar, y que su principal herramienta son la palabra y el lenguaje no verbal y paralingüístico que la acompañan.

Esta poderosa habilidad de hablar bien en público y en privado hay que desarrollarla. En principio, algunas personas tienen más cualidades que otras; pero todos podemos mejorar mucho. Es cuestión de entrenamiento: a veces más amplio e intenso, y otras para modificar pequeños pero relevantes detalles. Básicamente, el entrenamiento incluye el desarrollo de habilidades para controlar el miedo escénico y otras emociones y conseguir el nivel de activación óptimo; habilidades no verbales (ubicación, posturas, contacto visual, gestos...); habilidades paralingüísticas (volumen, tono, fluidez, pausas...); habilidades organizativas (condiciones de la sala...); habilidades relacionadas con la preparación de la exposición (estructura de la presentación, prioridades, adaptación al tiempo...); con el uso de los medios técnicos (si procede utilizarlos); y habilidades verbales (contenidos apropiados, uso de ejemplos, anécdotas y metáforas, preguntas retóricas...). Todas estas habilidades deben estar al servicio de los objetivos del orador, quien debe aprender a incorporar las diferentes técnicas con la mayor naturalidad y auten-

ticidad (es decir: no fingir), valiéndose de ellas para conectar emocionalmente con el público, ya sean muchos o uno solo, y conseguir el mayor impacto.

39

AUTOCONFIANZA: ¿BUENA O MALA?

Sábado, 30 de marzo de 2013

En el primer artículo del blog (julio, 2012) me referí a la selección española de fútbol como los “campeones en autoconfianza”. Señalé entonces, que los excelentes resultados de los últimos años y el dominio de las acciones concretas (el estilo de juego) que habían conducido a ellos, habían fortalecido la cualidad psicológica que más trascendencia tiene en los grandes partidos: la autoconfianza colectiva, y que esta parecía haber contribuido notablemente al éxito en la Eurocopa. Apunté también, que asimismo, el éxito conlleva el riesgo de un exceso de confianza que puede perjudicar el rendimiento, y de ahí la importancia de no infravalorar a ningún rival por modesto que sea. Los dos últimos partidos de la selección española frente a Finlandia y Francia constituyen dos buenos ejemplos sobre la autoconfianza: ¿buena o mala?

Desde la perspectiva psicológica, el máximo rendimiento de un equipo se produce cuando este, en su conjunto, se encuentra en lo que se denomina “nivel de activación óptimo”. En ese nivel óptimo, el equipo juega con fluidez y desarrolla lo mejor de sí mismo. Sin embargo, si la activación colectiva se encuentra por debajo o por encima de dicho nivel, el rendimiento empeora. En los grandes partidos, la motivación y/o el estrés propician estados de activación que suelen estar por encima del nivel óptimo deseado; y es entonces cuando una autoconfianza fuerte contribuye a contrarrestar este problema, situando la activación en el nivel apropiado. Es lo que parece haberle ocurrido a la selección española en tantos partidos trascendentes de los últimos años, incluyendo el último contra Francia. ¿Autoconfianza buena?

Por el contrario, en los partidos aparentemente fáciles (los partidos “trampa”) la motivación y el estrés tienen menos presencia, y

entonces, una autoconfianza fuerte puede contribuir, todavía más, a un nivel de activación por debajo del que se considera óptimo. Es decir, puede potenciar un estado de relajación que podría perjudicar el rendimiento. No es que los jugadores salgan relajados en su sentido más estricto; pero sí menos activados de lo que deberían para estar alerta, anticiparse, reaccionar a tiempo, medir bien los riesgos, movilizar la energía necesaria, mostrarse ambiciosos, tomar las decisiones correctas... Esto es lo que, probablemente, aun habiendo ganado por ser muy superior, ha sucedido en algunos partidos de la selección española frente a rivales inferiores. También ante Finlandia; aunque esta vez, sin la victoria ¿Autoconfianza mala?

Tras el partido contra Finlandia, el propio Del Bosque reconoció que no se esperaban lo sucedido. En realidad, nadie lo esperaba. Se hablaba del trascendente partido contra Francia, y el de Finlandia se consideraba un mero trámite en el que lo más destacado eran los cien partidos de Sergio Ramos y el regreso de David Villa a Asturias. El seleccionador advirtió en sus declaraciones, y estoy seguro de que también en las reuniones con los jugadores, que se trataba de un partido trampa que había que ganar, pero por otro lado, su mensaje fue claro: reservó a los jugadores tocados para el partido contra Francia. ¿Hizo mal? No soy quien para juzgarlo, pero desde un punto de vista global (lo psicológico no lo es todo) creo que la decisión fue acertada: objetivamente, el partido contra Francia era mucho más difícil y más trascendente, esos jugadores clave tenían algunos días más de recuperación y los que los sustituían no eran precisamente cojos, sino grandes futbolistas, y desde luego mucho mejores que los de Finlandia, último en la clasificación del grupo. Después, con 1-0, el equipo se encontró cómodo. Es lógico. ¿Cuántos partidos ha ganado la selección española con ese resultado? Muchos. Y encima, ahora, frente a un rival bastante inferior que apenas pasaba del centro del campo. Los jugadores intentaron marcar otro gol, claro; ¿pero lo hicieron con la ambición e intensidad que habrían predominado si de verdad pensaran que lo necesitaban? Es algo inconsciente, pero que está ahí, influyendo en la actitud general y el comportamiento en cada jugada. ¿Autoconfianza mala? En una jugada ¿desgraciada?, Finlandia empató. ¿Mala suerte?

Acabó el partido y aparecieron las críticas. Muchos se dieron cuenta de que la cosa se había puesto fea, que ya no servía empatar con Francia (antes quizá tampoco, pero ahora menos). ¿Cómo lo gestionó Del Bosque? Comenté en Twitter antes del partido en París que, pasara lo que pasara, consideraba que el seleccionador español

había manejado muy bien el traspie contra Finlandia. Quedaban tres días para un trascendental y muy difícil partido, y lo único importante en ese crítico momento era llegar al mismo en las mejores condiciones. Del Bosque no criticó a nadie por lo de Finlandia, no buscó culpables, no se puso nervioso, mantuvo la calma y encajó el golpe con naturalidad. Y a pesar de que se dice que el estilo de España está agotado, el seleccionador fortaleció la autoconfianza colectiva manteniendo lo que tantos éxitos le ha dado en el pasado. Sabía decisión.

En los partidos grandes se debe apostar por lo que se ha hecho y se hace bien; no es el momento de hacer grandes cambios. Del Bosque lo sabe y lo aplica. Y así jugó España en Francia: mostrando una sólida autoconfianza; sin precipitarse a pesar de no marcar en toda la primera parte; con esa convicción y el autocontrol que proporciona el nivel de activación óptimo, tarde o temprano llegaría el gol; ¡y llegó! Podría no haber llegado, porque así es el fútbol, o podría haber marcado Francia (estuvo a punto), pero el estado psicológico que mostró la selección española fue el adecuado para conseguir la hazaña. ¿Autoconfianza buena?

Del Bosque ha sido ensalzado en estos días como corresponde al emotivo triunfo de la selección y a sus indiscutibles méritos. El mayor, en mi opinión, es haber sabido estar a gran altura en esos días difíciles entre ambos partidos. Cuando las cosas van bien, son muchos los que pueden liderar, pero es en esos momentos críticos, con tan poco tiempo de reacción, cuando se observa a los verdaderos maestros. Trasladémoslo a cualquier otro campo: la empresa, las relaciones personales... ¿Cuántos se habrían puesto nerviosos, hecho críticas inoportunas y planteado cambios significativos, en lugar de mantener la calma y atenerse a los planes previos? (Del Bosque cambió a algunos jugadores, pero no por el mal resultado contra Finlandia, sino porque lo tenía previsto). ¿Autoconfianza buena?

Tras el éxito contra Francia, se alaba a la selección española y del partido contra Finlandia ya nadie parece acordarse: un accidente intrascendente; fútbol es fútbol. Incluso se habla ya de clasificación asegurada, cuando aún quedan tres partidos. Claro, son frente a rivales muy inferiores... uno de ellos, ¡Finlandia! ¿Habremos aprendido la lección? ¿O nos arriesgaremos a tropezar en la misma piedra del exceso de confianza, la autoconfianza mala?

La humildad y la capacidad de aprender de los errores propios son virtudes que ningún gran campeón, si pretende seguir siéndo-

lo, debería despreciar. La selección debe seguir apoyándose en una sólida autoconfianza cuando lleguen los partidos grandes, pero a corto plazo, al afrontar los más fáciles, conviene asumir que nadie regala nada y que lo de Finlandia puede repetirse si no se respeta al contrario por modesto que este sea.

40 SI EL DESAFÍO ME ATRAE, ESCALARÉ ESA MONTAÑA

Lunes, 22 de abril de 2013

En la última semana, la maratón ha sido noticia por el desgraciado suceso de Boston. Un acto repugnante contra deportistas y espectadores indefensos que lógicamente, ha causado gran indignación y rechazo. La maratón es un espacio de libertad que se ha visto invadido por el terrorismo más cobarde, y ha ocurrido, precisamente, en la de Boston, celebrada por primera vez en 1897, la más antigua de una tradición consolidada en otras ciudades del mundo. En la actualidad, son muchas las que organizan esta prueba de 42,195 kilómetros. En ella participan atletas profesionales y, mayoritariamente, miles de corredores populares de edades, experiencia y registros muy variados. Ayer mismo, que yo sepa (quizá haya habido alguna más), se celebraron maratones en Londres, Hamburgo, La Coruña y Belén (primera edición de la maratón de Cisjordania), y el próximo domingo (28 de abril) tendrá lugar la 36 edición de la de Madrid.

La maratón es un gran reto personal de disciplina y superación. Es prácticamente imposible afrontarla sin una preparación prolongada que exige un alto compromiso, múltiples sobreesfuerzos y sobreponerse a la pereza, el cansancio, el desánimo y otras adversidades. La motivación de logro es fundamental, así como organizarse bien para poder dedicar mucho tiempo a entrenar, seguir un buen plan, cuidar la alimentación, respetar los descansos, evitar los excesos y luchar con uno mismo para vencer la tentación de no entrenar o abandonar. ¿Reto de locos? Hay quien lo piensa; y es cierto que,

como le sucede a algunos, no es sano obsesionarse convirtiéndolo en la máxima prioridad; pero para la mayoría, es una gran oportunidad de ponerse las pilas de los hábitos saludables, mejorar la forma física y plantearse un desafío estimulante respecto a uno mismo. ¿Reto de héroes? Tampoco. Sólo gente normal que disfruta haciendo deporte en su más pura esencia.

Existen retos análogos en otros ámbitos que, como la maratón, nos muestran la importancia de los objetivos ambiciosos para estimular los grandes esfuerzos. Comprometerse con un objetivo ambicioso que realmente se desea y se considera alcanzable, favorece que se activen recursos que, de otra forma, permanecerían latentes o infrautilizados. Esa es una de las grandezas de la maratón: durante varios meses, se trabaja duro para ensanchar los propios límites y poder dar lo mejor de uno mismo en ese gran día. Aun así, llegado el momento, el corredor no las tiene todas consigo, pero se centra en sus fortalezas para superar la adversidad (cansancio, dolor, sufrimiento) y alcanzar el objetivo deseado. Sin este, todo ese sobreesfuerzo no se produciría. La fuerza del objetivo como reto atractivo y alcanzable, no como amenaza, es el elemento clave que mueve a la acción. Muchas veces, directores y entrenadores no son capaces de conseguir que sus liderados se esfuercen lo necesario para rendir a un nivel elevado. ¿Qué sucede? En bastantes casos, el problema parte de la ausencia de un reto suficientemente ambicioso que impulse una gran implicación.

Un buen objetivo señala la meta a alcanzar y, por tanto, determina el rumbo que para conseguirla debe seguir el comportamiento. Si no lo hubiera en la maratón, los corredores avanzarían sin saber a dónde ir y pronto se detendrían. Sucede en las largas sesiones de entrenamiento. Tener claro el objetivo de cada sesión contribuye a completarla; correr sin más, desgasta y disminuye el esfuerzo. ¿Ejemplos en otros ámbitos? Muchos: en el trabajo, en las relaciones interpersonales... ¿Qué tengo que conseguir? (el objetivo). ¿Qué camino sigo? (el plan). ¿Cómo avanzo? (la estrategia). ¿Qué dificultades me puedo encontrar? (prevención de la adversidad). ¿Qué haré si surgen tales dificultades? (estar siempre preparado).

¿Cualquier objetivo es válido? Evidentemente, no. En primer lugar, debe ser un objetivo suficientemente atractivo para el interesado. Un error de directores y entrenadores es plantear objetivos que resultan atractivos para ellos o la institución que representan, sin valorar si también lo son para los “soldados de a pie” que deben alcanzarlos. Precisamente, entre los cometidos de un buen líder está

el de hallar objetivos que atraigan a sus liderados; o bien partiendo de los objetivos deseados por la organización, encontrar el vínculo entre estos y el interés individual de cada persona implicada. A nivel personal es igual. Conviene plantearse objetivos que en verdad le cautiven a uno, no los que se marcan otros o son políticamente correctos; y si no hay más remedio que asumir objetivos impuestos, encontrar intereses individuales relacionados. En la maratón es clave que el corredor establezca un objetivo que le motive mucho (acabar la carrera, hacerlo en un determinado tiempo...) sin ocuparse del objetivo de los restantes participantes. En otras facetas, lo mismo. Si no se acierta en este primer paso (que el objetivo ambicioso sea suficientemente atractivo), lo demás sobra.

El siguiente paso incluye no caer en el grave error, frecuente entre vendedores de humo y motivadores de feria, de plantear retos aparentemente ambiciosos sin más, pensando que cuanto más ambiciosos, mejor. (¡Piensa en grande! ¡Cumple tus sueños! ¡Tú puedes! bla, bla, bla...). Esta mala práctica suele ser poco eficaz para consolidar los comportamientos de esfuerzo continuado que exige el afrontamiento de retos ambiciosos. Además, se trata de una estrategia ¿motivadora? irresponsable que puede causar un gran daño psicológico. En un principio, las personas se entusiasman con la aparente grandeza del objetivo y la ilusión de alcanzarlo, pero en muchos casos, tarde o temprano (más bien temprano), se dan cuenta de lo elevado del coste y la imposibilidad o falta de interés real por asumirlo.

Es decir, la motivación inicial por el beneficio decae cuando se presenta el enorme coste que exige o se percibe la propia incapacidad para afrontar el reto. Llegado este punto, alcanzar el objetivo deja de ser un reto desafiante que motiva, para convertirse en una pesada carga amenazante que estresa; y lo habitual es que se abandone el proyecto. ¿Cuántos proyectos ilusionantes no pasan de un inicio? En muchos casos, el protagonista se siente frustrado, fracasado y culpable por no haber respondido a las expectativas que se había creado y haber tirado la toalla. La confianza en uno mismo se debilita; también, la autoestima; pudiendo dar lugar a estados depresivos y una vulnerabilidad psicológica que podrá determinar el funcionamiento futuro. ¿Quién se hace responsable?

Por tanto, es clave que los objetivos ambiciosos, además de resultar suficientemente atractivos, sean realistas; sobre todo, que los interesados los perciban como tales. Puede haber objetivos objetivamente realistas que, sin embargo, no sean considerados así por

quienes tienen que afrontarlos; en cuyo caso, lo prioritario será trabajar para que esa percepción errónea cambie (señalando hechos que muestren la viabilidad de los objetivos, estableciendo plazos razonables, previniendo dificultades...). Si el interesado no percibe el objetivo como realista, su confianza en alcanzarlo será mínima, el objetivo será amenazante en vez de desafiante y la motivación inicial disminuirá muy pronto.

Por este mismo motivo, es fundamental analizar los costes. Es decir, concretar y valorar el esfuerzo que se debe realizar para poder alcanzar el objetivo. Un error habitual es hablar del objetivo (el beneficio) pero no de los costes que conducen a lograrlo. Se destaca lo bueno y se evitan las malas noticias pensando que la motivación será mayor. Pero en general, no es así. La clave de la motivación, una vez alta, es su estabilidad; y esta no se consigue sin anticipar los costes y disponer de un plan razonable para afrontarlos con éxito, minimizar su impacto y, en definitiva, decidir asumirlos con conocimiento de causa. Si el corredor no analiza bien lo que le supondrá su extensa preparación de la maratón, lo más probable es que abandone en cuanto los costes aparezcan y le superen. Y lo mismo ocurre en otros proyectos ambiciosos: por ejemplo, cuando un emprendedor se embarca en su negocio muy motivado por el beneficio, pero sin contemplar en profundidad los costes ni diseñar un plan para controlarlos. ¿Cuántos proyectos fracasan muy pronto por este motivo?

La disciplina, la perseverancia, el sobreesfuerzo, la resistencia al cansancio, la pereza y la frustración, y la energía positiva que acompañan al intento de cualquier reto ambicioso, dependen de una motivación superior que se alimenta de objetivos muy atractivos, la confianza en lograrlos (objetivos considerados realistas) y las satisfacciones de controlar/superar el coste necesario e ir consiguiendo objetivos menores que se acerquen al objetivo final (lo que a su vez, fortalece la confianza). Por tanto, además de plantear objetivos atractivos y realistas y considerar sus costes, es necesario establecer objetivos cercanos que se aproximen progresivamente al objetivo más ambicioso. Aquí, básicamente, existen dos caminos. Uno, para aquellos que parten de experiencias exitosas, con un mayor énfasis en el objetivo ambicioso final (sin olvidar los objetivos intermedios). Otro, para aquellos que necesitan fortalecer la autoconfianza, con el acento en los objetivos más cercanos (sin olvidar el objetivo final, aunque, en muchos casos, obviándolo durante un tiempo). Por ambos caminos se puede llegar a Roma, pero hay que acertar eligiendo el más apropiado en cada caso concreto.

El dominio del establecimiento de objetivos es una habilidad fundamental para aquellos que dirigen a personas, tanto individualmente como en grupo, y por supuesto, para cualquier persona que desee plantearse y conseguir retos. El entusiasmo y los buenos propósitos de cualquier comienzo, pronto se esfuman en ausencia de los objetivos, planes y estrategias apropiados; algo a tener muy en cuenta para correr la maratón, adquirir hábitos saludables, dirigir equipos exitosos o emprender cualquier proyecto que exija un coste elevado.

41 ¿YA TENEMOS UN CULPABLE?

Sábado, 4 de mayo de 2013

En los últimos días, tras siete años de proceso y más ruido que nueces, saltó la noticia de la sentencia sobre la mayor ofensiva contra el dopaje en España: la Operación Puerto. Su resultado, muy desalentador: varios acusados han quedado impunes, la pena para el principal responsable ha sido mínima y, quizá lo que más ha indignado, la juez ha prohibido que se entreguen a las autoridades deportivas las muestras de sangre de los deportistas dopados que fueron requisadas por la policía.

Al parecer, no se trataba de un juicio contra el dopaje (¡sorpresa!) ya que la ley española no lo permitía, sino contra la salud pública. Incomprensible para quienes no hemos estudiado Derecho, e incluso para muchos abogados que ese día faltaron a clase y no recuerdan lo que copiaron en el examen. Pero así es; y bajo esta premisa parece que la juez, por mucho que nos sorprenda, desespere e indigne, ha fallado ¿como tenía que hacerlo?

Las reacciones al repulsivo veredicto no se han hecho esperar: deportistas, instituciones deportivas y medios de comunicación han mostrado su perplejidad y contundente rechazo, incidiendo en su repercusión negativa sobre la candidatura de Madrid 2020. El propio Comité Olímpico Internacional se ha manifestado en este sentido. Obvio. Si el olimpismo pregona la lucha sin cuartel con-

tra el dopaje como uno de sus principales y más firmes estandartes ¿es coherente que los miembros de ese Comité, por muy simpáticos que seamos y muy bien que los tratemos (en eso somos muy buenos), voten a favor de organizar unos Juegos en un país que permite el anonimato y la impunidad de quienes se dopan o lo favorecen? Todo puede ser, pero...

— Sí, es lógico —respondió un antiguo alumno aventajado cuando planteé esta cuestión— Pero es que no era un juicio contra el dopaje, sino contra la salud pública... (bla, bla, bla...) y pronto se va a aprobar una ley que ya irá contra el dopaje... (por lo visto, hay algo de eso; pero a buenas horas, mangas verdes... y ya veremos...).

— Ve y explica todo esto por ahí —le contesté— La agencia de los Estado Unidos desenmascara a uno de sus principales ídolos, Armstrong, por tramposo. Nosotros encubrimos a los deportistas cuyas bolsas de sangre están en manos de la justicia.

— Por desgracia, eso es lo que queda, claro —reconoció mi amigo— Y luego nos quejamos.

— Tenemos lo que nos merecemos por no haber combatido la lacra del dopaje con determinación y coraje, cayera quien cayera —apuntó otro antiguo alumno— Y ahora, la fama que nos precede pesa como una gran losa.

(Más claro...).

La predisposición psicológica tiene que ver con las creencias, más o menos rígidas, que tenemos respecto a las cosas que nos rodean. Por ejemplo, si creemos que una persona es bondadosa, estaremos más predispuestos a interpretar sus acciones con buenos ojos. La predisposición psicológica determina la interpretación que hacemos de una noticia, sobre todo cuando la predisposición es rígida (no flexible) y lo que nos cuentan, de alguna manera, tiene cierta coherencia con lo que creemos. Por ejemplo, una persona, o colectivo de personas, que tenga la creencia de que los españoles hacemos trampa con el dopaje, estará predispuesta a interpretar en esa dirección cualquier noticia relacionada que pueda corroborarlo u ofrezca cierta duda. Y cuando esto ocurre, la receptividad respecto a otras explicaciones es mínima. De poco o nada sirve explicar que no era un juicio contra el dopaje, que se trataba de un filete contaminado, que... Todo esto se interpreta como una excusa. La conclusión es que llueve sobre mojado: una más de esos tramposos. ¿Nos suena esto?

En España hemos tenido casos muy graves de dopaje que han derivado en sanciones de los organismos internacionales (pocas ve-

ces, de los nuestros); y también muchas sospechas que lamentablemente no se han aclarado. La indecisión tradicional de las autoridades españolas para perseguir el dopaje, su justificación durante bastante tiempo en algunos medios de comunicación (con argumentos como: “¿Quién no se dopa?” “Todos lo hacen” “Sin doparse es imposible estar ahí” etc.), la falta de sentencias ejemplares, el triunfalismo y la arrogancia que suele caracterizar a muchos cuando se gana, y la estúpida defensa de un nacionalismo rancio cuando se denuncian desde el extranjero nuestras malas prácticas (“nos persiguen, nos tienen envidia, son unos... etc.”), en lugar de reflexionar constructivamente, han contribuido a desarrollar una sólida y extendida predisposición psicológica colectiva a nivel internacional, basada en la creencia de que somos muy tolerantes con el dopaje, hacemos trampa y protegemos a nuestros grandes héroes bajo sospecha. ¿Nos ponemos la venda en los ojos y lo dejamos en que nos tienen envidia?

Por desgracia, esta valoración también afecta a deportistas, entrenadores y médicos españoles que están limpios. La tendencia a generalizar es algo muy arraigado en el ser humano, y se alimenta mientras no se concreta: en este caso, si no se denuncia a los culpables. Por eso esta sentencia es tan dañina, pues pone bajo sospecha a cientos de profesionales españoles que actúan correctamente; y más aun, deja en evidencia a todo el sistema en su conjunto: al deporte español como colectivo y a un país que no genera leyes para perseguir la trampa. ¿Culpable la juez? ¿O quiénes han contribuido a esta mala imagen: dopándose, propiciándolo, protegiendo a quienes lo han hecho o no promulgando leyes para sancionarlo?

¿La puntilla para Madrid 2020? Sólo hay tres candidaturas y puede pasar cualquier cosa. Además, está claro que la de Madrid tiene sus puntos fuertes, y ojalá triunfe y podamos disfrutar de una experiencia tan grande como son los Juegos Olímpicos. Pero coincido en que es un golpe muy duro que puede dejar graves secuelas; porque además se une a otros problemas (entre ellos, que llueve sobre mojado) y errores propios que afectan a esta candidatura. Madrid lo tiene difícil, y es absurdo negarlo en base a un forzado optimismo políticamente correcto. Ahora bien, si Madrid no sale elegida, sería injusto señalar a la juez de la Operación Puerto como el principal responsable. La salida fácil. La excusa perfecta para tapar otras deficiencias. ¿Ya tenemos un culpable?

Con el viento que parece en contra, no debe cundir la desmoralización, sino la motivación realista por el reto. En lo que depen-

da de ella, la candidatura debe continuar luchando con el máximo ahínco, persiguiendo hacer las cosas bien hasta el último aliento. ¿De verdad se está en ello? ¿O es pura fachada de personas uniformadas, sonrisas forzadas y declaraciones animosas para vendernos la moto? ¿Dónde estaban los voluntarios olímpicos en la maratón de Madrid del pasado domingo? (lamentables los roperos, las colas de la comida y otros servicios). ¿Y la cobertura televisiva? ¿y el recorrido del futuro maratón olímpico? ¿Dimos una buena imagen en un evento con muchos participantes extranjeros? Si no sale Madrid, ¿ya tenemos un culpable?

42 SI LE HAN PEGADO, ES PORQUE SE LO MERECE

Miércoles, 15 de mayo de 2013

En las últimas semanas hemos conocido varios casos de violencia física contra árbitros de fútbol en competiciones menores. Por desgracia, no es algo nuevo. Y no digamos las amenazas, los insultos, las vejaciones... Algo habitual. Preguntada en la televisión sobre uno de estos casos, una señora de unos cuarenta y cinco años, a la que acompañaban dos niños de entre diez y quince, justificó estas acciones "porque muchas veces se lo merecen". Nada nuevo, tampoco. ¿Cuántas personas adultas, aparentemente responsables, se desgañitan en los estadios insultando o amenazando al árbitro? No actúan así en otros ámbitos, pero en el estadio, sí. Es algo aceptado, que incluso se aplaude o se ríe. Forma parte de ese entorno desinhibido en el que, bajo la protección del anonimato y la masa, se puede vilipendiar a quien no puede defenderse. Un acto cobarde al que nos hemos acostumbrado. Evidentemente, el público puede discrepar de la decisión de un árbitro y manifestarlo, pero debería hacerlo con respeto: sin insultos ni amenazas. Sería lo correcto. Pero...

Dice un refrán español que "de aquellos polvos vienen estos lodos". La violencia verbal y física de los espectadores (la mayoría, padres), los entrenadores y los dirigentes de deportistas jóvenes se

alimenta de los malos ejemplos que estos observan en el deporte profesional y lo que lo rodea. Este es un escenario con un gran impacto social. Lo que aquí sucede, lo que dicen o hacen sus protagonistas, tiene una enorme influencia en una gran parte de la población. Por supuesto en los niños, que aprenden lo bueno y lo malo; y también en un gran número de adultos, muchos de ellos padres que transmiten a sus hijos tales enseñanzas. Por desgracia, lo que a menudo se enseña es que existe barra libre para ir contra los árbitros. Se olvida que para muchos, niños y adultos, el deporte es algo muy especial que capta su interés como ninguna otra actividad, por lo que puede ser un poderoso instrumento educativo si se utiliza bien, pero muy nocivo si en lugar de propiciar valores, favorece malos hábitos. Por eso, nos guste o no, lo aceptemos o no, los que estamos involucrados en el deporte profesional tenemos una gran responsabilidad. Y cuando alguien pega o maltrata a un árbitro, deberíamos preguntarnos si en algún momento hemos sembrado una semilla, aunque sea pequeña, que haya podido fomentar un comportamiento tan bárbaro.

Que un presidente, entrenador, deportista o periodista, acuse al árbitro de una derrota, además de ser injusto, puesto que seguramente existen otros factores como los errores de los propios deportistas que la explicarían con un peso mayor, constituye una enorme falta de responsabilidad, ya que además de inducir el hábito de buscar culpables ajenos (algo muy poco educativo), es un germen que puede instigar futuras conductas violentas de quienes escuchan y asimilan el mensaje. Está claro que los errores de un árbitro pueden tener su trascendencia, pero el árbitro es humano y, al igual que los jugadores y los entrenadores, puede cometer errores (muchísimos menos que los que cometen estos cuando se culpa al árbitro de una derrota). Es algo que forma parte del juego. Si no se acepta y se transmite este mensaje desde la posición privilegiada que proporciona el deporte profesional, ¿qué podemos esperar de quienes ven en este a sus grandes ídolos a imitar?

Entrenadores que dicen no querer hablar de los árbitros, pero que tras la derrota los critican; presidentes que ven conjuras arbitrales contra su equipo; comentaristas de televisión o radio que cuando pierde el equipo español repiten el argumento de que los árbitros nos perjudican... Se trata de declaraciones que se realizan desde lo emocional. Nos va mal y no somos objetivos. La emoción adversa hace ver la realidad deformada o de manera desproporcionada; y a veces, a esto se añade la búsqueda de una justificación que eclipse

los errores propios, o conectar con la emoción de seguidores frustrados que necesitan un culpable. Por supuesto, todo esto da mucho juego en los medios de comunicación. ¿Qué sería de muchas tertulias o páginas de periódico si se eliminara el fuera de juego, se utilizara el video para decidir las jugadas dudosas o hubiera un criterio más objetivo para sacar las tarjetas?

Es evidente que debe existir el espacio para la crítica constructiva y, si procede, la denuncia objetiva (no en caliente) de los comportamientos abusivos que en base a su poder pueda realizar un árbitro; que a veces, sucede. Pero en privado, y con el rigor adecuado. Hacerlo en público, sin un análisis objetivo y por personas cuyas opiniones tienen un gran impacto social, es una gran irresponsabilidad que lamentablemente, tiende a generar actitudes y conductas maleducadas y violentas.

En la última década se está intentando erradicar el racismo y el fanatismo ideológico de los escenarios deportivos. Se han hecho campañas en este sentido, se han tomado ciertas medidas preventivas y se ha sancionado a infractores y clubes que los acogían. ¿Por qué no se hace lo mismo respecto a las quejas, las acusaciones, los insultos y la amenazas a los árbitros? ¿Es qué la humillación a quienes juzgan, con la grave repercusión social que puede llegar a tener, no merece el mismo esfuerzo? ¿Por qué no se hace una campaña para fomentar el respeto a los árbitros? ¿Por qué no se sanciona a quienes hablan de conspiraciones o levantan sospechas infundadas sobre su integridad, a quienes hacen declaraciones echándoles la culpa de las derrotas, a los comentaristas fanáticos que echan leña al fuego cebándose con ellos? Si un árbitro actúa deshonestamente se le debe sancionar, pero para eso deben existir los jueces apropiados que investiguen y decidan con objetividad. Sobran las acusaciones públicas cargadas de emotividad, habitualmente sin más prueba que unas cuantas coincidencias adversas que se destacan sobre hechos favorables que se obvian.

En cuanto al público, ¿por qué no se sanciona al espectador que insulta al árbitro? En estadios grandes puede resultar más difícil, pero si se concientia a las personas, estas acabarán señalando a los que actúen sin educación. Y en las competiciones de deportistas jóvenes, sería un avance fundamental. ¡Qué grave es, desde el punto de vista educativo, que en un partido de niños se insulte a los árbitros! ¿Por qué lo permitimos? ¿Es menos grave que un comentario racista? Si un espectador manifiesta su desacuerdo con el árbitro sin faltarle al respeto, perfecto; pero si le insulta o le amenaza, debería

ser expulsado del recinto. Tolerancia cero para quienes manchan el deporte con su mala educación.

A punto de publicar el artículo, leo la noticia de ese niño de pocos años que se interpuso en la discusión entre el entrenador del equipo contrario y el árbitro "porque quería jugar". Al parecer, parte del público había estado insultando al árbitro; y la gota que colmó el vaso fue cuando ese entrenador entró en el campo para increparlo. ¡En un partido de niños de ocho años! A esto hemos llegado. Y no pasa nada. Ni siquiera nos hace reaccionar, más allá de lo anecdótico, la vergüenza de que sea un niño tan pequeño quien muestre más sensatez y nos recuerde que lo importante es jugar, que los protagonistas son ellos, que no son un videojuego que se pueda manipular a nuestro antojo, que los demás debemos estar al servicio del deporte que ellos hacen y no al revés. ¿Cómo se puede permitir que ese "entrenador" (no merece que se le llame así) siga ejerciendo, o que esos espectadores insulten sin ninguna sanción? ¿Qué hacen las autoridades deportivas?

Hemos llegado a un punto en el que es urgente realizar una gran campaña educativa para fomentar el respeto a los árbitros. Pero además, son necesarias medidas sancionadoras. Y las autoridades se tienen que mojar. No basta con hablar de filosofía barata y poner paños calientes. La situación empeora. O se actúa con contundencia o cada vez será más difícil detener esta ascendente tendencia de agresividad. Podemos disertar en las aulas, los despachos o las tertulias sobre los grandes beneficios del deporte, pero si no se pasa a la acción, este dejará de ser ese escenario educativo donde, entre otros, se fomentan valores de convivencia, respeto, *fair-play* y autocontrol. ¿Lo permitimos?

43

LO SIENTO, ESTABA MUY NERVIOSO

Viernes, 7 de junio de 2013

En un curso reciente para árbitros internacionales de baloncesto de la *FIBA Europe* (Federación Internacional de Baloncesto en Europa) varios ex árbitros de reconocido prestigio, ahora instruc-

tores, comentaron que sus principales errores se habían producido cuando no habían sido capaces de controlar sus emociones. Lo mismo le sucede a numerosos entrenadores, deportistas, artistas, directores de empresa, oradores y, en general, tanto en el ámbito laboral como en el privado, a cualquier persona (con los hijos, la pareja, los amigos, tomando decisiones...). En muchos episodios de nuestras vidas nos invaden emociones: estamos eufóricos, nerviosos, enfadados, tristes... Controlarlas y, en ocasiones aprovecharlas, nos ayuda a funcionar mejor. Pero si, por el contrario, son las emociones las que nos controlan a nosotros, nuestro rendimiento será peor y podremos cometer graves errores que no se producirían en otras circunstancias; errores que, por desgracia, pueden tener efectos muy perjudiciales. "Lo siento, estaba muy nervioso".

En la mayoría de los casos, controlamos nuestras emociones la mayor parte del tiempo: bien porque no son demasiado intensas, se presentan en momentos en los que podemos permitirnos apartarnos de otras responsabilidades o hemos desarrollado un cierto grado de habilidad para tolerarlas sin que nos afecten en exceso. Este último es el caso de personas que son capaces de rendir a un nivel elevado en situaciones muy estresantes o muy motivantes sin que las emociones vinculadas a estas interfieran. Pero... ¿son capaces siempre? Muchos deportistas, por ejemplo, controlan sus emociones durante casi todo el partido, pero son controlados por estas en los minutos más trascendentes. Sucede a menudo en otros contextos: por ejemplo, el directivo que lidera con eficacia el 80% del tiempo, pero se ve superado por sus enfados o preocupaciones el otro 20%, y es aquí cuando mete la pata gravemente. Otros, ni siquiera consiguen estos porcentajes y se ven constantemente desbordados por emociones que dirigen su funcionamiento. ¿Conocemos a alguno? A nosotros no nos pasa, claro... pero ¿quizá a algún amigo?

Hoy en día, se habla mucho del *crecimiento personal*. Este conlleva, en gran parte, el desarrollo de habilidades para el autocontrol emocional. Sin él, otras capacidades, por buenas que sean, quedan atrapadas bajo la influencia de emociones incontroladas. Pero... no es fácil hablar de nuestras emociones, ni siquiera con nosotros mismos. No estamos acostumbrados. A muchos, nos asusta. Preferimos no pensar en ello. Ojos que no ven...

Dominar habilidades para el autocontrol emocional no significa eliminar nuestras emociones, sino controlarlas y sacar el máximo provecho de ellas. Todas las emociones pueden tener un efecto positivo si somos capaces de ponerlas a nuestro servicio. Por ejemplo, el enfado

controlado tras una decepción puede estimular acciones apropiadas para sacarse la espina. La ansiedad controlada puede alertar sobre una amenaza y provocar que nos pongamos las pilas. El desánimo controlado después de un fracaso puede favorecer el establecimiento de objetivos más realistas. Evidentemente, disfrutamos más y funcionamos mejor con emociones positivas que negativas, pero estas, bien controladas, también pueden ayudar; y sobre todo, es importante controlarlas para que no entorpezcan. Además, el control emocional favorece que busquemos y acentuemos más las emociones positivas, consiguiendo que prevalezcan sobre las adversas. Todo un reto conocer y pilotar las emociones propias. ¿Nos da vértigo?

Al contrario de lo que a veces se lee o escucha, el proceso de conocer, comprender y controlar las emociones propias no exige hurgar en el interior para detectar las causas. A algunos aficionados a las catarsis de medio pelo (incluyendo psicólogos de trasnochadas escuelas y muchos que se llaman coach), les encanta escarbar para interpretar lo que sucede en el interior de otros, obligando a los que caen en sus irresponsables manos, a meterse dentro de sí mismos para encontrar supuestas respuestas que suelen aportar más confusión, quizá culpabilidad y una mayor falta de control. Virgencita, ¡qué me quede como estoy!

El autocontrol comienza por aprender a identificar, de forma no amenazante, las emociones más relevantes que influyen en el propio funcionamiento favoreciéndolo o perjudicándolo, sin necesidad de interpretar sus posibles causas. Continúa por relacionar tales emociones con situaciones concretas en las que se controlan o, por el contrario, se escapan al propio control. Y sigue por desarrollar estrategias eficaces para propiciar las emociones que favorecen un buen funcionamiento y controlar las que lo perjudican. Por ejemplo:

- (1) Identifico la ansiedad.
- (2) Discrimino entre la ansiedad que me favorece y la que me perjudica.
- (3) Detecto las situaciones en las que suelo controlar la ansiedad, facilitando que me favorezca.
- (4) Detecto las situaciones en las que la ansiedad suele controlarme a mí y me perjudica.
- (5) Desarrollo habilidades para propiciar, si procede, la ansiedad que me favorece.
- (6) Aprendo a anticipar la ansiedad que me perjudica y desarrollo habilidades para controlarla.

¿Sencillo? Decirlo, sí; Hacerlo es otra cosa: exige un entrenamiento. Sobre todo cuando nos enfrentamos a situaciones nuevas, trascendentes, críticas, bajo la evaluación de los demás. ¿Hacemos algo para aprender a controlar nuestras emociones, o dejamos que nos sigan controlando ellas cuando más necesitamos rendir?

El proceso señalado a modo de ejemplo, bien ejecutado, sin necesidad de hurgar en las causas ni divagar sobre cuestiones “filosófico-espirituales”, permite desarrollar un método muy eficaz para el autocontrol emocional. Es cierto, no obstante, que en una fase de entrenamiento más avanzado puede ser apropiado en algunos casos, no en todos, explorar posibles creencias rígidas que subyazcan a las emociones más frecuentes. Por ejemplo, el director que a menudo se enfada por el bajo rendimiento de sus empleados, quizá deba reflexionar sobre alguna creencia propia que favorezca, en mayor o menor medida, dicho enfado. “No están motivados; lo que quieren es hacer lo menos posible; como la empresa no es suya, les da igual...” A veces, este tipo de creencias están en la superficie y se detectan con facilidad (el propio interesado las manifiesta abiertamente), proporcionando la oportunidad de explorarlas con la ayuda de un buen psicólogo. Otras veces, se encuentran ocultas y el acceso a ellas no es sencillo, entre otras cosas porque es probable que el propio protagonista no desee hacerlo.

Explorar posibles creencias subyacentes exige una apertura mental que sólo se consigue a partir de una gran confianza con el psicólogo, y aun así, muchas personas se sienten muy incómodas y rechazan la introspección. Algo que hay que respetar, pues debe ser un ejercicio libre en el que el interesado se involucre y adopte un rol activo, en lugar de verse forzado por un especialista dominador (algo que no entienden ni saben manejar muchos psicólogos y coaches). Además, no por profundizar más, el control emocional es mayor. Muchas veces, al contrario: intentar comprender lo que en principio está más oculto, propicia que las emociones negativas rebasen la capacidad de autocontrol. ¿Parece fácil? ¿Puede cualquiera montar un chiringuito, hacerse unas tarjetas con un diseño molón y ponerse a dar consejos?

La conclusión de todo esto, a la que llegaron los árbitros FIBA coincidiendo con otras muchas personas en diferentes contextos, es que si se consigue mejorar la capacidad de autocontrol emocional, se rinde mejor. Una buena noticia: todos podemos mejorar esta capacidad. ¿Manos a la obra?

44 ¿ABURRES HASTA A LAS OVEJAS?

Sábado, 22 de junio de 2013

Acudió muy motivada a un prometedor congreso en el que participaban eminentes especialistas. Una gran ocasión, pensó, para ponerse al día y enriquecer sus conocimientos en el momento en que iniciaba una nueva etapa profesional. El coste era alto: la inscripción, el tren, el hotel, los gastos de esos días... pero estaba segura de que merecía la pena. Llegó con antelación para coger un buen sitio: butaca centrada en la tercera fila, perfecta para no perderse nada.

A la hora en punto, con la sala abarrotada por más de doscientas personas, los protagonistas de la sesión inaugural ocuparon el escenario. El profesor Jaime Cortado, presidente del comité organizador, sacó del bolsillo un papel y, sin levantar los ojos del manuscrito, leyó un insoportable discurso de bienvenida a los participantes y peloteo a ponentes y autoridades. La mayoría de los asistentes, también ella, Adriana, desconectaron con la esperanza de que acabaría pronto y tomaría la palabra ese gran gurú de los negocios que iba a impartir la primera conferencia. Muchos recurrieron al móvil buscando el alivio íntimo del *WhatsApp*. Otros aguantaron como campeones, quizá pensando en una reencarnación posterior que les compensaría la generosidad. Cuando finalizó, aplausos. Cortado lo atribuyó a su elocuencia, pero fue el alivio lo que provocó el palmeo.

Por fin, tras una larga presentación a cargo del propio Jaime Cortado, también leída, con alguna anécdota supuestamente humorística que casi nadie entendió, el afamado Dr. Onion Ring Jr., *Professor* de la North Alaska McDonuts Business School, y socio fundador de Fried, Ring & Associates Corporation, se prestó a iniciar su esperada intervención. A petición suya, se apagaron las luces en aras de la visibilidad de las proyecciones, y él se situó tras un amplio atril sobre el que se acomodaba el ordenador portátil que controlaría el *power point*. Nuestra amiga, al igual que los demás, abrió el cuaderno, desenvainó el bolígrafo y, con su mejor talante, ojos y oídos bien abiertos, se dispuso a engullir la cascada de conocimientos que se preveía.

En la primera transparencia, bajo el atractivo título “*Introduction*”, aparecieron seis definiciones sobre *Empowerment*, un concepto fundamental, aseguró Onion Ring, que con sumo detalle era imprescindible precisar antes de poder avanzar. Después, el gurú se dedicó a exponer varios modelos teóricos. Tablas y dibujos con múltiples flechas y esquemas, numerosas citas de autores y prácticamente todo el texto de su discurso aparecieron en la pantalla: veintiocho unidades que, algunas muy rápido porque no le daba tiempo, repasó exhaustivamente sin mirar al público y con un tono de voz tan monótono que habría hecho las delicias de cualquier insomne crónico. Pese al supremo esfuerzo que hizo para sobrevivir, Adriana perdió el hilo pasados quince minutos, y eso que fue de los que más aguantaron. Algunos llegaron a dormirse; otros, regresaron al *WhatsApp*; y bastantes, casi la mitad, abandonaron la sala en cuanto los primeros avisados abrieron la veda. ¡Insufrible!

Adriana no desesperó, y tras el *coffee-break* de rigor se trasladó a otra sala para escuchar a Jesús Leguía, un experto en liderazgo empresarial. El espacio era pequeño, y cuando ella llegó sólo quedaban algunos asientos libres en las últimas filas. Allí se acomodó; y sorteando algunas cabezas que se interponían en su línea de visión, enseguida tuvo listos el cuaderno y dos bolígrafos para tomar buena nota. El orador se sentó tras la mesa que presidía la sala, y de allí, medio escondido tras un ordenador, apenas se movió. Adriana no podía verle, sólo le oía; y en su voz, aunque de volumen fuerte, no se distinguían pausas. Hablaba sin puntos ni comas, atropellándose con cada nueva información. En cuanto al *power point*, compañero inseparable, la letra era tan pequeña que no se podía leer, por lo que tras dejarse los ojos, nuestra amiga abandonó. Sus vecinos fueron menos pacientes, y ya desde mucho antes habían mostrado síntomas de aburrimiento y autocompasión. Leguía, absorto en su exposición, ni siquiera se dio cuenta.

Posteriormente, en la mesa de comunicaciones libres, la tortura continuó. El primer ponente se mostró muy nervioso: no paraba de frotarse las manos compulsivamente, y como se atascaba y pronunciaba mal, casi no se le entendía. La segunda, no hacía más que pedir disculpas por no tener tiempo para contarle todo. Una tercera, dilató tanto la introducción que cuando quiso exponer el contenido central su turno había terminado. El cuarto ponente quiso ser gracioso y resultó patoso, sobre todo cuando se empeñó en hacer un juego participativo que no venía a cuento y provocó el rechazo de la audiencia.

A punto de retirarse, decidió entrar en otra sala. Allí, el orador pidió a los organizadores que encendieran las luces y apagaran el proyector. De pie, situado en un lugar desde el que todos podían verle, habló con claridad, alternando volúmenes altos y bajos y distintos tonos y velocidades de voz, lo que le ayudaba a mantener la atención. Además, sus silencios estratégicos favorecían la reflexión sobre sus enseñanzas y una gran expectación. Estas habilidades, junto a sus expresivos gestos acentuando los principales mensajes, transmitían una emoción que cautivó a la audiencia. Y encima, tuvo el acierto de no querer decir muchas cosas e ir al grano desde el primer momento. Adriana, por fin, disfrutó y aprendió.

Unas semanas después, nuestra amiga me llamó interesándose por algún curso que pudiera ayudarla a mejorar sus habilidades para hablar en público. En su nuevo trabajo le habían pedido que preparara unas presentaciones, y pensar que se podría quedar bloqueada, sin saber qué decir, le producía una gran ansiedad. El miedo escénico. Sabía mucho del tema que debía exponer, pero sentía que necesitaba un entrenamiento específico para tener confianza y transmitirlo bien. En ese congreso, había observado que no se trata de decir muchas cosas o poner transparencias sin más, consiguiendo aburrir hasta a las ovejas, sino de lograr que el público se interese, mantenga su atención y se involucre en la presentación. ¿Dominas tú, querido lector, las habilidades necesarias para conseguirlo? ¿Crees, como Adriana, qué te vendría bien para tu trabajo o tu vida personal, ser un orador más eficaz? Una buena noticia: ¡todos podemos mejorar!

45 ESCUCHA, HABLA Y TRIUNFA

Domingo, 7 de julio de 2013

En la experiencia de todos los entrenadores con los que he tenido el honor de trabajar como psicólogo, la de muchos otros que conozco, la mía propia en mi faceta de entrenador, existen

múltiples episodios de buena y mala comunicación con los deportistas. Los primeros han facilitado el rendimiento de estos; los segundos, lo han perjudicado. Un buen mensaje en el momento oportuno, suma. Uno malo, o a destiempo, resta. ¿Hacemos algo al respecto?

Los entrenadores somos expertos en la técnica, la táctica, la planificación, los sistemas de entrenamiento y, cuando procede, la dirección de los partidos en nuestro deporte. Y los hay que saben muchísimo. Pero no somos nosotros quienes competimos en la arena, sino nuestros deportistas. Algo obvio, pero que bastantes veces no asumimos del todo. Dedicamos mucho tiempo a pensar y decidir lo que harán los jugadores para optimizar su rendimiento, pero apenas reflexionamos, o lo practicamos muy poco, sobre cómo se lo vamos a transmitir; como si bastara que lo supiéramos nosotros. ¡Pero los actores son ellos!

¿Cuántas veces nos hemos exasperado porque los deportistas no ejecutan nuestros planes tal y como habíamos previsto? ¿Y cuántas de esas, les hemos culpado a ellos por no haber puesto atención, no estar motivados, no tener actitud...? Sin embargo, ¿cuántas hemos analizado y concluido qué no hemos acertado en el proceso de comunicación? ¿qué no hemos sido capaces de captar la atención de nuestros chicos, despertar su interés, favorecer que comprendan lo que pretendíamos, provocar que confíen en que serían capaces de ejecutarlo? ¿Son ellos los culpables? ¿Y nosotros?

La comunicación es el elemento que necesitamos para transmitir información: el eslabón decisivo entre las ideas del entrenador y la ejecución de estas por parte de los deportistas. Un eslabón que siempre es muy trascendente y especialmente complejo cuando se trata de momentos críticos. Pensemos, por ejemplo, en un tiempo muerto, el descanso de un partido con el marcador en contra, una mala racha, la existencia de problemas internos... ¿Cuidamos suficientemente un eslabón tan determinante?

Además, es una poderosa herramienta, aunque no la única, para influir en el estado psicológico individual y colectivo. A través de las reuniones con los deportistas, el entrenador puede estimular o neutralizar, según le convenga, la motivación, el estrés, la autoconfianza, la atención, la cooperación, el ambiente, la cohesión de equipo... Aspectos clave para optimizar el rendimiento. ¿Seguimos quejándonos?

Y por supuesto, la comunicación es un factor fundamental en el desarrollo de la propia imagen pública del entrenador y sus rela-

ciones con los deportistas, los miembros del equipo técnico, los directivos del club, los medios de comunicación, los aficionados... Un instrumento básico para liderar con eficacia y avanzar en la carrera profesional. Algo que, en bastantes casos, puede marcar la diferencia en el rendimiento y los resultados.

¿Cómo se consigue una comunicación eficaz? Desde luego, no simplemente soltando el rollo de cualquier manera. Es un error habitual: pensar que basta con hablar, decir lo que uno quiere transmitir. Lo trascendente no es lo que el entrenador dice, sino el impacto de lo que dice. Muchos mensajes se quedan en el camino, chocan contra la muralla mental de sus destinatarios o llegan en malas condiciones y son interpretados deficientemente. Otros están mal seleccionados. Por ejemplo, el entrenador pretende motivar y equivoca los mensajes de su charla. No vale decir cualquier cosa. A veces, el contenido en sí mismo es apropiado, pero está desgastado de tanto usarlo. Otras veces, es la forma de decirlo: el momento, el formato, la estructura, el tono, los gestos, el contacto visual, la emoción que lo acompaña... todo influye en menor o mayor medida, en ocasiones de manera decisiva. ¿Merece la pena mejorar?

Comunicar no es sólo hablar. También es escuchar. Un aspecto de gran importancia que los entrenadores a menudo olvidamos. Saber escuchar permite obtener información de los deportistas que puede ser muy valiosa: sus intereses, sus temores, su forma de ver las cosas... detalles que pueden sumar. Además, es clave para desarrollar empatía (que los deportistas perciban que el entrenador es capaz de comprenderlos, de ponerse en su lugar), la puerta de la confianza mutua y la apertura mental. El entrenador que escucha correctamente (no se trata simplemente de oír, sino de escuchar) establece una conexión mejor con sus deportistas, y esta facilita que cuando hable él, sus mensajes lleguen y se consoliden mucho mejor.

Resulta obvio que en la dinámica de un equipo deportivo (o un deportista individual) hay momentos para escuchar y otros para hablar. Una habilidad del entrenador es saber diferenciar esos momentos: cuándo conviene escuchar; cuándo conviene hablar. Tiene que ver con el estilo de liderazgo más apropiado en cada situación. A veces más participativo; otras, más directivo. En este último, cuando el entrenador debe transmitir sus órdenes sin consultar, será mucho más eficaz si previamente ha sabido escuchar. ¡Escuchar, hablar y triunfar!

Muchos entrenadores son grandes comunicadores. Otros, no tanto. Y los hay que jamás podrán avanzar por su escasez de recursos comunicativos. La capacidad innata y el aprendizaje a través de la observación de otros y la experiencia propia, marcan una diferencia; pero todos, incluso los más hábiles, podemos mejorar si aceptamos la trascendencia de la comunicación y nos interesamos por crecer en este aspecto. ¿Nos conformamos con lo que tenemos? ¿O desarrollamos un recurso muy potente para enriquecernos y dar un verdadero salto?

46 ¿ES ESTO EL COACHING?

Miércoles, 31 de julio de 2013

Pasaron varios meses sin que yo notara progresos. Hablaba y hablaba de lo de siempre con mi psicoanalista, el doctor Pagaitexkutxoundia, pero no avanzaba. Al parecer, el aguafiestas de mi inconsciente no quería colaborar, y así era muy difícil; prácticamente imposible. Un día quedé con Guillermo, y le vi bastante bien.

— ¿Sabes, Vicen? La terapia que estoy haciendo me está sentando estupendamente. Me encuentro como nuevo.

— Hombre, cómo me alegro, amigo –me congratulé– Debe ser que a tu inconsciente, a diferencia del mío, le gusta colaborar... Seguro que comprende mejor lo que es trabajar en equipo.

— ¿Mi inconsciente? No sé ni de que va eso, Vicen –replicó– Mi terapeuta nunca me ha hablado del inconsciente.

— ¿Nunca? ¡¿Qué dices?! –reaccioné entre estupefacto e incrédulo– Pero si es la clave para progresar...

— ???????

— ¡Me estás vacilando, tío! –insistí.

— Vicen, comparado contigo, yo sólo soy un novato en todo esto de los psicopsiquiatras; pero en mi caso, del inconsciente ese, ni mu.

Fue un *shock* terrible que rompió todos mis esquemas; pero la realidad era que mi amigo había avanzado y yo estaba cada vez peor. Claro que probablemente, pensé, su trauma sería más leve: sin esas experiencias horribles que yo había protagonizado en mi infancia y obligaban a una terapia más contundente. Quise convencerme; y para eso elaboré una frase que me repetía constantemente: “lo mío es más profundo; necesito comprender a mi inconsciente”. Hasta la grabé en mi móvil acompañada de música, y lo programé para que sonara cada vez que me telefoneaba alguien. Yo mismo, desde una cabina, me llamaba para poder oírlo. Así estuve más de veinte días; hasta que harto de no convencerme, decidí cambiar de terapeuta y probar con el que tenía Guillermo.

— *Bye, bye*, inconsciente de mierda... estoy hasta los mismísimos cojones de ti... ¡ahí te quedas! (Tras decir esto, me sentí muy aliviado).

El terapeuta de Guillermo estaba de viaje, por lo que no me dieron cita hasta tres semanas más tarde, y para mí era demasiado. Pero recordé que en la empresa me habían hablado de uno al que llamaban coach. Según me explicaron, no era un psicoterapeuta, sino alguien que te ayudaba a mejorar en tu trabajo y en tu vida personal, pero sin que estuvieras tarado. La verdad es que no entendí muy bien qué era lo que hacía exactamente, pero como pensé que no tenía nada que perder y me urgía hablar con alguien, decidí pedirle hora.

— Buenas tardes; soy Sebastián Alegre, coach certificado por la Federación Internacional, la Europea, la Española y la de Alcorcón. Soy discípulo directo de José Miguel García Liante, fundador y presidente del *Alcorcón Coaching and Mentoring Institute*; seguro que ha oído hablar de él...

(No pude evitar poner cara de no tener ni idea).

— Sí, ha escrito varios libros –continuó– Seguro que ha leído alguno...

(Me sentí culpable por ser tan ignorante).

— Hay uno que es un auténtico bombazo: se titula “Eres un ganador aunque aún no lo sepas” ¿Qué le parece?

— Tiene buena pinta ¿no?

— Más que eso –saltó Alegre– En este libro, García Liante de-
fiende una evidencia contundente: el espermatozoide que fecundó

el ovulo para darnos la vida, lo consiguió compitiendo con millones de colegas que perseguían el mismo objetivo... pero sólo ese, precisamente ese, lo logró... ¡un auténtico ganador! Y el resultado somos nosotros... unos ganadores en potencia... pero eso hay que desarrollarlo, obvio... y para eso está el *coaching*...

(Me quedé asombrado con tan ingenioso planteamiento; pensé que mi inconsciente sabría todo eso y, sin embargo, el muy cabrón no lo había compartido).

— El gran maestro García Liante se formó como coach con Ronny Passas, que a su vez se certificó con George Pancake, seguidor de la escuela de *coaching* desarrollada por Donald McBurger, uno de los grandes gurús a nivel internacional...

(Así se presentó el coach, dejándome casi sin palabras).

— Me gustaría saber en qué le puedo ayudar; pero antes, debo decirle que el *coaching* es algo más que un método de trabajo... Es una forma de vida... y eso supone lograr una transformación en la que yo, su coach, estaré acompañándole...

— Ajá; comprendo...

— ¿Lo comprende?

— Sí, creo que lo comprendo...

— ¿Lo cree? ¿O lo comprende?

— Bueno, lo creo, sí; creo que lo comprendo.

(El coach asintió; y guardó silencio; hasta que se hartó).

— ¿Así que cree que lo comprende?

— Sí, así es...

— Muy bien; me alegro de que lo comprenda –recalcó el coach– ¿Y qué es lo que comprende?

— Pues eso; lo que me ha dicho...

— ¿Lo que le he dicho?

— Sí, sí...

— Muy bien. Y de lo que le he dicho, ¿Qué es lo que comprende mejor?

— Pues todo...

— Entonces, ¿comprende usted que se necesita una transformación para poder alcanzar lo que uno persigue?

— Ajá... y bueno... supongo que eso es algo parecido a lo del inconsciente –me atreví a participar.

— ¿El inconsciente? No; esto no es terapia. Mire, yo soy licenciado en Económicas y coach, pero no soy psicólogo o psiquiatra. Eso es otra cosa.

— ?????

— El coach le acompaña en esa transformación que necesita para ser más feliz y gestionar mejor su vida...le hace preguntas para que usted encuentre las respuestas...

— Bueno, también lo hace mi psicoanalista...

— Esto es diferente; no es psicología, es *coaching*; yo le acompaño para que usted se conozca mejor y pueda alcanzar metas más altas... y hay *coaching* ejecutivo, *coaching* directivo, *coaching* personal, *coaching* de grupos, *coaching* deportivo, *coaching* educativo, *coaching* gastronómico... Supongo que usted quiere el *coaching* personal ¿no?

— ???

— Sí; para mejorar la gestión de su vida... Para eso lo importante es que usted y yo, su coach, encontremos ese punto de encuentro en el que nos beneficiemos mutuamente... esa conexión que nos sirva para lograr la transformación psíquica, emocional y espiritual de la que le hablaba... ese autoconocimiento... y para eso hay que profundizar...

— ¿Profundizar? (recordé a Cuenttini y a Pagaitex-kutxoundia). Pero eso...

— Mire; un famoso filósofo griego llamado Artodetekilas ya lo decía: "Profundiza, transómate y crece", una frase que inspiró mucho a Amígdalas, laureado campeón olímpico de la antigua Grecia, quien a pesar de sufrir una terrible inflamación en la garganta que le dificultaba respirar, siguiendo las enseñanzas de Artodetekilas fue capaz de transformar el dolor en estímulo positivo y, así, derrotar a sus rivales.

— Pero eso... (quise decir algo, pero no pude).

— ¡Ah! y fíjese que recientemente se ha sabido que el legado de Artodetekilas formó parte de la cultura tolteca, el pueblo más avanzado del México prehispánico... y eso que el filósofo vivió varios siglos antes... y no había Internet, jajaja... sorprendente ¿verdad?

(El coach seguía lanzado; era inútil intentar hablar).

— Muchos triunfadores han seguido las máximas del gran Artodetekilas. Los mismos Beatles se inspiraron mucho en la idea de profundizar cuando compusieron "Yellow Submarine". Y no hay

que olvidar una de las frases que definen el positivismo: “Piensa bien y acertarás”.

— ??

— Sócrates desarrolló el método socrático para ayudar a sus discípulos a través de las preguntas. Por eso un coach hace muchas preguntas. ¿Qué opina?

— Bueno...

— ¿Es que no opina?

— Sí, sí, claro...

— ¿Claro? Dígame ¿Qué opina?

— Pues que es interesante lo del griego ese –contesté para quitarme el acoso de encima.

— ¿A qué griego se refiere?

— A ese que me dijo.

— ¿A quién?

— Pues a ese...

— ¿Quién es ese? ¿Artodetekilas? ¿O Sócrates?

Me agobié tanto que le dije que tenía prisa y salí disparado. En el camino a casa, llamé a Pagaitexkuxtoundia para pedirle perdón y solicitar que me readmitiera en la terapia.

(Fragmento de mi libro de ¿humor? ¿ficción?

“Quién no tenga un cable cruzado que tire la primera piedra”, publicado por Dykinson).

¿Es esto el *coaching*?

47
**MI HIJO ES EL MEJOR,
Y ADEMÁS ES MI HIJO**

Viernes, 9 de agosto de 2013

Recordó a su hijo Alfonso, al que honró con su mismo nombre porque estaba seguro, aunque no lo confesara, de que llegaría a alcanzar lo que él, en otra época, sólo había podido soñar sin ni siquiera tener una sola oportunidad: triunfar en el fútbol! Al niño no le faltó de nada. Lo tuvo todo para ser uno de los mejores; y eso a pesar de su madre, Eva, amante de la pintura y la arquitectura, pero gran ignorante del deporte; cuya estúpida preocupación por que el niño no se hiciera daño, entorpecía cualquier intento de motivar al chaval. Hasta decía delante del pequeño que él, su padre!, le estaba presionando. “¿Presionarle, yo? ¡Qué tontería!” reflexionó. “El niño era un blandengue; como su madre y todos los de su familia de mediocres perdedores”, pero él, su padre, quería que fuera un ganador y se volcó en ese empeño sin escatimar esfuerzo.

Según decían quienes le conocían, Alfonso se obsesionó con que su hijo disponía de grandes cualidades para el fútbol y tenía que llegar a profesional. Eso le llevó a cambiar sus turnos en el trabajo para poder estar con el niño en todos los entrenamientos y llevarlo a donde hiciera falta. Además, compró una cámara de video cuando no eran tan corrientes como ahora, y se hizo especialista en grabarlo todo: entrenamientos, calentamientos, partidos, acciones concretas, futuros rivales... hasta partidos de profesionales que no se televisaban. Antes de cada entrenamiento, instruía a su hijo sobre lo que debía y no debía hacer, y en el trayecto de vuelta aprovechaba para aleccionarle sobre los errores cometidos; recriminándole habitualmente, su falta de espíritu combativo:

— Alfonso, a veces pareces una niña... y este es un deporte de hombres... ¡Tienes que tener hambre de balón, coño! ¡Y pelear, pelear, pelear! Me pones de los nervios cada vez que te veo parado... ¡pelea, coño, pelea!

— Pero es que...

— ¡Ni pero ni nada, coño! ¡Sé un hombre y pelea!

— Papá, yo peleo...

— ¿Qué tú peleas? ¿Qué tú peleas? No me hagas reír, coño. ¿Eso es pelear? Mira, yo no tuve las facilidades que tú tienes. Éramos ocho hermanos y mi padre no pudo ayudarme a ser futbolista... ni siquiera vino a verme jugar... pero yo moría en el campo... luchaba como un cabrón y no me dejaba quitar el balón como te pasa a ti, ijoder! ¡Qué pareces una marquesa, me cago en...! Si a mí me hubieran dado la oportunidad...

El niño bajaba la cabeza y, entre avergonzado y culpable, trataba de esconder los ojos, muchas veces inmersos en lágrimas que lo delataban y no podía evitar. Con bastante frecuencia, el regreso a casa era una auténtica tortura que se prolongaba durante la cena. Y los sábados, cuando se jugaban los partidos, era todavía peor. Alfonso padre se transformaba en un incontrolado energúmeno que además de increpar e insultar al árbitro por cualquier motivo, criticar al entrenador y recriminar a los compañeros de su hijo, no paraba de darle a Alfonsito instrucciones contradictorias. Ese disparatado comportamiento provocaba en el chico una gran ansiedad que le impedía disfrutar y, dentro de sus posibilidades, jugar mínimamente bien. Además, pasaba muchísima vergüenza por el lamentable espectáculo que a la vista de todos, ofrecía su progenitor. Un tremendo bochorno que con poco éxito, intentaba soportar haciendo oídos sordos y mirando para otro lado.

Después, tras el suplicio público, llegaba el tormento de la charla en el coche y durante la comida; y todavía quedaba la sesión de video del domingo por la tarde. En ella, de unas dos horas icon suerte!, despertaba el entrenador dormido que Alfonso llevaba dentro, isu auténtica vocación! según decía, y se sucedían y repetían, una y otra vez, las imágenes del día anterior y de algunos entrenamientos de la semana acompañadas de las oportunas explicaciones para corregir los múltiples errores del chaval.

— El video, como el algodón, no engaña, hijo... Mira que mal lo has hecho –era uno de sus más habituales argumentos; sin que faltaran sabrosos reproches por la “falta de actitud, las pérdidas de concentración y no haberle echado los suficientes cojones” que tan obvios se mostraban en la implacable e inapelable grabación.

El martirio resultaba insufrible, pero había que aguantar. Alfonsito, con doce años, se sentía atrapado en una invisible ratonera de la que no sabía cómo salir. Siempre le había gustado el fútbol,

pero ahora, aunque no quería reconocerlo, lo odiaba. Y por supuesto, quería a su padre; pero no lo soportaba, y encima se sentía muy culpable por decepcionarle tanto. Ni que decir tiene que Alfonso no era consciente de los sentimientos de su hijo. A él sólo le preocupaba, “por el bien del chico”, que triunfara en el fútbol. Y eso exigía esfuerzo y sacrificio. Él, su padre, tenía que ayudarlo a triunfar haciendo lo que fuera necesario; incluso renunciando a su propia vida. La carrera futbolística del futuro Butragueño era lo primero.

(Fragmento de mi libro “Quien no tenga un cable cruzado que tire la primera piedra” publicado por Dykinson)

Por desgracia, no sólo en el fútbol, la actitud y el comportamiento de algunos padres de deportistas jóvenes perjudica el funcionamiento de sus hijos, limita sus posibilidades de rendimiento y contribuye a que el deporte, en lugar de ser beneficioso como herramienta formativa y de ocio, resulte una experiencia negativa.

Pero no basta con quejarse. Clubes, federaciones y otras organizaciones deportivas y educativas deben tomar medidas para instruir/orientar a los padres con el objetivo de conseguir que su comportamiento no sólo se aleje del de esta historia ¿de ficción?, sino que en lugar de restar, sume. Los padres aportan mucho. Sin su compromiso, muchos niños no harían deporte. No hay que ignorarlos o aceptarlos como algo inevitable, sino ayudarlos a encontrar su espacio.

48 CASILLAS O DIEGO LÓPEZ: ¿QUIÉN LE ASESORA?

Viernes, 23 de agosto de 2013

Ha sorprendido mucho la decisión de Ancelotti, nuevo entrenador del Real Madrid, de no alinear a Casillas en el primer partido oficial de la temporada en beneficio de Diego López. Sin duda, Diego es un gran portero y tiene méritos suficientes para defender

esa portería, pero no es esa la cuestión. Un entrenador debe medir siempre el impacto psicológico de sus decisiones, y aparentemente, salvo que haya una intención de momento oculta, no parece haber sido el caso esta vez. Algo extraño en un técnico avalado por una experiencia extensa y numerosos éxitos que se supone llega al Madrid para cerrar heridas heredadas, aportar tranquilidad y recuperar la buena sintonía interna y con la afición que el equipo necesita para optar a los títulos.

¿Es qué nadie le ha explicado cómo estaba y sigue estando el patio? Como otros grandes entrenadores, Ancelotti se ha instalado en el Madrid con toda una cohorte de ayudantes, incluido su propio hijo de veinticuatro años, del que, sin mencionarlo mucho, se han querido destacar méritos como investigador que justifican su puesto de ayudante del ayudante. Como le ha sucedido a otros que le precedieron, es probable que Ancelotti acabe refugiándose en la cómoda protección de su guardia pretoriana, pero ¿tan pronto? Lo lógico es que al menos al principio, escuche a alguno de los del Madrid de siempre. ¿Zidane? ¿Le escucha? Y que sus advertencias las tenga en cuenta. ¿No hay alguien que le haya advertido del impacto de una decisión que, guste o no, tiene un enorme calado?

Se puede argumentar que el entrenador, cuando decide las alineaciones, sólo debe pensar en el estado de forma de los jugadores y la idoneidad de los mismos. Parece claro que este debe ser el principal argumento, pero en condiciones similares, otras razones adquieren sentido. En este caso, las dos opciones que tiene Ancelotti para la portería son buenas. No es que Casillas esté mal y Diego en mejor forma. Mourinho faltó gravemente a Casillas despreciándolo en público, y erró al no ser capaz de lograr una buena sintonía con su capitán, pero acertó en mantener a un Diego López que estaba haciendo grandes partidos y merecía una continuidad que beneficiaba al equipo. Ahora es diferente. Los dos parten de cero en la pretemporada, y los dos parecen estar a un nivel muy alto.

Casillas viene de defender la portería de la selección española y sigue siendo el mejor o uno de los mejores del mundo. No es un veterano al que haya que contentar para que no de problemas, sino un valor seguro. Además, es el capitán, y necesita volver a encontrar su sitio en la portería del Madrid. Si Ancelotti hubiera optado por él, le habría dado un gran voto de confianza que, por fuertes que sean, hasta los más grandes necesitan. Y habría ganado para su causa a un jugador con mucho peso dentro del vestua-

rio, algo que ahora, en el idilio de la pretemporada y los primeros partidos, quizá le de igual, pero que más adelante podría echar en falta. Asimismo, habría contribuido a un clima de normalidad que tras la convulsa temporada pasada, parece muy aconsejable, en lugar de alentar este fuego y provocar los desagradables silbidos a uno y otro portero en el Trofeo Bernabeu. Por añadidura, se habría distanciado de su controvertido antecesor, algo que le conviene para fortalecer su carisma y liderar con eficacia. Diego López podría haber entrado en el equipo más adelante, aprovechando otras competiciones o circunstancias. El mismo lo habría comprendido y aceptado perfectamente. ¿Por qué ahondar en la herida en lugar de cicatrizarla? ¿Quién le asesora?

El caso es que Ancelotti tomó la decisión de alinear a Diego López y no a Casillas. Decisión, no obstante lo dicho anteriormente, muy respetable. Él es el entrenador y esa es su responsabilidad. Pero la segunda sorpresa es que no lo haya hecho con la convicción suficiente. Todos los entrenadores de fútbol con los que he trabajado o hablado coinciden en que al portero hay que darle confianza, y por eso no son partidarios de hacer cambios en la portería que en otros puestos pueden ser más habituales. La fórmula de que el segundo portero juegue la Copa, contribuye a que tenga su lugar en el equipo, mantenga su motivación y esté preparado para sustituir al primero cuando haga falta, pero sin que este se sienta demasiado amenazado. No puede dormirse, claro; pero sabe que el entrenador confía en él y que a pesar de algún error, volverá a estar en la portería. Consolidada esta tradición, es difícil entender, para los propios porteros en primer lugar, un sistema en que el entrenador decida cada semana quién es el portero que estará en la alineación. El principal efecto puede ser la inseguridad que eso podría generar en los dos implicados, además de las interminables quinielas durante la semana y la correspondiente polémica en los medios y entre los aficionados, que poco ayudan a ese clima de normalidad.

Por eso sorprende que Ancelotti tome la decisión en el último instante (al menos, de cara al público) y diga después que Diego era la mejor opción "para este partido". ¿Para el siguiente, no? Si verdaderamente cree que Diego López es la mejor opción para defender la portería del Madrid, debería decirlo claramente. Con el máximo respeto a Casillas, obvio, pero sin rodeos, dando la cara. "En este comienzo de temporada, en la liga, Diego López va a ser el portero titular". En un principio quizá provocaría cierta polémica, pero él

aparecería como un entrenador que está convencido de su decisión y apoya abiertamente al portero que considera mejor. Una buena medida para que Diego se sienta seguro y juegue mejor. También para que Casillas, aunque no le guste, sepa cuál es su situación real. Y para el propio Ancelotti, ¿o quiere estar todas las semanas con la misma canción? Contentar a todos es difícil, pero las medias tintas no suelen ser buenas, y con el tiempo debilitan el liderazgo del entrenador. ¿Quién le asesora?

49

MADRID 2020: LA CULPA ES DE OTROS

Domingo, 15 de septiembre de 2013

Madrid 2020 ha sido derrotada. Para muchos, sorpresa, decepción, engaño, frustración, indefensión... ¿Cómo puede ser? Lo hemos hecho muy bien; y además, nos lo habían asegurado. Nos han tomado el pelo. La culpa es de otros. Incluso el gurú norteamericano que por la módica cantidad de dos millones de euros escribió y orientó los brillantes discursos de nuestros representantes en el acto final, ha declarado que las presentaciones fueron estupendas. Si los mortales corrientes no lo percibimos así, es porque somos tontos o no estamos preparados para poder apreciar tan exquisita oratoria, ni entender qué es un *lobby* o la complejidad del Comité Olímpico Internacional (COI) y la alta política. Todo cuela. Parece fácil vendernos la moto: manipularnos con expectativas triunfalistas, verdades a medias, mentiras enmascaradas y esa euforia patrioterica que pretende envolvernos en la gloria del vencedor; aunque esta, muchas veces, sea sólo un espejismo. Necesitamos sentirnos parte de algo importante, y lo que nos gusta oír nos lo creemos; da igual que sea humo. Esta vez, ración doble.

Ningún evento me atrae tanto como los Juegos Olímpicos, y desde luego, unos en Madrid, a tiro de piedra de mi casa, serían el no va más. Sin embargo, desde hace meses, en la tertulia "Al límite" de radio Marca he sido bastante crítico con el proyecto Madrid 2020

con argumentos que repetiré aquí. La misma mañana de la elección, apunté tres razones por las que consideraba que Madrid no ganaría.

(1) Era la candidatura mejor puntuada en los informes previos, pero bien se sabe que esto no tiene un efecto directo en las votaciones. Sirve para constatar que esa ciudad podría organizar los Juegos y alentar que continúe en la carrera, pero nada más. Y las otras dos ciudades también tenían muchos puntos fuertes, lo que suponía, desde el punto de vista técnico, una dura competencia. Otra cosa es que no quisiéramos verlo o mostrarlo a la opinión pública, pero así era.

(2) Por diversos motivos: la economía, el paro, la corrupción, el dopaje... la imagen de España en el extranjero, a diferencia de la de Japón, no es buena e inspira muy poca confianza.

(3) Ni en el deporte ni en la política tenemos dirigentes con verdadero peso y capacidad de influencia en el contexto internacional. Otrora tuvimos a Samaranch, y con él los Juegos de Barcelona. Ahora...

Presentarse para organizar unos Juegos Olímpicos es un reto ambicioso que merece todos los respetos. Así es el deporte: se diseña un plan, se trabaja duro para alcanzar el objetivo, se compite, se lucha, y después, el resultado llega o no llega, porque también participan otros. Perder no es deshonoroso, y el propio proceso para intentar ganar, con independencia del resultado final, fortalece y engrandece a quien lo afronta. Pero el objetivo debe ser realista; si no, es un autoengaño, una huida hacia delante. Madrid 2012 fue un proyecto ilusionante que dinamizó muchas cosas. Aprendimos, crecimos en muchos sentidos y la candidatura mostró que en un futuro habría que contar con Madrid. Pero no tuvimos paciencia. Madrid 2016 dio el paso adelante desafiando la norma no escrita de no repetir los Juegos en el mismo continente, y probablemente, a pesar del buen trabajo realizado, cerró algunas puertas.

Tras dos dignas derrotas consecutivas, Madrid era un proyecto claramente desgastado, por lo que lanzar la candidatura para el 2020, cuando además crecía la crisis económica, demostró tener muy poco sentido de la oportunidad. Pero... ¿A quién le importaba eso? Lo prioritario era continuar con la tienda abierta como fuera. Se adujo que la experiencia previa era un buen punto de partida, pero no se quiso valorar que presentándose tan seguidamente aparecen los efectos del cansancio y el hartazgo. No de quienes están involucrados, claro; pero sí de los que deben mediar, apoyar o votar. Puedes pedir algo una vez, insistir una segunda, pero tres... Y si en-

cima ofreces más de lo mismo... y además, *low cost*... Bastante obvio. Por supuesto, nadie se atrevió a destacarlo, y menos aun, los asesores bien paniaguados a sabiendas de que no presentarse significaba cerrar el chiringuito. ¿Cuántas ciudades sensatas se presentan tres veces consecutivas? Si además le unimos la crisis, el paro, el dopaje... el desprestigio de nuestros políticos, no es extraño que en esta última convocatoria, a pesar de tener más experiencia y mejorar el proyecto, se hayan conseguido menos votos que nunca. ¡Y eso que lo teníamos controlado!

Se dice que el COI nos alentó a presentarnos. Lógico. Necesita candidatos mínimamente creíbles para alimentar su *show*, y nosotros somos los pardillos perfectos. Nos gastamos bastante dinero en hacer bien los deberes y, así, contribuimos al espectáculo. Después, tras ser una liebre obediente durante toda la carrera, otros nos rebasan. Y para colmo, como dice un miembro marroquí del COI con esperpéntico cinismo paternalista, nos descartan para hacernos un favor "porque tenemos necesidades más prioritarias". ¿Les damos las gracias a los del COI después de haber dilapidado en sueldos, sueldazos, oficinas, maquetas, tecnología punta, complejos informes técnicos, viajes en *business*, hoteles de lujo, visitas de evaluadores tratados por todo lo alto, fanfarrias varias y posible fondo de reptiles, ni se sabe cuánto? Tomadura de pelo. El timo de la estampita. Descojone olímpico. Merecido, claro; porque creer que te pueden garantizar la victoria antes de una votación es de tontos; y hasta va contra la misma esencia del espíritu deportivo. ¿Qué habríamos dicho nosotros si nos enteramos de que a Tokio le han asegurado el triunfo antes de las presentaciones finales y los votos? ¿Tongo? Y nos lamentamos porque el COI ino ha cumplido!

La cara de idiotas que se nos ha quedado, a unos por sentirse engañados por el COI, a otros por el ridículo creyendo que lo teníamos atado, y a unos cuantos por la vergüenza de negociar, y mal, bajo cuerda, no impide que todavía haya algunos que defiendan presentarse en 2024. ¿Qué se nos venderá esta vez? ¿Qué le vuelve a tocar a Europa? ¿Qué caemos más simpáticos que París, Berlín o Roma? Más desgastados aun tras tres intentos fallidos consecutivos, lo más razonable sería que Madrid se tome un largo respiro, pero... La alcaldesa de Madrid ha dicho que no presentará la candidatura... ¿quién puede creerla? Puede que ni siquiera esté ella cuando se tome la decisión. Si Madrid se presenta, el COI encantado, claro. Madrid, candidata eterna. Siempre dispuesta a contribuir al *show*; y para los que viven de este asunto, miel sobre hojuelas:

lógico. Para algunos competentes y honrados empleados a los que deseo lo mejor, significaría mantener su trabajo salvo que sean cabeza de turco para protegerse otros. Para los de más arriba, el poder, el reparto de prebendas, las dietas, los beneficios encubiertos... justificar cualquier gasto para hacer *lobby*: ¿viaje a los campeonatos de esgrima de Oceanía para tomar un café con el vicepresidente de la federación de Papúa Nueva Guinea que es amigo de otro que conoce a otro que tiene voto en el COI? Perfecto. Gran estrategia. Llevamos haciendo *lobby* ocho o nueve años. En ese tiempo, guiados por supuestos grandes expertos del entramado de la familia olímpica, y no precisamente gratis, no hemos escatimado expendios para ganarnos el favor de una pandilla de vividores, ¡y cada vez tenemos menos votos! Pero la culpa es de otros. Siempre es de otros.

50 MADRID 2020: ¿MÁS FICCIÓN? ¡NO, GRACIAS!

Lunes, 23 de septiembre de 2013

Siguiendo con la aventura de Madrid 2020, una de las mentiras o medias verdades que nos contaron fue que la candidatura tenía más de un 90% de apoyo popular. Sin duda, una extensa mayoría bastante silenciosa, porque en las redes sociales abundaban los comentarios en contra y, salvo mensajes institucionales, se leían muy pocos a favor. ¿Cómo se obtuvo ese dato de ciencia ficción? Lo que en realidad se palpó fue que a diferencia de intentos anteriores (2012, 2016), salvo al final, la trayectoria de la candidatura pasó prácticamente desapercibida excepto para los que estaban en el ajo. Escasas y muy espaciadas notas en los medios de comunicación, como queriendo ir de puntillas para no llamar la atención de una ciudadanía enojada por los recortes y cansada del intento olímpico. Con prioridades más acuciantes, el sueño de los cinco aros careció de esa magia que predominó otras veces. En esta ocasión, fue la ilusión de unos pocos: los deportistas de élite, su entrenadores y las federaciones, como es lógico, pensando que así tendrían más recur-

sos; los implicados en la organización y los que, de salir el proyecto, podrían encontrar ahí oportunidades laborales; y políticos a los que el deporte no importa demasiado, pero que pensaron en la rentabilidad de esa foto.

El entusiasmo de la candidatura, distante de la realidad social, contrastó con la frustración de las restricciones en sectores básicos y la lucha por sobrevivir al paro, las deudas con los bancos y la pérdida de poder adquisitivo; pero además, centrándonos exclusivamente en el deporte, con las precariedades y desapariciones de muchos clubes y deportistas madrileños y de toda España, y la subida de cuotas en las instalaciones deportivas del mismo municipio que solicitaba unos Juegos Olímpicos (!). ¿Apoyo popular masivo?

En el sprint final, gracias al esfuerzo de algunos medios de comunicación, que en cierta medida ofrecieron una información sesgada por exceso o defecto, según se ha denunciado posteriormente, se logró animar a bastantes madrileños a participar en diversos eventos promocionales y, sobre todo, a salir a la calle el 7 de septiembre para celebrar una "victoria segura". Otro engaño; que condujo a una enorme decepción. Y fuera de Madrid, el fervor fue prácticamente inexistente. En resumen, apoyo de mucha gente, sí; pero desde luego, no masivo. Es lógico. Aunque los Juegos Olímpicos aporten riqueza, también exigen mucho gasto, y la experiencia de ciudades olímpicas con grandes deudas post-Juegos no es precisamente alentadora. No era el mejor momento para un proyecto faraónico por muy buenas previsiones que aparentemente tuviera. Menos aun, cuando la credibilidad de los dirigentes políticos está por los suelos. ¿Gastar para ganar más? ¿Quién lo dice? Uff! Cualquiera se fía.

Aquí es dónde se sitúa otra mentira o media verdad. Otra ficción. La "candidatura *low cost*", con el 80% (o 90%) de las infraestructuras hechas (?). "Sólo faltan el estadio olímpico, la villa olímpica, reformar el centro acuático y habilitar unas cuantas instalaciones más". Nada. *Pecata minuta*. La plaza de toros, lista para el baloncesto. Poner las canastas y a jugar. ¿Quién que conozca Madrid y las instalaciones de las que se ha hablado, puede creer que estaba casi todo hecho? Muchas necesitarían grandes reformas para estar listas; otras, sólo existen en las maquetas. ¿El 80% terminado? ¿A quién se pretendió engañar? "Los Juegos de la Austeridad". Brillante etiqueta que seguramente recomendaron esos extraordinarios asesores-gurús gringos que se contrataron a precio de oro, transformada enseguida por el ingenio popular en "Los Juegos del Hambre".

Flaco favor, uno más, muy merecido, a los políticos y dirigentes deportivos que se dejaron embolatar.

Los Juegos del Hambre... perdón, de la Austeridad, presumían de poder organizar la cita olímpica con un presupuesto bastante inferior al de las restantes candidaturas. Mal mensaje para los del COI, claro, acostumbrados al lujo y la modernidad. Pero como nos habían dicho que estaba ganado... ¿Vendernos la moto a los de aquí para evitar una oposición fuerte en la calle? La experiencia de muchas ciudades olímpicas es que el presupuesto inicial aumenta considerablemente durante el recorrido, y ese parecía ser el caso de Madrid 2020. Con tantas cosas por hacer aún, resulta muy difícil de creer que pudieran mantenerse los números presentados. Pero una vez concedidos los Juegos ¿qué más da? Gasto de dinero público fácil de justificar. A cuenta, algo simbólico, la extensa comitiva que acompañó a la candidatura de Madrid en Buenos Aires. Mayor que las de Estambul y Tokio juntas. Más numerosa que el total de los deportistas que nos representaron en los Juegos de Londres. ¿Juegos de la Austeridad? ¡Uf! No es extraño que muchos, y no es mi caso, se alegren de la derrota pensando en las consecuencias negativas que podría habernos acarreado la designación. ¿Apoyo popular masivo?

Con frecuencia, los políticos aprovechan el deporte de élite para intentar fortalecer su imagen pública vinculándola a los grandes éxitos y a los deportistas conocidos. También, la Casa Real. En los Juegos Olímpicos he visto como les van avisando para que estén presentes allí donde se vislumbra una medalla. Salvo excepciones, el que pierde no interesa. Sólo importa estar junto al que gana. Pero ¡ojo!, la incomparable exposición que proporciona el deporte, si se utiliza mal, puede tener el efecto contrario. En Buenos Aires, el Príncipe y sus asesores lo tuvieron claro. Un discurso que, con independencia de la afinidad monárquica, cautivó a gran parte de la audiencia. No debería extrañarnos que el Príncipe hable bien en público. Es parte de su oficio. ¿Y los demás? ¿No es parte del suyo? Samaranch Jr. y González mostraron un aceptable nivel. Rajoy, Blanco y Botella... sin comentarios.

El principal problema de la Alcaldesa de Madrid no fue el inglés ni el desacierto de algunos contenidos, sino su falta de habilidad para enganchar a la audiencia, compartir con ésta una emoción sincera y transmitirle un mensaje creíble. Es muy probable que hablando en español el resultado hubiera sido parecido. Y lo peor para ella es que quienes escucharon su plática no fueron únicamente los elec-

tores, sino millones de personas que la siguieron por televisión o vieron después en Youtube. El discurso más seguido de toda su carrera. Vergüenza ajena. Sonrojo por tan desdichada representación de nuestro país en ese inmenso escaparate internacional. La imagen de una España liderada por políticos mal preparados y oportunistas. Porque eso es lo que se buscó allí: el oportunismo de estar en una gran foto de portada. ¿El deporte? Interesa la fachada, pero no la esencia; y aquí, este se tomó su venganza. Implacable con el cronómetro, los centímetros, los goles, las canastas, las valoraciones de los jueces... esta vez lo fue con quienes quisieron aprovecharse de él y salieron esquilados.

El sueño olímpico de Madrid debería dormir durante bastantes lunas; hasta poder despertar en circunstancias sociales mejores, con el entusiasmo mayoritario que lo caracterizó antaño y liderado por dirigentes con un mínimo de credibilidad. Cuando se vislumbre ese momento, ¿por qué no una consulta popular a todos los ciudadanos? No, una encuesta sesgada, sino una consulta seria tras explicar con todo detalle en qué consiste la inversión, quién pone el dinero, cuáles son sus ventajas y cuáles sus riesgos. Tras la experiencia vivida, si Madrid se vuelve a presentar, debería tener un gran apoyo popular real tras un verdadero ejercicio de democracia. ¿Más ficción? ¡No, gracias!

51

UNO PARA TODOS Y TODOS PARA UNO

Lunes, 30 de septiembre de 2013

El gran comienzo de temporada del Atlético de Madrid, con superioridad manifiesta y victoria en el estadio Bernabeu incluida, ha acentuado elogios que venían prodigándose desde la llegada de su entrenador, Cholo Simeone. Uno de los que más se oye coincide con lo que el mismo técnico destaca en cada rueda de prensa: “el éxito está en ser un equipo... jugar como equipo... pensar como equipo... trabajar al servicio del equipo... Equipo, equipo, equipo...”.

Si preguntásemos a mil o más entrenadores de deportes colectivos, prácticamente todos, por no decir todos, coincidirían en seña-

lar que actuar como equipo es un factor fundamental. Y no sólo en los partidos: también en el día a día, ya que lo que ocurre fuera, se refleja dentro. Quizá en menor porcentaje, pero también mayoritariamente, opinarían así jugadores y directivos. Sin embargo, una cosa es pensarlo y manifestarlo, y otra que eso suceda en la medida apropiada.

En general, salvo en situaciones de deterioro irreversible, la mayoría de los equipos funcionan bien como tales gran parte del tiempo; pero no tanto, cuando se necesita un sobreesfuerzo o se enfrentan a la adversidad: conflictos, momentos de mayor dificultad, malos resultados, frustraciones individuales, críticas duras... Es ahí cuando el concepto de equipo adquiere verdadera trascendencia y se pueden observar las fortalezas y las carencias. Para recoger entonces, hay que haber sembrado con anterioridad. Si no se sientan las bases en tiempos de paz, es muy improbable que cuando se necesite, por muchas arengas y declaraciones cargadas de tópicos que se hagan, el grupo funcione como equipo a un alto nivel de exigencia. Una cosa es la apariencia, lo que se pretende mostrar, y otra la realidad. Esta se demuestra con hechos, no con palabras.

Actuar como un equipo no garantiza superar a otros con mayor talento o que también funcionan bien como tal, pero contribuye a alcanzar el máximo rendimiento de ese grupo y, por esa vía, a que sea mucho más probable que se supere el listón del que se parte. El Atlético de Madrid actual es un buen ejemplo. Ya lo fue la temporada pasada, incluyendo sus peores momentos, que los hubo. Ahora, quizá no pueda mantener este nivel tan alto de rendimiento y buenos resultados, pero lo que está mostrando es ese significativo espíritu de equipo que subyace al lema de los mosqueteros. Se observa en la generosidad de los constantes apoyos al compañero que tiene el balón, las ayudas y relevos en defensa, cómo protegen la espalda del que no puede retroceder a tiempo, la confianza del que presiona sabiendo que hay más rojiblancos detrás, los desplazamientos sin balón para crear espacios que aprovechan otros, ese lenguaje no verbal que transmite unidad y apoyo mutuo... Existe una parcela de rendimiento individual, pero no se trata de cumplir por libre, sino de contribuir al engranaje colectivo. El talento al servicio del equipo. La responsabilidad de acudir en ayuda del compañero necesitado. La confianza en que los demás estarán ahí cuando uno lo necesite. "Uno para todos y todos para uno".

Se habla del espíritu de Simeone como una de las claves: su ambición, determinación, espíritu de lucha, liderazgo eficaz...

Elementos fundamentales que marcan la diferencia. Uno de ellos, es el control de las expectativas. Insiste en el planteamiento realista de ir partido a partido en lugar de dejarse llevar por delirios de grandeza. Otro es que tiene claro, y así lo transmite, el rol de cada jugador en el equipo. Es importante tener buenos jugadores, pero no basta. Deben saber qué se espera de ellos y cómo deben coordinar su esfuerzo. No siempre los de mayor talento individual encajan unos con otros; por sus características o intereses particulares, algunos pueden estorbarse mutuamente. Se suma por un lado, pero se resta más por otro.

En bastantes ocasiones, se ficha pensando en las cualidades positivas sin tener en cuenta cómo se ensamblarán con las de los compañeros, qué rol ocupará ese jugador en el equipo y cómo afectará al rol de otros. Una patata caliente para el entrenador que no ha intervenido. En el Atlético parece que esto no ocurre. Los fichajes se ajustan a las necesidades reales, lo que facilita que el entrenador no dude y pueda explicar a cada jugador cuál es su función y el valor que debe aportar para que el equipo triunfe. Eso transmite confianza y fortalece el compromiso.

En gran parte, lo que sucede en el campo se cuece fuera. Caprichos que alimentan egos frente a decisiones coherentes. Dudas que no se despejan versus ideas claras. La credibilidad de unos que disminuye; la de los otros, que aumenta. Voluntades que se distancian, mientras que otras se unen. Soldados muy cualificados que avanzan a trompicones, sin referencia, frente a mosqueteros conjurados que asumen su lema.

52

¿HAY VIDA SIN EL POWERPOINT?

Sábado, 12 de octubre de 2013

Llevaba varios días preparando esa presentación. Se trataba de una gran oportunidad para captar a ese cliente. Competiría con otros proveedores, claro; pero su proyecto era bastante bueno y es-

taba convencido de que tendría éxito. Por eso se esforzó en diseñar el correspondiente *powerpoint* con quince *slides* súper atractivas que recogían toda la información: incluyendo gráficos de varios colores, esquemas con flechas rectas y curvas en distintas direcciones, tablas de cifras bien alineadas y el texto casi completo que repetiría para persuadir a sus interlocutores. Además, su compañera Marisa, buena creativa, había aportado detalles estéticos que enriquecían el decorado. ¡Todo listo!

Durante varios días, ensayó su discurso. Le habían dicho que lo importante era no dudar, hablar con convencimiento, sin trabarse; y que para eso, era necesario ensayar, ensayar y ensayar. Desde luego, por falta de esfuerzo no iba a quedar; así que dedicó varias sesiones a repetir, repetir y repetir con el *powerpoint* delante, hasta sabérselo de memoria. Un posible problema: el tiempo. Sólo dispondría de quince minutos, y en los ensayos la disertación abarcaba unos veinticinco. Solución: hablar más rápido. Conforme lo aprendía de memoria, pudo aumentar la velocidad; y más aun, leyendo algunos de los párrafos.

El día anterior, sintió pánico. Pensó que podría olvidarse de algo, quedarse bloqueado o no saber responder a alguna de las preguntas que le hicieran. Había oído hablar del miedo escénico, pero siempre creyó que se trataba de una exageración. Podía entenderlo ante un auditorio de miles de personas, o en los equipos de fútbol que visitaban el Bernabeu ante el rugido de ochenta mil gargantas, pero en una simple exposición de un proyecto de trabajo... “tampoco es el fin del mundo ¿no?”, razonaba. “Seguro que lo hago bien”. “Tengo que creer en mí”. “Además, tengo el *powerpoint*; si me bloqueo, todo está ahí”. Quería convencerse con este tipo de argumentos, pero le costaba. Se agobió tanto que pensó en abandonar. Buscó unas cuantas excusas que le permitieran escapar con un mínimo de dignidad. Pero ninguna era convincente. Había que hacerlo. Marisa y otros compañeros, también su jefe, le transmitieron que estaban seguros de que lo haría genial. Sintió su apoyo, pero la presión añadida que lo acompañó incrementó la ansiedad. Por la noche, apenas pudo dormir. Repasó, repasó y volvió a repasar. La incertidumbre no le abandonó.

Llegó el gran día. Seguía nervioso, pero sintió una euforia que lo contrarrestó; y eso le dio fuerzas. Hasta que esperó en la antecámara a que le llamaran. Allí, notó que le sudaba todo el cuerpo. Si se sentaba, las piernas le temblaban. De pie, no paraba de andar como león enjaulado. Procuró calmarse. Repasó su discurso. Sobre todo,

lo que diría al principio. Y comprobó hasta la saciedad que llevaba el *pen-drive* con el *powerpoint*. Si este le fallaba... ¡ufffff! No quería ni pensarlo. Por fin accedió a la sala donde sería la presentación. Un técnico bien dispuesto encajó el dispositivo en el ordenador y, superados algunos problemas menores, todo estuvo listo. Hubo que apagar las luces para ver mejor las imágenes. A él y al público se les veía mal, pero el impacto del *power* estaba asegurado. Telón levantado. ¡Adelante el actor!

Dio los buenos días. Dijo su nombre, su cargo en la empresa y algunos datos más sobre su experiencia profesional y los miembros del equipo que representaba.

— ¿Qué le parece si vamos al grano y nos cuenta lo que quiere presentarnos? —le interrumpió uno de los que allí estaban, probablemente el que más mandaba.

— Sí, sí... claro, claro... —respondió nervioso, dándose cuenta de que se había recreado en exceso y la audiencia se había impacientado.

Enseguida apareció en la pantalla la primera diapositiva. Otra vez, el nombre del proyecto y sus autores, que volvió a subrayar. Después, con la rapidez que había previsto en los ensayos, leyó el contenido de la segunda y la tercera. Sin mirar al público, claro; con el mismo volumen de voz; todo seguido, sin pausas: ni comas, ni puntos, como si todo fuera una misma frase. Una tediosa introducción que continuó con un esquema que retiró antes de que el más avezado lector pudiera comprenderlo.

— Disculpen que vaya tan rápido, pero como no tenemos mucho tiempo, no tengo más remedio —explicó para que le comprendieran, mirando intermitentemente al suelo— Si no entienden cualquier cosa, me interrumpen y se lo explico.

El silencio fue la respuesta. Y el escaso contacto visual le mostró algunas expresiones que no le gustaron. Se puso más nervioso. Y volvió a refugiarse en el *powerpoint*. La siguiente *slide* trataba de los cinco objetivos del proyecto. Uno por uno los fue leyendo, insertando explicaciones no leídas tras cada enunciado. Aquí, fue de mal en peor. Hablaba muy rápido, con muy mala vocalización, palabras y frases sin terminar y una entonación deficiente que dificultaban el seguimiento de la exposición. Casi siempre mirando hacia el suelo; a veces, al horizonte; pocas, a quienes le escuchaban; mejor dicho, a quienes estaban allí, porque escucharle, escucharle... Ni siquiera se situaba de cara al público. Incluso cuando no leía, a menudo se giraba hacia la pantalla y continuaba hablando de espaldas. Y así

continuó con unas cuantas diapositivas más. Uno de los presentes miró el reloj y le transmitió una señal inequívoca.

— Sí, sí, claro: ¿Cuánto tiempo tengo? –preguntó él.

— Tiene que terminar ya.

— ¿Ya? Uf, es que aún me queda lo más importante... Me gustaría que vieran...

— Lo siento; pero tenemos que ver a otras personas y ya le hemos dedicado más tiempo del que habíamos acordado –señaló el hombre del reloj– Si quiere, nos deja la presentación y la vemos nosotros en cuanto podamos.

— Bueno... Son sólo cinco o diez minutos más –insistió– Es que aún no les he explicado...

— De verdad que lo siento. No tenemos más tiempo. Gracias por su aportación.

Quedó en que les enviaría un PDF con la presentación y salió a la calle acompañado de su maletín y su inseparable *pendrive*. La ansiedad se había disipado, dando paso a una profunda insatisfacción. Se lamentó de la falta de tiempo. “Tantas horas de preparación y ensayos, y ni siquiera he podido contarlos”. En esa excusa, encontró la explicación. No reparó en nada más. Días después, supo que el cliente no había elegido el proyecto y lo atribuyó a lo mismo. En ningún momento reflexionó sobre sus habilidades para preparar y exponer una presentación en público. O si lo hizo, se puso la venda en los ojos convencido de que se trataba de algo innato que nunca podría mejorar.

¿Hay vida sin el *powerpoint*?

53

PRESIÓN PSICOLÓGICA: YA LA HEMOS...

Martes, 26 de noviembre de 2013

Se ha celebrado en Chennai, India, la final del campeonato del mundo de Ajedrez, en la que el candidato, Magnus Carlsen, noruego de veintidós años, ha derrotado al hasta ahora campeón, el

indio Viswanathan Anand, quien disfrutaba del cetro desde 2007. En sus declaraciones, Carlsen acentuó la importancia de haber controlado la presión psicológica a diferencia de su rival, “ya que incluso en el campeonato del mundo, esta puede hacer que un gran campeón se derrumbe”. Anand lo confirmó como posible causa de sus errores en las partidas definitivas. Curiosamente, en abril, en el torneo de candidatos que decidía quién sería el aspirante, Carlsen y el ruso Kramnik llegaron a la última partida empatados. Sus rivales no se jugaban nada; ellos, todo. ¡Y los dos perdieron! ¿Presión psicológica?

Lo que conocemos como presión psicológica no es un enemigo invisible, sino un estrés elevado relacionado con situaciones trascendentes de alta dificultad y exigencia. Este estrés provoca una sobreactivación que perjudica el rendimiento. Le sucede a muchos deportistas en las competiciones, sobre todo si en estas se juegan mucho, la expectativa de éxito de quienes les rodean es muy alta y su autoconfianza no es suficientemente robusta. Estar a punto de conseguir algo grande, tener miedo a perder y defraudar a otros, que el partido no transcurra como todos esperaban, o la obligación de rendir con precisión en una acción decisiva, son ejemplos de situaciones que pueden contribuir a este estrés perjudicial.

En el deporte, como en otros ámbitos de alto rendimiento, los mejores suelen tolerar y gestionar con eficacia la presión psicológica la mayor parte de las veces. En general, son personas que han desarrollado una sólida fortaleza mental: transforman las amenazas en retos, se centran en lo que depende de ellos y convierten la presión en una energía favorable que les ayuda a prepararse y rendir a alto nivel. En muchos casos, esto les diferencia de otros destacados deportistas, empresarios, directivos, actores, etc. que carecen de esta habilidad. Sin embargo, hasta el mejor escribano echa un borrón, y por muy campeones que sean, se trata de personas de carne y hueso que, a veces, como demuestra lo sucedido a Anand, pueden verse superadas por una presión psicológica que no consiguen controlar. No debe sorprendernos que jugadores como Messi o Roben fallasen penaltis clave en los partidos más decisivos de la *Champions League* de 2012, que Gasol no convierta los tiros libres en los minutos finales de algunos partidos trascendentales como, por ejemplo, la final del *Eurobasket* de 2007, o que cualquiera con la “cabeza bien amueblada” pinche en algún momento y “se le crucen los cables”.

Obviamente, el rendimiento no depende sólo de este factor. A veces, de forma errónea, se achaca la falta de rendimiento a la

presión psicológica cuando existen explicaciones más básicas y con mayor peso: como (en el deporte) la falta de condiciones físicas, habilidades técnicas/tácticas y preparación apropiada, o circunstancias externas como la fortaleza y el acierto del rival. Estas variables son las que principalmente determinan las posibilidades reales de rendimiento. A partir de ahí, la mejor o peor gestión del estrés lo optimizará o minimizará; y así, los que más rinden en función de sus posibilidades reales suelen ser aquellos que la mayor parte del tiempo toleran y controlan bien la presión psicológica. Eso sí, si bien sus errores en esta faceta son pocos, a veces muy pocos, la trascendencia de estos puede ser enorme, ya que suelen producirse en los momentos más críticos. Seguramente, Anand tiene una gran habilidad para controlar la presión psicológica, pero de pronto surge una situación concreta, muy trascendente, en la que no puede controlarla, y entonces juega por debajo de su nivel, cometiendo errores que le cuestan el campeonato del mundo. Como él, otros muchos. ¿Podemos hacer algo? ¿O debemos resignarnos? (¡Ya la hemos...!).

El entrenamiento psicológico se suele plantear para atender a deportistas que presentan déficits muy evidentes; por ejemplo, aquellos que suelen rendir mal en las competiciones a diferencia de los entrenamientos. Otras veces, se organiza como parte de un plan de entrenamiento global, programándose con el objetivo de desarrollar habilidades mentales que puedan aplicarse en diferentes situaciones. Sin embargo, se suele obviar con deportistas que casi siempre funcionan bastante bien en la parcela psicológica, sin tener en cuenta la trascendencia de esos momentos, escasos pero muy relevantes, en los que podrían verse superados por el estrés. Es lógico: el buen rendimiento habitual eclipsa la necesidad de prevenir tal circunstancia excepcional. Pero cuando esta acontece, les pilla por sorpresa, sin recursos excepcionales para controlar la presión, y el deportista pincha en el momento menos oportuno. Después, se asumen los errores como algo inevitable y, en la mayoría de los casos, no se hace nada para prevenir este problema en el futuro. ¿Ignorancia? ¿Ausencia de un psicólogo del deporte que sepa entrenar al deportista?

En estos casos, el trabajo psicológico más general resulta insuficiente, siendo necesaria una intervención muy específica centrada en la prevención y el control del estrés en las situaciones concretas que se consideren más relevantes. Al tratarse de personas que suelen funcionar bien en lo mental, y situaciones poco frecuentes y a veces lejanas, este tipo de trabajo (que por ejemplo se hace con al-

gunos deportistas olímpicos) puede ser difícil de aplicar, pero constituye la clave para dar un paso más de calidad que diferencie de los mejores a los que todavía lo son más; de los que obtienen mucho provecho de sus posibilidades, a los que además son capaces de superar su propio listón.

La optimización del rendimiento pasa por ensanchar los propios límites por poco margen que uno tenga, y el entrenamiento psicológico muy específico puede ser, en bastantes casos, la llave que los deportistas y otros profesionales necesitan. Seguirán siendo de carne y hueso, pero la probabilidad de que pinchen será mucho menor. Sin duda, un reto importante para los psicólogos del deporte y de otras áreas del rendimiento en sus funciones de detectar y evaluar esta necesidad, alertar y motivar a los interesados y diseñar y aplicar la intervención más eficaz. ¿Hacemos algo?

54

MANDELA: EJEMPLO DE LIDERAZGO

Sábado, 7 de diciembre de 2013

El fallecimiento de Nelson Mandela inmortaliza el recuerdo de un hombre extraordinario que como Gandhi, Luther King o la Madre Teresa de Calcuta, ha dejado una huella imborrable por su impactante liderazgo sin el apoyo de la amenaza o la fuerza física. Sus impresionantes logros no son fruto de la casualidad, sino en gran parte, el resultado de habilidades muy eficaces puestas en práctica.

En primer lugar; el control emocional, la autodisciplina y la búsqueda del crecimiento personal, incluso en sus peores etapas. En su largo cautiverio, es seguro que pasó por malos momentos, pero destaca su capacidad para no hundirse, mantenerse activo y querer seguir aprendiendo. Es difícil ser un buen líder si no te superas a ti mismo; sin embargo, en muchos casos, los que lideran sólo se ocupan de cómo dirigir a sus liderados, olvidándose de lo que concierne a ellos mismos; y así, su alcance es mucho más limitado. Mandela es un buen ejemplo de comportamiento, y ese es uno de

los principales bastiones en los que se ha sustentado su liderazgo. El ejemplo que ofrece a los demás está presente en toda su trayectoria: antes, durante y después de su estancia en esa diminuta celda. Estando en esta, potencia y demuestra su fuerza adoptando una actitud constructiva: habla con sus carceleros blancos, aprende cómo piensan, desarrolla la empatía con quienes en principio le rechazan, mantiene su mente centrada en lo que depende de él para seguir avanzando y no se desanima. Así, crecen su potencial, su credibilidad y su carisma. Cuando sale de la cárcel, no es un liberado más; sino alguien con un gran prestigio ganado a pulso, un líder que inspira confianza y alimenta una esperanza. El dirigente que no consigue estos requisitos (inspirar confianza y alimentar esperanza) difícilmente puede conseguir que le sigan.

El primer paso está dado, pero ahora hay que mantener y fortalecer esa confianza. Porque no es un cheque en blanco. Y es aquí donde muchos fracasan: su prestigio ha podido generar una gran expectativa, pero sus acciones posteriores, decepcionan. No es el caso de Mandela. Su ejemplo de hombre sencillo, austero, emocionalmente equilibrado, preocupado por los problemas de los demás, cordial y respetuoso en el trato y, al mismo tiempo, firme en su propósito, agiganta su capacidad de influencia. ¿Cuántos de los que dirigen a otras personas en la empresa, el deporte, la política o cualquier otro ámbito, descuidan estas grandes virtudes como si fueran algo secundario? En teoría, la mayoría estará de acuerdo en que son importantes, e incluso muchos se engañarán creyendo que las aplican, pero en la práctica observamos su ausencia en un gran número de casos. ¿Dónde está el problema? A veces, en la soberbia o la avaricia material o de poder de quienes mandan; otras, en la ausencia de interés o prioridad por estas cuestiones; pero sobre todo, en la falta de habilidad para poner en práctica lo que en teoría se acepta. No sirve pensar y decir que son importantes el equilibrio emocional, la empatía, el trato con los demás, etc., si no se sabe cómo hacerlo funcionar. Cuestión de actitud y entrenamiento.

Establecer un objetivo común es una herramienta clave que, en principio, la mayoría de los que dirigen personas tienen en cuenta. Pero no sirve cualquier objetivo. Este, en primer lugar, debe ser atractivo en función de sus posibles beneficios, el reto que plantea, el proceso que conlleva y los costes de todo tipo relacionados con el intento. En mayor o menor medida en cada caso, todos estos factores, sumando o restando, tienen su peso en el atractivo del objetivo. Atractivo para el colectivo, pero también a nivel individual y

de cada subgrupo implicado. En el caso de Sudáfrica, el acierto de Mandela estuvo en encontrar y saber vender un objetivo común: el fin del *Apartheid* y un país nuevo, que aunque suponía cesiones de unos y otros, proporcionaba beneficios mayores a todas las partes. A la población negra, los derechos y la posibilidad de crecer en todos los aspectos. A la población blanca, las ventajas económicas que traería el fin del bloqueo internacional que los estaba ahogando.

El buen líder, como demostró él, debe saber negociar con las partes enfrentadas para conseguir que todos perciban el beneficio particular de una acción conjunta. Es una de las claves del trabajo en equipo, sobre todo cuando los miembros del mismo no piensan igual, se llevan mal o, simplemente, tienen intereses diferentes. Otra clave es anticipar los costes, poner sobre la mesa los esfuerzos requeridos, tener claro lo que hay que ceder. Nada es a cambio de nada, y los objetivos ambiciosos cuestan. El director que no anticipa los costes y no prevé con sus subordinados cómo afrontarlos, corre el riesgo de convertirse en un vendedor de humo que inicialmente encanta pero después decepciona. El realismo de Mandela al no esconder las dificultades, fue perfectamente compatible con el entusiasmo que generó su discurso. Es más, contribuyó a que creciera su credibilidad. Cuando hablaba, los que le escuchaban sabían que sus palabras no eran vanas. Cuando les pedía un esfuerzo, coincidían con él en que merecía la pena.

Todavía hay líderes que no han comprendido lo poco apropiado que resulta generar expectativas que después no se cumplen. Por la boca muere el pez; no hay que olvidarlo. A muchos políticos, entrenadores y directivos les pasa. Los objetivos deben ser atractivos, pero a la vez realistas, alcanzables; y eso supone, en muchos casos, renunciar al objetivo ideal en favor de los objetivos verdaderamente probables. Para eso, los líderes deben tener una perspectiva global que contemple todo aquello que pueda ser relevante y considerar el alcance de sus decisiones no sólo en la inmediatez, sino a medio y largo plazo. Eso conlleva, a veces, tener que salir del pequeño mundo en que uno se siente más cómodo. A muchos les da vértigo; a otros, pereza. Otros prefieren no enfrentarse a quienes tienen cerca.

Mandela se dio cuenta de la trascendencia de las alianzas internacionales y dedicó tiempo a fortalecerlas. Para eso, necesitaba ofrecer una imagen de país civilizado y unido, con dirigentes sensatos, que transmitiera confianza, atrajera inversiones y mereciera el apoyo de quienes desde fuera podían ayudar a Sudáfrica. Ya en la presidencia del país, sus adeptos más radicales le pedían medidas

drásticas contra la población blanca que los había oprimido. Lo fácil en el corto plazo habría sido contentarlos, y probablemente, como ha sucedido en otros casos, es lo que hubiera hecho un dirigente mediocre carente de esa gran visión que Mandela tenía. Los blancos dominaban la economía y las fuerzas armadas, y no podía prescindir de ellos. Lo emocional no contaba. Lo racional, sí. El futuro del país exigía integrar a todos, sin rechazar a ninguno por su pasado.

Pienso en esos equipos o instituciones en los que cuando a quien dirige no le gusta alguien, sin ni siquiera darle una mínima oportunidad de integrarse, de un modo u otro lo va apartando y no cesa hasta echarlo. ¿Cuántas veces se le pone a una persona valiosa una cruz inamovible, simplemente porque colaboró con el directivo anterior o en algún momento expresó una opinión contraria? ¿O bien porque está muy preparado y se le considera una amenaza? Mandela demostró su inteligencia de líder grande dando la oportunidad a aquellos que podían sumar. Al contrario que un líder mediocre, no los despidió, sino que buscó lo mejor de ellos, los ganó para su causa y aprovechó su talento y experiencia. ¡Qué gran lección!

Se destaca de Mandela la utilización de los *Springboks* (la selección nacional de rugby) para unir al país bajo una misma ilusión. Un gran acierto; ya que el deporte ha demostrado ser una eficaz herramienta para estimular un sentimiento colectivo intenso que, en un momento dado, puede eclipsar las diferencias individuales. Aunque evidentemente, no basta. De manera paralela, se deben desarrollar otras medidas más estables, y Mandela puso en marcha muchas iniciativas. Por desgracia, algunas de ellas no han cuajado como él esperaba. Partía desde muy abajo y, además, es muy probable que sus continuadores no hayan tenido la misma capacidad.

En cualquier caso, parece indiscutible que hay un antes y un después en Sudáfrica, y ese sentimiento colectivo que impulsó el rugby, parece haber contribuido al cambio. Conseguirlo no fue fácil. Los *Springboks* eran un símbolo de la Sudáfrica blanca, y se trataba de que lo fueran de toda Sudáfrica. Los nuevos responsables deportivos, de raza negra, quisieron eliminarlos o al menos minimizarlos, y Mandela tuvo que apostar muy fuerte contradiciendo a los suyos; más aun, solicitándoles que cedieran y apoyaran a quienes veían como el enemigo que durante décadas les había aplastado. A veces, un líder tiene que echar el resto para sacar adelante sus ideas, pero necesita el respeto y la credibilidad de sus liderados, algo que habrá tenido que ganarse previamente con su cercanía, respeto, buen

ejemplo y aciertos. Imponer es fácil, pero convencer a los que piensan diferente y conseguir no sólo que no interfieran, sino que apoyen lo que en principio rechazaban, exige una gran habilidad para liderar.

En la despedida del gran líder, se loan sus extraordinarios logros. Más admirable aun, es la forma en que los consiguió: el impresionante ejemplo de liderazgo que nos ha dejado. ¿Podremos imitarlo, aunque sólo sea aproximándonos? Desde luego, el listón está muy alto; pero Mandela, como el mismo señaló, sólo era un hombre; extraordinario, es cierto; pero un hombre al fin y al cabo.

55 CUENTO DE NAVIDAD

Miércoles, 25 de diciembre de 2013

Los resultados habían empeorado, y él, Germán, consejero delegado de esa empresa de productos lácteos, si bien comprendía que la crisis influía, lo achacaba en gran parte a una falta de motivación de los empleados. ¿Por qué? No lo sabía; pero sí tenía claro que era necesario reaccionar, por lo que dio vía libre al departamento de recursos humanos. Necesitaba empleados muy motivados, y no se escatimaron medios. Contrataron a un medallista olímpico que explicó cómo había conseguido su sueño a base de desearlo mucho, entrenar muy duro y convertirse en casi un ermitaño que había renunciado a cualquier tipo de placer terreno; y a un explorador del Polo Sur que relató como había sobrevivido más de setenta días aislado por bloques de hielo, sin ningún contacto y sobreponiéndose a las ganas de comerse a sus dos perros: todo gracias a la voluntad de vivir, ejercicios de yoga que había aprendido en el Tíbet y el poder mental que compartía ahora en su libro de autoayuda: "Vive y deja vivir: si quieres, puedes". Pero el efecto no fue el esperado. Se admiraban las hazañas de estos héroes, pero se percibían como algo muy lejano: historias de ficción cuyo impacto finalizaba cuando la realidad reaparecía. Además, los empleados no parecían dispuestos a pagar un precio tan alto para que la empresa ganara más dinero.

Y también los había que se sentían culpables, o poca cosa, por no tener esas voluntades de hierro.

Germán no se desanimó, y buscó armas aun más poderosas. Una de ellas, el famoso gurú de Oklahoma City, Dream Winning, socio fundador de "Winning Dreams Associates". Rodeado de bellas *cheerleaders* que no paraban de saltar y gritar, música a todo trapo y mensajes motivadores en grandes pantallas digitales, Winning aplicó uno de sus métodos más vanguardistas: el exclusivo programa de choque, PUTEO (*Planning, Understanding, Thinking, Executing and Outstanding*), para fortalecer la voluntad de los empleados y permitir que emergiera el ganador latente que llevaban dentro. El programa hizo honor a su nombre: ocasionó grandes frustraciones, numerosas reacciones agresivas, múltiples disputas internas que pasados varios meses seguían sin cicatrizar, varias bajas voluntarias por depresión y, aunque no se dijo abiertamente, un intento de suicidio de un repartidor de leche que se sintió una verdadera mierda.

Tampoco funcionó un maratón de cine en el que *Braveheart*, *Rocky*, *Ben-Hur*, *Jungla de Cristal* y *Lo verde empieza en los Pirineos* se sucedieron ininterrumpidamente durante cuarenta y ocho horas. Según el extrovertido coach Joe McMorro, certificado por la MOCO (*Minnesota Optimistic Coaching Organization*) y conductor de la actividad, se trataba de inundar a los participantes en un clima de emociones intensas con grandes enseñanzas para estimular su motivación. Fundamental: no podían abandonar la sala para nada. A la entrada se les repartieron bolsas de comida, botellas de leche, mantas, orinales y otros elementos básicos. No tardaron mucho en estar de morros a pesar del entusiasmo del siempre sonriente McMorro insistiendo en las moralejas de ese destacado elenco cinematográfico. El clímax llegó cuando la tercera vez que pasaron *Braveheart*, en la escena en que los escoceses se dan la vuelta, levantan sus *kilt* y enseñan el culo a los adversarios ingleses antes de una batalla, algunos hicieron lo propio bajándose los pantalones frente a McMorro.

— *Bravooo, good initiative... it shows courage, great attitude, big balls!* —reaccionó el gurú, mostrando la importancia de considerar siempre la parte llena del vaso— *This is what we need: big balls to succeed!*

El admirable optimismo de McMorro, a prueba de gente bostezando, cuchicheando, durmiéndose o buscando excusas para abandonar (coches en doble fila, madres en el hospital, hijos desaparecidos, ataques de apendicitis, fiebres contagiosas y otras por el estilo), no pudo impedir que, curiosamente, se estropeará el proyector (!!!)

y hubiera que suspender la actividad antes de tiempo. Quizá por eso, la motivación no mejoró en absoluto. Eso sí, algunos dejaron de ir al cine y otros tuvieron pesadillas encadenados en las galeras romanas o recibiendo mamporros en el cuadrilátero.

Otros intentos: jornadas de supervivencia en la Sierra de Gredos, simulación de batallas con pinturas de guerra, carreras de *karts*, saltos en paracaídas, viajes a Eurodisney, estancias en el Castillo de la Mota, narices de payaso... ¡Nada!

Agotadas todas las iniciativas del mundo mundial, Germán estaba desesperado. Los resultados eran los peores de la última década y la motivación se situaba bajo mínimos. Sin una solución, ya de noche, salió a dar un paseo; y observando las primeras luces de la Navidad, se le ocurrió la idea. Sin perder tiempo, regresó a la oficina, entró en Google, anotó la dirección que buscaba y escribió un *email* pidiendo ayuda. Pensó que lo más probable era el silencio por respuesta, pero quien no lo intenta... ¡Sorpresa! A la mañana siguiente, allí estaba... y la contestación, ¡¡¡afirmativa!!! Aunque la actividad que el reconocido maestro le proponía no era para sus empleados, sino para él (???). No lo entendió. Pero no iba a ponerle pegas a alguien tan insigne que había tenido la deferencia de interesarse por su caso, así que, sin rechistar, siguió las instrucciones que este le había dado y de inmediato partió.

— Sólo tienes que venir conmigo y fijarte muy bien en lo que yo hago –le dijo Papá Noel tras un breve saludo.

Atenazado y a la vez honrado por tan alto privilegio, subió al trineo del gran padre de la Navidad y, en poco tiempo, pues los renos eran increíblemente rápidos, ambos estuvieron sentados a la entrada de unos grandes almacenes. A pesar del frío, decenas de niños esperaban turno en una interminable fila que casi rodeaba el edificio.

— ¿Cómo te llamas? –preguntó el viejo Noel.

— María –contestó la niña que se le había acercado, visiblemente emocionada.

— María –repitió él, recreándose en la pronunciación– Es un nombre muy bonito, María. ¿Cuántos años tienes?

— Siete --- respondió ella, sin levantar los ojos del suelo.

— ¡Siete! ¡Hohohoho! –exclamó Papa Noel– Ya eres una niña mayor... (la niña se mostró encantada). Dime ¿qué cosas buenas has hecho este año?

María no encontraba la respuesta. Su mirada seguía siendo baja, y su cuerpo se balanceaba. No sabía qué decir. El experto Papa

Noel no se inmutó: guardó silencio, la abrazó con ternura... y ella, sintiéndose más segura, habló. Él se limitó a repetir lo que la niña decía, aunque acentuándolo mucho para darle la gran importancia que para ella tenía; cuando terminó, le dijo:

— María, eso ha estado muy bien., pero que muy bien (la niña mostró su satisfacción). ¿Crees que lo puedes volver a hacer el año que viene?

La niña, sintiéndose reconocida, asintió con la cabeza mientras sonreía.

— ¡Estupendo, María! –se alegró él– ¿Qué otra cosa buena crees que podrías hacer este próximo año?

El siguiente niño era más hablador, y Papá Noel le escuchó con mucho respeto, destacando con sus Hohohohos las cosas buenas que decía. Un tercero le pidió muchos juguetes, y el viejo sabio, tras escucharle muy atento, le preguntó:

— ¿Qué crees que puedes hacer tú para conseguir esos regalos?

— No sé... sólo sé que quiero esos regalos –contestó el niño.

— Me parece bien, Alberto –dijo Papá Noel– pero todos tenemos que ganarnos las cosas que deseamos ¿no te parece? (el niño dudó, pero asintió) Por eso te preguntaba qué vas a hacer tú para merecer esos regalos.

Después llegó una niña que también le pidió muchas cosas, y Papá Noel, tras la paciente escucha activa, le comentó:

— Si te doy a ti todos esos regalos, habrá otras niñas que se quedarán sin nada.

La pequeña se quedó pensativa. Él guardó silencio. Ella reaccionó señalando algunos regalos a los que estaba dispuesta a renunciar.

La jornada fue exhaustiva. Y también la siguiente. Y la otra. Así, durante siete interminables días en los que Papá Noel, por muy cansado que estuviera, jamás perdía la sonrisa, escuchaba con mucho respeto a cada niño que se le acercaba, valoraba las aportaciones que estos hacían, destacaba sus acciones buenas, y sin intimidarlos, hacía preguntas oportunas que les ayudaban a reflexionar. Lo que hacía no era exótico ni espectacular. Sin la parafernalia de Dream Winning, Joe McMorro y otros encantadores de serpientes, para el espectador no avezado se trataba de algo monótono y aburrido. Así fue para Germán. “Niñerías”. Estúpidas conversaciones que le hacían perder el tiempo. Pero sorprendentemente, poco a poco se dio cuenta de que había mucho más que eso. Algo en principio invisible, pero que constituía la auténtica esencia. Y llegó a comprobar que la motivación de los niños cuando se marchaban, más que

por los regalos en sí mismos, que también, respondía a cómo habían sido tratados por Papá Noel. ¡Un crack! concluyó.

Sonó el móvil. Una, dos, varias veces. Por fin lo oyó, lo buscó y lo pulsó para contestar, pero no llegó a tiempo. Seguía medio dormido, y enseguida se dio cuenta de que había pasado la noche en la oficina. Comenzaba a clarear, y pronto llegarían todos. Comprobó el calendario: 23 de diciembre: último día laboral antes de las vacaciones. El ordenador estaba encendido, y el *email* abierto sin mensajes pendientes. Entró en “enviados” y tampoco encontró el que había mandado a Papá Noel (???). Aprovechó la camisa y la muda que siempre tenía allí limpias como emergencia y se aseó antes de que los demás arribaran.

Después, asombrando a todos, dedicó el día a hablar con cada uno de ellos. De algunos ni siquiera conocía el nombre, pero se esforzó por aprenderlo. Se interesó por sus familias, sus planes... preguntó por las que creían que habían sido sus fortalezas en ese año y les pidió sugerencias para mejorar en el siguiente. Escuchó con atención y respeto como nunca antes; y con la mente abierta, pudo recoger ideas bastante interesantes. Con sinceridad, les dio las gracias. ¡Una jornada agotadora!

Pasadas las siete, muy satisfecho, abandonó la oficina con una energía especial que había olvidado. Sentía que confiaba en su gente y estaba motivado. Sabía que no era suficiente, que habría que poner en marcha planes estratégicos eficaces, pero había dado un gran paso para que estos funcionaran. La llave que necesitaba. En su recorrido, vio a un Papá Noel sentado a la puerta de unos grandes almacenes. Se acercó y permaneció allí observándolo. Cuando se fue el niño al que estaba atendiendo, el tripudo hombre vestido de rojo y larga barba blanca se giró hacia él y le guiñó un ojo.

“Lo esencial es invisible a los ojos” (El Principito). Pero sólo a los que no saben verlo.

¡Feliz Navidad!

2014

*El buen caminante se centra
en lo que depende de sí mismo,
y continúa avanzando
sin lamentarse ni entretenerse
con lo que no puede controlar*

56 CARTA A LOS REYES MAGOS

Domingo, 5 de enero de 2014

Trabajaban a destajo para poder cumplir con todos los encargos. Millones de cartas se clasificaban por países, edades y tipo de regalos. La organización impecable resultaba imprescindible para ese excepcional servicio al cliente que desde siempre les había caracterizado. La trascendencia de su misión y el extraordinario prestigio tan mercedamente ganado como segundo proveedor mundial de los últimos dos milenios, así lo demandaban. Y así se lo transmitían a sus ayudantes en sus exigentes cursos de formación. Cada uno de sus millones de clientes era sumamente importante, por lo que errar con uno solo de ellos constituiría un desastre sin precedentes que mancharía su inmaculada trayectoria. Conscientes de ello, todos sus subordinados se esmeraban al máximo. Con inusitada rapidez, sólo comparable a la de los renos de Papá Noel, su gran competidor, abrían las cartas, las leían y las ordenaban; después, otros se encargaban de atender y preparar los pedidos; y un tercer grupo acompañaba a los Reyes en la agotadora noche del reparto.

Como estaban bien entrenados, y los Magos habían desarrollado la habilidad de delegar, estos cientos de ayudantes trabajaban con bastante autonomía y sólo acudían a sus jefes cuando surgía algún imprevisto que no sabían resolver. Ese fue el caso de Estrella Rosconi, una de las primeras mujeres que se habían incorporado a la plantilla, donde ya llevaba trabajando casi trescientos años. Leyó y releyó esa carta, pero no supo clasificarla. Venía de España, y el remitente era un niño de nueve años, pero el contenido no encajaba en ninguna de las categorías habituales, y eso que tenían más de cien. Consultó a compañeros más antiguos pensando que su mayor experiencia podría solucionarlo, pero ni siquiera Kabal Ghata, que pertenecía a la empresa desde hacía más de mil años, supo orientarla. Estrella no quería molestar a los Reyes. Necesitaban descansar y

prepararse para la gran noche, por lo que estarían durmiendo, leyendo algún libro relajante o visualizando su tarea, pero no tuvo más remedio.

Melchor fue el primero en leer la carta, y no supo qué decir, por lo que se la pasó a Gaspar. Este, sorprendido también, hizo lo propio con Baltasar. Decidieron reunirse los tres para leerla en voz alta, reflexionar conjuntamente y darle una solución. Gaspar fue el encargado.

Queridos Reyes Magos:

Como tengo mala letra, le he pedido a mi madre que escriba la carta, pero con la condición de poner lo que yo le digo. Me llamo Raúl y tengo nueve años. Tengo dos hermanas mayores que yo, que soy el pequeño. Me gusta mucho jugar al fútbol y de mayor quiero ser futbolista, bombero o ingeniero informático. Aún no lo he decidido. Juego al fútbol en el equipo de mi colegio y lo que quiero pedirlos este año es que habléis con mi entrenador y con mi padre.

— ¡No pide juguetes! —exclamó Melchor— Mira que hemos visto casos extraños, pero nunca nos ha pasado esto.

— Sí que es raro, sí —confirmó Gaspar— ¿Cómo se le habrá ocurrido algo así? ¡Pero si nosotros no hablamos con nadie!

— Quizá otros niños también lo desean, pero no se atreven a pedirlo, o no se les habrá ocurrido —apuntó Baltasar— ¿Será el único niño en el mundo que necesita eso?

— Bueno, sólo tenemos esa carta... ¡Un niño que no pide juguetes!

Gaspar continuó.

Mi entrenador llega tarde a muchos entrenamientos y a veces se lo pasa con el móvil sin hacernos mucho caso. Otras veces no hace más que chillarnos y nos insulta cuando cometemos fallos. Yo me pongo muy nervioso y así me sale todo mal. Muchos días lloro, pero sólo lo sabe mi madre. Y mi padre es muy buen padre, porque me lleva a los partidos y me anima mucho, pero se pone muy nervioso y se pasa el partido diciéndome cosas. A veces no se qué hacer, si lo que me dice él o lo que me dice el entrenador. Porque haga lo que haga, siempre el otro me echa la bronca. ¿No podéis decirles que se pongan de acuerdo? Algunos días al ter-

minar el partido los he visto discutir por mi culpa. Y yo lo paso muy mal. También me da mucha vergüenza cuando se enfada con el árbitro y le grita. Por favor, haced algo y os prometo que me portaré bien todo el año, seré obediente y no les fastidiaré a mis hermanas. Muchas gracias. Raúl.

¡Es increíble! –sentenció Melchor– No podía imaginarme que pasaran estas cosas en España.

— ¿Sólo en España? –cuestionó Baltasar– Me gustaría averiguar si también sucede en otros países. Es muy grave que un niño al que le gusta el fútbol sufra tanto. ¿No creéis?

— Lamentable, sí –estuvo de acuerdo Gaspar– Se supone que los deportes fueron inventados para pasarlo bien ¿no?

— ¡Y sobre todo los niños! –exclamó Melchor– ¿O es que esos adultos se han creído que por el hecho de ser mayores pueden usar a los niños como si fueran sus juguetes? ¡No señor! ¡Son personas sensibles, y merecen ser respetados!

— ¡Es intolerable! –se encendió Gaspar– ¿Dónde está la responsabilidad de ese entrenador? ¿Cree que puede abusar así de niños que confían en él?

— ¿Y el padre? –cuestionó Baltasar– Seguro que actúa con su mejor intención... pero hombre... ¿es qué no piensa? ¡Cómo no se da cuenta de que eso que hace perjudica al chico!

Finalizó el cónclave, Estrella Rosconi recibió instrucciones muy precisas. Asunto resuelto. Cada uno a su tarea. Y llegó la esperada noche; como siempre, misteriosa, mágica, pletórica de ilusiones. Raúl apenas pudo dormir. Confiaba en los Reyes, pero le asaltó la duda. Quizá debería haber pedido un videojuego de fútbol virtual, o la camiseta del Atlético de Madrid, su equipo favorito... pero ya era tarde para rectificar... aunque siempre podía haber algún extra. ¡A ver cómo se portaban este año!

6 de enero. Amaneció algo nublado. Despierto e impaciente desde hacía un par de horas, apresuró a sus padres y hermanas y, con el corazón acelerado, entró el primero al salón donde debían estar los regalos. En su zapato, un CD con la foto de un balón y una frase: “el fútbol es un juego fantástico”. Lo abrió. Había videojuegos con partidos de niños que como él adoraban el deporte y disfrutaban jugando. Le encantó. Sintió ganas de coger un balón, llamar a sus amigos y salir a jugar de inmediato. Bueno, en tres días volvería a entrenar con su equipo del colegio, y ya tenía ganas. ¿Y qué había

pasado con lo que había pedido a los Reyes? Buscó el zapato de su padre. Junto a un trozo de carbón, vio el sobre abierto de una carta que este leía en silencio.

— ¿Qué es esa carta, papá?

— Es algo que los Reyes me han escrito... pero no os puedo decir nada... me piden que sea un secreto.

— ¿Y el carbón?

— Bueno, ya ves...

Terminaron las vacaciones y volvió el fútbol. Lorenzo, el entrenador, llegó puntual; y sin enrollarse mucho, les explicó en qué consistiría el entrenamiento. Después, estuvo muy pendiente de todo, sin que apareciera el móvil. Les exigió, pero sin chillar ni insultar. A veces les hablaba alto para que le oyeran y aceleraba la voz para transmitirles energía, pero siempre con respeto y de manera muy positiva. Hasta los felicitaba por lo que hacían bien, que ese día eran muchas cosas. Los chicos salieron muertos de cansancio de todo lo que habían trabajado, pero muy contentos. Lo mismo, en los días siguientes. El ambiente del equipo era estupendo. Raúl disfrutaba mucho, y llegaba a casa con una alegría que su madre no recordaba; listo para hacer los deberes del colegio.

El sábado, llegó el partido. Su padre le llevó, y como de costumbre, ocupó su lugar en la grada; pero esta vez se limitó a ver el espectáculo, animar educadamente sin ocuparse del árbitro y aplaudir las buenas jugadas de todo el equipo, que curiosamente, al igual que en los entrenamientos, también eran muchas más que antes. El entrenador animaba a los chicos, elogiaba sus aciertos y corregía con tono tranquilo lo que se podía mejorar en ese momento. Perdieron 3-1, pero no hubo malas caras, ni niños culpabilizados. Es más, Lorenzo entró en el vestuario y felicitó a los muchachos por el esfuerzo realizado. Ya en la cafetería, mientras esperaban a los chicos, entrenador y padre se dieron la mano y aprovecharon para felicitarse el año. Del partido no hablaron. Como la calefacción estaba alta, se habían quitado la cazadora que les abrigaba, muy parecida, y en el regreso a casa, el padre de Raúl se dio cuenta de que por error, las habían intercambiado... aunque al principio, dudó: en el bolsillo derecho ¡había un trozo de carbón!

57 ¿VÉRTIGO DE LA ALTURA?

Lunes, 20 de enero de 2014

Que el Atlético de Madrid está haciendo una gran temporada es incuestionable; y el pinchazo que ha tenido ante el Sevilla, algo que perfectamente puede pasar. También se sabe que su plantilla no es la del Barcelona o el Real Madrid, pero que su ambición, disciplina y espíritu de equipo, entre otras virtudes, en gran parte lo compensan y explican que tras veinte partidos, siga compartiendo la cabeza de la clasificación.

Hace unas semanas, en la tertulia Al límite de Radio Marca, comenté que el momento crítico para el Atleti llegaba ahora. Hasta la fecha, una de sus ventajas ha sido la posición de *outsider*. La liga era cosa de dos: Barca y Madrid, y eso les permitía a los de Simeone apartarse de la presión mediática y de la propia masa social atlética, estableciendo una estrategia inteligente: “ir partido a partido”, sin el objetivo claramente definido de ganar la liga. Esto no hay que interpretarlo como que el equipo no lo ambicionara o no se lo planteara como una posibilidad real de puertas para adentro, sino como un objetivo difuso que iría cobrando cuerpo, o no, en función de la trayectoria. El Atleti ha sido ese ciclista que sale sin el objetivo claro de ganar la Vuelta, aunque con el sueño de lograrlo si las cosas le funcionan. Su estrategia es ir etapa a etapa, y así, rindiendo bien en cada tramo, se sitúa en los puestos de cabeza de la general pero sin la presión de ser el favorito y tener la obligación de ganar. En esa posición se encuentra cómodo, y conforme la carrera avanza y continua haciendo buenas etapas, se va sintiendo con fuerzas para mantenerse ahí y, si llega, aprovechar la oportunidad de ganar al final.

Habitualmente, en el deporte, la empresa y la vida misma, se habla de la importancia de fijar una meta a medio/largo plazo bien definida para estimular la motivación de alcanzarla, tener claro el rumbo a seguir y comprometerse con el objetivo sin que haya vuelta atrás, así como metas a corto plazo relacionadas con la anterior para obtener éxitos cercanos que fortalezcan la autoconfianza y la motivación respecto al objetivo final. En muchos casos, es la estrategia correcta, pero no siempre. En general, lo es cuando se tienen experiencias exitosas previas y una sólida autoconfianza, se necesita poner orden determinando con claridad a dónde se quiere llegar o no queda más

remedio que lanzarse a la piscina por muy fría que esté el agua. Es el caso del Barça y el Madrid. Su trayectoria es exitosa, y por los medios de que disponen, quieran o no, son favoritos. Sí o sí, tienen que fijar el objetivo de ganar la liga. No hay otra opción. Después, van partido a partido sin menospreciar a nadie, buscando siempre los tres puntos; pero el objetivo final está claro, no admite discusión.

Sin embargo, cuando las circunstancias son otras (peor trayectoria pasada, menos medios...), la probabilidad del objetivo final es incierta y existen otras alternativas aceptables (quedar segundo o tercero para jugar la *Champions*...), lo más adecuado puede ser centrarse en objetivos a corto plazo que acerquen a una buena meta final, sin definir esta del todo de antemano. Esta estrategia favorece que se parta de una motivación más realista, permite medir las propias fuerzas a cada paso que se da y facilita fijar el objetivo último en función de lo que se vaya logrando. Camino idóneo para un equipo con el que nadie cuenta.

La cosa cambia cuando el tapado deja de serlo y no tiene más remedio que salir a la superficie. Entonces, la presión es otra, y si no está acostumbrado a la altura, el miedo puede atenazarlo. Los únicos empates que ha cedido el Atleti en su campo han sido en dos partidos en los que si ganaba, se situaba como líder en solitario. ¿Casualidad? Puede ser. Pero... ¿Vértigo de la altura? ¿Miedo al peso del maillot amarillo? ¿A no ser capaces de mantenerlo? Contra el Barcelona, el empate se interpretó como un éxito parcial por ser quien es el rival y haber dado la cara dignamente. ¿Y el del Sevilla, una semana después? Ya contra el Levante, en el último partido de diciembre en casa, cuando con empate a dos en la segunda parte tuvo que resolver el partido, el Atleti estuvo muy espeso, sin la fluidez de antaño, con la precipitación y falta de ideas de un equipo agarrotado que busca con desasosiego el gol. Se benefició de un penalti que le sacó del atolladero, pero pintaba feo. Frente al Sevilla, síntomas similares, aunque sin esa fortuna. Contra el Málaga fuera y el Valencia en la copa, ganó; pero no generó tantas oportunidades como otras veces. ¿Cansancio físico? ¿Se acaba la gasolina?

Es difícil encontrar la causa de este aparente "descenso". Probablemente, sea lo normal en un equipo muy bueno que para poder competir de tú a tú con dos súper colosos, tiene que apretar el acelerador al máximo y no siempre puede hacerlo. Algo lógico en el deporte. Bastante ha conseguido ya con cincuenta y un puntos en veinte partidos. También puede haber una explicación en lo físico, por supuesto. Simeone hace pocas rotaciones, y el desgaste de estar

a la vanguardia en las tres competiciones tiene que notarse. Pero no hay que descartar lo psicológico: la presión del que está arriba y ya no puede esconderse. El vértigo de la altura de quien no está acostumbrado y teme caerse. Estando ahí, se puede seguir yendo partido a partido, pero ya es ineludible el objetivo final de ganar la liga. Una presión que habrá que ver si el Atleti puede o no gestionar.

De momento, los síntomas señalados generan dudas. Pero esa es la gran prueba de fuego. ¿Puede aguantar la presión de ser favorito? ¿de tener la obligación de ganar? ¿de saber que si gana se coloca de líder, con la responsabilidad que eso conlleva? ¿de mantener el liderato? ¿de responder a lo que espera y le pide a voz en grito su afición: ganar la liga? Esa presión, que como tapado no tenía, puede afectar a su rendimiento; quizá no en gran medida, pero sí lo suficiente como para no poder seguir el vertiginoso ritmo de sus demolidores adversarios. ¿Podrá con eso?

Comenté la semana pasada, tras el partido contra el Barcelona, que si el Atleti tiene alguna posibilidad de ganar la liga es como tapado: a rueda de los dos primeros, sin perder comba, esperando su oportunidad en el tramo final de la carrera. Por eso creo que aunque se duplique la competencia, le favorece que el Madrid se haya aproximado tanto a la cabeza: la deseada rivalidad mediática Madrid-Barca volverá a alejar a los rojiblancos de los principales focos, y eso les puede beneficiar. No obstante, aun pudiendo regresar en parte a ese papel secundario que tan bien le ha ido, ya no será lo mismo que al principio. Son muchas etapas en el pelotón de los escapados, el final está más cerca, la meta se ve más viable... y llega un momento en que, al menos privadamente, hay que fijar y comprometerse con el objetivo final so pena de caer en el conformismo cuando se necesite el mayor sobreesfuerzo.

En los meses que quedan, además de los recursos físicos de una plantilla que probablemente tendrá que rotar más, será interesante ver cómo maneja el Atleti la presión de dieciocho partidos sin apenas poder fallar, o el nerviosismo si se descolgara un poco de sus gigantes compañeros de escapada. Si aguanta ese envite psicológico sin perder la tranquilidad, centrándose en sus fortalezas, ocupándose de lo que tiene que hacer para ganar, sin preocuparse de lo que puede conseguir o perder, tendrá más posibilidades de seguir estando en ese selecto pelotón de cabeza; y entonces, como ha sucedido ahora, quizá tenga su oportunidad de esprintar y cruzar el primero la meta.

58 COACHING: ¿PSICOLOGÍA O MORROLOGÍA?

Jueves, 30 de enero de 2014

Una atractiva señorita salió en la televisión diciendo que era psicóloga y coach; y tuvo la amabilidad de compartir una fórmula mágica para solucionar los problemas. Se coge un papel; se escribe el problema; se cierra el papel; se guarda en el congelador de la nevera... ¡y el problema se congela! Al parecer, eso es *coaching*. La eminente experta no reveló sus fuentes, pero cabe pensar que se trata de una versión del sur de Europa del internacionalmente conocido "*Coaching Igloo*", método desarrollado por el famoso gurú Westing House, fundador y presidente ejecutivo de la NICASO (*National Igloo Coaching & Alaskan Smiling Organization*).

Unos días antes, un periódico había desvelado el infalible método Dakota, consistente en pintarse la cara como los antiguos pobladores de los actuales Estado Unidos para desinhibirse e iniciar así una exitosa transformación (!!!). La coach que lo explicó, sin cortarse un pelo, añadió que el *coaching* no es Psicología... "porque esta mira hacia el pasado y aquel hacia el futuro" (???). Y se quedó tan ancha. "Ignorancia atrevida, cuando hablo te doy vida" (verso anónimo incluido en el refranero recopilado por Fray Tomás Abiondo).

¿Meter papeles en un congelador y pintarse la cara para hacer el indio es *coaching*? Psicología no es, desde luego. ¿Qué es entonces? Difícil cuestión que quizá deba ser abordada en el próximo congreso extraordinario de la AMA. Ambas estrategias podrían ser asignadas a la antigua ciencia de la Morrología. A partir de ahí, puede surgir una nueva especialidad de *coaching*: El *Morrocoaching* o *Coaching hardfacial*, con sus correspondientes certificados profesionales.

(La AMA es la *Atlantic Morrological Association*, una institución con ánimo de lucro a la que sólo pueden pertenecer acreditados expertos del morro de ambos lados del Océano Atlántico).

Estimulado por estos exóticos ejemplos del *coaching* más vanguardista, aproveché una conferencia sobre posibles salidas profesionales para psicólogos que tenía que impartir en la UNED (que no es la Unión Neoliberal de Extrovertidos Divorciados; sino la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España) para hablar sobre el *coaching*.

¿El *coaching* no es Psicología? ¿Qué es entonces? ¿Matemáticas? ¿Ciencias Empresariales? ¿Geografía e Historia? Aunque también se nutre de otros conocimientos, el *coaching* incluye, fundamentalmente, una serie de estrategias psicológicas de eficacia contrastada cuyo objetivo es contribuir a motivar, reflexionar, comprometerse, establecer objetivos, tomar decisiones, mejorar las relaciones interpersonales, cambiar comportamientos y actitudes, aceptar la realidad... ¿A qué ciencia pertenece todo esto? ¿Una ciencia nueva?

Existen acuerdos globales de la comunidad internacional sobre los contenidos de las ciencias. Y la que incluye estudiar, comprender, evaluar y modificar el comportamiento humano es la Psicología. Otra cosa es que el *coaching* sea un campo profesional exclusivo de los psicólogos. No lo es. Los psicólogos tienen una ventaja, pero otros profesionales pueden ponerse al día y aprender la Psicología del *Coaching*. El *coaching* es un campo abierto, pero por mucho que se quiera negar o disfrazar, el conocimiento científico de la Psicología es su pilar. De ahí parte un buen *coaching*.

¿La Psicología mira al pasado y el *coaching* al futuro?. El objetivo de la Psicología aplicada es, siempre, ayudar al cliente para que esté mejor. Es decir, se aplica el conocimiento psicológico pensando en el futuro del cliente. Con ese objetivo, existen algunas escuelas psicológicas que indagaban en el pasado del interesado, pero siempre con la idea de un futuro mejor. En la actualidad, estas escuelas, por ejemplo el psicoanálisis, constituyen una tendencia minoritaria que por ignorancia se identifica con el conjunto de la Psicología. Sin embargo, la Psicología ha evolucionado mucho a través de décadas de rigurosa investigación. Salvo en las divertidas películas de Woody Allen, ya no es Freud el gran gurú, ni el diván el terreno de juego, ni el complejo de Edipo la piedra filosofal. Hoy en día, lo que predomina es la Psicología cognitivo-conductual, la Psicología positiva, la Inteligencia emocional, la Psicología del deporte y el alto rendimiento... es decir, la Psicología científica centrada en optimizar el funcionamiento presente y futuro de las personas, los grupos y las organizaciones. Se trata de detectar las necesidades existentes, comprender y evaluar los comportamientos habituales, aplicar estrategias eficaces para provocar cambios significativos y estables. El objetivo es enriquecer, optimizar, desarrollar herramientas útiles para un funcionamiento mejor en cualquier área: laboral, social, personal, salud, ocio...

Ese es también el objetivo del *coaching*; y por eso reúne estrategias psicológicas que provienen de la Psicología científica y, asimismo, están presentes en otros procedimientos de intervención. Por ejemplo, el *coaching* incluye habilidades interpersonales del coach

para lograr una buena empatía con el *coachee* que son similares a las de un psicoterapeuta con su paciente. También, utilizando el método socrático, emplea preguntas que desde los años setenta forman parte de la terapia cognitiva. Ahora bien, el *coaching* tiene una identidad propia, y su principal característica es que el protagonista del proceso es el *coachee* (es decir, quien recibe el *coaching*). En terapia psicológica no siempre es así. En *coaching*, sí. El coach no debe posicionarse, ni dirigir al *coachee* por donde él iría, sino ayudarle a que encuentre sus propias respuestas, su propio camino.

Lógicamente, esto exige una gran habilidad. Para adquirirla, no basta con un par de cursillos y cuatro recetas de juegos divertidos, sino una formación sólida, horas de práctica en la dirección correcta y el rigor y la ética que deben caracterizar a un buen profesional. Entre otros aspectos, cuando se trabaja para ayudar a otra persona se debe asumir una responsabilidad. No basta con conseguir un impacto inmediato, sino que hay que contemplar, y tener muy en cuenta, los efectos de lo que se está haciendo más allá de ese momento concreto. Me han hablado de más de un “coach” que entusiasma con un sueño mágico y provoca una emoción positiva, por lo que concluye que ha hecho un gran trabajo. Pero, unos días después, cuando el *coachee* afronta la realidad, se da cuenta de lo lejano y ficticio de dicho sueño, y la euforia se transforma en frustración y profundo desánimo; a veces, en culpabilidad por no ser capaz y una fuerte depresión. El “coach” ni se entera de esta segunda parte. ¿Quién asume la responsabilidad?

Es atractivo pensar que puedes ayudar a otra persona, pero... ¿de verdad estás preparado y dispuesto a asumir la responsabilidad de un verdadero profesional? ¿Psicología o Morrología?

59

FUERON LOS NERVIOS: ¡UNA TONTERÍA!

Sábado, 15 de febrero de 2014

Vaya por delante mi más sincera felicitación a Javier Fernández por el cuarto puesto en los Juegos Olímpicos de Sochi. Emigró a Canadá, se sacrificó, desarrolló su talento, perseveró en el esfuer-

zo... y hoy es uno de los mejores patinadores del mundo. Sus éxitos anteriores y este meritorio diploma olímpico, muy cerca de las medallas, así lo corroboran. ¡Enhorabuena!

Sin embargo, se esperaba más de Javier; él también, y de ahí su expresiva decepción incluso antes de terminar los ejercicios. La trayectoria exitosa que le precedía presagiaba un puesto en el podio; y así habría sido si hubiera actuado como otras veces. Pero no sucedió. En deportes como el fútbol o el tenis, el rendimiento no depende únicamente de lo que uno hace, ya que las acciones de los compañeros y los rivales también influyen. Si no te pasan bien el balón, no te ayudan en defensa o el contrario pega un golpe extraordinario, es probable que falles. En el patinaje, no. Salvo el estado del hielo, lo demás depende del patinador. Nadie más interfiere. Después está la interpretación de los jueces, claro; pero en la ejecución del programa sólo interviene el interesado. Si se desequilibra o se cae, no es porque el rival le cierre un espacio o le empuje; si se equivoca de movimiento, no se debe a la finta de otro; si hace un gran ejercicio, no depende de los bloqueos de sus compañeros. El único actor en el escenario es él. Su rendimiento es lo que él hace.

Esta circunstancia otorga a la repetición del guión un peso decisivo. ¿Cuántas veces habrá repetido Javier Fernández la secuencia exacta de movimientos que componían su programa? ¿Cientos? ¿Miles? Sin embargo, llega el momento de la verdad y no rinde como en los innumerables ensayos. “Estaba nervioso”, declaró tras el primer día de competición. Un pequeño detalle. ¿Pequeño? En su segunda actuación, un salto cuádruple lo ejecutó como un triple... y después tuvo que modificar otros saltos para ajustarse a las reglas. Es decir, a pesar de haberlo ensayado cientos y cientos de veces, itergiversó el guión! Otra vez los nervios. Esta vez, con un mayor impacto, ya que afectó a la rutina que durante tantas y tantas horas se había automatizado. ¿Tanta fuerza tiene la ansiedad (los nervios) como para provocar que un gran deportista que sólo depende de él, se equivoque en seguir la rutina que ha repetido hasta la saciedad? “He perdido por una tontería” señaló. ¿Qué es una tontería? ¿Tergiversar el guión tras cientos de repeticiones? ¿No controlar la ansiedad?

En esa misma competición, otros grandes campeones también cometieron errores graves. Yuzuru Hanyu, de Japón, que impresionó en la primera sesión con un impecable ejercicio que le valió más de cien puntos (al parecer, la puntuación más alta jamás concedida),

se cayó dos veces el día definitivo, y aunque pudo ganar la medalla de oro gracias a la gran ventaja que llevaba, reconoció que la noche anterior había sido una de las peores de su vida: muy nervioso, sin poder dormir, con una enorme presión que antes no había sentido; y que eso le afectó físicamente. Patrick Chan, medalla de plata, también tuvo dos caídas (!!!).

La ansiedad estuvo allí como gran protagonista, disminuyendo las excepcionales capacidades de todos ellos. No es una sorpresa en el deporte de alta competición, y sobre todo en los Juegos Olímpicos. Es la historia de grandes campeones que a pesar de sus títulos internacionales no pueden manejar la extraordinaria presión que conllevan los Juegos. Sobre todo, cuando se trata de deportes minoritarios, donde los Juegos Olímpicos son lo máximo, de trascendencia incomparable a los campeonatos mundiales o continentales. Además, y este es quizá el factor más destacado, se trata de deportes sin apenas seguimiento mediático. Como mucho, nos enteramos mínimamente si se produce un buen resultado, y siempre que ese día algún futbolista famoso no haya cogido la gripe y Mourinho esté de vacaciones. Sin embargo, durante los Juegos, esos deportistas casi anónimos se convierten en el foco de atención de televisiones, radios, periódicos, redes sociales... y entonces perciben que les siguen millones de espectadores que habitualmente los ignoran (y seguirán ignorándolos). Se les encumbra a la categoría de ídolos de los que se espera mucho, y a algunos se les carga la responsabilidad añadida de ser la gran esperanza de su deporte o la alegría de todo un país que desea desesperadamente una medalla.

Desde siempre, muchos deportistas han manifestado sentir en los Juegos Olímpicos una presión que no habían conocido antes, de tener esos nervios que les impidieron dormir y llegar en buenas condiciones a la prueba, esa ansiedad que les provocó un bloqueo mental y una tensión excesiva que perjudicó sus decisiones y sus movimientos. En bastantes casos, los deportistas no están preparados para enfrentarse a esa presión y la ansiedad se apodera de ellos. Miles de horas entrenando, repitiendo hasta la extenuación las rutinas de los ejercicios; un cuidado exhaustivo de la alimentación, el peso y los suplementos vitamínicos; controles y cuidados médicos; fisioterapeutas y preparadores físicos; entrenadores experimentados; instalaciones de alto nivel y el mejor equipamiento; un detallado plan de preparación... ¿Y la ansiedad? ¿Qué han hecho para combatirla? ¡Ups! ¡Se nos ha olvidado!

Por ignorancia, desconfianza o falta de costumbre, muchos entrenadores asumen que la ansiedad se puede combatir a través de la confianza que se consigue entrenando bien, dominando los ejercicios a realizar y alcanzando buenos resultados en competiciones previas; también, gracias al apoyo y protección del entorno cercano al deportista. Sin duda, estos elementos juegan un papel importante, pero en ocasiones son insuficientes, sobre todo en competiciones de la máxima trascendencia. En estos casos, el trabajo psicológico específico conducido por un psicólogo del deporte es un ingrediente insustituible si se pretende minimizar el impacto perjudicial que puede tener la ansiedad. No es una garantía, como tampoco lo es ensayar miles de veces, pero es lo que ataca el problema de la manera más directa y eficaz; y así, en los momentos más críticos, las posibilidades de rendimiento de los deportistas aumentan. ¿Imagináis a Javier Fernández sin esos nervios que tanto le perjudicaron? ¿Oro? ¿Plata? ¿Una tontería?

Tras la decepción de Sochi, se desprende de las declaraciones del patinador español que lo ocurrido ha sido un accidente, una tontería, y que ahora lo importante es pasar página y seguir entrenando duro para las siguientes competiciones. ¿Entrenar duro es lo que Javier Fernández necesita? ¿Más duro que hasta ahora? Es lo que ha hechos siempre, lo que le ha encumbrado a ser uno de los mejores del mundo, pero a la vista de lo sucedido sería inteligente que además se planteara incorporar otros ingredientes. Porque si hace lo mismo... Claro que está la esperanza de que el día que compita en los siguientes Juegos la ansiedad esté perezosa y decida dejarle tranquilo. Mientras tanto, a seguir repitiendo y repitiendo para no equivocarse de nuevo. ¿Se trata de repetir otras cientos y cientos de veces la secuencia del programa para ver si así, la próxima vez, el cuádruple que estaba previsto no se queda en un triple? ¿O sería mejor atacar el verdadero problema con las armas apropiadas?

Quedar cuarto en unos Juegos Olímpicos es para quitarse el sombrero, pero cuando un deportista puede llegar todavía más lejos, es una lástima que no lo consiga por ponerse nervioso y no estar convenientemente preparado para controlar esos nervios. ¿Una tontería?

60 ¿SUMAR O RESTAR?

Martes, 25 de febrero de 2014

Es fácil opinar a toro pasado. Lo oímos habitualmente sobre el asunto de las rotaciones en la alineación de los equipos de fútbol. Si el equipo gana, se habla del maestro que sabe dosificar a los futbolistas para que el conjunto llegue en su mejor momento a los partidos más trascendentes. Si pierde, se critica el desacierto defendiendo que siempre deben jugar los mejores. ¿Las rotaciones suman o restan?

Cuando se rota, si no es por necesidad (tarjetas, lesiones), el criterio que determina la decisión suele ser de carácter físico o táctico. Se quita a un jugador para que descanse, o se pone a otro porque se adecua mejor a un planteamiento concreto. Las rotaciones también tienen ventajas psicológicas. Gracias a ellas, son más los jugadores de la plantilla que pueden sentirse verdaderamente involucrados en el proyecto deportivo del equipo; algo muy difícil para un futbolista que nunca juega, salvo que sea muy joven y por poco tiempo. Asimismo, favorecen una cierta rivalidad interna que en determinados momentos de la temporada puede ser beneficiosa para que los titulares no se duerman y los demás alimenten la ambición de superar la suplencia. Contribuye a la motivación individual y colectiva que el mayor número de jugadores de la plantilla (todos es prácticamente imposible en un equipo de fútbol) sepan que, si hacen su trabajo, tienen la oportunidad de jugar, que el equipo los necesita, que desempeñan un rol que quizá no sea el que más les guste, pero que se valora.

El efecto psicológico de las rotaciones también puede ser negativo, sobre todo en los momentos clave de la temporada. ¿Cómo se lo toma el jugador que sale de la alineación en partidos trascendentes? ¿Cómo lo percibe el que juega en su lugar, y qué presión añadida le crea? ¿Qué ajustes provoca la rotación en el resto del equipo? ¿Realmente descansa el jugador que no juega pero está en el banquillo? Se puede argumentar que los jugadores son profesionales y no tienen más remedio que aceptar lo que el entrenador decida; y así es, pero otra cosa es cómo lo asimilan, si la rotación les hace sentirse inseguros individualmente y como equipo, si afecta a la cohesión que el grupo necesita para afrontar sus principales retos.

Además, cuando acompaña el viento a favor de las victorias, todos contentos; pero cuando sopla en contra... ¿Suman o restan?

La habilidad del entrenador radica en decidir cuándo deben predominar la dosificación del esfuerzo, la participación más amplia y la rivalidad interna, y cuándo la autoconfianza y la cohesión grupal. En el primer caso, tiene sentido inclinarse por las rotaciones; en el segundo, es más conveniente determinar con claridad el rol de cada jugador y, salvo en casos excepcionales, apostar por la continuidad de los mejores, favoreciendo que estos se sientan seguros y cohesionados y que los demás comprendan y valoren su rol secundario y estén listos para salir al campo en cualquier momento. Lo que en unas circunstancias, suma; en otras, resta.

En el baloncesto, donde se hacen muchas rotaciones (de otro tipo, pero rotaciones) es una norma no escrita que en los minutos finales debe estar en la cancha el mejor quinteto. Se rota más en los tres primeros cuartos para que los mejores lleguen en buenas condiciones al momento clave del partido. Hay excepciones, claro. En el fútbol, salvando las diferencias, la misma tendencia parece razonable: un mayor número de rotaciones en los dos primeros tercios de la temporada y en pequeñas dosis en el tramo final. Ahora, cuando sólo quedan tres meses y los equipos se lo juegan todo, si se valora lo psicológico, no es el mejor momento para las rotaciones frecuentes, y menos aun si son masivas. Todavía quedan muchos partidos, y es lógico que haya algunos descansos obligados o por decisión del entrenador, pero conviene que sean pocos para que no afecten a la autoconfianza y la cohesión de equipo del mejor once (doce/trece/catorce); preferiblemente, con sustitutos que actúen en las mismas posiciones que los sustituidos para no alterar los roles de otros.

Además, cuando se da descanso, no sólo se debe considerar lo físico; también, lo psicológico. A estas alturas de la temporada, el descanso mental es bastante importante. Si un jugador necesita descansar, lo mejor es que se quede en casa. ¿Qué sentido tiene que un futbolista de gran experiencia, titular indiscutible, viaje para no jugar o salir sólo unos minutos? ¿Es eso descanso? ¿Qué confianza se le transmite al compañero que juega por él? ("traigo a este por si tu fallas"). Ni el titular descansa de verdad, e incluso está molesto, ni el suplente percibe la confianza plena del entrenador. Se pretende sumar, pero...

En la misma línea se sitúa otro tema de actualidad. Un equipo que está funcionando bien, extraordinariamente bien, y ficha a un jugador estrella con el ambicioso y loable propósito de mejorar

y tener más opciones. Sumar. Perfecto. El esperado llega, y sin entrenar, juega. La decisión se basa en que ya conoce al equipo, que viene en buena forma física y que cuanto antes se adapte, mejor. Razonamientos impecables. Pero el fútbol es un deporte de equipo, y hay que tener en cuenta que las decisiones respecto a un jugador pueden afectar a los demás. ¿Qué mensaje se les ha dado a los que tan estupendamente lo estaban haciendo, en un momento en que lo más importante es la confianza y la cohesión? Este equipo ha presumido de una excepcional motivación/autoconfianza y un extraordinario espíritu de equipo como dos de los principales pilares de su admirable trayectoria. ¿Por qué arriesgarlo? ¿Por qué tanta prisa? La forma es tan importante, o más, que el fondo.

¿Sumar o restar? Se suele valorar lo que un jugador nuevo puede sumar, y sin duda, este fichaje rojiblanco puede sumar mucho; pero a menudo no se contempla lo que, paralelamente, ese mismo jugador podría restar. No, a propósito, claro. Pero si para encontrarle el hueco, el entrenador tiene que hacer encaje de bolillos para situar a los compañeros, minimizar el rol de algunos de ellos y quizá adaptar el estilo de juego, como parece ser el caso, la confianza de algunos jugadores y del equipo como conjunto corren el riesgo de debilitarse. La cohesión de equipo, también. Y así, aunque todos lo intenten, el nuevo refuerzo no rinde como se esperaba de él y los demás empeoran. Encima, las derrotas pueden acrecentar el malestar de quienes se sienten perjudicados... ¿Suma? ¿O resta?

Existen otras razones que en parte pueden explicar los últimos malos resultados de este equipo: lesiones, tarjetas, cansancio, calidad del banquillo, vértigo de la altura... pero no hay que despreciar el posible peso de una decisión de tanto riesgo. Esto no quita el enorme mérito de este gran equipo y del trabajo de su entrenador, peleando en primera línea con los mejores de España y Europa y todavía con posibilidades de hacer algo grande; pero permite reflexionar sobre aspectos psicológicos que pueden ser decisivos; más en un equipo que al tener menos potencial, debe aprovecharlo todo para sumar, sumar, sumar... y no restar.

61 MIS MENSAJES NO IMPACTAN

Domingo, 6 de abril de 2014

Hace unas semanas pudimos leer unas declaraciones de Pep Guardiola en las que manifestaba: “me fui del Barca porque ya no podía motivar a mis jugadores”, “si ya no puedes motivar a tus jugadores como entrenador, sabes que ha llegado el momento de marcharte”, “encontré dificultades para motivarme a mí mismo y al equipo”. Unos días más tarde, Iniesta puntualizó: “Nosotros estamos motivados. Es una cuestión suya”. Declaraciones que destacan un aspecto muy relevante del liderazgo del entrenador (y de cualquier otra persona que dirija un grupo): ¿Mis mensajes impactan?

El entrenador/director necesita tener una gran capacidad de influir en el equipo. No basta decir a los jugadores qué tienen que hacer o darles charlas con contenidos apropiados para motivarlos, encorajarlos o insuflarles confianza. Lo verdaderamente importante es que sus mensajes impacten. Y eso es algo que no sólo depende de lo que el entrenador dice, sino, sobre todo, de la capacidad de influencia que tiene. Si su capacidad es grande, impactará con sus mensajes (siempre que sean apropiados) y conseguirá el sobreesfuerzo físico y mental que, en muchos casos, separa el éxito del fracaso. Pero si carece de esa fuerza, podrá acertar en lo que deba decir, pero no obtendrá el mismo impacto y el rendimiento será más bajo. Eso, entre otras cosas, explica que aunque dos entrenadores hagan lo mismo (por ejemplo, la misma charla), lo más probable es que el efecto sea distinto. Y le puede suceder a un mismo entrenador en diferentes momentos: en unos, un impacto favorable; en otros, imis mensajes no impactan!

La capacidad de influencia de un entrenador está determinada por diversos factores: entre ellos, su personalidad, prestigio y carisma, pero sobre todo, su credibilidad, la conexión emocional con los deportistas y su desgaste. Este último es el que mejor explica las declaraciones de Guardiola. El desgaste del entrenador es casi inevitable. Su método de trabajo, la exigencia continua, la disciplina y el orden que fomenta, los estímulos que utiliza para motivar, desafiar o dar confianza, los conflictos en los que media, las múltiples decisiones que no satisfacen a todos... cuando el que dirige se implica, el mando desgasta. Una de las habilidades más

importantes de un entrenador es saber dosificar el ineludible proceso de desgaste. ¿Cómo? Básicamente, determinando sus prioridades y eligiendo bien las batallas en las que necesita quemarse más, al tiempo que en la medida posible, busca las oportunidades para utilizar un estilo de liderazgo más participativo, con más autonomía para los deportistas. En cualquier caso, el paso del tiempo con los mismos deportistas, desgasta; y los mensajes del entrenador ya no impactan tanto.

Guardiola se da cuenta de que ya no puede motivar a sus jugadores. Iniesta señala que es una cuestión suya. Ambos tienen razón. El entrenador inteligente percibe si sus mensajes impactan o no, si su capacidad de motivar sigue siendo potente o ha perdido fuerza. A mayor desgaste, menor impacto; pero también influye la motivación del propio entrenador. El que no encuentra retos que le motiven a él, es difícil que pueda motivar a sus deportistas. Ocurre también en la empresa y otros ámbitos. Y como en el caso de Pep, suele sucederle a entrenadores/directores que han logrado éxitos importantes con ese mismo equipo. Necesitan cambiar. Hallar nuevos desafíos que les obliguen a salir de su zona de confort; entre ellos, volver a impactar: implantar sus ideas con otro equipo, dejar otra vez su sello, volver a sentir que sus estímulos funcionan, que no son la rutina en la que se han ido convirtiendo con el paso del tiempo junto a los mismos. ¡Mis mensajes impactan de nuevo!

Se trata de dos aspectos diferentes que se complementan: la propia motivación de quien dirige, y su desgaste respecto a los que dirige. Conozco a entrenadores/directores muy motivados que, sin embargo, han perdido fuerza y ya no impactan; y el rendimiento del grupo se resiente. De hecho, la motivación del que dirige, mal controlada, puede conducir a un desgaste más rápido. Saber cuando hay que irse, tal y como señala Guardiola, no es fácil. Nos gusta mucho lo que hacemos, nos acostumbramos, nos acomodamos, nos da pereza cambiar, y además, no todos podemos permitirnos cerrar una etapa para cargar las pilas y esperar nuevos proyectos. Aunque a veces quizá podríamos y, sin embargo, nos aferramos al puesto aun a costa de ser menos eficaces. ¿Perdemos impacto? ¡Cambio!

62

SI PIDES EL CAMBIO ERES COBARDE O BLANDITO

Lunes, 21 de abril de 2014

A través de Twitter, Eloy Ramírez, entrenador de baloncesto, me alerta de lo sucedido en el partido de fútbol Rayo Vallecano- Betis. Todavía en la primera parte, Paulao, defensa del Betis, cometió dos errores graves: una inocente dejada al portero que provocó el primer gol del Rayo, y poco después, un rechace fallido que supuso un autogol. 2-0 en contra y el equipo más cerca del descenso. La noticia fue que el jugador, visiblemente afectado, pidió el cambio. Lo hizo varias veces, hasta que el entrenador le sustituyó. ¿Cobarde? ¿Blandito? ¿Falto de compromiso?

Para muchos es incomprensible que un deportista pida el cambio. Defienden que, pase lo que pase, su obligación es aguantar el tipo, luchar consigo mismo y superarse. Si luchas eres fuerte; si te rindes, débil. Y el deporte es una escuela para endurecerse y ser fuerte. ¿Quién no está de acuerdo? La fortaleza mental es un atributo de incomparable valor que predomina en los que triunfan. Lo vemos en los grandes campeones, sobre todo cuando se crecen en la adversidad. Esta es el escenario en el que destacan los que verdaderamente son mejores, el de las gestas heroicas que dejan la huella más honda, donde con el viento muy en contra, lejos de aceptar rendirse, se persigue la victoria con admirable tesón. Nos emocionan esos deportistas que jamás tiran la toalla, que incluso con el barco hundido se agarran a lo último que flota para seguir vivos y continuar la lucha. Sin vuelta atrás. Los admiramos por su confianza en que, dando lo mejor de sí mismos, cambiará el signo de la contienda. Y si pierden la batalla, aprenden y se levantan de nuevo para afrontar la siguiente y ganar la guerra. A la larga, siempre que tengan el nivel deportivo exigido, esos son los supervivientes de una actividad hermosa que, sin embargo, masacra a los más débiles. No hay lugar para ellos. Por mucho talento que tengas, o eres fuerte o no sobrevives, o te quedas en un nivel inferior del que podrías alcanzar, algo que le sucede a bastantes deportistas con talento.

No obstante, también hay que aceptar que el deportista es una persona de carne y hueso; y así, por muy fuerte que sea, es inevitable que atraviese por momentos de debilidad. A muchos les cuesta

reconocerlo, mostrarlo abiertamente. Es lógico: contradice el estereotipo idílico del gran campeón. Por eso, a veces inconscientemente, la debilidad se esconde tras una coraza de aparente invulnerabilidad. Aparece el autoengaño: "el dolor no existe". Y cuando los deportistas son conscientes, es raro que compartan los síntomas de fragilidad excepto con personas muy próximas. Están agotados, pero lo niegan. Les duele una pierna, pero no lo dicen. Se desaniman... no lo confesarían ni borrachos! Lo que es virtud, como no rajarse y luchar hasta la saciedad, se convierte en defecto cuando se pisa el terreno de la irresponsabilidad. Una cosa es no rendirse, y otra suicidarse y provocar que con uno mueran todos los suyos.

Si un deportista cree honestamente que está mal, ya sea en lo físico o lo psicológico, y que por tanto, no está en condiciones de rendir a un buen nivel, hará un favor a su equipo si lo dice. ¿Por qué no se hace? Falta la confianza suficiente y se teme quedar mal, dar una imagen pésima de uno mismo, mostrarse como un cobarde o un blandito, perder el apoyo del entrenador... ¿Hacemos algo para crear ese espacio de confianza que permitiría a los deportistas ser más sinceros? ¿O preferimos pensar que si nadie dice nada, es que no pasa nada? Pedir el cambio no es necesariamente de cobardes o blanditos. En ocasiones, sí. También puede delatar a los que tienden a escaquearse cuando las cosas van mal. Pero a veces, lo es de valientes que piensan en el equipo dejando paso a compañeros que puedan hacerlo mejor. Paulao: ¿Cobarde, blandito, caradura, valiente?

¿Qué hace el entrenador si el jugador pide el cambio? Si este es un joven en edad de formación, la oportunidad de educarlo como deportista y persona que no abandona es excelente. Dejándolo en el campo sin posibilidad de escape (eso sí, animándole a seguir y con las instrucciones precisas para que salga adelante), le obligará al sobreesfuerzo mental que la situación requiere, y por esa vía contribuirá a su fortalecimiento mental. ¿Estás incómodo, avergonzado, desanimado, hundido? ¿Quieres escapar? Lo siento, no es posible. Sigue ahí, pelea contigo mismo y vence el deseo de rendirte. Endurécete. Domínate. ¡Crece! Céntrate en hacer esto y aquello (cosas concretas que domine bien). ¡Adelante! Favorecer el escape pensando más en el resultado inmediato, puede perjudicar la formación del jugador. Claro que si no reacciona y baja los brazos, habrá que cambiarlo, porque dejarlo así en el campo puede ser más perjudicial. Se le cambia, y después se habla con él para que entienda que el abandono, salvo que haya riesgo para la salud, no es una opción.

Ahora bien, Paulao es un deportista profesional, y la función del entrenador no es educarlo, sino obtener de él el máximo rendimiento. Una diferencia sustancial; en el deporte de base, se siembra; en el de élite, se recoge. Es difícil ganar un partido con jugadores que piden el cambio. Conviene más pelear con los que no dudan, aquellos que confían en que a pesar de todo, se puede vencer. Después habrá que valorar los razonamientos del jugador que solicitó la sustitución, diagnosticar si se trata de una situación aislada o un patrón habitual. Lo aislado se comprende; lo habitual debe preocupar y plantear si el jugador puede cambiar o está sentenciado. ¿Hacemos algo para ayudar? La fortaleza mental no sólo se consigue a base de aguantar golpes, sino fundamentalmente desarrollando recursos que permitan controlar las situaciones adversas y las propias emociones. ¿Hacemos algo? ¿O damos por perdidos a los que muestran debilidad?

Para ganar hay que contar con los que están mejor, y por eso, la sinceridad de quienes no están bien es un valor a considerar. Otra cosa es que, con el partido perdido, el entrenador acceda a sustituir a las "estrellas" que prefieren no aguantar el chaparrón, dejando que la tempestad caiga sobre los suplentes. Cuando el barco se hunde, salvo lesiones, enfermedades o partidos muy próximos que lo justifiquen, suele ser conveniente que los principales protagonistas estén dentro, dando la cara hasta el pitido final. Una lección de responsabilidad.

No conozco a Paulao, pero no hay que tachar de cobarde o blandito a quien excepcionalmente muestra debilidad mental. Si la tempestad acecha y uno se siente incapaz de manejar el timón, es loable que lo comunique y permita que lo haga un compañero. Trabajar en equipo también implica aceptar que en determinadas circunstancias son otros los que tienen que tirar del barco. Eso sí, aunque se trate de supervivientes, no pensemos que la fortaleza mental de los deportistas de élite es un cheque sin caducidad. Que un jugador de fútbol sepa controlar el balón o dar pases largos, no significa que no lo entrene. El depósito hay que llenarlo y volverlo a llenar. Del mismo modo, hay que alimentar la fortaleza mental. Que al deportista no le falte la gasolina cuando, como Paulao, la necesite más. ¿Hacemos algo?

63 ¿MENTALMENTE PREPARADOS?

Sábado, 7 de junio de 2014

Dentro de unos días comenzará en Brasil el esperado mundial de fútbol. Me preguntan cómo veo en lo psicológico a la selección española. No estoy dentro y, por tanto, no puedo hacer un diagnóstico preciso; pero en base a lo que desde fuera creo observar, me atrevo a compartir algunos comentarios sobre cada uno de los aspectos psicológicos más directamente relacionados con el alto rendimiento en competiciones como esta. ¿Mentalmente preparados?

Motivación

Del Bosque ha declarado que el equipo necesita “hambre” para poder ganar de nuevo el mundial. En Sudáfrica existió una gran ambición por ser campeones. ¿Ahora? Al parecer, preocupa al seleccionador que tras haber ganado un mundial y dos eurocopas, la ambición (“el hambre”) no sea la misma. En principio, la motivación por ser campeón del mundo debe presuponerse muy alta, tanto por el beneficio emocional que conlleva formar parte de esta gran experiencia y afrontar el reto excepcional de vencer por segunda vez, como por el alza de la cotización individual y su reflejo en fama, contratos y patrocinios. La propia negociación de los premios económicos apuntala esa ambición por ganar. No entro a valorar la oportunidad/moralidad de las cantidades que han sido publicadas, pero la diferencia entre ser campeón y otras opciones, incluida estar en la final (720.000 euros, frente a 144.000), transmite un mensaje claro: ¡Queremos ganar! Seguramente, no es este el principal factor que mueve a nuestra selección, pero ahí está: potenciando el desafío de ser campeón. No obstante, aun siendo muy elevada, ese plus de motivación al que parece referirse Del Bosque, se comprobará si existe en los momentos de mayor dificultad, cuando sea necesario un sobreesfuerzo físico y mental. Ahí se dirimirá quién vence: el posible conformismo del que lo ha ganado todo, o la ambición de quien ansía más.

Estrés

La gran trascendencia del evento y la implacable evaluación social de lo que el equipo haga, son factores muy estresantes a los que

ya están acostumbrados estos jugadores y este equipo. Sin embargo, puede emerger un estrés añadido si se impone la presión de “tener que ganar”, algo que es difícil de eludir si eres el actual campeón. Por mucho que se pretenda minimizar esta responsabilidad y se comprenda su enorme dificultad real, el campeón no puede asumir otro objetivo que volver a serlo, y esa obligación sin escape puede tener mucho peso. El estrés añadido puede ser positivo si compensa esa posible “falta de hambre” y sitúa a nuestros jugadores en su nivel de activación óptimo para rendir al máximo, pero perjudicial si los atenaza o incita a actuar impulsivamente, con precipitación o yendo por libre. Sobre todo, serán críticas las situaciones de mayor adversidad: no llega el gol, marcadores en contra, cansancio acumulado, derrotas en la primera fase, tandas de penaltis... y en caso de que juguemos contra Brasil, un enfervorizado ambiente en contra (recuérdese el antecedente de la Copa Federación). Es posible que incluso en partidos frente a otros equipos, el público sea bastante hostil con el campeón a batir, y más aun con Diego Costa (brasileño, nacionalizado español), algo que convendría tener previsto para minimizar su impacto. Por supuesto, si las cosas no empiezan bien, las críticas de los medios de comunicación y los mismos aficionados por Internet, serán otra circunstancia estresante a anticipar y controlar. En el mundial de Sudáfrica, Del Bosque y el equipo dieron un gran ejemplo de tranquilidad ante las duras críticas por la derrota frente a Suiza en el primer partido. Ahora que somos campeones y estamos “obligados” a ganar, será mucho peor si desde el comienzo los resultados no pintan como se espera. Asimismo, se debe considerar el estrés relacionado con la forma física de los jugadores. Algunos llegan tocados y casi todos muy machacados de una temporada larga e intensa. Las secuelas de lesiones y el cansancio acumulado también afectan al estado psicológico. Otros equipos estarán en una situación parecida, y tanto la recuperación física como la fortaleza mental pueden establecer la diferencia entre superarse o claudicar.

Autoconfianza

Es la faceta psicológica más importante cuando se afronta una gran competición. Puesto que en gran parte se basa en las experiencias de éxito en el pasado, es de esperar que la autoconfianza de la selección española sea bastante elevada y consistente. Así lo avalan las victorias de las últimas grandes citas en partidos muy igualados, con marcadores muy justos y hasta en los penaltis. La huella

de estos triunfos sigue viva y debe aprovecharse para confiar en las propias fuerzas. Eso sí, la clave no está en recordar esos resultados exitosos, sino el camino que condujo a ellos: lo que se hizo entonces para competir bien y se puede repetir ahora. La autoconfianza es el mejor antídoto del estrés, y puede ser el principal aliado de nuestro equipo. Para eso es recomendable un planteamiento realista que admita las fortalezas y debilidades, y derive en la mejor estrategia a seguir. Será una falsa confianza si se apoya en tópicos de ganador de barro, asumiendo que se vencerá simplemente por ser España, el campeón del mundo. Será una confianza sólida si con humildad nos centramos en lo que hacemos mejor, aliviarnos lo peor y anticipamos las dificultades para que no nos pillen por sorpresa. Obviamente, si el equipo avanza en el torneo jugando como sabe hacerlo y superando la adversidad, la autoconfianza se fortalecerá de cara a los siguientes partidos.

Atención

La autoconfianza se alimenta de la percepción de control: es decir, controlo lo que me importa, y no al contrario. Para fortalecer el control es fundamental centrar la atención en lo que depende de uno mismo, tanto a nivel individual como colectivo. Atender a lo que hay que hacer para ganar y no malgastar la atención en asuntos sobre los que no se puede influir. En un campeonato de estas características, antes de empezar conviene tener una visión global del conjunto del evento, pero cuando comienza es importante que la atención se centre en el siguiente partido y no se desvíe más allá. Por ejemplo, ganar un partido y pensar demasiado en el posible cruce o hablar de la final cuando todavía no se ha superado la primera fase, son errores que se pueden pagar caro. Del Bosque ha demostrado ser un maestro orientando la atención de los jugadores hacia lo más inmediato, y eso es una buena garantía para este mundial. Por otra parte, el campeonato es largo, y la atención necesitará descansos. La selección tiene experiencia sobrada en estos torneos, por lo que parece seguro que sabrá desconectar para cargar las pilas y estar listos para la siguiente batalla.

Cohesión/ambiente de equipo

El buen ambiente que parece predominar es un factor bastante importante, pero lo verdaderamente trascendente es mantenerlo a lo largo del torneo, pase lo que pase. Pronto habrá jugadores que participarán mucho, otros poco y algunos nada. Aceptar el rol que

les asigne el seleccionador y anteponer los intereses del equipo a los propios serán aspectos de gran relevancia. No es fácil para una estrella aceptar la suplencia o un protagonismo secundario. Quizá algunos que en el pasado tuvieron mucho peso, ahora no tengan tanto; y es posible que haya quienes esperan estar en la primera línea y que después no sea así. ¿Están preparados para eso? Conforme avance el torneo, y sobre todo en los momentos más adversos, se comprobará la verdadera unidad del equipo frente a los descontentos individuales y las opiniones externas. Asimismo, será fundamental que los jugadores con mayor capacidad de liderazgo den un buen ejemplo, aportando su esfuerzo para mantener una buena sinergia y que no se debilite esa cohesión ganadora que fue tan influyente en los éxitos de las eurocopas y el mundial anterior. Dentro del campo, jugar como equipo será fundamental. Una de las claves de éxitos anteriores. Si nos olvidásemos de eso y buscásemos más el protagonismo individual, el fracaso estaría casi asegurado.

¿Ganará España el mundial? La reputada vidente Damemil Ytedilé echó las cartas para obtener la respuesta, y estas le revelaron que tenemos más posibilidades que Suecia (?). Como no supo interpretarlo, entró en trance para maximizar sus poderes y descubrió que Suecia no participa (!). Si estás ahí, puedes ganar; pero otros equipos fuertes también juegan. Lo importante es dar el máximo para lograrlo, y no es sólo una cuestión de esfuerzo, sino también de inteligencia. ¿Mentalmente preparados?

65

¿SOMOS UNO MÁS, O SOMOS NADAL?

Sábado, 14 de junio de 2014

Comenzó el mundial con un contundente resultado adverso que nadie esperaba: 5-1 a favor de Holanda. Los tulipanes no son un paquete. Si nosotros presumimos de ser los campeones del mundo, ellos son los siguientes. En Sudáfrica, sólo nos separó un gol en la prórroga. Por tanto, cabía esperar que no sería precisamente un paseo militar, sino un partido muy difícil en el que quizá esta vez,

tendríamos que ir a remolque. Antes de un campeonato, resulta incómodo el sobreesfuerzo mental de pensar en las dificultades que te puedes encontrar. Es más agradable ignorarlas y disfrutar del optimismo de ese momento previo en el que el guión indica que hay que creer en lo mejor. Más aun, si eres el campeón. Se espera de ti que no dudes, que pienses en grande, que destroces al rival desde el pitido inicial. ¿Dificultades? ¡Jamás!

Tras la derrota, Vicente del Bosque, al que respeto y admiro, declaró que el principal problema de la selección había sido anímico. Se le preguntó por el bajón físico que nuestros jugadores mostraron en la segunda parte, pero él insistió en que la clave había estado en lo mental. Explicó que tras haber perdido una clara oportunidad de adelantarnos 2-0, los holandeses empataron enseguida y eso nos dejó psicológicamente tocados, y después, cuando marcaron el segundo gol, ellos se fueron arriba impulsados por la euforia y nosotros nos deprimimos. Obviamente, existirán otros factores de carácter físico, técnico y táctico que habrán influido en lo que sucedió, pero según él, y yo lo comparto, esa fue la clave del partido. ¿Por qué ocurrió? Desde fuera, es difícil saberlo; pero se puede intuir que, probablemente, el equipo no estaba preparado para recibir un revés y verse obligado a superarse y jugar con el marcador en contra.

El artículo anterior, ¿Mentalmente preparados?, hacía referencia a aspectos psicológicos a tener en cuenta para afrontar este mundial. En varios apartados se mencionaba la trascendencia de analizar las fortalezas y debilidades propias y anticipar las dificultades que se pudieran presentar. Una de estas, que las cosas no salgan como se esperaba y haya que remar contra corriente. Más aun, que el partido vaya bien (lo que se esperaba y ocurrió en la primera parte) y en dos jugadas se tuerza: lo que obliga a asimilar el mazazo y hacer un sobreesfuerzo mental para mantener la calma y el ánimo y poner en práctica un plan B. La preparación mental no es sólo crear un buen ambiente y transmitir tranquilidad y confianza; también es anticipar los posibles problemas para que no pillen por sorpresa y se puedan gestionar. Algo fundamental en cualquier equipo, pero más en una selección que no tiene costumbre de ir perdiendo, acumula un acusado cansancio y soporta la presión de tener que ganar.

También señalaba ese artículo que es ahora, en una situación de enorme adversidad, tanto por el palo recibido como por la obligación ineludible de reaccionar ya, cuando se va a comprobar la fortaleza mental de este equipo. En primer lugar, su motivación.

No hay por qué dudar de que esta sea alta, pero ¿existe ese plus de “hambre” que reclamaba Del Bosque antes de empezar? Ahora se verá. ¿Conformismo de quien ha ganado todo, o ambición de quien quiere más? ¿Tiramos la toalla o seguimos peleando hasta el final? ¿Damos la cara hasta cierto punto para no quedar muy mal y decir que lo hemos intentado, o nos ponemos las pilas del campeón y lo damos todo, sin escatimar nada? Con la paliza de ayer, muchos se rendirían. ¿Nosotros? ¿Los campeones del mundo? ¿Somos uno más, o somos Nadal?

En segundo lugar, no basta con estar dispuestos a luchar hasta la extenuación. Para que sea eficaz, ese plus de motivación debe ir acompañado de una buena estrategia y una sólida autoconfianza. Esta, tras el varapalo, podría estar debilitada, pero es clave recuperarla. Sin precipitarse. Tras un golpe tan fuerte y teniendo días suficientes hasta el siguiente envite, no es aconsejable forzar la máquina del olvido para pensar ya en el próximo compromiso. Antes de llenar el depósito, conviene limpiarlo de los residuos. Lo más urgente, mantener la calma y apoyar a los jugadores, como ya hizo Del Bosque después del partido. Después, dejar uno o dos días para un breve análisis constructivo de lo sucedido (sólo aquello que se pueda corregir en futuros partidos) y, sobre todo, que haya tranquilidad para que fluyan y se diluyan con naturalidad las emociones causadas por esa dura derrota, permitiendo así que el desánimo y la culpa den paso a la rabia que pide sacarse la espina y esta al deseo de ganar.

A partir de ahí, lo importante será olvidar el mal resultado contra Holanda y centrarse exclusivamente en lo que hay que hacer para ganar a Chile. En los dos días anteriores, el fortalecimiento de la autoconfianza será fundamental: recordar situaciones pasadas similares (comienzo con derrota en el mundial de Sudáfrica...), reflexionar sobre lo bueno de la primera parte contra Holanda, centrarse en lo que depende de nosotros, apelar a lo que mejor dominamos, y por supuesto, anticipar las dificultades que podemos encontrar. Xabi Alonso ha declarado que “el partido contra Chile puede ser parecido”. Pensemos, por tanto, que no será fácil, que habrá que jugar con determinación y paciencia, que podríamos enfrentarnos a un marcador en contra o a un cambio de viento, y que si esto último ocurriera, deberíamos estar preparados para afrontarlo sin perder los papeles ni desanimarnos.

Me preguntan si Del Bosque debería hacer cambios en la alineación. Él sabe muy bien lo que tiene entre manos y seguro que

toma decisiones acertadas. Desde el punto de vista psicológico (en lo táctico, no entro), puede ser interesante que incluya a algún jugador con la mente fresca y mucha “hambre”, pero no sería un buen mensaje para la autoconfianza colectiva, la cohesión y el estado de ánimo del grupo, que hiciera muchos cambios. Es momento de confiar, no de dudar. De dar responsabilidad, no de quitarla.

Siento un enorme respeto por este equipo y sus grandes hazañas pasadas. Suceda lo que suceda ahora, la exitosa historia que ha escrito la selección es imborrable, y a muchos nos seguirá llenando de orgullo. Pero el deporte no se detiene en el pasado, y lo que toca ahora es este campeonato del mundo. Aunque es cierto que es imposible ganar siempre, que la derrota forma parte del juego y que repetir el título es tarea de titanes, el campeón no puede tener otro objetivo que volver a serlo. El reconocimiento a los incomparables logros de este victorioso equipo no es incompatible con la exigencia de ese sobreesfuerzo físico y mental que caracteriza a los grandes campeones en los momentos más difíciles.

Es una lástima que la selección española no cuente ahora con un psicólogo del deporte con experiencia. Entre otros, es en situaciones como esta cuando el psicólogo puede ser de gran ayuda para la recuperación emocional de los jugadores y el asesoramiento psicológico al entrenador. Si decimos que los pequeños detalles marcan la diferencia, este puede ser uno de ellos. ¿Seguimos ignorándolo?

65 ¿HAMBRE?

Domingo, 22 de junio de 2014

El respeto, admiración y apoyo a los jugadores y técnicos de la selección española de fútbol que tantas alegrías nos ha dado, algo que comparto, no es incompatible con la crítica constructiva, y por eso en estos días, son muchos los que buscan explicaciones a lo sucedido en el Mundial. Xabi Alonso declaró que había faltado “hambre”, y al parecer, eso disgustó a sus compañeros, por lo que se vio obligado a matizar que no se refería a una ausencia de motivación,

que es lo que se había interpretado, sino a falta de intensidad (¿debidamente a qué?). El propio seleccionador que antes del campeonato intuyó, y apuntó, que “faltaba hambre”, intenta ahora, y hace bien, que el fuego no se extienda. Seguimos en el torneo y, con o sin hambre, no está el horno para bollos.

Nos suele sentar mal que nos digan que no estamos motivados cuando se supone que deberíamos estarlo; y más aun, cuando encima percibimos que sí lo estamos. La cuestión es cuánto. No creo que ni Alonso ni Del Bosque hayan querido decir que el equipo no estaba motivado, pero sí, quizá, que no lo estaba lo suficiente; que faltaba algo. En el deporte de alta competición las pequeñas diferencias pueden ser muy trascendentes. No se le niega al equipo una motivación alta, pero quizá sí la ausencia de ese plus de motivación, pequeño pero decisivo, que en ocasiones marca la diferencia; y sobre todo, en la adversidad. Acudimos a un excelente restaurante y tenemos hambre, incluso mucha hambre, pero quizá no tanta como para comer los platos que no nos gustan. Mientras el menú nos satisface o es llevadero, perfecto; pero si no es así...

Seguramente, las declaraciones de Xabi Alonso han sido inoportunas por haberse producido cuando aún queda un partido y, al referirse a un tema delicado, pueden afectar a la cohesión del grupo, pero eso no quiere decir que su percepción sea necesariamente errónea. Indicios razonables sugieren que en el restaurante de Sudáfrica se tenía más hambre. Y no hay que tomárselo a mal, ni sentirse atacado por ello. Muchas veces, no es cuestión de voluntad, sino de habilidad; y esta no se suele trabajar con la especificidad necesaria. Por tanto, uno puede empeñarse en tener hambre y, a pesar de eso, no tener tanta como el guión indica. Más aun en un equipo donde siendo cierto que las circunstancias de cada jugador son diferentes (veteranos que se retiran, jóvenes que debutan, campeones de todo, aspirantes a serlo...), existe una tendencia colectiva que, en mayor o menor medida, suele contagiar a todos.

En el mundial de Sudáfrica íbamos a comernos lo que fuera: hasta los platos que provocaban arcadas; y eso nos dio la energía para sufrir, sobreesforzarnos y superar las situaciones adversas. A Brasil también hemos ido con ganas, ¡cómo no, siendo el mundial un restaurante tan exclusivo! Y mientras el menú fue de nuestro agrado (primer tiempo contra Holanda) las cosas funcionaron. Pero la situación cambió cuando llegó a la mesa el plato que no nos gustaba: de un posible 2-0 a un 1-1 y enseguida un 1-2 que obligaba a un costoso sobreesfuerzo. Fatídica adversidad que como explicó el

seleccionador, marcó nuestro fracaso. Hasta aquí, el equipo jugó a un buen nivel y superó a Holanda (que es el subcampeón del mundo). A partir de entonces, quedó tocado y llegó la debacle del 1-5. Después, jugamos contra Chile sin habernos recuperado del palo.

¿Faltó un plus de motivación en ese momento tan crítico? ¿Un poco más de hambre para remangarnos y comernos ese marrón? Quizá pensábamos, de manera inconsciente, que en este excepcional restaurante, siendo quienes somos, los campeones del mundo, sólo nos darían manjares exquisitos, y no estábamos preparados para comer los platos que no nos apetecían, como son los goles en contra. Había hambre, pero no tanta; y encima, ese menú que nos revolvió las tripas no se esperaba. En los dos artículos anteriores, señalé la importancia de anticipar las posibles dificultades y prepararse para afrontarlas. La sensación que se dio es que no estábamos preparados para ese contratiempo, y el hundimiento tan desproporcionado demostró una gran fragilidad que sólo se explica si en parte venía de antes. Faltaba algo. Quizá, ese extra de motivación que, haciéndote insaciable, te da una energía especial para comer-te el mundo aunque estés muerto. Quizá, fortaleza física y mental para responder y sobreponernos. Muy probable: las dos cosas.

No se puede descartar que las lesiones y el cansancio físico y psicológico acumulados a lo largo de una dura temporada, con muy poco tiempo de recuperación, hayan tenido su peso; aunque viendo la energía de Benzemá, Neymar, Alexis o Godín con sus respectivas selecciones, la duda es razonable. ¿En qué clubes juegan estos? Parece evidente que, además del cansancio, algo ha habido en nuestra selección que ha influido en esa falta de frescura, chispa, intensidad y alegría que hemos mostrado en el campo. Además de hambre insuficiente, ¿falta de autoconfianza? Es lógico que esta se debilitara al sentirse los jugadores sin fuerzas para remar contra corriente. Pasó tras el 1-2 con Holanda; y por supuesto, frente a Chile. Seguro que ese segundo día las ganas de sacarse la espina no faltaban, pero el equipo no pudo recuperarse de la paliza, y desde el primer momento se mostró espeso e inseguro, con esa ansiedad que te paraliza y te hace impreciso. Los goles en contra fueron la puntilla. ¡Hundidos!

¿Seguirá Del Bosque? Es un gran entrenador, no descubro nada; y en Brasil está dando una lección de liderazgo en la adversidad cuando el barco está hundido y el capitán debe aguantar el tipo con la mayor dignidad. La procesión va por dentro, y él, aunque dolido, se muestra tranquilo, sin señalar a nadie, dando la cara. No se queja

de nada, apoya a los suyos y asume su responsabilidad con la honestidad y caballerosidad que le caracterizan. Su papel fue muy difícil tras el partido contra Holanda. Actuó con moderación y sensatez, confiando en sus jugadores. Algunos piensan que un entrenador es todopoderoso, pero en muchos casos su capacidad de influencia es muy limitada. Un varapalo como este deja muy tocado a un equipo que no está acostumbrado a perder, y por muy bueno que sea el médico, la gravedad de la enfermedad puede más que él. ¿Podía haber hecho algo más, estar más acertado en sus decisiones previas y durante el campeonato? No lo sé. Siempre se puede mejorar lo que uno hace, y estoy seguro de que él será el primero en analizarlo.

¿Seguirá? Nadie mejor que Del Bosque para liderar una nueva etapa con prudencia y acierto, pero supongo que su decisión de continuar va a depender del “hambre” que tenga. ¡Otra vez el hambre! Si encuentra retos que le estimulen de verdad, que le motiven lo suficiente, y se ve con fuerzas para acometerlos, seguirá. Si no es así, renunciará. Lo ha ganado todo, y es una persona honesta. No se embarcará de nuevo si no está seguro de poder llevar el barco al mejor puerto. Sabe mejor que nadie que para continuar necesita, en primer lugar, recuperarse del palo de Brasil; y después, tener ese plus de motivación y autoconfianza que marca la diferencia entre simplemente cumplir y rendir con la excelencia que exige la alta responsabilidad de dirigir a la selección española. Hambre y convicción.

66 ¿FAVORITOS? ¡NO, GRACIAS!

Domingo, 20 de julio de 2014

Se conoce popularmente como “Maracanazo” a la victoria de Uruguay sobre Brasil en el partido final del mundial de fútbol de 1950 celebrado en el estadio de Maracaná en Río de Janeiro. Brasil era el gran favorito y contaba con el apoyo enfervorizado de sus apasionados seguidores; además, al jugarse por sistema de liguilla entre los cuatro mejores e ir por delante en la clasificación, le bastaba el empate para ser campeón. Sin embargo, lo que todos espe-

raban, no ocurrió. Antes y después de ese partido, en este y otros deportes, han acontecido numerosas situaciones similares. En España, en la final de la Copa del Rey de 2002, en el mismo estadio Bernabeu y coincidiendo con el centenario del club, uno de los mejores Real Madrid de este siglo cayó derrotado frente al Deportivo de La Coruña (se le llamó "Centenariazo"). Más cercanos, este y el año pasado lo hemos visto en la *final four* de la euroliga de baloncesto, donde el que menos contaba acabó batiendo a los favoritos en semifinal y final; y esta misma semana, en el europeo de hockey sobre patines, en el que tras siete títulos consecutivos sin perder un solo partido, la selección española, gran favorita y jugando en casa, necesitaba ganar a Portugal que no se jugaba nada, y sólo pudo empatar. Seguro que todos conocemos casos en los que ha ocurrido algo parecido.

En la mayoría de estos casos, el favorito es mejor que el contrario y las circunstancias le favorecen. Por tanto, tiene la obligación de ganar, y eso es lo que sin ninguna duda, tanto él como su entorno esperan; y la obligación es mayor aun, cuando son muchos los aficionados, medios de comunicación, etc. que así lo demandan. Por eso, en ocasiones, jugar en casa puede ser un factor añadido en contra. Para contrarrestar este clima de euforia, los protagonistas suelen decir que no hay rival fácil, que el partido hay que jugarlo, etc. Lo expresan así porque es lo políticamente correcto o porque de verdad lo piensan, pero la creencia de superioridad, consciente o inconsciente, suele ser más fuerte y predomina sobre lo demás. Lo racional aconseja que no hay que confiarse, pero lo emocional destaca que el viento sopla a favor y propicia acomodarse a un clima de optimismo que es mucho más agradable que estar preocupado.

En bastantes casos, este clima de optimismo dificulta que se anticipen las contrariedades que podrían surgir en el partido y se preparen los correspondientes planes por si así fuera; por lo que no es extraño que si las cosas no salen como se esperaba, el equipo no esté convenientemente preparado para reaccionar. Física, técnica y tácticamente, quizá lo esté, pero psicológicamente, no. A esto hay que añadir la enorme discrepancia que se plantea cuando teniendo tan claro lo que debería suceder, ocurre otra cosa; y más aun, cuando eso implica la amenaza de no cumplir con una obligación que todos daban por hecha. Cuanto más favorito se es, y mayor es la euforia colectiva esperando lo que parece lógico, más acuciante es la presión. Puede que no se note antes del partido, en parte debido a ese optimismo que lo tapa todo (de hecho, es un mecanismo que ayuda

a ignorar esa presión), pero la presión está ahí, dispuesta a activarse en cuanto las cosas se tuerzan. ¿Favoritos? ¡No, gracias! (aunque es algo que no se puede evitar: si lo eres, lo eres aunque no quieras).

¿Qué efectos tiene todo esto? En ocasiones, la expectativa elevada de ser favoritos, junto a la euforia de la afición y los medios de comunicación que también lo piensan, provocan una activación muy alta que se traduce en un exceso de impulsividad. La impresión que da es que se quiere resolver cuanto antes, y que, además, consciente o inconsciente, existe la creencia de que así será. En muchos casos, esto provoca errores que se vuelven en contra. Si encima, el adversario no es un paquete, lo más probable es que jugando sin tanta o ninguna presión, su rendimiento sea mejor. Resultado: lo que se esperaba, no sucede; lo que parecía cantado, no lo es; la ventaja teórica se traduce en desventaja real. Y es ahora, en la adversidad no esperada, cuando la presión acecha más.

Esa obligación de ganar provoca nerviosismo e inseguridad, y según los casos, inhibición o precipitación. Aquí, es frecuente que los jugadores vayan por libre más de la cuenta, se olviden algunos esfuerzos que habría que hacer, se tomen malas decisiones, se actúe con un exceso de agresividad incontrolada... El equipo no encuentra su sitio, va a bandazos, sin paciencia, sin seguir la estrategia colectiva que le haría superior a su rival, y conforme el tiempo pasa, peor: más prisa y peor rendimiento. A veces, en lugar de esa impulsividad, lo que se observa inicialmente es la pasividad de un exceso de confianza a la que subyace la creencia de que tarde o temprano se mostrará la esperada superioridad, pero si ese momento no llega, la presión actúa atenazando a los jugadores o provocando precipitación; y en ambos casos, propiciando errores y un rendimiento ineficaz.

Solucionar este problema no es fácil, sobre todo si se trata de forma superficial cuando en realidad su trascendencia es enorme. Anticiparlo y prevenirlo es clave. Para eso, lo primero es detectarlo. Después, preparar al equipo para esa adversidad. Y en algunos casos, profundizar en las creencias que dificultan este proceso. Una vez más, la presencia del psicólogo del deporte puede ser importante. ¿Es lógico que plantillas millonarias con varios ayudantes en el *staff*, no tengan otro ayudante (el psicólogo del deporte) que contribuya a la preparación psicológica? Se cuidan todos los detalles, y se descuida este. Cierto que cada vez son más lo que se dan cuenta, pero todavía quedan muchos ignorantes o escépticos que confían

todo su trabajo a que la próxima vez, ¡ojalá!, la suerte les vendrá de cara.

¿Favoritos? ¡No, gracias! Pero si lo somos, en lugar de ignorarlo, preparémonos para gestionarlo de la manera más eficaz.

67 PROHIBIDO FALLAR

Lunes, 11 de agosto de 2014

Un sábado por la mañana, me detuve en una instalación municipal donde niños de nueve y diez años disputaban un partido de fútbol 7. El exterior de los laterales del campo, sobre la misma línea pues apenas había espacio, estaba plagado de padres que rodeaban a los entrenadores y los jugadores suplentes, quienes al no haber banquillos, también seguían el partido de pie. En la cancha, los que jugaban se esforzaban con encomiable entrega, alternando aciertos y errores: más estos que aquellos. Lógico. Lo sorprendente habría sido lo contrario. Sucedió lo que cabía esperar con la corta edad y experiencia mínima de los jugadores. ¿Sólo por esos dos motivos? Por la tarde, asistí a otro partido de fútbol: esta vez, con equipos de categoría juvenil federada (16-18 años) que iban bien clasificados. Los chavales no cometían tantos errores como los niños de la mañana, pero también fallaban bastantes veces, y eso que eran mayores y llevaban jugando entre siete y diez años. ¿Todavía muy jóvenes? ¿Aún faltos de experiencia? Por la noche, estuve en el estadio Bernabeu viendo al Real Madrid contra otro equipo de primera división. ¡Oh! ¡También fallaban!

Viendo el último partido, recordé a uno de los entrenadores de la mañana. No paraba de gritar para guiar a los niños: ¡corre! ¡pasa! ¡tira!, y a cada error que cometían, respondía con gestos de desesperación y comentarios recriminatorios: “pero hombre, Elías, ¿Cómo puedes hacer eso? ¿Es que no ves que Eduardo está solo?” “Matías, hombre, pégala bien, que ya has fallado cinco pases; parece que vas con los otros”. Conté los pases que erraba uno de los principales jugadores del Madrid, ¡y superaron a los de Matías! Curiosamente, se-

gún las crónicas del día siguiente, ese mismo jugador fue uno de los más destacados (!!!). Sin embargo, es probable que el pobre Matías se marchara a casa bastante frustrado.

La sensación que suelo tener cuando veo competir a niños de cualquier deporte, es que si fueran capaces de hacer todo lo que se les pide, sin cometer errores, serían avatares de un dios perfecto. En bastantes ocasiones, se les exigen decisiones y acciones que no son realistas para deportistas de tan temprana edad y limitada trayectoria; algunas de ellas, ni siquiera lo son para un deportista experimentado. ¿Jugar sin fallar un pase? ¿Quién lo consigue? Sólo el que no tiene el balón, el que no participa, el que se inhibe y se esconde para no cometer errores. ¡Prohibido fallar!

En algunos deportes, el error se penaliza gravemente. Por ejemplo, en la gimnasia artística si el deportista se cae del aparato, lo normal es que el fallo tenga un coste muy alto y determine el desenlace final. En los cien metros, una mala salida se paga cara. En esquí, no pasar por una puerta supone la descalificación. Sin embargo, en otros deportes existe un cupo de errores que forma parte del juego. El tenista que vence ha cometido errores. En fútbol, baloncesto, balonmano, etc., el equipo que gana ha cometido errores. Hasta el jugador que ha metido muchos puntos, es muy probable que haya fallado más tiros que los encestandos. Por ejemplo: se considera un buen rendimiento convertir seis tiros triples de catorce lanzados, a pesar de haber fallado ocho tiros. El error está presente en la dinámica de muchos deportes. Incluso en el mejor día, se cometen errores.

Sea cual sea el coste (más en unos deportes que en otros), los errores ocupan su lugar en el proceso formativo de los deportistas jóvenes, y lo inteligente es aprovecharlos para que los chicos crezcan. A partir del error, si este se acepta y se usa constructivamente, se puede mejorar. Sin embargo, si se utiliza para recriminar a los chicos y estos lo evitan, se malgasta una gran oportunidad. Entender cómo es el deporte que los muchachos practican y aceptar el cupo de errores que forman parte del mismo, facilita que entrenadores y padres sean más realistas valorando el rendimiento de los jóvenes; y que estos lo sean valorando su propio rendimiento. En bastantes casos, los mismos chicos son sus principales críticos. Sus errores les impactan mucho: se sienten frustrados, en ocasiones avergonzados, su ansiedad e inseguridad aumentan, y bien se inhiben para no cometer más fallos o, al contrario, intentan arreglarlos con acciones impulsivas que suponen nuevos errores. El miedo al error es uno de los principales enemigos del progreso de los deportistas. Sin embar-

go, su gestión apropiada, además de ayudar a minimizar los fallos, contribuye a su fortalecimiento mental.

Entre otras cuestiones, es importante distinguir los errores de precisión de los que se producen por falta de esfuerzo. Los segundos, siempre que el esfuerzo exigido sea razonable en función de la edad y las características de los deportistas, deben atajarse cuanto antes. Los primeros, deben aceptarse. Después, se tendrá que trabajar en los entrenamientos para reducirlos, pero sabiendo que siempre se producirán algunos. Comprenderlo constituye un avance de gran importancia para los chicos, y para lograrlo, la actuación de los entrenadores y los padres es fundamental. Si al igual que el entrenador de Elías y Matías, penalizan los fallos con gestos y comentarios de desaprobación, por mucho que les digan que no importa fallar, los chavales asumirán que cometer errores es algo terrible. Por desgracia, eso es lo que sucede en bastantes casos. ¿Prohibido fallar?

68
ÁRBITRO ESPAÑOL:
¡HIJO DE LA GRAN PUTA,
MADRE QUE TE PARIÓ!

Lunes, 25 de agosto de 2014

El título de este escrito fue portada de un periódico colombiano tras la derrota de Colombia frente a Brasil que suponía su eliminación en el pasado mundial de fútbol. Así consta en un interesante artículo publicado en elpaís.com sobre los árbitros: lo que padecen, cómo se sienten, lo que afectan las críticas a sus familias, etc. Podía haber sucedido en otro país y respecto a otro árbitro: eso es lo de menos; lo grave es la falta de profesionalidad y responsabilidad que conlleva. El profesional del deporte no debe dejarse dominar por sus emociones, y menos aun si es un periodista, supuesto garante de la información objetiva en lugar de azuzador de las fibras más sensibles de las masas. Y lo peor es la irresponsabilidad de un titular que puede tener una influencia enorme en el comportamiento de los aficionados y los niños. Por desgracia, no tardaremos en saber

de agresiones a árbitros cuya semilla, una de ellas, habrán sido titulares y comentarios de este tipo en los medios de comunicación. Además, por si fuera poco, se fomenta así el hábito de culpar a otros de los fracasos propios. Muy instructivo. Perdemos, pero el culpable es otro: lo más fácil, el árbitro.

Este mismo fin de semana, el titular de un periódico español fue: "Mateu (el árbitro) la lía al anular un gol de Iraizoz". ¡La lía! Se habrá podido equivocar, y su decisión habrá influido en el resultado, pero es evidente que algo habrán hecho mal los jugadores cuando en noventa minutos no han marcado un solo gol. ¿O no? ¿Culpable el árbitro? Por suerte esta vez, Iraizoz, portero del Athletic Club de Bilbao, reaccionó con aplastante sensatez, poco habitual, señalando que "somos humanos y comprendo lo que significan los fallos". Es decir, al igual que un jugador puede equivocarse, también el árbitro, y así hay que aceptarlo como parte del juego. Son errores que a veces favorecen y otras perjudican. Veremos si los que ahora salen beneficiados por este supuesto fallo, también callan cuando en el futuro salgan perjudicados. Iraizoz ha dado un buen ejemplo. ¡Bravo!

Simeone, entrenador del Atlético de Madrid, también se ha equivocado; y él mismo ha tenido la honestidad de reconocerlo y pedir disculpas. Aunque no hay que descartar que lo haya hecho para atenuar la sanción, no deja de ser un detalle que le honra. Sin embargo, darle unas collejas al cuarto árbitro es bastante grave, y pasarse por el forro la normativa situándose en la grada tras ser expulsado, también. Faltas de respeto al árbitro y al reglamento que, viniendo de alguien tan considerado, suponen un mal ejemplo a imitar. Es tremendo que la noticia sean los partidos de sanción que le pueden caer y no la envergadura de los hechos (sobre todo, los cachetes).

Los medios de comunicación pasan por encima la falta grave de un entrenador carismático para no perder el favor de sus seguidores fanáticos; sin embargo, como al árbitro no le respaldan las masas, se le puede crucificar sin que nadie se rebele. También tienen bula las grandes estrellas, a las que sólo atacan los medios afines a sus adversarios para dar carnaza a quienes los detestan. Es lamentable que se minimicen el mordisco de Luis Suárez, los golpes de Cristiano a Godín u otros. Da igual el equipo. Son grandes ídolos cuyos fallos futbolísticos, aun siendo más graves que los de cualquier árbitro, se obvian; y su comportamiento descontrolado se justifica o se tapa rápido. ¡Hay que seguir vendiendo! ¿A cualquier precio?

Cuando sucede algo grave, se critica a los energúmenos que cometen las tropelías en los estadios o sus alrededores. Sin ir más lejos, el pasado sábado en Argelia, un jugador ha muerto por la pedrada de un espectador. Un salvaje, cierto; pero no deberían tirarle la primera piedra quienes con su mal ejemplo en los campos, las ruedas de prensa, las tertulias o los diarios, siembran estos comportamientos en quienes con escasa formación y criterio los siguen al pie de la letra. Por desgracia, asistiremos a otros muchos casos de violencia: la mayoría en campos pequeños de los que salvo que ocurra una gran tragedia, no nos enteraremos.

También se critica a los padres de los deportistas jóvenes por su mal comportamiento, pero la principal responsabilidad es de quienes somos profesionales. ¿Qué ejemplo les ofrecemos? ¿Qué podemos esperar de los padres si lo que observan en el deporte son entrenadores que menosprecian a los árbitros, presidentes que los culpan de las derrotas y medios de comunicación que justifican o minimizan la violencia? Padres que asisten al espectáculo de jugadores violentos a los que incluso se alaba por su contundencia, se les ríe la gracia o se les perdona como a inocentes niños traviosos con tal de que vuelvan a la arena; que escuchan ruedas de prensa en las que el entrenador derrotado dice: “no me gusta hablar de los árbitros, pero siempre se equivocan contra nosotros y ya nos han hecho perder muchos puntos”. ¿Sorprende que algunos de esos padres insulten, intimiden y agredan a los que arbitran a sus hijos? Pero aquí no pasa nada. Nadie defiende al árbitro. Lo fácil es atacarlo e ignorar todo lo que, aparentemente, pueda perjudicar este gran negocio; después, cuando ocurre una desgracia, las manos a la cabeza y la culpa al descerebrado de turno.

Los árbitros se equivocan. Obvio. Como bien dice Iraizoz, son humanos. Pero me consta que se preparan a conciencia para hacer buenos arbitrajes. Aunque sus errores se destacan mucho, como sucede con los del portero, fallan mucho menos que los jugadores y los entrenadores, y su trabajo suele ser bastante bueno. Lógicamente, unos árbitros son mejores que otros, como sucede con los jugadores. El año pasado, en un partido femenino de categoría regional, una jugadora insultó y pegó un puñetazo al árbitro aduciendo que era muy malo. Seguramente, ella es una gran jugadora, por eso estaba en regional, y pretendía que un árbitro de regional estuviera a su misma altura (!!!).

Casi siempre se ataca a los árbitros cuando las emociones no se controlan: sobre todo los nervios pidiendo desahogarse, y la ra-

bia, la frustración y la pesadumbre para descargarse tras las derrotas que tanto queman. Simeone achacó su mal comportamiento a los nervios, como si fueran algo externo a él: una fuerza ajena que dominara su voluntad de respetar al árbitro. Eso, y la pasión con la que vive el partido, se aceptan como justificantes de las collejas (!!!). Sin embargo, no deberían serlo. Entrenadores como él, directivos, jugadores y periodistas tienen la responsabilidad de aprender a dominar sus nervios y hacer compatibles la pasión y el deseo de ganar con el comportamiento respetuoso.

Los árbitros de élite están preparados para recibir insultos y quejas, pero eso no justifica que se produzcan, y la escalada de violencia que vemos en los estadios y campos menores exige actuar para erradicar estos comportamientos. Esto supone un ejercicio de responsabilidad de los profesionales del deporte, pero también una actuación decidida por parte de las instituciones que tienen poder. Es curioso que se haga un esfuerzo para eliminar el racismo (que por supuesto, apoyo) y, sin embargo, se pasen por alto las declaraciones y los titulares que son caldo de cultivo de la animadversión a los árbitros y la violencia. ¿Doble moral? Por un lado, se ataca la violencia con la boca pequeña o cuando pasa algo; por otro, quizá no interesa privar al espectáculo de este sabroso condimento.

En los próximos días se celebrará el mundial de baloncesto en España. Desde 2007, he tenido el privilegio de trabajar con los árbitros en los eurobaskets, y ahora lo tengo colaborando en la preparación previa. Son árbitros de muy alto nivel, y puedo dar fe de su excelente actitud de deportistas profesionales que estarán en las mejores condiciones de rendir al máximo. ¿Cometerán errores? Seguro que sí: pero lo más probable es que sean muy pocos. Y cuando se equivoquen, será porque son humanos, sin la más mínima sospecha de falta de honestidad. El baloncesto no es el fútbol, pero también provoca pasiones que pueden tener consecuencias graves, y son muchos los niños y padres que observan a los profesionales y pueden tender a imitarlos. Ojalá que en este campeonato que tanta expectación genera, se respete a los árbitros y se dé un buen ejemplo del *fair play* que debemos transmitir las instituciones y los profesionales del deporte. Será el mejor legado: por encima de cualquier resultado.

69 BLOQUEO MENTAL

Domingo, 14 de septiembre de 2014

Las espectaculares etapas de la Vuelta Ciclista a España invitan a reflexionar sobre la trascendencia del cuándo en la toma de decisiones, tanto en el deporte como en otros ámbitos. Normalmente, el ciclista que ataca demasiado pronto guiado por su impulsividad, malgasta su energía y acaba sucumbiendo. El que lo hace demasiado tarde, pierde el tren de la victoria. Como han demostrado las lecciones de Alberto Contador, leer bien las circunstancias que aconsejan la paciencia o el toque de corneta, es la llave que aun no asegurándolo del todo, abre la puerta del éxito. Sucede en cualquier actividad deportiva, empresarial, educativa o de otra índole vinculada al alto rendimiento. En muchos casos, sabemos lo que queremos hacer: el qué; pero no basta: hay que acertar en el cómo y el cuándo hacerlo. ¿Atacar en esta etapa? ¿Cambiar la defensa? ¿Lanzar este producto? ¿Motivar a mi equipo? ¿Plantear una iniciativa a mis colegas? Dejemos el cómo para otro momento y centrémonos en el cuándo. ¿Es este el mejor momento?

No es fácil controlar todos los factores que pueden incidir en el cuándo de una decisión compleja; más aun, si existen distintas opciones con sus ventajas e inconvenientes y ninguna de ellas sobresale sobre las demás. Si hago esto ahora... si hago lo otro más tarde... si espero un poco más... Prácticamente un empate. ¿Moneda al aire, penaltis o prórroga? En ocasiones, la experiencia pasada es buena consejera; otras veces, lo contrario: "como salió bien, vuelvo a hacerlo". El peligro es que las circunstancias, aunque sólo sea levemente, hayan cambiado, ese cambio no se aprecie y lo que funcionó antes, fracase ahora. Para que la probabilidad de acertar sea mayor, resulta clave leer y analizar con objetividad las circunstancias presentes que tienen peso. No se hace cuando falta una estrategia previa que contemple las distintas opciones. Tampoco, si no se dispone de información *in situ* o se carece de la habilidad de leer bien la situación y actuar en consecuencia. Si Contador quiere acertar, debe tener una estrategia trazada, disponer de información sobre la situación de la carrera y sus propias fuerzas, y ser capaz de leerlo todo para decidir lo que mejor proceda.

Un enemigo muy poderoso y habitualmente ignorado, son algunas emociones muy intensas que, estrechando la atención, difi-

cultan captar la información relevante y propician una mala lectura de las circunstancias que influyen en la decisión. En ese túnel mental es complicado contemplar las distintas opciones, valorar los riesgos y decidir con acierto el qué, el cómo y el cuándo, algo que, sin embargo, puede ser más fácil desde fuera. Esas emociones conllevan una sobreactivación que provoca un bloqueo mental, y este paraliza (inhibición) o empuja a la acción a destiempo (precipitación), ocasionando que las buenas ideas se malgasten por no tomar la decisión en el momento oportuno. Conozco a entrenadores, directivos y otras personas con proyectos estupendos que los desaprovechan por no controlar bien sus emociones. Una lástima ese bloqueo mental, porque la idea era genial, pero estaban nerviosos. ¿Inhibición? ¿Precipitación?

La sobreactivación que provoca el bloqueo mental puede alimentarse de dos grandes fuentes psicológicas: la motivación y el estrés. En el caso del estrés, tanto de su manifestación de ansiedad (nerviosismo, miedo...) como de su manifestación de hostilidad (enfado, agresividad...). Así, por ejemplo, el deseo exagerado de una decisión (motivación), el enojo por sentirse maltratado (estrés: hostilidad) o la urgencia por salir de una situación agobiante (estrés: ansiedad) favorecen una sobreactivación que propicia la precipitación; mientras que el nerviosismo ante la incertidumbre o el miedo a errar (estrés: ansiedad), generan una sobreactivación que favorece la inhibición. ¿Nos suena el jugador que, deseoso de resolver el partido en los últimos minutos, se precipita al tirar? ¿Y el que por miedo a fallar, desperdicia una oportunidad valiosa? ¿Conocemos a alguno que por estar picado con un contrario, se la haya jugado irresponsablemente para demostrarle que es mejor? ¿Y al que teme perder el balón y decide quitárselo de encima cuanto antes? ¿Algún entrenador o directivo al que atenazan los nervios y decide tarde... o nunca? ¿Conocemos casos similares fuera del deporte?

En estos días, a raíz de la eliminación de España en el mundial de baloncesto, se ha criticado al seleccionador nacional por diversos motivos. Entre ellos, se ha señalado que el partido contra Francia no se había preparado bien y que en los momentos críticos de ese partido, se quedó bloqueado y no fue capaz de tomar las decisiones apropiadas. Preparar bien el partido implica tener claros los recursos propios para superar al rival, así como anticipar las dificultades que podrían surgir y tener planes listos por si estas se presentan. Suele ser habitual lo primero y menos frecuente lo segundo, sobre todo cuando las expectativas de éxito son muy altas y es más cómo-

do no pensar en los posibles problemas. Cuando se comete el error de no anticipar lo suficiente las posibles dificultades, si estas aparecen, las emociones adversas y el consiguiente bloqueo mental son bastante probables (recuérdese el España-Holanda en el mundial de fútbol). Sin embargo, a partir de un buen trabajo de anticipación es más fácil reconocer las situaciones críticas que aconsejan tomar o no una decisión en un determinado momento. “Los tiros exteriores no entran y es difícil pasar balones dentro; estamos en el minuto ocho del tercer cuarto y el marcador es...”. ¿Es el momento de tomar una decisión previamente pensada, o todavía no?

La mayoría (por no decir todos) de los que somos o hemos sido entrenadores, alguna vez (seguramente, más de una) hemos sufrido en el banquillo un bloqueo mental. Ese partido en el que las cosas no salían como habíamos pensado, o que comenzó con viento a favor y este cambió incluso con ventajas amplias en el marcador que se fueron esfumando, con los jugadores espesos, erráticos, desorientados... más aun siendo favoritos, con la obligación de ganar... La ansiedad acechaba, la atención se estrechaba, y en ese túnel mental la información que aportaban nuestros ayudantes (si la había) nos resultaba incómoda, al igual que cualquier esfuerzo para pensar. La proximidad del toro eclipsaba lo que desde la barrera habríamos visto con claridad. En un primer momento es posible que nos precipitésemos dando palos de ciego que no solucionaron nada, hasta que nos quedamos paralizados, sin reaccionar. Seguimos el partido (es decir, fuimos detrás de lo que sucedía) como si fuéramos espectadores nerviosos, quizá gritando, animando y hablando sin decir nada, pero sin dirigir con un rumbo salvo en lo más obvio, esperando que algún jugador tuviera un golpe de inspiración que sacara al equipo de la tormenta. Solemos dedicar miles de horas al *pick and roll* o las múltiples variantes en defensa. ¿Cuánto a controlar las emociones propias que nos bloquean?

Para prevenir o aliviar el bloqueo mental, además de anticipar las posibles dificultades, son necesarias habilidades específicas para combatir la sobreactivación que influye en nuestro comportamiento: tanto en el qué, el cómo y el cuándo de las decisiones, como en la precisión de la ejecución. Dos canastas de 22 lanzamientos de tres en el fatídico partido contra Francia, así lo demuestran. Puede que algunos fallos respondan a malas decisiones, pero otros encuentran su explicación más probable en la sobreactivación provocada, en un principio, por el deseo incontrolado de superar un marcador adverso; después, por el temor a perder un partido que se espera-

ba ganar con claridad y, sin embargo, se escapaba. Lo más grave de todo esto, derrota aparte, es que al igual que en la selección de fútbol, el Madrid de baloncesto en la *final four* y el *play-off* y otros tantos y tantos ejemplos, lo más probable es que este problema no se ataque directamente para ponerle remedio. Se pasará la página. Punto. Y cuando se abra una nueva, habrá buenos propósitos, una organización potente e infinidad de ayudantes para analizar videos y fomentar el buen rollo, pero en el momento de la verdad, todo eso servirá de poco cuando, como esta vez, las emociones adversas tomen el timón.

70 ROTACIONES INTELIGENTES

Domingo, 5 de octubre de 2014

Hace años, sabíamos la alineación de un equipo de fútbol de memoria. En general, había unos titulares que sólo eran sustituidos cuando estaban sancionados, lesionados o para reservarlos antes de un compromiso muy importante. Pero el incremento del número de partidos y una forma de jugar que exige un mayor esfuerzo obligaron a que hubiera rotaciones con el objetivo de dosificar el desgaste de los jugadores. Las rotaciones también aportan ventajas estratégicas según sean las características de los alineados y contribuyen a que haya más futbolistas de la plantilla verdaderamente involucrados, motivados y en condiciones de aportar el máximo. Los *crack* rotan poco. Por motivos deportivos y del negocio, es preferible dosificar su esfuerzo en los ensayos para que el día de la función estén en el escenario. Lo agradecen el equipo, los patrocinadores, las televisiones y el público. Otra cosa son los lugartenientes y los soldados, cuyo valor es incalculable si son capaces de darlo todo en el campo. En esos puestos, las rotaciones parecen clave; sobre todo en los equipos que cada tres/cuatro días están en la arena.

Desde el punto de vista psicológico, las rotaciones serán productivas si los jugadores las entienden como algo estratégico y no como una penalización por el rendimiento. Si un jugador está mal

y no demuestra en los entrenamientos que puede jugar, lo normal es que el entrenador no le ponga, pero no siendo por este motivo, los futbolistas deben comprender y asumir su rol en la rotación para poder jugar sin miedo a fallar. Una cosa es sustituir a alguien porque lo hace mal, que a veces será necesario, y otra que esa sustitución forme parte de un plan estratégico de rotación. Dentro de ese plan, habrá unos que jugarán más que otros, y siempre será recomendable que exista un cierto margen para la competencia interna, pero cada jugador debe conocer la idea que el entrenador tiene sobre él, la medida en que cuenta con él en su plan de rotaciones.

El asunto de las rotaciones es carne de fácil polémica en los medios de comunicación y las tertulias de los aficionados. Si se hacen y los resultados son buenos, se ensalza al gran estratega que las diseñó y puso en práctica. Pero si el equipo pierde, se cuestiona la necesidad de rotar y se aprovecha para disparar al entrenador indefenso. Sucede lo mismo cuando no se rota. Mientras las cosas van bien, se alaba que el místico mantenga a los titulares sin pensar más allá del partido siguiente. Ahora bien, si más adelante, en el clímax de la temporada, el equipo falla, se critica que ese entrenador no fuera previsor y exprimiera a unos guerreros que ahora llegan agotados a las batallas decisivas. Es sencillo juzgar a toro pasado en los platós o las barras de bar en función de los resultados. Otra cosa es acertar con antelación cuando se tiene la responsabilidad, pues si bien parece claro que en general las rotaciones son necesarias, decidir quién, cómo, dónde, cuándo y por qué, conlleva una dificultad notable y un margen de error inevitable. ¿Rotaciones inteligentes?

El filón de esta polémica son las rotaciones de los porteros, sobre todo desde que Ancelotti decidió que Diego López jugara en la liga y Casillas en la *Champions League* y la Copa. Aunque existen antecedentes. A principios de los setenta, Vic Buckingham, entrenador del Barcelona, alternó a Sadurní en los partidos de casa y a Reina en los de fuera, algo que no cuajó. Más habitual es que el portero suplente juegue la Copa del Rey en las primeras rondas y que el titular regrese si el equipo avanza. Guardiola rompió esa costumbre con Pinto, suplente de Valdés, dándole la responsabilidad de jugar como titular en la Copa hasta el último partido. Su mensaje fue contundente: “confío en ti, y este es tu hueco”. Pinto no tenía el nivel de Valdés, pero estaba en la plantilla como segundo portero, y Guardiola entendió que debía involucrarlo al máximo asignándole un cometido claro y relevante que lo mantuviera motivado y colaborativo. Paralelamente, había otro mensaje para los demás: “no

hay plan B; este es el portero que va a jugar, así que todos a remar". En general, esta es una buena política en cualquier equipo, deportivo o de otra índole: que todos (o el mayor número posible) perciban que pueden y deben aportar, sepan cuál es su lugar y se sientan partícipes y responsables del éxito/fracaso colectivo.

Por su especificidad, tradicionalmente se ha considerado el mundo de los porteros como algo aparte. También respecto a las rotaciones. Muchos asumen que los porteros necesitan sentir que tienen una confianza casi ilimitada del entrenador y los compañeros para poder tener una autoconfianza sólida y, a su vez, transmitírsela a los demás. Eso justifica que salvo imposibilidad, juegue siempre el que se considera el mejor, sin contemplar la rotación. El argumento es impecable; pero por otro lado, la temporada es larga, y puede ser necesario que el segundo portero tenga que sacar las castañas del fuego, por lo que conviene que se encuentre motivado, trabaje bien en los entrenamientos y compita en los partidos con cierta regularidad. ¿Más confianza al primer portero, o mayor participación del segundo para que esté motivado y preparado? ¿Por qué no ambas? ¿Es grave que el primer portero, sabiendo de antemano que se trata de una estrategia y no de un castigo o falta de confianza, deje de jugar algunos partidos? ¿Es lógico que se lesione el primer portero y la suerte del equipo dependa de un suplente que lleva varios meses sin jugar? En general, parece bastante razonable que los porteros también roten.

La función de los porteros ha evolucionado mucho. Parar continua siendo su principal cometido, pero ahora se les piden muchas más cosas: comunicarse, organizar y ayudar a los compañeros, jugar con los pies, iniciar el contraataque, salir del área... Bajo la dirección de entrenadores específicos, los porteros se han hecho futbolistas mucho más completos. Sigue estando vigente que a los delanteros se les valora sobre todo por lo que consiguen y a los porteros por lo que evitan, lo que favorece que, salvo en los penaltis, los errores de estos últimos se noten más, provoquen más críticas y propicien una mayor autoculpabilidad. De ahí darles esa confianza extra que muchos propugnan. Pero hoy, su cometido abarca más que dejar la puerta a cero, y esas otras cualidades también se valoran mucho: no tanto fuera, pero sí dentro de los equipos. Los viejos tópicos van cayendo. ¿Sustituir al portero? ¡Pecado mortal! Van Gaal lo hizo en el mundial de Brasil antes de una tanda de penaltis. Semanas después fue imitado en un partido internacional femenino, y seguro que en el futuro surgirán otros imitadores, ya que se trata de una innova-

ción que suma. ¿Y entrenar a un jugador de campo también como portero (en algunos entrenamientos) para el caso de una lesión o tarjeta roja con los cambios agotados? Puede parecer un exceso, pero en cuanto lo haga un entrenador de vanguardia, no tardará en ser práctica habitual. ¿Por qué no? Y las rotaciones de porteros ¿Por qué no?

La cuestión de la confianza es clave para los dos porteros que participen en las rotaciones. Una estrategia consiste en dejarles muy claro quién jugará en cada competición, tal y como hicieron Guardiola con Valdés y Pinto, y Ancelotti con López y Casillas. Mediante este sistema, cada portero sabe a qué atenerse: si entrena bien y se encuentra en buenas condiciones, cuando llegue su competición, jugará; y aunque falle, el entrenador continuará confiando en él como su primer portero. El inconveniente es que el místico se ata las manos, ya que el día que no cumpla lo que planteó, salvo que exista una razón muy obvia, la confianza que percibía el perjudicado se hará pedacitos. Otra estrategia, menos rígida, es plantear a los porteros que, al igual que sucede con los compañeros de campo, habrá rotaciones para que ambos puedan jugar; que será algo normal en la dinámica del equipo. Habrá uno que jugará más, pero el otro, siempre que esté en buenas condiciones, también lo hará. El problema aquí es decidir cuándo juega el segundo portero, ya que en el partido a partido es fácil que el místico se olvide de él o no encuentre nunca el momento. Por supuesto, no es recomendable que los cambios se produzcan tras un mal partido, pues irá en perjuicio de esa confianza tan necesaria y contribuirá al nerviosismo por miedo al error. Como es obvio, cualquiera que sea la estrategia, lo fundamental es que el entrenador la cumpla, salvo que sea evidente que uno de los dos porteros, por el motivo que sea, pasa por un mal momento. Obvio también, es que el reparto debe tener en cuenta la diferencia de calidad entre los dos porteros: a mayor diferencia, menor reparto; aunque siempre convendrá que el segundo portero esté preparado.

El segundo portero suele necesitar mucha más confianza que el primero, ya que juega menos y sus errores se ven y critican más que los del titular. De ahí la necesidad de darle partidos para que en el caso de que el titular se ausente en días decisivos, pueda sustituirlo con garantías. El año pasado, avanzada la temporada, faltó Curtois dos/tres partidos, y su sustituto en el Atlético de Madrid tuvo que jugar sin haber pisado la competición en meses. A pesar de ser un portero con amplia experiencia, su rendimiento fue desafortu-

nado. El propio Simeone parece haber reflexionado, concluyendo que este año convendría paliar ese riesgo dándole partidos a Oblak (de momento, su segundo portero). Lo sacó por primera vez en el debut del Atleti en la *Champions*, ini más ni menos! y el chico no estuvo bien. Desde entonces, no ha vuelto a jugar. Ayer mismo, el portero titular cometió errores graves que seguramente no se valorarán igual. ¿Qué pasa ahora con la confianza que percibe Oblak de su entrenador? En el Barcelona, Luis Enrique ha alineado a Ter Stegen, su segundo portero, en los dos partidos de *Champions*, pero veremos si lo sigue haciendo tras los errores de este en el último encuentro contra el PSG. ¿Será consistente con su planteamiento, demostrando que confía en el portero, pese a su mala noche y las críticas externas?

En ambos casos, ha sido muy arriesgado exponer al segundo portero a tan tamaña responsabilidad sin haberse rodado antes en duelos más asequibles, más aun teniendo en cuenta que los dos son nuevos en la plantilla. Aunque sean grandes jugadores con experiencia, la confianza se gana jugando partidos, obteniendo pequeños éxitos y teniendo buenas sensaciones. Lo bueno de la situación de Pinto en el Barcelona es que comenzaba jugando en la Copa en partidos fáciles que afianzaban su confianza y la de sus compañeros. El caso de Casillas es diferente. No es un buen portero, sino un superclase que además llevaba en el equipo mucho tiempo. Y lo que hizo el año pasado tiene un mérito enorme que no está al alcance de cualquiera. No todos son Casillas. ¿Rotaciones inteligentes?

Medir bien los partidos que juega el segundo portero es muy importante para que la confianza crezca: la suya y la de los demás en él. Lo más recomendable es que comience con partidos de dificultad menor y después se enfrente a otros de mayor aprieto. Ancelotti ha estado muy acertado dándole un primer partido "fácil" a Keylor Navas. Probablemente, más adelante le alineará en otros más complicados, y así lo tendrá listo por si lo necesita con continuidad. ¿Oblak? ¿Ter Stegen? ¿Son malas las rotaciones, o se eligió mal el momento?

Esta reflexión también puede ser útil en otros contextos de rendimiento. Si a los segundos no se les da la oportunidad de ser primeros en algunos proyectos, lo más probable es que su motivación decaiga, salvo que prefieran la comodidad de la segunda línea. Además, si llega el caso de tener que afrontar una responsabilidad mayor, no estarán preparados. Pero no se trata de lanzarlos a las fieras sin más, sino de hacerlo progresivamente, de manera que co-

mienten exponiéndose a proyectos que puedan manejar y consolidar con éxito para que su autoconfianza y la de los demás en ellos crezca. ¿Rotaciones inteligentes?

71 OTRA REUNIÓN: ZZZZZZ

Martes, 28 de octubre de 2014

En un coloquio reciente con estudiantes de Psicología, me preguntaron por la comunicación de los que dirigen grupos de alto rendimiento con quienes dependen de ellos, ya sean deportistas, trabajadores, artistas u otros. En el tiempo disponible, me centré en algunos aspectos que comento a continuación.

El primero se refiere a las reuniones que lideran los directores. En general, conviene que sus intervenciones sean pocas, cortas, concretas, claras, ordenadas y constructivas, pero lamentablemente, son frecuentes las charlas para no decir nada o muy poco, en las que el director habla y habla yendo de un tema a otro sin concretar, repitiendo lo mismo y sin saber terminar. Los directores que abusan del discurso cansan a quienes los escuchan, y sus mensajes, al repetirse mucho, pierden efectividad. La comunicación cotidiana más o menos formal es muy deseable, pero se deben dosificar las charlas y conversaciones que pretendan un mayor impacto para que este verdaderamente se produzca.

Además, no por hablar más, el efecto es mejor. Las charlas largas cansan, provocando que los escuchantes cautivos desconecten. Aparentemente están atentos, pero en realidad no es así, o sólo a ratos. Más aun, la mayoría de las veces estas charlas interminables no se justifican. El director repite y repite lo mismo, habla de cosas que no son prioritarias en ese momento, mezcla unos asuntos con otros o quiere abarcar demasiados temas. Cuanta más información, peor. Directrices básicas: evitar introducciones o preámbulos e ir directamente la grano. La atención de la audiencia hay que captarla desde el primer momento, y eso aconseja eliminar todo lo que sea paja o secundario. Otro detalle: hablar de cosas concretas, no de ambigüe-

dades. Que quede claro lo que se quiere decir, sin dejar lugar a que cada uno interprete lo que le parezca.

Las reuniones deben tener un carácter constructivo. Es decir, deben servir para mejorar en algo, para que lo que se diga allí tenga un efecto concreto de crecimiento. Incluso en una reunión en la que el director recrimine algo que esté mal, el talante debe ser constructivo. Es la forma de crecer a partir de la experiencia propia, ya sea exitosa o no. Cada charla o conversación es una gran oportunidad que el director no debería desaprovechar. Bien utilizadas, fortalecen la relación con los que dirige y permiten que sus mensajes calen mejor. Mal empleadas, además de servir de poco, desgastan su liderazgo.

Cada conversación, ya sea con un grupo o una sola persona, debe tener un objetivo bien definido. ¿A quién va dirigida? ¿Cuál es su propósito? ¿Qué mensajes pretende transmitir? ¿Qué efectos debería provocar? En función de estas respuestas, el director debe decidir qué es lo más importante que tiene que decir y cómo va a decirlo. El cómo es tan importante como el qué: a veces, más. Otra decisión importante es el grado de participación de los liderados. ¿Reunión participativa? ¿Reunión no participativa? En el primer caso, el director debe saber escuchar sin atemorizar, reconocer a los que hablan respetando sus puntos de vista aunque no esté de acuerdo con ellos, no ponerse a la defensiva, tener la mente abierta para analizar y aprovechar lo que escucha y buscar puntos de encuentro en lugar de una confrontación que por su estatus superior, siempre será desigual. Por supuesto, no debe posicionarse inicialmente, pues eso inhibirá a los que tengan ideas diferentes y se perderá la oportunidad de que participen.

Evidentemente, todo lleva su tiempo, y no se puede pretender que la participación sea muy activa y profunda en la primera reunión, pero el camino para llegar a tener reuniones participativas que sean productivas es claro: que las personas se sientan cómodas en lugar de amenazadas y que puedan expresarse con sinceridad sin temor a que se tomen represalias. En general, las reuniones individuales deberían ser en su mayoría participativas (una conversación abierta), mientras que las colectivas, algunas veces más participativas y otras más directivas, si bien es conveniente que siempre haya un espacio para plantear dudas, hacer preguntas o aportar algo.

Tanto en unas reuniones como en otras, el director será más eficaz si desarrolla las habilidades verbales, no verbales y paralingüísticas que caracterizan a un buen orador y conversador que sabe

hablar en público y en privado. No se trata de hablar o escuchar sin más, sino de lograr un impacto; y eso requiere aplicar habilidades específicas de las que en muchos casos se carece. Algunos directores son mejores hablando en público a un grupo más o menos numeroso, y otros en el uno a uno de una conversación individual, pero todos pueden aprender y optimizar sus recursos en ambas facetas. El liderazgo de directivos de empresa, entrenadores deportivos y otros gestores se beneficiará si son capaces de aprovechar las oportunidades de una buena comunicación.

Postdata: ojo con la reuniones, participativas o no, en las que se suceden interminables *powerpoints* que duermen al más pintado. Salvo que se justifiquen mucho por el contenido de la reunión, se debe procurar que la información escrita sea repartida, según convenga, antes o después del encuentro, dejando que allí se hable de lo más destacado (y no se lea) con naturalidad, agilidad y flexibilidad, algo que enriquecerá la reunión y la hará mucho más provechosa.

72 MARKETING ¿PARA QUIÉN?

Miércoles, 29 de octubre de 2014

Hace unos días, se celebró la gala de la liga de fútbol profesional española; al parecer, según se deduce de los comentarios de algunos que asistieron, una mala imitación de festejos de similar superficialidad que quizá pretendiendo acercarse al glamour de los Oscar, se quedan en un quiero y no puedo que raya lo hortera, incluidos los "humoristas" con escasa gracia que no vienen a cuento. Lógico: zapatero a tus zapatos; y los de los deportistas están en el terreno de juego con sus pantalones cortos, camisetas numeradas y espinilleras bajo las medias; no en los escenarios y las alfombras rojas con trajes oscuros y pajaritas. Se justifica este evento en aras al *marketing* (!!!), palabra mágica que se acepta como llave de cualquier sarao. Es evidente que el *marketing* es necesario para darse a conocer y promocionar cualquier producto: en este caso, la liga de

fútbol; y también para satisfacer y cuidar a los patrocinadores que razonablemente buscan el retorno de sus inversiones; pero ¿necesita el fútbol español una gala como esta para fortalecer su *marketing*? Seguramente, es más que suficiente el que proporcionan los propios partidos y la emotividad que los rodea, así como los excelentes resultados internacionales de nuestros equipos plagados de estrellas. Probablemente, es este el *marketing* que favorece que nuestra liga se siga a través de las televisiones de numerosos países del mundo y por medio de Internet en cualquier rincón del planeta. De hecho, durante algún tiempo, esta gala ha estado desaparecida y nadie la ha echado de menos. ¿Han ido peor las cosas por eso? ¿*Marketing* de la liga o *marketing* de sus dirigentes?

En el mundial de Brasil se le concedió a Messi el premio al mejor jugador sin haberlo merecido, lo que causó gran sorpresa (incluso a él mismo) y enorme rechazo. Ahora, la sorpresa de esta "gala de la liga" ha sido que ningún jugador del equipo campeón de esa misma liga haya obtenido un premio (???). Una vez más, como sucedió en Brasil y ocurre en otros sucedáneos "*hollywoodescos*", se ha demostrado que el premio y quienes lo dan necesitan más al premiado que al contrario. Por eso se tiende a galardonar a los más famosos, a quienes apoyan los principales patrocinadores o a los que pertenecen a los clubes con mayor impacto en los medios de comunicación. Por ejemplo: sin quitarle ningún mérito, ¿se habría premiado a Keylor Navas como mejor portero (por encima de Curtois, el menos goleado y portero del equipo campeón) si en lugar de haber fichado por el Real Madrid, siguiera en el Levante? ¿Qué habría pasado si Gabi o Diego Costa hubieran estado en el Madrid o el Barça? ¿*Marketing* de la liga o de sus dirigentes que quieren quedar bien y hacerse la foto con quienes mueven más hilos?

El escandaloso resultado de esta patraña deja en claro fuera de juego a los directivos que la han promovido. Además de la absurda e innecesaria superficialidad, ¿qué sentido tiene conceder tantos premios individuales en un deporte colectivo que presume de valores como la solidaridad y el trabajo en equipo? Puro culto al ego y los intereses de quienes entregan los premios y, en todo caso, carnaza para algunas tertulias y buscadores de records que a nadie interesan, porque este pretendido fuego se suele quedar en humo entre los aficionados o, como mucho, no pasa de ser una hoguera de campamento que se consume en cuanto se avista el siguiente partido. Percibo bastante hartazgo con tanto premio y record individual, tanta información superflua que distrae de la verdadera salsa del

fútbol: el espectáculo sobre el terreno de juego. Asistimos a partidos en los que el comentarista recuerda hasta la saciedad que si fulanito marca un gol será el quinto jugador de la historia que consigue anotar como visitante en más de siete partidos seguidos en horario nocturno y con el campo embarrado. A la gran mayoría nos importa un pimiento; pero nos lo tenemos que tragar salvo que anulemos el sonido.

Algo parecido ocurre con estos premios de pacotilla. Está bien que exista algún premio individual, como por ejemplo el balón de oro, pero abusar de este tipo de galardones para que haya más directivos que lo aprovechen para relacionarse y tener su minuto de gloria, o satisfacer a los patrocinadores de los clubes y jugadores grandes, parece un abuso injustificado que además atenta contra una de las principales esencias del fútbol: que es un deporte colectivo con una gran interdependencia de todos sus protagonistas; de hecho, ninguno de los premiados podría obtener ese premio sin la participación de sus compañeros, por lo que parece razonable que aun siendo premios individuales, se busque su conexión con lo colectivo.

Aquí es donde no encaja que el equipo campeón de liga, con un mérito tremendo, tenga un solo premio, mientras que el tercero, tras haber fracasado en esta competición, se lleve cinco o seis (y defendería lo mismo, si fuera el Madrid el primero y el Atlético el tercero). ¿De qué *marketing* estamos hablando? O mejor dicho: ¿para quién se hace este *marketing*? Desde luego, no es la mejor promoción de una liga ante los patrocinadores que apoyan o podrían apoyar a los clubes que no son los dos grandes.

La puntilla de este lamentable espectáculo la ha puesto el presidente de la liga profesional queriendo salir al paso de las numerosas críticas recibidas por la arbitrariedad de los premios. “La injusticia que pueda haber, también da ambiente”, ha dicho; y se ha quedado tan ancho. ¿Cómo se pueden hacer unas declaraciones tan irresponsables? ¿El fin justifica los medios? ¿Cualquier injusticia se puede justificar si es para crear ambiente, es decir, ruido y polémica? Podría argumentar lo mismo el árbitro que señalara a conciencia un penalti injusto, o el jugador que injustamente acusara a un contrario de haberle pegado, o cualquier otro protagonista que cometiera una injusticia en aras a la polémica. Y no digamos si el mensaje cala entre los niños, sus padres y los entrenadores más jóvenes. Directivos como este quieren los focos, pero no aceptan la responsabilidad social que conllevan. Afortunadamente, nadie puede alterar lo que se

obtiene en el terreno de juego, y por muchos premios individuales que se den, es lo colectivo lo que prevalece en este deporte, pero el comportamiento irresponsable de los dirigentes preocupados por su propio *marketing* puede traer graves consecuencias.

73 SI TE DETIENES, ESTÁS MUERTO

Lunes, 10 de noviembre de 2014

La semana pasada tuve el honor de participar en dos eventos organizados por la multinacional farmacéutica Chemo con *Sister Madonna*, una monja norteamericana de 84 años que ha completado infinidad de veces el *Ironman*, siendo la única mujer que con más de 80 años, ha conseguido terminarlo en las 17 horas que establece el reglamento (!!!). El *Ironman* consta de tres pruebas seguidas: primero, en el mar o en un lago, hay que nadar 3.800 metros (el equivalente a 76 largos de una piscina olímpica); después, se trata de pedalear 180 kilómetros en una bicicleta (según donde viváis, calculad la distancia); y por último, nada más y nada menos, zapatillas al canto y a correr una maratón (42,195 kilómetros). Los que hemos corrido la maratón o la media maratón, podemos hacernos una pequeña idea. ¡Y con más de 80 años!

La "Monja de Hierro", como así la llaman, comenzó a practicar deporte a los 47 años, una edad a la que muchos ya se consideran viejos para estos y otros trotes. Mundialmente conocida en el entorno del *Ironman* y más allá de este, su extraordinario ejemplo es fuente de inspiración para muchas personas, deportistas o no. Ella dice, no obstante, que cada uno debe encontrar su camino y plantear sus propios retos desde una perspectiva realista. Un matiz importante que a veces, eclipsado por sus espectaculares logros, pasa desapercibido. Es frecuente que con el propósito de estimular nuestra motivación, se nos hable de modelos excepcionales como la Hermana Madonna; y el efecto puede ser el contrario. Sus impresionantes gestas pueden impactarnos inicialmente, pero después vemos a estos héroes como ejemplos lejanos, inalcanzables, y sin

dejar de admirarlos, tiramos la toalla. A veces, hasta podemos sentirnos culpables por no ser capaces de emularlos o alcanzar retos más modestos.

El buen ejemplo no está en la magnitud del reto, sino en el hecho de plantearse un objetivo que obligue a salir de la zona de confort para superarse. No es la comparación con lo que consiguen otros lo que da o quita valor a nuestro desafío, sino el significado que nosotros le demos: ¿Por qué lo hago? ¿Qué significa para mí? ¿A qué sobreesfuerzo me obliga? ¿Estoy dispuesto a intentarlo dando lo mejor? ¿Cómo me siento afrontándolo? Retos aparentemente pequeños pueden ser grandes en el proceso de crecimiento de una persona, un grupo o una organización. De hecho, lo son cuando se persiguen con disciplina, sacrificio y un extra de motivación y esfuerzo controlados.

Los desafíos espectaculares que pronto se abandonan o ni siquiera se intentan, sólo sirven para disfrutar del instante de la fantasía inicial, pero en muchos casos, debilitan nuestra autoconfianza. Los retos que realmente aportan son los que no se quedan en buenos propósitos, sino que se convierten en acciones concretas, poniéndose en el asador lo mejor de uno mismo. Partiendo de un planteamiento realista, los retos eficaces conllevan un compromiso firme y un sobreesfuerzo inteligente que, se consigan o no, hacen del proceso una enriquecedora experiencia.

Sister Madonna insistió en la trascendencia de tener un objetivo. En su ausencia, es difícil que nos embarquemos en esfuerzos que nos hagan crecer. Por eso, cuando el objetivo se consigue, hay que buscarse otro; y si no se alcanza, también. De lo contrario, es fácil caer en la autocomplacencia, el conformismo, el acomodamiento. Recalcó también la importancia de aceptar las dificultades y los reveses como parte del proceso. “Bienvenidas las dificultades, porque nos obligan a dar lo mejor de nosotros mismos para superarlas; si no hubiera dificultades, no haríamos ese esfuerzo enriquecedor”. Y en cuanto a los fracasos, son inevitables. El que no fracasa es porque no lo intenta; y por tanto, no aprovecha la impagable experiencia de darlo todo y fracasar, con las grandes enseñanzas que eso conlleva si uno es capaz de analizar lo sucedido con objetividad. En más de una ocasión, la Monja de Hierro no ha logrado el objetivo de acabar el *Ironman* en el tiempo establecido. Una vez, con más de 80 años, llegó tarde al control de las 17 horas por sólo 2 minutos! “¿Desanimada? ¿Decepcionada? Sí: ¿Destruída? ¡NO!”. El fracaso invita a una reflexión tranquila y sincera sobre lo sucedido, acep-

tando las circunstancias ajenas que no sea posible cambiar y asumiendo constructivamente los errores que en el futuro se puedan modificar. Y después... ¡a por el siguiente objetivo!

El *Ironman* de la mayoría de nosotros no está en la macroprueba de la natación, la bicicleta y la maratón, sino en otros retos deportivos o de otra índole, bien sea en el ámbito profesional o personal. Desafíos que nos obligan a superarnos y ser cada vez mejores en el dominio sobre nosotros mismos. El medio no importa. Su magnitud, tampoco. Un poco, a veces, importa el reconocimiento que de esos desafíos hagan los demás. ¿Vanidad? Somos humanos, y es lógico que nos afecte lo que piensan quienes nos rodean. Pero parte de nuestro crecimiento personal consiste en dejar de ser esclavos de ese reconocimiento. Disfrutarlo: Sí. Depender de él: No. En realidad, lo único que verdaderamente importa a nuestros compañeros más críticos: el concepto que tenemos de nosotros mismos (autoconcepto) y la estima que nos dispensamos (autoestima), es la satisfacción personal de haber luchado noblemente dándolo todo en el intento. ¿Hasta cuándo? Tú verás. Cambia tus objetivos, adáptalos a tus nuevas prioridades y circunstancias, pero si te detienes, estás muerto. Y si crees que ya lo estás, todavía estás a tiempo de resucitar. ¡Decide!

74

¿ACTUAMOS YA, O ESPERAMOS AL SIGUIENTE MUERTO?

Martes, 2 de diciembre de 2014

La tragedia que ha supuesto la muerte de una persona en Madrid, tras una reyerta entre seguidores ultra del Atlético de Madrid y el Deportivo de La Coruña que, según parece, se habían citado para pegarse antes del partido (!!!), ha sido la desgraciada noticia del pasado fin de semana. Desde entonces, son muchos los que se rasgan las vestiduras, buscan culpables y hablan de tomar medidas. ¿De verdad nos sorprende? Las peleas entre grupos ultra no son una novedad, y menos aun el fuego cruzado de graves insultos

y amenazas entre los grupos no afines cada vez que coinciden o a través de las redes sociales. Lo que impacta ahora, y es lógico, es el lamentable desenlace de esa brutalidad premeditada, pero son muchos los que pudiendo actuar para prevenir y corregir, prefieren la venda en los ojos o mirar sólo de perfil para no ponerle el cascabel al gato.

En estos días, presidentes, entrenadores, jugadores, periodistas y otros protagonistas del fútbol, se han pronunciado contra esa violencia salvaje que ensucia el espíritu de solidaridad y *fair play* que es, o debería ser, uno de los pilares básicos del deporte. Muchos han coincidido en echar balones fuera, señalando que no es un problema del fútbol, sino de la sociedad en general. En parte es cierto: el problema refleja el gran vacío interior de unos individuos desubicados, sin rumbo, que buscan su identidad siendo parte de una tribu de fanáticos en la que se encuentran cómodos. Allí, dan valor a su existencia compartiendo con sus colegas la defensa irracional de unos colores, el odio al rival y una agresividad exacerbada, propios de quienes necesitan alardear para escapar de sus carencias y proteger así su autoestima, probablemente muy débil bajo ese escudo de macho violento protegido por el grupo.

El fútbol es la excusa, el vehículo que canaliza ese desajuste intelectual, emocional y social de estos delincuentes, pero no por ello está exento de responsabilidad. No es el culpable directo de que los ultras se citen para pegarse y ocurran desgracias como esta, pero sí de cobijar y, sin quererlo, estimular a estos grupos de vándalos. Probablemente, los protagonistas no se dan cuenta, pero a través de las decisiones que adoptan (y no adoptan) y las declaraciones que hacen en los medios de comunicación, siembran pequeñas semillas que sumadas a otros ingredientes, pueden constituir el germen de actitudes violentas y acciones salvajes como las que hemos visto esta y otras veces. Pero muchos prefieren no mirar. Echan la culpa al vecino y, en todo caso, entonan un *mea culpa* discreto y expresan sus buenas intenciones. Pero ahí queda todo. En cuanto escampa la tormenta de la actualidad, pasan la página y se vuelven a poner la venda.

Un claro ejemplo es la ambigüedad que preside la actuación de los clubes respecto a sus grupos ultra. Por un lado, rechazan la violencia y, de vez en cuando, hartos de sus reincidencias, expulsan a socios violentos; pero al mismo tiempo, salvo el Barcelona, el Real Madrid y algún otro, siguen permitiendo que existan estos grupos, los protegen y los alimentan. Una doble moral. No quieren proble-

mas con ellos (“me montan un pollo en cualquier momento, quizá sepan dónde vivo, cuál es mi coche, quiénes son mis hijos...”) y se justifican alegando que son los hinchas que más animan al equipo. Un club de primera división se echó atrás en la contratación de un entrenador porque recibió presiones de los ultra; esos mismos que el pasado fin de semana en el estadio, interrumpieron con sus abucheos el minuto de silencio en memoria de una mujer policía asesinada en un atraco. Y como este, muchos otros casos de sometimiento a los violentos. En lo que respecta al Deportivo, el colmo sería que presionado por esos ultras que tan mal lo representan, se sumara como institución a hacer del delincuente fallecido un mártir, participando en sus “funerales de estado” y permitiendo que, por ejemplo, a partir de ahora se coree su nombre en el minuto del partido que corresponda a la hora de su muerte (!!!). (Espero no dar ideas).

También hay que mencionar los gestos de aprecio a los ultra de los jugadores. Prefieren no enfrentarse a ellos, ganarse su simpatía con el apoyo simbólico de los saludos, las fotos, los aplausos tras el partido, etc. Como es lógico, no están de acuerdo con su violencia, pero sin querer la potencian con gestos que les conceden tanto protagonismo. Los ultra llegan a creer que forman parte del equipo con una misión específica: la defensa fanática del mismo por cualquier medio. Y deducen que su apoyo es imprescindible; que sin ellos, el equipo se siente desprotegido; que cualquier pelea violenta equivale a la lucha de los jugadores en el campo. ¿Exagerado lo que digo? Puede parecerlo para el lector sensato que lo valora desde su propia perspectiva, pero hay que ponerse en la piel de estos individuos desubicados. Aquí tienen la oportunidad de expresar su frustración, agresividad e identificación con la tribu, amparados en la justificación de una misión que cumplir y el beneplácito que creen tener de los directivos y los jugadores.

En esta misma jornada, un entrenador de primera división, en la rueda de prensa posterior al partido, declaró que “había que ganar por lo civil o lo criminal”. De toda su intervención, ese fue el corte que los periodistas seleccionaron para sus crónicas. Lo escuché varias veces en la radio y la televisión. Resulta obvio que es una metáfora habitual en el mundo del fútbol, algo que para la mayoría es sólo una forma de expresar la necesidad y el deseo de conseguir los tres puntos, pero para los salvajes de los grupos ultra puede ser un germen de violencia futura. Posible interpretación: “Todo vale con tal de ganar; también la violencia; ellos en el campo, nosotros, fuera”. Lo que dice un entrenador, jugador o directivo delante de un micrófono tiene una

enorme repercusión social; y más aun, en quienes con entusiasmo reciben cualquier carnaza que alimente su agresividad. La fama exige asumir la responsabilidad de cuidar bien lo que se dice o escribe, y algunas declaraciones, aun sin mala intención como es este caso, son muy poco afortunadas. Se habla en caliente, sin medir las posibles consecuencias; y encima, el “todo vale” con tal de ganar lectores o audiencia, propio de periodistas y medios de comunicación irresponsables que mal utilizan su influencia social, suele acentuar los mensajes que más daño causan. ¿Apología involuntaria de la violencia?

Volviendo a la tragedia de Madrid, lo más urgente es castigar a los responsables directos y ahondar en los errores que hayan podido cometer los clubes y otras instituciones implicadas. Pero lo más importante es que sirva para tomar medidas contundentes que permitan erradicar de una vez a estos grupos de violentos, ya que además de constituir un grave peligro para los ciudadanos y servir de refugio a jóvenes sin rumbo, ensucian el deporte, y eso es algo que no deberíamos permitir si creemos en él como uno de los principales escenarios de la superación humana, la solidaridad y el respeto. Para conseguirlo, no debe temblar la mano a quienes tienen la responsabilidad de las decisiones relevantes: entre ellas, expulsar a estos individuos de los clubes y los estadios y endurecer las leyes para que los delitos de vandalismo sean severamente castigados, al tiempo que se destacan y premian las acciones correctas. Pero además, es el momento de que los protagonistas del fútbol dejen de echar balones fuera y sean más conscientes de la influencia de sus declaraciones y comportamientos, asumiendo la responsabilidad que por su fama y ejemplaridad les corresponde. ¿Actuamos ya, o esperamos al siguiente muerto?

75 CUENTO DE NAVIDAD

Miércoles, 24 de diciembre de 2014

Sucedió en un pueblo de Alemania en la primera década del siglo pasado. Se había anunciado que en diciembre, poco antes de la Navidad, el emperador Guillermo II se detendría allí aprovechando

do uno de sus viajes. La excepcional visita exigía un recibimiento acorde, y tras largas horas discutiendo qué sería lo mejor, se decidió que, entre otras cosas, había que adornar la plaza principal con un majestuoso árbol de Navidad. Con este motivo, se convocó un concurso en el que cada uno de los barrios y aldeas que conformaban el pueblo participaría con un árbol de su lugar, y el premio sería saludar personalmente al *Káiser!* Todo un honor. El momento de gloria de sus vidas. Como cabía esperar, el entusiasmo se desbordó. Mujeres y hombres, adultos y niños, dejaron aparte casi todas sus responsabilidades diarias y se pusieron manos a la obra. Había que encontrar y decorar ese árbol maravilloso que les diera la victoria y fuera el orgullo del pueblo.

Como los bosques de aquellos lugares estaban repletos de abetos del Cáucaso, había muchos candidatos hermosos, y elegir entre tantos que reunían tan sobresalientes méritos fue la primera dificultad. La falta de acuerdo provocó que algunas aldeas no llegaran a tiempo. ¡Increíble! Pero cierto. Cuando se dieron cuenta, se lamentaron profundamente; pero ya era tarde: habían perdido su gran oportunidad por no ser capaces de superar diferencias personales cuya raíz no estaba en el abeto, sino en viejas rencillas y asuntos vecinales que se habían antepuesto al beneficio común.

Finalmente, en la línea de salida del concurso se presentaron diez abetos. Una vez allí, tendrían un día para que sus respectivos aldeanos los adornaran y, después, durante una semana, estarían expuestos para que todos pudieran admirarlos y votaran a los que más les gustaran. Cada día, el menos votado quedaría eliminado; y los tres finalistas permanecerían allí hasta que el propio *Káiser* eligiera al ganador. Bueno... eso era lo que el alcalde y los concejales querían, porque el Emperador de todo esto no sabía nada. La idea era que cuando llegara, se le preguntaría: "Majestad: en vuestro honor hemos colocado aquí estos tres árboles de Navidad, ¿Cuál de ellos os satisface más? Y su respuesta sería definitiva.

El día de los adornos fue muy intenso. Manzanas forradas de papel pintado de diferentes colores, lazos de cintas tintadas de rojo, estrellas brillantes, luces, velas, pequeños muñecos hechos de madera, calcetines muy vistosos y sin remiendos y paquetes envueltos con encanto que simulaban o contenían regalos, fueron colocándose en las ramitas y hojas de los majestuosos abetos de unos seis metros de alto. El desbordado entusiasmo de los participantes les impulsaba a adornar cada espacio, como si se tratara de ver qué árbol tenía más adornos. Algunos abetos comenzaron a quejarse in-

clinándose hacia los lados y amenazando con caerse para ver si, así, sus ofuscados dueños se daban cuenta, pero... Nada. Poco después de comenzar el concurso, uno de ellos no pudo aguantar el peso y cayó desplomado. El primer eliminado. Otros sobrevivieron, pero cualquiera que los hubiera observado detenidamente, se habría fijado en que los árboles no estaban cómodos con tanto adorno que eclipsaba su belleza natural.

Curiosamente, había uno que destacaba por lo contrario. Pertenece a la aldea menos poblada y más pobre, por lo que sus habitantes no disponían de los mismos medios que otras aldeas para adornarlo. Conscientes de sus posibilidades, centraron su esfuerzo en fabricar una estrella muy hermosa que situaron en la copa del árbol, un solo lazo de cordón estrecho justo en el centro, dos manzanas forradas de papel que habían pintado los niños, una a cada lado, y en la base, tres velas junto a algunos calcetines que se asomaban desde el tronco. Una decoración demasiado austera que, la mayoría pensó, auguraba que ese árbol tendría un recorrido muy corto. Sin embargo, al terminar cada día, era otro el que quedaba eliminado. No obtenía muchos votos, pero sí los suficientes para continuar en el concurso; y así fue sobreviviendo hasta que quedaron cuatro: la última elección para saber qué árboles tendrían el privilegio de ser los finalistas que admiraría Guillermo II.

La noche anterior, el alcalde y los concejales acordaron que si los aldeanos lo consideraban conveniente, podían retocar los adornos de los cuatro abetos todavía en liza. Nada más saberlo, los dueños de tres de ellos se lanzaron a reponer los adornos que estaban algo deteriorados por la exposición al viento, el rocío y el escaso sol que les había dado, y de paso, añadieron otros nuevos para dotar al árbol de más luminosidad y colorido. Al contrario, los responsables de ese árbol tan austero, quitaron el lazo, las manzanas, los calcetines y las velas, y dejaron únicamente la estrella. Una vez más, sorprendentemente, el abeto sin adornos evitó el último puesto y ipasó a la final que decidiría el *Káiser!*

Llegó el gran día. El sol lo sabía, y por eso hizo un esfuerzo para ausentarse de otros lugares que en esa época le agradaban más, y dar la bienvenida al Emperador en ese pueblo perdido. Allí, desde muy temprano, las calles se abarrotaron de personas sonrientes y al mismo tiempo nerviosas, engalanadas con sus mejores trajes de invierno. Los mercaderes aprovecharon para situar en las aceras sus puestos de salchichas, panes y dulces, así como retratos del Emperador y banderas alemanas, al tiempo que voceaban la obliga-

ción que todo buen alemán tenía de ondear la enseña negra, blanca y roja (como era entonces) para recibir al Gran Señor. Por supuesto, el alcalde y los concejales lucían sus atuendos más solemnes, y en primera fila, también se situaba un héroe de la guerra franco-prusiana que había sido condecorado por Guillermo I, del que todo el pueblo se enorgullecía; claro está, tampoco faltaba la banda de música, que había ensayado hasta la saciedad.

Sobre el mediodía, uno de los mozos entró jadeante en la plaza para anunciar de a voz en grito que la comitiva imperial se acercaba. Los aldeanos se apiñaron junto al acordonamiento de las aceras y sus corazones se sobrecogieron. En breves instantes, el mismo *Káiser* se presentaría en el pueblo para dignificar sus vidas sencillas y fortalecer su sentido de pertenencia a esa gran nación que él lideraba. ¡Todo estaba preparado!

El ruido de los vehículos fue aumentando, y por fin, la comitiva imperial irrumpió en la plaza entre grandes aplausos y eufóricos vítores que Guillermo II respondió saludando. Pero... ¡Oh! Los coches no se detuvieron, y tardaron poco en desaparecer por completo. El silencio más absoluto reemplazó al jolgorio. La decepción en las caras, al contagioso optimismo que estas habían reflejado. ¡Un shock tremendo! Pero de pronto... ¡Oh! El ruido que se había ido difuminando, ahora iregresaba! ¡Oh! De nuevo, los estruendosos aplausos y gritos enfervorizados ensordecieron la plaza. El *Káiser* bajó solemnemente de su coche en cuanto uno de sus ayudantes le abrió la puerta, y tras saludar con la cortesía protocolaria al alcalde, sin dilación le dio la espalda y se dirigió a donde estaba el abeto sin los adornos. Allí, se petrificó. En silencio, que todos respetaron, permaneció inmóvil observándolo, hasta que cambió de perspectiva y continuó haciéndolo. Y así varias veces más: de un lado, del otro, más lejos, más cerca. Nadie sabía qué miraba, pero era evidente que algo le había impactado.

— ¿De quién es este abeto tan hermoso? –por fin, preguntó.

— De unos aldeanos de este lugar, majestad –contestó el alcalde– Y tenemos estos otros dos que...

Sin ni siquiera mirarlo, el *Káiser* le interrumpió con un gesto inequívoco de su mano derecha.

— Estos otros árboles son como los demás –señaló– Sus adornos son muy bellos, pero no dejan ver su majestuosidad. Sin embargo, este se muestra como es: su ramas, sus hojas, su color, su olor... Su grandeza se aprecia en cada reflejo del sol. ¿Por qué adornarlo artificialmente? ¿Acaso hay un adorno mejor que su propia esen-

cia? ¿Y qué me decís de la emoción que transmite cuando en lugar de parapetarse tras todas esas manzanas, serpentinas y luces de colores, se abre al viento para fundirse con él? ¡Oh! ¡Y esa estrella! Al ser la única, destaca más: señala el camino a seguir: la naturalidad. Como el ser humano, es el abeto lo que verdaderamente importa; no, sus adornos.

— Señor, yo...

Volvió a interrumpirlo— Alcalde, os felicito por tener en este pueblo a personas tan inteligentes que han sabido ver lo que otros, pobres desgraciados que se deslumbran con las luces, los colores y otros detalles superfluos, nunca llegan a ver. Merecéis mi admiración. Y por estar cerca la Navidad, os enviaré mis regalos. Os pido que entreguéis algunos a quienes diseñaron este maravilloso árbol que tanto transmite, y que otros sean repartidos entre los demás ciudadanos, ya que deseo que recuerden el día en que un Emperador alemán detuvo su coche para admirar un sencillo y grandioso abeto— Dicho esto, subió al coche y la comitiva partió.

Ni que decir tiene que todos felicitaron a los aldeanos que habían propuesto ese árbol, y como agradecimiento, les ayudaron a mejorar sus casas, que eran muy pobres, y les llevaron comida para la Navidad. Una semana después, el 25 de diciembre, todas las casas del pueblo amanecieron con regalos sencillos a los que dieron un enorme valor, algo que nunca había sucedido antes. Desde su mansión del Polo Norte, Santa Claus sonrió:

— Mi querido Rudolf —dijo a su reno favorito— ¡cómo nos hemos divertido con ese disfraz del emperador! Jajaja... Tú estabas genial como mariscal de campo, jajaja... Ni siquiera se te notaban los cuernos, jajaja. El próximo año te toca a ti proponerme el disfraz.

Se dice, aunque esto es sólo una leyenda, que desde entonces, con cierta frecuencia, para conseguir un mayor impacto de sus mensajes de Navidad, Papa Noel se presenta disfrazado en algún lugar. ¿Te has dado cuenta ya?

¡Felices fiestas! Y un año 2015 en el que la superficialidad no eclipse lo que verdaderamente importa.

2015

*Compañeros de viaje:
en el éxito, la humildad;
en el fracaso, la autoconfianza*

UNA HISTORIA DE LOS REYES MAGOS

Lunes, 5 de enero de 2015

Una hora antes de que los Reyes Magos nos obsequien con sus regalos, se ha filtrado lo que sucedió hace unos meses en una de las reuniones que Sus Majestades celebraron para establecer sus objetivos y organizar el trabajo. Al parecer, entre los asuntos tratados, se habló de un informe del departamento de quejas y sugerencias que dirige su fiel colaborador Hakí Miza Patto. Tras leerlo, Gaspar expuso su preocupación por una queja que cada año aumentaba y aún no habían sido capaces de resolver.

— Son cientos de miles los que nos mandan cartas quejándose de lo mismo –subrayó– Nos piden deseos que quieren cumplir y, después, no lo consiguen.

— Bueno, nosotros sí cumplimos ¿O no? –intervino Baltasar– Otra cosa es que ellos no pongan de su parte. Una cosa es que seamos magos y otra que les solucionemos todo.

— En parte tienes razón, Baltasar –señaló Gaspar– Pero si estuviera en nuestras manos mejorar este servicio, deberíamos intentarlo. ¿O es mejor que nos conformemos y les echemos toda la culpa a ellos?

— Llevamos más de dos mil años superándonos para poder cumplir con nuestros objetivos y nunca nos hemos conformado –apuntó Melchor– Si nos hubiéramos acomodado, seguiríamos llevando regalos únicamente a Belén y, como mucho, a los pueblos vecinos. Sin embargo, nuestra empresa se ha extendido por otros muchos lugares del mundo, y la clave ha sido no conformarnos. Si hay un problema, se resuelve. Y si no se puede resolver del todo, se minimiza todo lo posible. Esa es la actitud. Aquí, inada de brazos cruzados!

A partir de tan contundente argumento, los tres estuvieron de acuerdo en que había que ponerse manos a la obra, y no dudaron en llamar a la maestra Tess Kucho, una de sus principales asesoras

(quizá, sin saberlo, una de las pioneras del *coaching* actual) para que les ayudara a reflexionar. Así, mientras Tess los escuchaba, repetía y resumía lo que iban diciendo, sin darles consejos, pues tenía claro que eran ellos quienes debían hallar la solución, Sus Majestades de Oriente compartían en voz alta lo que pensaban y se esforzaban para encontrar el camino que les hacía falta.

— Está claro que no hemos sabido acertar con los regalos –apuntó Baltasar– Si pedían el deseo de hacer ejercicio físico con regularidad, les regalábamos un chándal o unas zapatillas, pero por lo visto no es suficiente.

— Sí, sí, es verdad –confirmó Gaspar– Y cuando nos han dicho que querían emprender un nuevo proyecto profesional, les hemos llevado una cartera de piel de Ubrique, cajas de tarjetas de visita con su nombre o un ordenador portátil, pero tampoco funciona.

— Jajaja –se carcajeó Melchor– Recuerdo a un chico de Molino Grande de los Conejos que deseaba tener más amigos, iy le regalamos un lote de colonia y desodorante! jajaja.

— ¿Y ese otro que quería dejar de fumar, y le dejamos un libro de autoayuda? –recordó Baltasar– ¿Cómo se llamaba el libro? ¡Sí! “Como dejar el humo con la voluntad y disciplina de Atila el Huno”. Jajaja... ¡Por el mismo niño Jesús que estaba en el pesebre! Jajaja... No me extraña que haya quejas.

— Bueno, no es fácil esto de los buenos propósitos. Según he leído en el *Belen Star News*, tras un inicio entusiasta, la mayoría abandona –informó Gaspar.

La filtración de esta trascendente conversación no incluye todos los detalles, ya que al parecer algunos trozos de la grabación se perdieron. No obstante, se sabe que con la valiosa ayuda de Tess Kucho, los Reyes continuaron con sus elaboradas disquisiciones. Aunque el asunto tenía una solución difícil, habían decidido salir de la zona de confort para encontrar un regalo que aun no siendo la panacea, pues era cierto que los destinatarios debían hacer el mayor esfuerzo, contribuyera al cumplimiento de esos deseos que año tras año les solicitaban.

— Fijaos en nuestra trayectoria –señaló Melchor– Desde ese día en Belén, nos propusimos llevar regalos a todos los que nos escribieran y se portaran bien. Un objetivo muy ambicioso que parecía imposible. Pero lo hemos logrado dando un paso tras otro. De menos a más. Poco a poco.

— Así es –confirmó Gaspar– Es verdad que entonces no había tantos habitantes, y además muy pocos nos conocían, por lo que los

pedidos no eran tan numerosos, pero si hubiéramos pretendido llegar a tantos hogares como ahora, seguro que habríamos fracasado.

— Ajá; si hubierais pretendido llegar a tantos hogares como ahora, habríais fracasado... –repitió Tess para que los Reyes reflexionaran sobre lo que Gaspar acababa de decir.

— Sí, sí: correcto. Crecimos paso a paso. Y así pudimos ir consiguiendo los objetivos que nos proponíamos; y también aprendimos de lo bueno y lo malo que hacíamos –confirmó Baltasar.

— Y no ha sido fácil –intervino de nuevo Gaspar– Hemos tenido que superar muchas dificultades; pero creo que la clave ha estado, y sigue estando, en saber anticiparlas. Siempre pensamos qué nos puede estropear el plan, y así estamos preparados.

— Sí, sí: y también ha sido decisivo que nuestros objetivos fueran realistas. ¿Recordáis ese año que nos dio por repartir todos los regalos antes de las dos de la mañana para poder regresar a Oriente esa misma noche y desayunar al día siguiente en palacio? –recordó Melchor– ¡Menuda obsesión nos entró! Menos mal que nos preguntamos si eso era realista, nos dimos cuenta de que no lo era y organizamos otro plan que se pudiera cumplir.

— Eso es. ¡Ah! Y otra cosa que hemos hecho bien es organizar el tiempo de que disponemos–añadió Gaspar– ya que de otra manera no podríamos atender tantos encargos.

— Bueno, todo eso es estupendo –señaló Baltasar– Pero no se trata de que los demás hagan lo mismo porque nos haya ido bien a nosotros. Cada uno debe encontrar su propio camino.

— Eso es cierto, Baltasar –asintió Melchor (y con la cabeza, también Gaspar)– No tienen que copiarnos, pero de esta conversación quizá puedan surgir algunas ideas.

De esa conversación no se ha sabido más; pero se sospecha que Kabal Ghata, una de las principales ayudantes de Sus Majestades, ha puesto en marcha la operación “Camello Chivato” para descubrir al infractor que difundió una información tan confidencial, por lo que este habrá decidido no revelar aún todo el material del que dispone. Sin embargo, amanece ya el seis de enero en Australia, y me llegan las noticias de españoles que viven allí y son fieles a los Reyes Magos. Transcribo parte del *email* que me envía un buen amigo desde Canguro Beach.

Querido amigo:

Este año, harto de jerséis que jamás me pongo, le pedí a los Reyes Magos unos cuantos deseos. Ya sabes, esos proyectos que hacemos a primeros de año y enseguida olvidamos. Pensé que la magia de los Reyes podría ayudarme a... (omito los deseos).

El caso es que me he levantado y junto a mis zapatillas de running que me trajeron el año pasado y casi no he usado, he visto un paquete grande. Por supuesto, lo he abierto, y ¿qué dirías que es? Aunque dijeras cien cosas, no lo acertarías, jajaja. ¡Es un puzzle! Sí, sí, un puzzle. ¿A qué no te lo esperabas? Recuerdas una vez... (aquí se enrolla con otro asunto que no viene al caso y también omito).

Bueno, la curiosidad me ha podido y me he puesto a construir ese puzzle sin descanso. Jajaja, como un poseso! Bueno, te explico en qué consiste (por fin!!!). Cuando se encajan las piezas aparece una escalera con varios peldaños y cuatro barandillas que la dividen en seis partes, como si fueran seis columnas. ¿La puedes imaginar? Quizá te sea más fácil irlo dibujando al tiempo que lo vas leyendo. Te mandaré una foto, pero ayer se me cayó el móvil al mar cuando... (omito).

En la columna de la izquierda, junto al peldaño más alto, dice: "Aquí quiero llegar" y junto a los demás peldaños, dice: "por aquí tengo que pasar". Se supone que el peldaño más bajo es el primer paso para llegar al siguiente, y así sucesivamente hasta alcanzar el final de la escalera. No sé si te estás enterando. ¡Dibújalo, hombre! En la segunda columna de la izquierda, pone "mis objetivos", y el resto está en blanco. Junto al puzzle vienen unos rotuladores y dicen las instrucciones que yo tengo que rellenar esos espacios. No me gustaría manchar el puzzle, la verdad, pero es una tinta que si me equivoco, se puede borrar. Dice el manual que primero tengo que rellenar el objetivo más alto, el que coincide con "aquí quiero llegar", y después seguir por el más bajo e ir subiendo, y que en cada peldaño, una vez que escriba el objetivo, tengo que pensar despacio si se trata de un objetivo realista o debo buscar uno que lo sea más. Por eso la tinta se puede borrar. ¡Todo está pensado! Jajaja. Ah! y al lado de cada objetivo tengo que poner la fecha en que pienso conseguirlo. Dice el librito que en el primer y segundo peldaño es conveniente que ponga objetivos que pueda conseguir pronto. Creo que podrán ser... (omito).

En la siguiente columna ¿lo estás dibujando? dice, "mi plan", y allí se supone que debo concretar el plan a seguir para conseguir cada uno de los objetivos. Dice el manual que tiene que ser algo concreto que dependa de mí y, de nuevo, ¡otra vez! que sea realista. Lo de realista puede ser porque son los Reyes, jajaja, no sé, pero la verdad es que tiene sentido. Siempre hago planes

grandiosos y luego no los puedo cumplir. A ver si esto de que sea realista, funciona. Jajaja.

Oye, como me estoy enrollando! pero es que estoy fascinado. En la siguiente columna pone algo curioso. "Dificultades que me puedo encontrar" (???). Creía que había que pensar en positivo e ignorar las dificultades, pero aquí se dice que no! Que hay que anticiparlas, ¡fíjate! En cada uno de los peldaños! Y después, en la columna de al lado, hay que pensar y escribir el plan por si esas dificultades ocurren. Jajaja,

He pensado que si la selección española de fútbol hubiera hecho esto en el mundial de Brasil, no les habría pillado por sorpresa ir con el marcador en contra, jajaja. Estos Reyes son muy cucos. La verdad es que muchas veces, por no haber anticipado las dificultades cuando estas se han presentado, he abandonado, jajaja. Ahora será diferente. Y la última columna es para poner "objetivo cumplido" cuando consiga el objetivo de cada escalón. ¿Qué te parece?

Termino el email de mi amigo, dibujo incluido, y me doy cuenta de que en España los Reyes Magos están a punto de llegar. Y yo aún tengo que poner el zapato y dejarles turrón y un poco de coñac por si desean reponer fuerzas. Y sobre todo, irme corriendo a la cama para que no me pillen despierto. ¿Me traerán a mí también ese maravilloso *puzzle*?

(Si me traen el libro de Atila el Huno, o uno similar, interpretaré que no me he portado bien este año).

77

MI HIJO TIENE QUE JUGAR SIEMPRE

Domingo, 25 de enero de 2015

Uno de los principales valores que puede desarrollar el deporte colectivo es trabajar en equipo. Esto supone, en primer lugar, aceptar que no eres tú solo, sino que tienes que cooperar con tus compañeros y adaptarte a la directriz común que el entrenador señale, que puede no ser la que a uno le gustaría más. Hay chicos y padres que lo comprenden bien desde el primer momento. A otros les cuesta más. Muchos lo entienden cuando les favorece, pero no cuando les

perjudica. Algunos no llegan a comprenderlo, o no quieren comprenderlo, y van a su bola. Estos últimos, salvo que sean verdaderamente excepcionales, e incluso siéndolo, es difícil que avancen y lleguen lejos. La cooperación y el sentido de equipo son clave, y tarde o temprano, tanto en el deporte como en otras facetas de la vida, todos necesitamos ayudar y ser ayudados, por lo que aprender a trabajar en equipo es algo muy valioso.

Uno de los asuntos más relevantes en un equipo deportivo es el de la titularidad y la suplencia. Según pinte, es una de las principales fuentes de satisfacción, descontento o queja de jugadores y padres. En la gran mayoría de los casos, los que juegan más en los partidos (y sus padres) están más satisfechos que los que juegan menos (y sus padres). Es lógico. Lo que los jugadores quieren es jugar. Para eso están ahí. Algunos se sienten cómodos jugando poco, pero son una minoría. Si estás en un equipo de fútbol, vas a entrenar dos, tres o cuatro días a la semana y tienes un partido los sábados, lo que quieres es jugar ese partido; y si puede ser entero, mejor. Una sana aspiración que denota interés y motiva para esforzarse y ganarse el puesto, pero que si no se satisface mínimamente, puede provocar frustración, desmotivación y el abandono de la actividad. Como es obvio, no todos los jugadores de la plantilla pueden jugar siempre todo el partido, pero si un chico apenas juega, sobre todo en las edades más tempranas, lo normal es que se aburra, se enfade, se desanime y, si tiene otra alternativa que le atraiga, pierda interés por el deporte y acabe retirándose.

Por tanto, resulta apropiado que todos los jugadores jóvenes participen en los partidos, pero siempre que se lo ganen. En ocasiones, la idea de que todos tienen que jugar con independencia de su nivel deportivo ha sido mal interpretada. He visto defender que cuando se trata de chicos pequeños, en los partidos tienen que jugar todos aunque falten a entrenar sin causa justificada, se pasen el entrenamiento molestando a los demás, desobedezcan al entrenador o no se esfuerzen. Un gran error educativo.

Jugar es el premio que hay que ganarse con el comportamiento y el esfuerzo durante la semana. Se puede admitir que un niño tenga menos condiciones o juegue peor que los compañeros, pero no que falte, sea impuntual, se comporte mal o no se esfuerce dentro de lo razonable. Si se pretende que el deporte no sea simplemente una actividad de ocio, sino una poderosa herramienta educativa para el propio deporte y la vida en general, es clave vincular la participación en los partidos a estos elementos.

Si el chico cumple, se comporta correctamente y se esfuerza en los entrenamientos, se le premia con un tiempo de juego razonable. Si no es así, no se le puede equiparar a los compañeros que cumplen, se comportan y se esfuerzan. La lección pretende que el muchacho aprenda que el premio tiene un coste que depende de él, que se debe respetar a los compañeros que cumplieron y que podrá jugar cuando cumpla como ellos. Asimismo, es muy conveniente que sea el que sea el nivel deportivo, todos los jugadores pasen por el banquillo y vivan esa experiencia. Así, aprenderán a estar en un equipo remando desde las posiciones que menos gustan y comprenderán mejor a los compañeros que en su momento sean suplentes.

El club y el entrenador deben decidir cuáles serán los criterios sobre la titularidad/suplencia y el reparto del tiempo de juego que aplicarán en sus equipos, y explicárselo bien a los deportistas y a sus padres desde el primer momento. Una regla básica: no mentir. Algunos entrenadores dan falsas esperanzas diciendo, por ejemplo: "si entrenas bien, vas a jugar de titular", cuando en realidad tienen claro que no cuentan con ese jugador porque en su puesto hay otros dos en los que confían más. Aunque no guste oírlo, y para el entrenador resulte más violento decirlo, jugadores y padres aprecian más la dura verdad que una mentira esperanzadora que tarde o temprano se descubrirá. La verdad permite que cada uno asuma su situación con realismo, y a partir de ahí, decida y actúe. "Si mi hijo y yo sabemos que el entrenador no cuenta con él, nos podemos plantear cómo aprovechar mejor la temporada sin llevarnos un disgusto cada semana cuando vemos que el chico no está en la alineación", me dijo Arturo, padre de un futbolista de 16 años que apenas jugaba a pesar de las promesas que le habían hecho cuando le ficharon.

La participación en las competiciones es fundamental en cualquier edad, ya que de otra forma, la motivación y el esfuerzo de los deportistas decaerán. Lo más apropiado es que en las edades más tempranas, la titularidad y el tiempo de juego se vinculen al cumplimiento en los entrenamientos, el esfuerzo, el compañerismo y el buen comportamiento, aspectos que deben predominar sobre el nivel deportivo; y que este último adquiera más peso progresivamente, en la medida que los deportistas maduren. A partir de la categoría cadete (15-16 años), y sobre todo en la etapa juvenil/junior (a partir de los 16), los chicos deben exponerse a la realidad de su deporte (por ejemplo, jugar poco) y aprovecharla para endurecer-

se y crecer. Sea este o cualquier otro el criterio a seguir, los clubes/entrenadores deberían informar a los padres sobre su política de titulares/suplentes y reparto del tiempo de juego, de forma que estos puedan comprender las decisiones del entrenador y ayuden a que sus hijos entiendan, acepten y sobrelleven su situación actuando de la mejor manera posible para aprovechar la experiencia. Y si los clubes/entrenadores no lo hacen, es muy oportuno que los padres lo pregunten.

“No por ignorar la lluvia, deja de caer el agua”. Se quiera o no, los padres son parte activa del deporte de sus hijos. Darles información y tener una comunicación abierta con ellos son aspectos fundamentales para que se involucren favorablemente y sumen.

(Este es un pequeño fragmento de mi libro “Mi hijo es el mejor, y además es mi hijo” publicado por la editorial Dykinson)

78 USAR Y TIRAR

Lunes, 2 de marzo de 2015

Me cuentan en México que el Comité Olímpico Mexicano ha conseguido un acuerdo con una prestigiosa universidad para que los deportistas de élite puedan estudiar una carrera con una beca compaginándolo con el deporte. Un plan estupendo que con diferentes fórmulas ya existe en otros países. Lo increíble en este caso es que una de las federaciones a las que se habían asignado plazas, las rechazó aludiendo que “ya habían llegado a un acuerdo con los padres de los deportistas para que estos dejen los estudios durante cuatro años y se dediquen sólo al deporte” (!!!). Aberrante. ¿Cómo se puede ser tan irresponsable?

Dirigentes que proponen tal acuerdo a unos padres, demuestran que los deportistas les importan un pimiento más allá de lo que puedan extraer de ellos en lo deportivo. Una forma de explotación en el siglo XXI. Usar y tirar. ¿Y los padres que lo aceptan? Es probable que se trate de personas poco preparadas que se habrán dejado

llevar por el entusiasmo de sus hijos, unas becas deportivas modestas pero que suponen ingresos en el corto plazo y las exigencias de esos directivos desalmados que los sitúan entre la espada y la pared; y quizá también estén deslumbrados por el posible éxito, la fama, las medallas y el orgullo que supone para ellos (su propio ego); pero en cualquier caso, es triste que sean cómplices de una decisión tan nefasta para los chicos.

No es necesario destacar los beneficios obvios que aporta estudiar y relacionarse con otros estudiantes. Más aun, como es el caso, si se trata de un deporte sin salidas profesionales, por lo que estos muchachos, incluso consiguiendo medallas olímpicas, cuando se retiren no tendrán nada. Habrán dedicado sus mejores años a entrenar en el gimnasio y viajar como maletas de competición en competición, y eso les habrá servido para desarrollar algunos valores, pero les faltará la preparación que otros jóvenes habrán adquirido y estarán en desventaja para competir con ellos. Por eso, gracias a este tipo de iniciativas, el deporte les brinda la oportunidad de compaginar su esfuerzo en la arena deportiva con la formación en una buena universidad, ¡y los directivos y sus padres la rechazan!

En los años sesenta del siglo pasado, un conocido directivo sentenció: “prefiero campeones analfabetos que segundones muy leídos”. Por desgracia, cincuenta años después todavía hay directivos con esa mentalidad obsoleta, en lugar de pensar que puede haber campeones cultos y preparados también para la carrera de la vida. ¿Usar y tirar? ¿O asumir que el deporte debe ayudar, y no destruir, a los jóvenes que con entusiasmo se entregan a él?

Además de aberrantes e irresponsables, este tipo de decisiones parten de supuestos que en gran parte son erróneos. Se asume que si el deportista no estudia, tiene más tiempo para entrenar, viajar y competir, descansa más y puede estar más concentrado en su actividad deportiva, resultando todo ello en un rendimiento mejor. En teoría, puede tener sentido que dedicándose sólo al deporte se rinda más; sin embargo, no necesariamente es así; y de hecho, en bastantes casos, la dedicación exclusiva es perjudicial. No por entrenar más y no pensar en otra cosa, se rinde más. Es evidente que un deportista de élite debe dedicarse mucho a entrenar y competir, pero cuando se dispone de todo el tiempo del mundo, es fácil caer en un sobreentrenamiento que provoca lesiones, agotamiento físico y mental y estar pasado de forma, lo que perjudica el rendimiento. El abuso del tiempo de entrenamiento no es algo infrecuente cuan-

do los deportistas están sólo para eso, y son muchos los jóvenes que sufren sus consecuencias negativas.

Asimismo, dedicarse únicamente al deporte, con la alta exigencia de responder a las becas deportivas que se reciben y las demandas de los entrenadores y los directivos que también se juegan lo suyo según sean los resultados de los deportistas, contribuye a una enorme presión que acaba destruyendo a muchos jóvenes. Se puede aceptar que para triunfar en el deporte de élite es necesario saber manejar la presión, pero ese "saber" no quiere decir que haya que nacer sabiendo, sino que al igual que sucede con las habilidades deportivas, debe existir un periodo de aprendizaje. Esto es algo que muchos entrenadores, directivos y padres ignoran, y por eso, a muchos chicos se les expone prematuramente a una presión injustificada que les impide avanzar según su talento. Hay grandes "supervivientes" que aparentemente lo soportan todo, aunque algunos lo pagan años después, incluso ya retirados, pero muchos deportistas jóvenes que fracasan, habrían podido triunfar llevados de otra manera, y sin embargo, se les corta el camino sin haberles dado una verdadera oportunidad. "Si me dedico sólo a esto y me dan una beca, no puedo fracasar... y menos aun decepcionar a quienes confían en mí... sobre todo a mi familia... y a mí mismo". Fracaso casi seguro. Usar y tirar.

Vincular el éxito deportivo al valor que uno se da a sí mismo como persona (la autoestima) es algo bastante probable en un deportista joven que sólo se dedica al deporte, y eso conlleva un riesgo muy alto de sentirse fracasado como persona y, eventualmente, desarrollar trastornos psicopatológicos como la depresión. El joven que se lo juega todo a la carta del deporte puede sentirse muy amenazado ante la posibilidad de perder la única fuente que nutre su autoestima y el cariño que percibe de los demás, y eso es algo muy estresante que tarde o temprano suele minimizar su rendimiento. Sin embargo, el joven que compagina el deporte con los estudios, aunque aquel sea prioritario ya en una etapa avanzada (tras la etapa escolar, cuando el deportista destaca) y estos avancen más despacio que si no fuera deportista de élite, puede conseguir un equilibrio emocional que le ayudará a rendir mejor.

Me contaba un jugador internacional de fútbol ya retirado que había estudiado una carrera universitaria, que en un viaje a un partido de la Copa de Europa, el entrenador le llamó la atención por estar estudiando en el avión. Según le dijo, así no se concentraba en el partido del día siguiente (!!!). Sin embargo, a este jugador, es-

tudiar le ayudaba a distraerse y jugar mejor. Es cierto que antes de una competición importante a algunos deportistas les estorba o les cuesta estudiar, pero para otros, los que tienen el hábito de hacerlo y saben compaginarlo con el descanso y la preparación para competir, suele ser una buena medicina para no obsesionarse con la competición y llegar a esta en las mejores condiciones de rendir al máximo. También, tras una derrota o un mal entrenamiento, estos deportistas tienen los estudios para refugiarse en ellos y recuperarse antes. Y saben que el deporte, aunque muy importante, no lo es todo; que su valor como persona puede nutrirse de otras fuentes. Además, el día es largo, y no es infrecuente ver a deportistas que se convierten en perezosos fuera de sus horas de entrenamiento, frente a otros que al tener la obligación de estudiar, no les queda más remedio que aprender a administrar su tiempo y desarrollar una mayor disciplina que también repercute favorablemente en su actividad deportiva.

El día en que los padres de los deportistas jóvenes estén mejor informados, es posible que no permitan que el deporte cercene las posibilidades de sus hijos renunciando a estudiar, más aun cuando gracias al propio deporte se les presenten buenas oportunidades que sin este no estarían a su alcance. Quizá por eso, algunos directivos siguen pensando que lo mejor es mantener ignorantes a los padres. Así pueden hacer lo que les da la gana. Se explota al joven que puede servir para alimentar sus egos, y cuando lo haya dado todo, fuera y que pase el siguiente. Usar y tirar.

79

QUIERO DEPORTISTAS HUÉRFANOS

Jueves, 19 de marzo de 2015

En épocas pasadas, la cuestión de los padres de los deportistas jóvenes apenas existía. El deporte no tenía la misma dimensión que ahora ni en lo profesional ni en lo participativo, y salvo excepciones, despertaba mucho menos interés. Además, las familias eran más numerosas y los padres no podían dedicarse tanto a la indivi-

dualidad de cada uno de sus hijos, por lo que se involucraban lo justo. También se percibía una mayor seguridad en las calles y los transportes públicos, y muchos chicos se desplazaban solos. Muy extraña era la presencia de padres en los entrenamientos, y la mayoría tampoco acudía a las competiciones. En casa se hablaba poco del deporte de los hijos. Una actividad más. Punto.

Sin embargo, aunque algunos se nieguen a aceptarlo, los tiempos han cambiado, y el interés y la participación de los padres han crecido significativamente. Sus motivaciones son variadas. Muchos consideran el deporte como una actividad beneficiosa para el desarrollo corporal, la salud, la educación, las relaciones sociales y el tiempo de ocio: algo ineludible en el repertorio de actividades extraescolares. Otros lo quieren ver como la antesala del deporte de élite, de llegar a lo más alto, de una posible profesión futura. Y algunos lo viven en primera persona, como si fueran ellos los protagonistas. En cualquier caso, los padres se exponen a las emociones intensas que de por sí estimula el deporte; más aun, al ser su propio hijo quien está en la arena. Es evidente que no pueden ser espectadores indiferentes, y eso ocasiona que algunas veces pierdan el control y no actúen de la mejor manera. ¿Culpables? Decía un conocido directivo, y muchos otros lo piensan, que lo mejor es tener deportistas huérfanos, sin padres que se entrometan. Pero hoy en día, los padres quieren estar involucrados, y guste o no, lo están. La cuestión es si su influencia suma o resta. ¿Deportistas huérfanos, o padres preparados?

Los padres son imprescindibles en numerosos casos. No sólo es necesaria su autorización para que los menores de edad practiquen deporte, sino que habitualmente, salvo en los clubes y organizaciones más poderosas, tienen que poner dinero: cuotas mensuales, sueldos de entrenadores, material deportivo, gastos de desplazamientos, etc. Asimismo, es frecuente que tengan que llevar y recoger a los chicos a los entrenamientos y las competiciones, a veces viajar con ellos y, en algunos casos, colaborar en tareas organizativas. También deben ocuparse de los muchachos cuando están lesionados y hay que buscar un médico o un fisioterapeuta y llevarlos a los tratamientos. Todo este trajín supone renunciar a proyectos propios y adaptar el plan personal y familiar a la actividad deportiva de los hijos. Sin la generosa aportación de los padres, la gran mayoría de los jóvenes no haría deporte. ¿Son meros espectadores?

De manera paralela al esfuerzo que realizan, es lógico que los padres tengan más interés y asuman una mayor responsabilidad. Si se esfuerzan tanto es porque consideran que el deporte es importante, y

por eso se interesan por la actividad deportiva de sus hijos, observan lo que sucede, aprenden, desarrollan un criterio propio y opinan. El deporte afecta al hijo, y muchos padres quieren asegurarse de que cumple su función. Por eso, además de lo atractivo y estimulante que de por sí es, el deporte constituye un tema de interés común en la familia, de conversación en la mesa y en el coche, de preocupación y alegría compartidas. Una gran oportunidad de comunicación y empatía con el hijo. Se habla de las competiciones del chico y del deporte en general, y cuando por ejemplo el muchacho está triste tras un mal partido, sus padres saben por qué y le pueden comprender y animar. La trascendencia del deporte rebasa los límites del terreno de juego. Es un elemento relevante en la sinergia familiar.

Por tanto, los padres no son sólo quienes proporcionan la logística, sino que están involucrados en el día a día de sus hijos y su influencia es enorme: quieren saber qué sucede, cómo lo hace el chico, si avanza por el buen camino, cómo puede mejorar y superar los malos momentos, si ellos pueden hacer algo para ayudar... y sus comentarios y comportamientos no pasan desapercibidos. Además, deben tomar decisiones: algunas muy trascendentes. ¿Está nuestra hija en el lugar adecuado? ¿Debería cambiar de equipo, de grupo de entrenamiento? ¿Debemos dejar al hijo de catorce años que vaya a vivir a otra ciudad? ¿Qué hacemos cuando nuestro hijo no quiere ir a entrenar? ¿Y cuando la niña sale desanimada de los entrenamientos? (¿Seguimos pensando que pueden ser meros espectadores?).

En mayor o menor medida, según cada caso, existen preocupaciones y decisiones de los padres respecto al deporte de sus hijos. ¿Es lógico que se interesen por ellos? ¿O deberían tomarse la actividad deportiva como si sólo fueran los que patrocinan y transportan a los chavales? Algunos entrenadores y directivos que se quejan a menudo de los padres, piensan que estos deberían actuar como si se tratara de chicos que no son sus hijos (???): con mucha distancia. Como si no estuvieran en su derecho de interesarse e involucrarse en lo que sus hijos hacen. "Queremos deportistas huérfanos". Es lo más cómodo para quienes no aceptan que los tiempos han cambiado y, muy probablemente, carecen de habilidades para interactuar con los padres. Quieren un cheque en blanco. "Prohibida la entrada a perros y padres" (me cuentan que así decía un cartel a la entrada de un club de tenis). ¿Y cuándo los padres observan, por ejemplo, que el entrenador suele llegar tarde, se limita a cumplir de cualquier manera, no enseña, no estimula, insulta o minimiza a los chicos a su capricho? ¿Deben quedarse callados y permitirlo? ¿Son padres con-

flictivos quienes con educación reclaman respeto, piden que el club y el entrenador se esfuercen y exigen que los técnicos deportivos actúen con la responsabilidad formativa que su trabajo requiere?

La realidad hoy, se quiera o no, se acepte o se ignore, es que muchos padres quieren participar y lo hacen. Le dan importancia al deporte y asumen su participación como una función más de su responsabilidad de padres. Y por supuesto, para bien o para mal, influyen en sus hijos. ¿Es su actuación la adecuada? Aquí es donde muchos padres no aciertan y, en algunos casos, cometen errores graves interfiriendo en las labores del entrenador, presionando a los chicos, comportándose mal, etc. Pero... ¿Cómo se preparan los padres para gestionar el deporte de sus hijos? ¿Qué referentes tienen? ¿Quién les informa y les asesora? ¿Reciben algún tipo de ayuda, de orientación, de entrenamiento? ¿O se buscan la vida como pueden? Normalmente, esto último. Si encima añadimos su habitual falta de habilidad para controlar la motivación y las emociones intensas que provoca el deporte, no es extraño que haya padres que obsesionados, nerviosos y desinformados, actúen como en los malos ejemplos que todos conocemos. ¿Los damos por imposibles, o los ayudamos? ¿Seguimos quejándonos, o los aceptamos como miembros del equipo y los entrenamos?

Arrinconar a los padres, ignorarlos, pensar que se soluciona el "problema" prohibiéndoles el paso o evitándolos, es algo tan ridículo como querer creer que el sol no ha salido porque te has puesto unas gafas oscuras. Un autoengaño para no salir de la zona de confort y eludir el esfuerzo de desarrollar habilidades y programas que favorezcan la participación de los padres. ¿Estamos preparados para este gran reto, o perdemos el partido antes de jugarlo? ¿Deportistas huérfanos o padres preparados?

80 YO, YO, YO... Y DESPUÉS, YO

Sábado, 11 de abril de 2015

En una de las charlas que, organizadas por la Fundación de Baloncesto Colegial, he impartido recientemente en algunos colegios, me preguntó un padre cuál era, en mi opinión, la cualidad más

importante de un entrenador. Es obvio que hay más de una: sus conocimientos, pasión, capacidad de liderazgo, inteligencia emocional, habilidades de comunicación... pero todas ellas tienen un recorrido corto si el entrenador carece de generosidad. Dar sin esperar nada a cambio, entregar lo mejor de uno mismo, no anteponer el beneficio personal, pensar en el nosotros antes que en el yo, ayudar, ayudar y ayudar a los demás... y no cansarse de ayudar.

Las personas que tienen una actitud generosa y actúan con generosidad activan procesos muy valiosos en sí mismas y en los demás. Según diversos estudios, tienen más emociones positivas, están más satisfechas con el día a día y el sentido de su vida, establecen relaciones más gratificantes, duraderas y productivas, contribuyen a una sinergia y clima muy positivos en los grupos y las organizaciones y, en general, son más felices que aquellos en los que predomina el yo, yo, yo... y después, yo. Además, si dirigen personas, se ganan mejor el respeto, el aprecio, la identificación y la lealtad de sus liderados. La generosidad implica estar dispuesto a comprender y dedicar tiempo a los demás, atender sus necesidades, compartir conocimientos, ayudar a crecer, no poner pegas en aras a la comodidad personal... y siempre de manera sincera, no ficticia, con la alegría y el espíritu de servicio que caracteriza a los mejores líderes.

Por principio, la generosidad no puede estar calculada (uno se entrega inicialmente sin condiciones), pero como es lógico, todo tiene un límite, y este lo establecen el abuso de los demás, lo razonable de la situación y el posible paternalismo/sobreprotección. Dar sin esperar recibir, sin mercadear, buscando el beneficio común más que el propio, es una gran cualidad, pero eso no quiere decir que uno se deje pisotear por los que abusan de esa generosidad, que se pase de generoso (más de lo razonable en función de la situación) o que confunda la generosidad con la sobreprotección de otros resolviéndoles todo.

La generosidad es una gran cualidad no sólo de los que dirigen. También de quienes son dirigidos y deben trabajar en equipo. Generosidad con el jefe para aceptar que sus decisiones no siempre pueden ser las que a uno le gustaría y estar dispuesto a acatarlas con el mejor ímpetu. Con los compañeros, para comprender sus necesidades y ayudarlos en lo posible sin medir la reciprocidad. Con el proyecto común, dando lo mejor de uno aun cuando (sobre todo) el viento no sopla a favor y adaptándose a las circunstancias en lugar de pretender que sean estas las que se amolden a las preferencias

propias. Y con uno mismo, asumiendo las limitaciones personales y el esfuerzo generoso necesario para combatirlas. Los buenos jugadores de equipo son generosos. Dan más de lo que reciben. Y ahí está su principal gratificación.

Además, la generosidad debería ser una cualidad prioritaria de los que, sin dirigir, son líderes sociales por sus logros, ejemplo, fama y, como consecuencia de ello, capacidad de influir en los demás y abrir puertas para otros. Por ejemplo, los deportistas más conocidos o de mayor relevancia en sus respectivos deportes. Hace unos días me hablaron de algunos futbolistas que sistemáticamente se niegan a colaborar en actos solidarios. Lo hacen si sus patrocinadores insisten por ser campañas o eventos de amplia cobertura en los medios de comunicación que reportarán pingües beneficios publicitarios, pero no si se les pide, por ejemplo, que acudan una tarde a un barrio marginal a la modesta presentación de un programa de prevención de la delincuencia juvenil o la drogadicción. Llama la atención que algunos de estos deportistas se hayan criado en barrios similares o mucho más humildes y con mayores riesgos para los jóvenes, y sin embargo, ahora, en la cresta de la ola, prefieren no colaborar. Como es lógico, no pueden estar yendo a actos extradeportivos todos los días, y seguramente son muchas las peticiones que reciben, pero de vez en cuando... La generosidad no está en participar en eventos solidarios de mucho bombo con una clara contrapartida comercial, sino en contribuir por el hecho de hacerlo, sin esperar que haya un fotógrafo o sabiendo que lo habrá sólo para beneficiar a quien se ayuda, con la única motivación de dedicar unas pocas horas a una buena causa.

Otro ejemplo negativo es el espectáculo que están dando algunos jugadores de tenis y bádminton que renuncian a jugar representando a España. Sin entrar en los detalles de este asunto, lo que trasluce es el egoísmo de unos deportistas privilegiados que van a lo suyo, obviando la repercusión de sus decisiones en un posible beneficio común. Generosidad, cero. Quizá la tuvieron en otras etapas, pero ahora, no. Es posible que la actuación de sus federaciones sea deficiente y se sientan maltratados; y por supuesto, es lógico que defiendan lo que consideran justo y negocien. Ahora bien, se puede negociar con la intención de llegar a un acuerdo o al contrario; y da la impresión de que en estos casos, es más lo segundo que lo primero.

¿Dónde está la generosidad? Jugadores a los que se trata como ídolos renuncian a jugar la Copa Davis y la Copa Federación. En

su trayectoria a la élite, muchos de ellos han recibido la ayuda del dinero público para formarse en los centros de alto rendimiento con los mejores medios y disfrutar de becas. Y todos gozan de popularidad y patrocinadores sobre todo gracias a sus éxitos, pero en gran parte porque estos se difunden de manera generosa. Muchos de los que les siguen se engancharon, precisamente, gracias a lo que en su momento hicieron en la Davis. "Es que esta vez (¿cuántas van ya?) no me viene bien para la preparación de los siguientes torneos" (Yo, yo, yo...) (Después, en algún caso, se ha sabido que alguno de esos jugadores estaba en un torneo de exhibición y no precisamente gratis).

Los deportistas profesionales tienen que ganar dinero, y es lógico que miren por sus intereses, pero deberían mostrar un mínimo de sensibilidad para comprender y satisfacer a quienes les siguen y alimentan el interés de sus patrocinadores: aficionados que esperan de ellos un paso adelante cuando se trata de un objetivo común en el que también quieren implicarse (Copa Davis, Copa Federación...); también, para aceptar la responsabilidad de contribuir a que su deporte avance más allá de sus propias carreras (como en su momento hicieron otros que los precedieron), y para eso no son suficientes sus méritos individuales, sino que hace falta su participación en éxitos colectivos que enganchen al público y generen medios para poder atender las necesidades de los que empiezan. Dar sin esperar nada a cambio. Sin calcular que ya se ha hecho mucho por los demás, que se ha devuelto lo que se había recibido, que se explota su imagen a cambio de unas habichuelas.

Sería magnífico, y le haría más grande, que Nadal estuviera siempre dispuesto a jugar la Copa Davis. Ahora es una gran campeón y un ejemplo de superación y fortaleza mental dentro de la pista. Pero si eso ocurriera, sería mucho más: un gran modelo de generosidad: de compartir su éxito, de ayudar a que los jóvenes puedan emularlo, de transmitir un valor de gran trascendencia para que la sociedad funcione mejor. ¿Tiene que hacerlo? ¿Se le puede exigir? ¿Es su obligación? No. Pero precisamente, ahí está el valor de la generosidad. No se hace porque se tenga que hacer, sino porque a uno le place ayudar.

81 SI MI ÍDOLO JUEGA AL PÓKER, YO...

Domingo, 10 de mayo de 2015

En la tertulia Al Límite de radio Marca se ha hablado de las declaraciones de un chico de 31 años, en las que se confiesa adicto al póker *online*. Al parecer, se enganchó a *PokerStars*, una empresa vinculada a la imagen de Rafa Nadal. Entre otras cosas, señalo: “escogen a este tipo de icono deportivo para atrapar a gente joven. Creo que él no es consciente de esto, pero verle anunciando esto para mí ha sido una decepción”. Si entramos en Google y escribimos *PokerStars* y Rafa Nadal, podemos comprobar que se habla de las partidas de póker en las que participa el tenista junto a recordatorios de sus indiscutibles éxitos como deportista, mensajes como “me encanta competir” y enunciados como “Rafa Nadal juega *online* exclusivamente en *PokerStars*”. El objetivo es claro: vincular la imagen de un gran ídolo social al juego de póker *online* en esa empresa, con la intención de favorecer imitadores que atraídos por una figura tan relevante, también decidan jugar. Si mi ídolo deportivo juega al póker, yo...

Es la misma estrategia que siguen otras marcas comerciales de coches, bancos, alimentos, etc., con la diferencia de que aquí se trata de un negocio que aunque es legal, propicia una adicción de consecuencias muy graves, y eso choca frontalmente con los valores y efectos saludables de los que presume el deporte. Si este es un medio de salud y crecimiento personal, no parece razonable que los deportistas de éxito vinculen su imagen al póker *online*, favoreciendo que quienes se fijan en ellos caigan en la adicción de jugar compulsivamente.

Los ídolos deportivos reciben tanto dinero de sus patrocinadores gracias a la influencia social que tienen. Son modelos muy admirados que no pueden ser imitados en lo deportivo; pero sí en otras facetas, como conducir un determinado coche, abrir una cuenta en un banco, llevar zapatillas de una marca o jugar al póker. Siendo así, por un lado se destaca al ídolo muy admirado que gustaría imitar, y a la vez, las acciones de ese ídolo que sí pueden ser imitadas. Especialmente vulnerables son los seguidores jóvenes, con una personalidad poco formada y una tendencia a identificarse con triunfadores de una edad cercana. También lo son los adultos que viven el deporte con mucha intensidad y se apuntan emocionalmente al éxito de los vencedores. Por eso, los anunciantes tiran de la podero-

sa imagen de estos iconos sociales, algo que evidentemente no sucedería si no fueran quienes son en la arena deportiva.

Es lícito que los grandes deportistas aprovechen las oportunidades que les proporciona su merecida fama, pero precisamente por esa influencia social que les suministra tantos ingresos, se les debería exigir (ellos mismos deberían exigiárselo) una responsabilidad. Algunos dirán que en su vida privada cada uno puede hacer lo que quiera, pero aprovechar el impacto social de la actividad pública para obtener un beneficio, no puede considerarse vida privada. Por eso, aunque sea legal, no es moral ni responde al espíritu del deporte que un deportista anuncie productos que pueden ser nocivos para la salud de quienes los idolatran.

El Juego Patológico es una enfermedad mental que se caracteriza por la adicción a los juegos con apuestas de dinero, tales como las cartas, la ruleta, las máquinas tragaperras, las apuestas a un resultado deportivo... Como otras adicciones, conlleva un deseo impulsivo que la persona afectada no puede controlar y que poco a poco llega a dominar su vida, provocando un deterioro grave tanto en lo económico como en el funcionamiento personal y social. Hasta la aparición de Internet, este deseo se satisfacía acudiendo a los casinos u otros lugares donde se pudiera apostar, pero desde que es tan fácil hacerlo desde un ordenador o un teléfono móvil, la adicción es mucho más probable, sobre todo en las poblaciones más jóvenes. Hoy en día, muchos adolescentes se inician y enganchan al juego a través de empresas *online* que se dedican a este negocio.

Los jugadores patológicos, también llamados ludópatas, llegan a gastarse todo el dinero que tienen y mucho más, ya que su compulsión a jugar les mueve a vender o hipotecar bienes, pedir dinero que nunca devuelven e incluso robar. No son infrecuentes los casos de adolescentes que roban una tarjeta de crédito a sus padres para poder jugar. O de adultos que se endeudan hasta las cejas, cogen el dinero de la caja de la empresa o se apropian de la tarjeta de algún familiar. Las sumas que se gastan llegan a ser astronómicas, con pérdidas a veces irreparables para el ludópata y su familia, pero lo que es todavía peor es que la vida de estas personas está dominada por esa adicción, y eso, además del desastre económico, deteriora gravemente su trayectoria laboral, su vida personal y familiar y sus relaciones sociales, aflorando los sentimientos de culpa y una autoestima cada vez más baja que, en muchos casos, derivan en una depresión muy seria. Y el tratamiento no es fácil; entre otras cosas porque es frecuente que no se quiera reconocer el problema hasta

que sus consecuencias son muy graves; y entonces, ya no se trata únicamente de superar la adicción, sino de reparar todo el mal que esta haya provocado, algo que bastantes veces resulta casi imposible. Por tanto, la mejor medicina es la prevención, y para eso es importante eliminar, o al menos debilitar, todos aquellos estímulos que favorezcan esta enfermedad, más aun desde el deporte, adalid de la vida saludable y los valores humanos.

En su momento, en la televisión, la radio y los equipos deportivos, se prohibió la publicidad de alcohol y tabaco al considerarse que adicciones tan perjudiciales no se debían promocionar por medios tan poderosos. Sin embargo, ¿qué pasa con las apuestas? Hace un par de años, uno de nuestros principales equipos de fútbol llevó en su camiseta la publicidad de una empresa de apuestas, y cuando tuvo que jugar en Francia, no le permitieron hacerlo con esa publicidad (es obvio que los franceses, por mucho que nos pese, suelen llevarnos ventaja en este tipo de asuntos). También hemos visto que las empresas de apuestas *online* se anuncian en los programas deportivos de la radio y la televisión entremezclándose con la emoción y los goles de la jornada. El mensaje subliminal es claro: “si apuestas, formas parte de esto”. Pero aquí no pasa nada. ¿Cuántos se habrán iniciado en las apuestas gracias a los estimulantes mensajes de las retransmisiones deportivas? ¿Y cuántos de estos estarán ahora enganchados y no pueden parar? Evidentemente, la responsabilidad última es de quien juega y se engancha, pero quienes favorecen esto (que no son los comentaristas, claro) conocen muy bien la Psicología del aprendizaje humano y juegan con esa baza para provocarlo.

Es hora de que los deportistas, los medios de comunicación y cuantos podamos tener una mínima influencia, asumamos la responsabilidad de prevenir el juego patológico y fomentar un estilo de vida saludable y digno de quienes siguen la actividad deportiva. Si limitamos el deporte a la emoción de sus apasionantes desafíos y el éxito de sus resultados, e idolatramos a los vencedores sólo por sus hazañas en la arena, desperdiciamos la fuerza del deporte como fuente de salud y desarrollo de valores que nos hacen mejores personas. Por eso, junto a medidas legislativas que impidan vincular el deporte a hábitos que destruyen, quienes están en la cresta de la ola deben reflexionar sobre la influencia de sus acciones, procurando que esta sea favorable en lugar de propiciar, como sucede con la adicción al juego patológico, desgracia y deterioro. Si mi ídolo juega al póker, yo...

82 ¿GANAR, O SUPERARME?

Viernes, 29 de mayo de 2015

A menudo, en los entornos competitivos, la motivación se nutre de desafíos y resultados en competencia con otras personas, bien sean adversarios o compañeros. Es el caso de los deportistas jóvenes. Compararse con los demás tiene una gran trascendencia en la infancia y la adolescencia, por lo que medirse en el deporte de competición y ser mejor que los otros alimenta la motivación de muchos chavales por la actividad deportiva. Esta tendencia natural, presente en bastantes casos, puede ser un buen motor para que los muchachos se esfuercen por lograr los mejores resultados; también para propiciar emociones intensas muy dispares según se consiga, o no, el objetivo de ganar a los rivales: satisfacción y euforia en la victoria; frustración y desánimo en la derrota.

En consonancia, es frecuente que los que ganan o muestran su superioridad con asiduidad sean los que siguen motivados por hacer deporte, mientras que aquellos otros que suelen perder se desaniman y abandonan. Los buenos resultados frente a otros motivan mucho; pero la falta de esos resultados puede propiciar una enorme frustración y una peligrosa percepción de fracaso e indefensión, siendo muy probables la ausencia de satisfacción, el estrés perjudicial, las lesiones, el dopaje, el abandono y hasta los trastornos psicopatológicos como la depresión. Cuando las cosas van bien, o para superar un tropezón, siempre que se disponga de los recursos y la confianza necesarios, este tipo de motivación puede ser positiva, pero conlleva un alto riesgo cuando no se gana con frecuencia o se deja de ganar y el deportista no sabe qué hacer para cambiar ese signo. Por tanto, la motivación que se apoya en la comparación con otros es una *motivación de riesgo* que hace muy vulnerables a los deportistas jóvenes; y también a los adultos que deben competir en cualquier campo.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la motivación por superar a los demás es esencial en el deporte de competición, y que la tendencia natural es esa, el problema no está en que esta motivación exista, sino en que superar a otros sea el único indicador de progreso y la única fuente que alimente la motivación. ¿Qué hacer entonces? *Compensar* esta tendencia. ¿Cómo? Desarrollando parale-

lamente una motivación por los desafíos y los resultados respecto a uno mismo. Esta motivación no depende de ganar a otros, sino de la superación personal: es decir, la mejora y los logros que dependen de uno. En un equipo, se puede desarrollar tanto a nivel colectivo como individual: los retos del equipo como conjunto respecto a sí mismo; y también respecto a sí mismos, los desafíos personales de cada jugador.

Para potenciar esta motivación y propiciar, así, una *motivación compensada*, resulta apropiado establecer objetivos de mejora con independencia de los resultados frente a otros, evaluar directamente esos objetivos y reconocer los logros que respecto a tales objetivos se consigan. El deportista debe percibir que el entrenador y sus padres valoran sus progresos por sí mismos, con independencia de los resultados frente a otros. Con este propósito, los adultos deben acentuar objetivos centrados en la realización de acciones concretas y resultados como, por ejemplo, el tiempo en una prueba respecto a otra anterior. De esta manera, la tendencia de los muchachos a autoevaluarse por los resultados frente a otros deportistas quedará compensada por la autoevaluación a través de indicadores que dependan más de su actuación, potenciándose la percepción de control, la autoconfianza y una motivación más equilibrada.

Fomentar la *motivación compensada* es muy relevante con chicos que son muy competitivos, y especialmente trascendente con los que obtienen éxitos tempranos: es decir, los que suelen ganar o ser mejores que sus compañeros cuando son pequeños. Si su motivación se alimenta fundamentalmente de estos éxitos, serán muy vulnerables cuando, más adelante, los éxitos no sean tan frecuentes; algo bastante probable en la mayoría de los casos. Son los mejores y lo ganan casi todo hasta que surgen otros que los superan, y a partir de entonces, tras crisis emocionales, lesiones y una gran pérdida de motivación, abandonan; a veces muy frustrados y minimizados como personas.

Para los padres, esta información puede resultar muy útil. En lugar de destacar ante sus hijos que hayan ganado o perdido un partido, el puesto en que hayan quedado, si han metido más goles que los demás y otras cuestiones que acentúen los resultados respecto a otros chicos, es más apropiado que se centren en el rendimiento del chico respecto a sí mismo; y sobre todo, en las acciones más que en los resultados: es decir, más en lo que hacen que en lo que consiguen. Una buena actuación de los padres en este sentido puede influir favorablemente en la evolución depor-

tiva y humana de los chicos, ya que, salvo en casos excepcionales, la *motivación compensada* es fundamental para que permanezcan en el deporte y, en la medida de sus posibilidades, avancen y se beneficien de este.

Para que los padres puedan desempeñar con acierto esta función, es importante que conozcan los objetivos deportivos de su hijo y cuáles son los indicadores que se consideran válidos para mostrar su progreso. Por tanto, la comunicación entre entrenador/club/escuela y padres es clave para informar a los progenitores sobre estos aspectos. En ausencia de esta información, o si el hijo rechaza cualquier comentario al respecto, los padres pueden ayudar no destacando los resultados. Pueden preguntar qué ha sucedido, claro. Pero sea lo que sea, conviene que lo acepten con naturalidad. Punto. Ni organizan una fiesta cuando el chico gana, ni hacen una tragedia cuando pierde. Tampoco es conveniente que hablen continuamente del resultado de la competición, ni que comparen al hijo con otros chicos. Y cuando se presente la oportunidad y proceda, será bueno que destaquen los progresos y los esfuerzos: es decir, en lo que el chico haya mejorado y lo que haya hecho para mejorar.

Así, los chicos aprenderán que no es ganar lo que sus padres valoran, sino su esfuerzo para conseguirlo; que el camino para ganar es superarse, y que por tanto, es en esto en lo que se deben centrar; que los desafíos respecto a uno mismo son muy motivantes y proporcionan muchas satisfacciones; que es la motivación por superarse la que verdaderamente engancha al deporte.

Este conocimiento también se puede aplicar en otros contextos. En general, la *motivación compensada* puede ser beneficiosa para todos los que de una manera u otra competimos con otros. Centrándonos en lo que depende de nosotros, en los avances que logramos sin compararnos con los demás, tendremos una motivación más sólida, de menor riesgo. Y ambos tipos de motivación, superarnos a nosotros mismos y (si procede) ser mejor que otros, no son incompatibles. El equilibrio entre ambas es lo que proporciona una motivación mejor. ¿Ganar, o superarme? Primero y siempre, superarme. Y como consecuencia de eso (cuando proceda), ganar.

83

PADRES DE ALTO RENDIMIENTO

Sábado, 27 de junio de 2015

Tras nuestra conversación telefónica, me reuní por primera vez con Luis Catorce y su esposa María Luisa. Me contaron que tienen tres hijos. El mayor, José Luis, ha cumplido dieciséis años y juega de centrocampista en un equipo de fútbol con el que entrena tres días a la semana. La siguiente, Luisa Fernanda, tiene trece, practica el tenis todas las tardes y compite en torneos casi todos los fines de semana, donde ha obtenido algunos buenos resultados. El pequeño, Luis a secas, tiene ocho, y aún no se ha decidido entre el fútbol, el tenis o el judo. De momento, tiene dos clases semanales de judo en el colegio, una de tenis en un club los fines de semana y dos entrenamientos más el partido del sábado con un equipo de fútbol sala del barrio. Luis (padre) y María Luisa me hablaron de algunas situaciones que les preocupaban.

— Tenga en cuenta que nosotros no hemos hecho deporte como ellos —señaló María Luisa— Y creo que por eso muchas veces no sabemos qué hacer o qué decirles... Como si no pudiéramos comprender lo que hacen... Y a mí eso me da mucha inseguridad...

— Sí, sí —confirmó Luis— Y lo peor es que los chicos no aceptan lo que les decimos... José Luis (el mayor) me dice a veces que no me meta porque no sé nada de deporte... ¡fíjese! Y eso que soy socio del Atlético de Madrid desde niño...

— Bueno, bueno... en casa tenemos algunas discusiones fuertes... no muchas, pero cuando las hay... porque el mayor y la niña tienen mucho carácter, y a veces se arma —señaló ella— Yo le digo a Luis (su marido) que no les siga la corriente, que no hurgue... pero este también es un buen cabezota...

— ¡Hombre! ¡Sólo faltaba que me quedara callado! --- saltó Luis --- Mire, por ejemplo, el otro día la niña perdió 7-5 en el tercer set contra una que tiene mejor *ranking* que ella. Según lo vimos nosotros, jugó bastante bien; y no sólo nosotros, los que estaban allí también lo dijeron ¿verdad Luisi? (la mujer, asintió). Pues bien, Luisita sale con una cara hasta los pies y en el coche no para de llorar y decir que es una mala jugadora y cosas así... Bien. Le digo que se tranquilice y que esté contenta porque ha hecho un gran partido, y no vea la que me montó ¿verdad Luisi? (volvió a confirmarlo). Que

me calle, que no tengo ni idea, que la deje en paz... ¿Qué tengo que hacer yo, entonces? ¿Callarme y aguantar? ¿Decirle lo que pienso? ¿Darle una bofetada?

— Es que Luisa Fernanda no lleva bien eso de perder –intervino la madre– Y cuando gana tampoco crea que está muy contenta. No se coge esos berrinches como cuando pierde, pero casi siempre hay algo que no le ha gustado... Es muy perfeccionista... En eso sale a mí...

— Y eso que nosotros, al fin y al cabo, tampoco nos metemos mucho –añadió él– Porque hay otros padres que en fin... menudos números montan... sobre todo en el fútbol... Algunos creen que su hijo va a ser una estrella, y no vea la que arman...

— Sí, sí... y no se dan cuenta de que son sus hijos los que peor lo pasan con eso –apuntó María Luisa– Muchos chavales se ponen más nerviosos, y encima sienten vergüenza de sus padres...

— Bueno, yo en parte disculpo a esos padres ¡eh! –intervino Luis– porque de esta película del deporte nadie nos había hablado... Y hacemos lo que podemos.

Conversamos durante más de una hora. La mayor parte del tiempo, ellos hablaron y yo escuché. Después, tuvimos otros encuentros en los que les ayudé a comprender mejor y encontrar estrategias que les sirvieran. Su caso no es algo aislado. En mi trayectoria como entrenador y psicólogo he conocido a muchos padres en una situación parecida y escuchado a numerosos colegas que también lo han vivido. Yo mismo he sido padre de deportista, y debo confesar que alguna vez he tenido sensaciones y experiencias parecidas a las de Luis y María Luisa.

Ser madre o padre no es fácil. No lo es en ningún caso; pero encima, el deporte de competición plantea una dificultad añadida. Por un lado, es una alegría que los hijos estén sanos y se involucren en una actividad divertida que fortalece su salud, contribuye a su educación y les aparta de las malas compañías. Pero al mismo tiempo, con sus atractivos y apasionantes desafíos, vivencias intensas, marcadores igualados, aciertos, errores y altibajos, victorias y derrotas... el deporte de competición es muy emocional: deseo, expectación, incertidumbre, sufrimiento, satisfacción, decepción, alegría, tristeza, subidón, bajón... y si el que está ahí es tu hijo, todo eso se multiplica. Muchos deportistas y entrenadores de élite que han estado en las principales citas mundiales, han reconocido que jamás se han puesto tan nerviosos como viendo competir a sus hijos, incluso en eventos de mínima trascendencia. Hay que tener en cuenta que la relación

entre padres e hijos tiene un componente emocional muy fuerte que a menudo eclipsa a lo racional, y eso se acentúa con la emoción que proporciona el deporte. Si además, como sucede en la mayoría de los casos, se trata de un terreno desconocido para los padres, parece lógico que predomine su inseguridad y en ocasiones se sientan perdidos, sin saber qué hacer, siendo las emociones más inmediatas e intensas las que guían sus decisiones y comportamientos.

¿Qué hacer, entonces? ¿Nos ponemos una venda en los ojos y que cada uno se las arregle como pueda, o buscamos la manera de ayudar a los padres? ¿Dejamos al azar un factor de tanta trascendencia para el desarrollo de los deportistas jóvenes como es el comportamiento de sus padres, o intentamos influir para que este factor tan decisivo juegue a favor? ¿Padres que estorban? ¿O padres de alto rendimiento?

Este es un fragmento del libro que acabo de publicar: “Mi hijo es el mejor, y además es mi hijo”. Está dirigido a los padres de los deportistas jóvenes, pero también pretende ser muy útil a los entrenadores, directores deportivos, directivos, organizadores, árbitros, psicólogos del deporte y otras personas involucradas en el deporte infantil y juvenil, ya que se exponen aspectos cruciales sobre la actividad deportiva en estas edades, los deportistas jóvenes, los padres y la interacción de estos con sus propios hijos, los entrenadores y todos los demás actores habituales. Se trata de ayudar a los padres a comprender mejor el deporte y el rol que ellos pueden desempeñar, y a los demás a que comprendan mejor a los padres y los involucren como un jugador más en el puesto que les corresponde. En ambos casos, el objetivo es que los progenitores sumen y se beneficien los chicos. Siendo este el objetivo principal, tanto los entrenadores como los psicólogos del deporte pueden beneficiarse del libro para realizar mejor su trabajo no sólo con los padres, sino también con los propios deportistas.

El libro consta de cinco grandes secciones. La primera, tras repasar el papel habitual de los padres y plantear la necesidad de contar con ellos, explica las características específicas del deporte infantil y juvenil: en qué consiste, qué beneficios puede aportar, qué riesgos puede conllevar, cuáles deberían ser sus objetivos, cómo se debería organizar y cuáles son los elementos y estrategias clave del entrenamiento y la competición en estas edades.

La segunda abarca las características psicológicas de los deportistas jóvenes, una información de gran valor para que los padres

(y también los entrenadores, los directivos...) comprendan cómo funcionan los niños y los adolescentes y el impacto que el deporte puede tener en ellos. Aspectos como la motivación, la autoconfianza, la autoestima, el perfeccionismo, el estrés, la ansiedad, la competitividad, la personalidad y la fortaleza mental, y la relación de todos estos aspectos con la actividad deportiva de los muchachos, se explican aquí con detalle, con ejemplos y estrategias que pretendan enriquecer el funcionamiento de los padres y los demás adultos que rodean a los chicos, en beneficio de estos.

A continuación, se abordan temas de especial interés en el contexto del deporte infantil y juvenil: los errores de los deportistas, titulares y suplentes, los árbitros, las lesiones, el dopaje, el abuso de los deportistas jóvenes, los estudios, la presión añadida y la relación entre entrenadores y padres. Asuntos de gran trascendencia que sobresalen en el día a día y merecen una atención específica para reflexionar y adquirir conocimientos que se puedan aplicar.

Seguidamente, se exponen y comentan los datos de dos investigaciones sobre padres de deportistas jóvenes expresamente realizadas con motivo del libro. El primer estudio es una encuesta sobre el funcionamiento de los padres, en la que han participado más de 1500 personas de 22 países. El segundo versa sobre la motivación de los padres, con la participación de madres y padres de México y España.

La última sección incluye cuatro capítulos con recomendaciones prácticas para los padres. El primero, trata de la motivación de los padres, incluyendo estrategias para que conozcan su motivación y puedan controlarla. A continuación se presenta un amplio capítulo sobre las emociones de los padres y las estrategias e instrumentos eficaces para su autocontrol. Adelanto que en la citada encuesta, en la que participaron entrenadores, directivos, psicólogos y muchos padres, el mayor acuerdo (98%) fue para el enunciado: "los padres deben aprender a controlar sus emociones". De hecho, suele ser en presencia de emociones no controladas, cuando los padres actúan peor, por lo que este capítulo, muy didáctico, puede ser de gran utilidad.

El autocontrol de la motivación y las emociones favorece que los padres controlen su comportamiento, y el siguiente capítulo se centra específicamente en este: "¿Qué puedo hacer para sumar?", con contenidos como: el ejemplo de los padres, los padres en los entrenamientos, los padres en las competiciones, los padres como voluntarios, ante la retirada del hijo... También aquí, se aportan

ejemplos y sugerencias para que los progenitores de los deportistas optimicen su comportamiento y tengan un rendimiento alto como padres. El último capítulo se refiere al entrenamiento de los padres, incluyendo directrices para organizar y aplicar programas que les sirvan para adquirir habilidades y rendir mejor como padres.

Conseguir que los niños y los adolescentes se beneficien de su paso por el deporte cualquiera que sea su nivel deportivo, es un objetivo ambicioso que será más alcanzable si se trabaja bien en equipo. Los padres también juegan en ese equipo y no tienen suplentes: siempre son titulares. ¿Padres de alto rendimiento?

84

¿SENCILLO? ¡HAZLO!

Martes, 7 de julio de 2015

Llegó el verano, y con él se presentó el intenso calor que suele acompañarlo. Cerca de las vacaciones, aprovechó uno de sus viajes en tren para reflexionar sobre lo que había hecho ese año. Aunque ya no era estudiante, trazaba sus objetivos en septiembre, los cuestionaba en enero y los analizaba en julio. Una buena costumbre que había desarrollado en la universidad y seguía manteniendo. Así, se organizaba bien y era más capaz de hacer las cosas que le interesaban. Para el análisis de julio, había diseñado un método sencillo que le funcionaba: recordaba cuáles habían sido sus objetivos y, uno a uno, pensaba si los había conseguido.

— Al principio me limitaba a decir sí o no, esto sí y esto no — compartió conmigo— Por ejemplo, en septiembre establecía el objetivo de trabajar en equipo y en julio decía sí, creo que sí lo he conseguido. Pero ¿por qué llegaba a esa conclusión? Bueno, en realidad era más una sensación; no digo que no fuera verdad, seguramente tenía mucho de verdad, pero sólo era eso, una sensación.

Cristina es ingeniera industrial y ocupa un puesto de responsabilidad en una empresa multinacional. Su director le recomendó un curso sobre “crecimiento personal” y, allí, en uno de los talleres impartido por un psicólogo, comprendió que no basta con estable-

cer objetivos de manera general (en este caso, “trabajar en equipo”), sino que esos objetivos se deben transformar en acciones concretas.

— Salí de ese taller con una idea clara –me explicó– y cuando en septiembre hice mi planteamiento del año, me pregunté: ¿Qué tengo que hacer, en concreto, para conseguir el objetivo de trabajar en equipo? Decidí que tenía que (1) escuchar a mis compañeros para comprender en qué les podía ayudar; (2) echar una mano generosa cuando me lo pidieran; y (3) compartir mis proyectos propios con los compañeros que pudieran aportar algo positivo.

— Había más cosas, claro –continuó– pero en ese taller también nos recomendaron que no nos pusiéramos muchos objetivos en el mismo año. Y yo estoy de acuerdo. Es mejor proponerse pocas cosas y conseguirlas, que tener una lista más larga y no lograr nada. No se puede hacer todo. Hay que seleccionar. Por eso, me propongo una, dos o como mucho tres cosas y me centro en ellas. Así es más probable que las consiga. Y al año siguiente, otras. Si cada año logras un objetivo nuevo, cuando pasan varios años has avanzado mucho.

En julio, en ese tren de Madrid a Ourense que con asiduidad frecuenta para visitar a sus padres, concluyó que había cumplido con los tres criterios que previamente había establecido. Algunos de sus compañeros le habían comentado que daba gusto hablar con ella porque sabía escucharlos, y ella misma se había dado cuenta de la fuerza que tiene escuchar (“Eso de escuchar ha sido todo un descubrimiento”). Entre otras cosas, escuchar le había ayudado a comprender mejor las necesidades de los demás y estar más pendiente de echarles una mano.

— Me costó más lo de compartir con otras personas mis proyectos –confesó– Soy un ave solitaria para lo mío y prefiero hacerlo yo todo... Pero como era mi objetivo, he dejado que otros participen. Seguramente, debería haberlo hecho más, pero creo que ha sido un avance, y además hay cosas que se deben hacer a nivel individual ¿no?

(Asentí. Ella, continuó).

— De eso me di cuenta en enero. Me sentía un poco mal por no compartir más. Pero llegué a la conclusión de que no se trataba de compartirlo todo, sino sólo algunas cosas, e hice un listado de lo que debía y no debía compartir. Eso me ayudó mucho.

Me explicó Cristina que, además del trabajo, le importa mucho su vida personal, y por eso tiene la costumbre de comprometerse también con un objetivo del ámbito privado. Este año se propuso hacer ejercicio físico con asiduidad, pero tras casi un mes saliendo a correr con un grupo, poco a poco lo fue dejando.

— En la revisión que hice en enero, llegué a la conclusión de que el objetivo era demasiado exigente y decidí replantearlo. De tres días a la semana, incluyendo el *finde*, me propuse correr dos... pero tampoco funcionó.

(Guardé silencio, y este le animó a continuar).

— Cuando en julio analicé cómo había ido el año, no sabía qué podía haber sucedido, por qué no había sido capaz de conseguir este objetivo. Llevaba muchos años sin hacer deporte, y seguramente por eso me cansaba mucho y al día siguiente tenía agujetas, pero me gustaba, y los horarios eran fijos, algo que me habían recomendado. Sabía que todos los martes y viernes a las siete de la tarde tenía esa cita con el *running*. Eso estaba bien. Pero empecé a faltar con cualquier excusa... Me decía: estoy cansada, tengo mucho trabajo, por un día no pasa nada... en fin, lo vas dejando y al final pierdes el hilo y dejas de ir.

(Continué en silencio, muy atento a lo que decía).

— Creo que me ha faltado un objetivo más atractivo que simplemente ir a correr. Decidí hacer ejercicio porque es bueno para la salud, eso lo sabe todo el mundo, y para perder unos kilos, que no viene mal ¿no? Pero me he dado cuenta de que no era suficiente para mantener el compromiso de ir a entrenar y no faltar.

— Comprendo... ¿Qué crees que podrías hacer para mantener ese compromiso? —pregunté.

— No estoy segura... quizá hacer otro tipo de ejercicio... pero correr me gusta, y es al aire libre, porque después de estar todo el día encerrada en la oficina no me meto en un gimnasio ni loca... Tengo una compañera que no había corrido nunca y se propuso participar en una carrera de 10 kilómetros. Según me dijo, eso la motivó mucho para entrenar. Le dieron un plan, y aunque no lo siguió del todo, entrenó esas dos tardes y además los domingos. Creo que sin ese objetivo de la carrera, seguramente le habría pasado como a mí".

— Comprendo...

— He pensado que yo podría hacer lo mismo —añadió Cristina— Me pongo un objetivo atractivo, un reto que pueda cumplir si me entreno, y eso me obligará a entrenar. Supongo que así será más fácil engancharme y consolidar el hábito.

Algunas personas, como parece en el caso de Cristina y su compañera, necesitan comprometerse con un objetivo atractivo que sea realizable para llevar a cabo las acciones concretas que conducen a ese objetivo; y en ese proceso, adquieren habilidades y hábitos

que permanecen más allá del objetivo perseguido. Otras personas prefieren avanzar día a día sin tener muy claro el destino: tienen una cierta idea, pero sólo deciden el objetivo conforme progresan y su motivación y autoconfianza aumentan. Para seguir creciendo, cualquiera de estos dos caminos puede ser bueno, pero tarde o temprano es necesario establecer un objetivo concreto, determinar las acciones que llevan al mismo, adquirir el compromiso de ponerlas en práctica y, por supuesto, hacerlo. Como nos enseña Cristina, el primer paso es programar cuándo se plantean (¿septiembre?) revisan/replantan (¿enero?) y evalúan (¿julio?) los objetivos. Después, hay que pasar a la acción. Finalmente, hay que evaluar qué ha sucedido y por qué; y a partir de ahí, reflexionar sobre qué se puede hacer para mejorar en el futuro. Porque siempre se puede mejorar. ¿Sencillo? ¡Hazlo!

85 ¿DÓNDE ESTABA EL PSICÓLOGO DEL DEPORTE?

Martes, 21 de julio de 2015

El pasado fin de semana, contra todo pronóstico al ser muy superior, el equipo de tenis de España fue derrotado por el de Rusia en la Copa Davis. En la primera jornada, los jugadores españoles (21 y 32 del *ranking* mundial) impusieron con claridad su mayor talento y experiencia, venciendo en tres sets a los rusos (de 17 y 19 años; 194 y 187 del *ranking*) en cada uno de los dos partidos disputados. 2-0 a favor en la eliminatoria. Atendiendo al currículum de los contendientes y lo que había sucedido en la cancha, predominó la creencia de que la eliminatoria estaba prácticamente resuelta. Al día siguiente, en un partido igualado, España perdió el partido de dobles. Para algunos, fue una sorpresa por la gran diferencia entre los contendientes. Para otros, "lo normal", pues se acepta que España suele pinchar en este partido. 2-1. No obstante, nadie dudaba de que en la tercera jornada se conseguiría el punto definitivo en uno de los dos partidos individuales restantes: el 21 contra el 178, y el

32 frente al 194. Se aduce que la Copa Davis es diferente, y que el *ranking* puede ser engañoso. Cierto. Pero con esa enorme distancia y lo visto en la primera jornada... El desenlace ya lo conocemos. Los rusos ganaron los dos partidos y la eliminatoria: 2-3. Un mal resultado, sin duda, pero en el deporte nada está asegurado y los deportistas son de carne y hueso. Por eso, antes de continuar, mi máximo respeto y agradecimiento a los tenistas españoles que a diferencia de otros faltos de generosidad y sentido de lo colectivo, tuvieron la valentía de aceptar el reto y dar la cara.

¿Cómo se puede explicar que jugadores tan superiores a sus rivales pinchen en un momento tan decisivo? Lo más probable es que en cualquier otro torneo, al igual que en la primera jornada, los españoles hubieran ganado con holgura. Sin embargo, ese domingo apareció otro factor con el que al parecer no se había contado a pesar de que no es infrecuente en el deporte y, en concreto, en las eliminatorias de la Copa Davis: la presión psicológica. Muchos lo han destacado: "A nuestros jugadores les pudo la presión".

La presión suele aparecer cuando: (1) existe una situación trascendente (en este caso: un partido decisivo, en el que además de la eliminatoria, el deportista se juega su prestigio ante la opinión pública); (2) hay una obligación respecto al resultado en dicha situación (el rival es peor, y existe la obligación de ganar sí o sí); y (3) existe la preocupación o el miedo de no ser capaz de cumplir con esa obligación, de no responder a lo que uno mismo u otras personas relevantes esperan. La presión es mayor si el jugador siente que aun siendo un deporte individual, como es el caso, no juega sólo para él, sino para un equipo y, más aun, para todo un país que lo vive como algo suyo. Esta es una diferencia importante entre la Copa Davis y cualquier torneo del circuito profesional. En estos, el jugador juega para él y los suyos. En la Davis, defiende el pabellón de un equipo, un deporte y un país. Se asuma o no conscientemente, guste o no, es así, y de ahí el elevado nivel de presión psicológica a la que muchos tenistas no están acostumbrados.

La presión conlleva una sobreactivación que puede beneficiar el rendimiento si ayuda a ponerse las pilas, prepararse bien, no confiarse y superarse para rendir mejor, pero para eso el desafío debe ser realista (aquí, lo era) y el deportista debe dominar los recursos necesarios para gestionar la situación y lograr el objetivo (aquí, los recursos tenísticos existían, pero al parecer faltaban los recursos psicológicos). En ausencia de estos elementos, la presión genera una elevada ansiedad, y entonces, la sobreactivación que acompaña a

la ansiedad se escapa al control del deportista y, entorpeciendo su funcionamiento, juega en contra de él. Así, el jugador atrapado en la presión lee peor el partido y toma malas decisiones, se agarrota muscularmente y ejecuta sus golpes peor, se cansa antes y percibe el cansancio y el dolor como algo difícil de superar, pierde autoconfianza y juega más a no fallar que a ganar, o juega sin la convicción de que puede vencer, sobre todo si va detrás en el marcador; y en los puntos más decisivos, su nivel baja todavía más. ¿Nos suena?

No es algo nuevo; sucede con cierta frecuencia en el deporte de competición. Los errores son técnico-tácticos o de déficit físico, pero su causa es esa presión psicológica que puede con todo lo demás. ¿Se pone algún remedio? Si la explicación de muchos fracasos deportivos es psicológica, ¿dónde está el psicólogo del deporte? Algunos lo han entendido y lo han incorporado como uno más. Otros aún se resisten.

A menudo se confunde la preparación psicológica con el buen rollo. En el caso del equipo de Copa Davis, se reúnen los jugadores y un montón de acompañantes (entrenadores, preparadores físicos, médico, fisioterapeutas, directivos... ¿y el psicólogo?) y entre todos se proponen crear un buen ambiente en el grupo asumiendo que así los jugadores rendirán mejor. También sucede en otros deportes. Evidentemente, un buen ambiente favorece que los deportistas estén a gusto y se sientan apoyados, y eso propicia que entrenen mejor y lleguen a los partidos con ganas de hacerlo bien y en mejores condiciones de rendir. Suele ser suficiente si el viento sopla a favor o los jugadores tienen los recursos para controlar la presión, pero en muchos casos es insuficiente: hace falta algo más. Y ese valor añadido es lo que puede aportar el especialista de la mente: el psicólogo del deporte. Por un lado, asesorando al entrenador (en este caso, a la capitana) sobre las decisiones y acciones que pueden ayudar a los jugadores en lo psicológico. Por otro lado, trabajando individualmente con los deportistas para que gestionen bien la presión y esta no los atrape.

Se puede alegrar que España ha ganado cinco Copas Davis sin tener a un psicólogo del deporte en el equipo. Es cierto. Eran tiempos de bonanza, con grandes jugadores que sabían gestionar la presión. Pero ahora, la situación ha cambiado, y no se trata de mirar atrás sino adelante, pensando en lo que se necesita para salir del pozo y construir una nueva etapa de éxitos deportivos. Incluso nuestro todavía mejor jugador, gran ausente en la Davis desde 2011, parece necesitar algo diferente a lo que hasta ahora había hecho

para ser el número uno. ¿Un psicólogo del deporte? Parece obvio ¿no? En la Copa Davis, la necesidad es todavía mayor. En Rusia, la presencia del psicólogo no habría asegurado el éxito, pero este habría sido mucho más probable. El banquillo estaba lleno de acompañantes, todos ellos, sin duda, con un cometido necesario. Y el psicólogo ¿dónde estaba?

86

COACHING: PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Domingo, 2 de agosto de 2015

¿Qué es el *coaching*?

La etiqueta *Coaching* se usa para referirse a cosas muy diferentes, algunas de ellas exóticas y con muy poco rigor. En ocasiones, se identifica al *coaching* con el entrenamiento, y de hecho, en bastantes casos, lo que hacen los coach es entrenar; sucede en el deporte (donde el coach es el entrenador), en las artes escénicas y en otros ámbitos. En estos casos, el coach es un experto en un campo concreto que transmite sus conocimientos, aporta su experiencia y da su opinión. A veces tiene autoridad, otras, no; pero siempre dirige o aconseja.

Otra vertiente diferente sitúa al *coaching* como un método de intervención psicológica no directiva para optimizar el funcionamiento de las personas a nivel individual o de equipo. A diferencia de otros métodos de intervención, la característica más importante del *coaching* es que el protagonista en todo el proceso es quien lo recibe (llamado *coachee*), por lo que la función del coach no consiste en transmitir conocimientos, dar su opinión, decir lo que hay que hacer, ser un motivador o juzgar lo que hace el *coachee*, sino ayudar, sin posicionarse, a que sea el interesado quien decida qué quiere lograr y que sea él quien encuentre su propio camino. Con este propósito, sin tomar partido, el coach es un facilitador que utiliza técnicas psicológicas para desarrollar una buena empatía y ayudar al *coachee* a reflexionar, mejorar su perspectiva de las cosas, poner en orden sus ideas, centrarse en lo que depende de él, tomar decisiones complejas, poner en práctica planes de acción y desarrollar habilidades.

¿Cómo se aplica el *coaching*?

El *coaching* no directivo se aplica en mayor medida en el ámbito laboral y a nivel individual, mediante entrevistas entre el coach y el *coachee* y tareas que este realiza en los periodos intermedios. Se utiliza sobre todo con directores que tienen responsabilidades de liderazgo, pero se puede aplicar con cualquier persona, tanto a nivel individual como en grupo, y en cualquier ámbito profesional, formativo o personal en el que los interesados quieran optimizar su funcionamiento.

En el ámbito profesional, el coach puede ser interno o externo a la organización, pero la mayoría de los expertos coinciden en que es más eficaz un coach externo, sin otra relación con el *coachee* que la propia del *coaching*. Eso facilita una interacción más libre, confidencial y eficaz que beneficia al proceso de *coaching*.

¿Cuál es el objetivo del *coaching*?

A diferencia de la terapia psicológica, el objetivo del *coaching* no es trabajar con pacientes para que estos superen sus trastornos psicopatológicos (depresión, fobias, ansiedad clínica, obsesiones, estrés post-traumático, etc.), sino ayudar a optimizar el funcionamiento de personas sanas en cualquier área. Ahora bien, el *coaching* no es la solución para todo, ni la única herramienta para poder ayudar, sino un recurso más que a veces será el más idóneo y otras no; un recurso que puede complementar a otros (por ejemplo, a los cursos de formación o la consultoría).

El *coaching* es especialmente útil cuando las personas queremos o debemos afrontar procesos de cambio, alcanzar nuevos objetivos, tomar decisiones difíciles, mejorar nuestro rendimiento o incorporar nuevas habilidades. Con independencia del motivo específico por el que se desarrolle un programa de *coaching*, este debería servir para ayudar a crecer al interesado más allá de ese motivo, de forma que, a partir de ese momento, sea más capaz de conocerse a sí mismo, ver las cosas con una perspectiva más objetiva, afrontar eficazmente sus retos y relacionarse mejor con los demás.

¿Qué relación tiene el *coaching* con la Psicología?

Al haber sido inicialmente impulsado por personas sin una titulación en Psicología, es frecuente que algunos de los que hablan de *coaching* no mencionen la Psicología o se esfuercen por diferenciarse de esta. Sin embargo, se quiera o no, el *coaching* es Psicología, como lo demuestra que sus objetivos son claramente psicológicos

(la motivación, el cambio de actitud, el cambio de comportamiento, el autoconocimiento, la superación personal, el desarrollo de habilidades mentales...), y que también son psicológicos su método y sus técnicas, desarrollados previamente por la Psicología del deporte, la Terapia cognitiva, la Psicología humanista, la Psicología conductual, las Técnicas de solución de problemas, la Psicología positiva y la Inteligencia emocional.

El *coaching* es un procedimiento de intervención psicológica no directiva cuya principal característica es que el protagonismo lo tiene el interesado. Al no ser un campo reglado, puede haber coaches psicólogos y no psicólogos, pero estos últimos deben aprender la Psicología necesaria para poder desarrollar su labor con responsabilidad, rigor y eficacia.

¿Qué técnicas utiliza el *coaching*?

Por un lado, el coach debe desarrollar habilidades para regular sus propias emociones, tener una relación interpersonal apropiada con el *coachee* y ser capaz de atender a los estímulos relevantes durante la entrevista de *coaching*. Asimismo, debe aprender a utilizar el lenguaje no verbal, los silencios, la repetición/resumen de lo que el *coachee* transmite, las preguntas para ayudarlo a reflexionar, las metáforas, los ejemplos, las explicaciones y sugerencias sin posicionarse... todo ello en el momento oportuno y de la manera adecuada. Además, debe dominar conocimientos psicológicos relacionados con las emociones, la motivación, la autoconfianza y otras variables relacionadas con el rendimiento, así como técnicas psicológicas como el análisis funcional, la tormenta de ideas, las matrices de decisiones, el establecimiento de objetivos y otras, y ser capaz de incorporarlos al proceso de *coaching* sin que el *coachee* pierda el protagonismo.

¿Sirve el *coaching* para liderar?

El *coaching* es una buena herramienta para ayudar a quienes dirigen equipos, pero no debe confundirse el liderazgo con el *coaching*. El que lidera se puede beneficiar del *coaching* que le proporciona a él un coach externo, y también puede incorporarlo como un recurso más para liderar, pero no siempre podrá usar este recurso y, cuando lo haga, tendrá ciertas limitaciones debidas a su posición.

Dirigir personas conlleva una relación de poder y autoridad, y en muchos momentos exige que quien lidera tome decisiones y dé órdenes sin poder aportar información ni consultar a los lide-

rados. Sin embargo, en el *coaching* el protagonista de las decisiones es el *coachee*, y el coach es un mero facilitador que no tiene poder ni autoridad. Gracias al *coaching*, un director puede sensibilizarse más sobre la importancia de escuchar a quienes dirige, contar con sus opiniones y permitirles una mayor autonomía de funcionamiento; y por supuesto, puede desarrollar habilidades para llevar a cabo todo esto, pero su función es dirigir, no hacer *coaching*.

Lo más recomendable es que el director, cuando lo necesite, pueda acceder a un coach externo que le ayude a liderar eficazmente, y que a la vez, pueda incorporar a su liderazgo algunas herramientas del *coaching*, pero sin pretender ser el coach de sus liderados.

¿Sirve el *coaching* para el crecimiento personal?

El *coaching* puede ser muy útil para promover el crecimiento personal. Mediante un proceso de *coaching*, podemos aprender a conocernos mejor, utilizar nuestras fortalezas, potenciar nuestras debilidades, ambicionar nuevos objetivos, anticipar y superar dificultades, tolerar la frustración, comprender y comunicarnos mejor con los demás y desarrollar valores y habilidades.

El *coaching* no es la única vía para crecer como persona, y en ocasiones habrá alternativas más indicadas o a las que el *coaching* deba complementar. Sin embargo, tiene un valor específico muy notable, ya que al ser el protagonista el interesado, este se involucra más en los distintos procesos y los pasos que da son más firmes. No es lo mismo que te señalen el camino, a que seas tú quien deba buscarlo, elegirlo y asumirlo, por lo que a través de las técnicas de *coaching* se pueden conseguir logros más sólidos.

¿Qué es el *coaching* educativo?

Es la aplicación del *coaching* al ámbito de la educación para optimizar el funcionamiento individual y colectivo de los profesores, tutores, jefes de estudio, directores y otros gestores de centros educativos, padres de alumnos y los propios estudiantes. Al igual que en otros ámbitos, se puede aplicar a nivel individual o en grupo.

¿Se puede hacer *coaching* en grupo?

El *coaching* se suele aplicar sobre todo a nivel individual, pero también se puede hacer en grupo. Básicamente, existen tres tipos de grupos: los que incluyen personas que no tienen una relación; los que se componen de miembros de una misma organización que no

pertenecen al mismo equipo; y los que forman parte de un equipo que debe rendir como tal. En función de esta diferencia, los objetivos, planteamientos y estrategias pueden variar, pero en todo caso, se trata de aprovechar la experiencia de cada componente del grupo para enriquecer a los demás. En el caso de los equipos, además, el *coaching* puede ayudar a fortalecer sinergias positivas y optimizar su funcionamiento cotidiano.

Las actividades pueden incluir algunos juegos, videos cortos, discusión de casos, *role-playing* u otros elementos que aporten un punto de partida para la reflexión individual y los debates en grupo. Como en el *coaching* individual, el coach debe ser un mero facilitador de procesos, involucrando a todos en los ejercicios y los debates, aprovechando las coincidencias y las discrepancias y, en definitiva, favoreciendo la reflexión sobre los aspectos clave en un clima distendido que ayude a abrirse a los participantes.

¿Qué es el *coaching outdoor*?

El *coaching outdoor* es una modalidad de *coaching* en grupo que incluye experiencias ajenas a la actividad cotidiana. Habitualmente, son juegos, preferiblemente al aire libre, pero también en el interior, en los que existe una competición con objetivos diversos, siendo lo fundamental que los participantes tengan la oportunidad de aprender de sus propias vivencias en un ambiente distendido y positivo.

Evidentemente, no se trata de juegos, sin más, para que los participantes se diviertan, sino de actividades que, según sea el objetivo, provoquen la necesidad de comunicarse, trabajar en equipo, superar dificultades, tomar decisiones, etc. Tras los juegos, los participantes deben reflexionar sobre lo sucedido, y el coach debe facilitar los debates y contribuir a que la experiencia sea bien aprovechada, teniendo en cuenta, eso sí, que como sucede siempre que se hace *coaching*, son los participantes quienes tienen el protagonismo y deben alcanzar las conclusiones.

El *coaching outdoor* puede tener efectos muy beneficiosos si se administra bien, pero puede quedarse en simplemente pasarlo bien si no se conduce correctamente, por lo que exige una buena preparación específica del coach.

¿Cómo se forma un coach?

Al no ser una profesión reglada, cualquiera puede hacerse una tarjeta y decir que es un coach. Para poner un poco de orden, algunas asociaciones extienden certificados que acreditan horas de

formación en cursos que organizan o autorizan ellas mismas, cuya calidad es muy variada. Junto a cursos buenos, existen otros muy deficientes, y por desgracia han proliferado los que imparten personas poco preparadas. Algunas universidades avalan cursos de escuelas de *coaching*, o como es el caso de la UNED, tienen títulos propios sobre *coaching* (véase, www.psicologiadelcoaching.es), lo que garantiza, sobre todo esto último, la seriedad y el rigor científico que otras instituciones no siempre ofrecen, por lo que estas titulaciones cada vez se valoran más.

El coach no es un motivador que vende entusiasmo y supuesta confianza: un vendedor de humo: "cumple tus sueños, si quieres puedes, la fuerza está en tu interior, bla, bla, bla...", ni tampoco es un *showman* de la televisión, ni alguien a quien le gusta oírse dando consejos, sino un profesional que debe estar bien preparado para poder asumir la responsabilidad de ayudar a otras personas. Ser psicólogo ayuda, pero no es necesario serlo; sí lo es aprender la Psicología inherente a las competencias exigidas para ser un buen coach.

87

UNA VEZ MÁS, LA FUERZA MENTAL: ¿CASUALIDAD?

Domingo, 16 de agosto de 2015

En estos días, hemos disfrutado con los partidos de Carolina Marín, la jugadora española que por segunda vez consecutiva se ha proclamado campeona del mundo de bádminton. Entre las múltiples cualidades de esta laureada deportista, muchos han destacado su carácter, su mentalidad... es decir, sus recursos psicológicos, su fuerza mental. Carolina afrontaba este campeonato como campeona vigente y número uno del cuadro, lo que suele generar una presión añadida por "tener que ganar", pero ha sido capaz de gestionar eficazmente cualquier manifestación de ansiedad que la pudiera perjudicar. Como es lógico, tal y como ella misma ha reconocido, ha habido momentos en los que se ha puesto nerviosa, pero lo importante es que tenía los recursos para controlar esa ansiedad

y no permitir que la perjudicara. Es cierto que ha estado lesionada, y esa "obligación de ganar" quizá no era tanta como si no lo hubiera estado, pero si eres la número uno, el objetivo de volver a serlo, por mucho que se quiera disfrazar, es ineludible; y así parece que lo había asumido ella: sin esconderse tras esa lesión, con la ambición que todo campeón necesita para seguir siéndolo y empleando los recursos psicológicos que, gracias al entrenamiento específico con el psicólogo del deporte, había desarrollado y puesto a punto para afrontar este desafío. ¿Casualidad?

A diferencia de esta forma de afrontar la adversidad, deportistas o no, cada uno en lo suyo, sucede a veces que aprovechamos las circunstancias adversas para no acometer nuestros objetivos con el máximo esfuerzo. Nos apoyamos en algo real para anticipar que no podremos lograr lo que nos proponíamos y, entonces, nos esforzamos menos. Es cierto que hay que ser realistas y aceptar nuestras limitaciones para establecer objetivos y planes que sean coherentes con estas, pero conviene vigilar que eso no nos conduzca a no hacer lo posible por intentarlo. Lo posible es todo aquello que depende de nosotros. Quizá no podamos hacer lo que nos gustaría, lo que hemos hecho otras veces en circunstancias distintas, lo que mejor dominamos pero que ahora no procede, pero podemos buscar estrategias que aun no siendo las ideales, puedan conducirnos al objetivo deseado o a uno cercano; o por lo menos, a intentarlo con algunas posibilidades de alcanzarlo. Muchos deportistas y no deportistas, aun no consiguiendo el éxito que persiguen, nos dan una lección en este sentido; otros, tiran la toalla antes de tiempo. Una vez más, la diferencia está en la fuerza mental.

Como sucede con la fuerza física, unas personas son más fuertes mentalmente que otras, pero todos podemos fortalecernos más si nos ponemos a ello. En muchos casos, lo hacemos sin ayuda externa, a base de enfrentarnos a la adversidad y aprender de nuestras experiencias de éxito y fracaso. La adversidad es una oportunidad para fortalecerse saliendo de la zona de confort, haciendo nuevos esfuerzos y desarrollando la creatividad. Se trata de centrarse en lo que uno puede hacer; y eso supone acentuar más los recursos disponibles y, a veces, buscar soluciones nuevas. Hasta un determinado nivel, podemos hacerlo solos, pero la ayuda de los profesionales puede ser fundamental para hacernos más fuertes y poder enfrentarnos con éxito a las situaciones que nos exigen más. En el caso de Carolina Marín, como ella misma destaca, la contribución del psicólogo del deporte ha sido muy importante. Con él ha sabido

aprovechar la “oportunidad” de la lesión para fortalecerse aun más, apuntalando un trabajo que ya lleva realizando varios años. El psicólogo del deporte no es un apagafuegos, sino un profesional que trabajando con tiempo ayuda a desarrollar recursos psicológicos que fortalecen al deportista mentalmente. Y lo mismo podría hacer trabajando con personas que persigan la excelencia en su funcionamiento laboral o personal.

Centrándonos en este campeonato del mundo, las manifestaciones de fortaleza mental de la jugadora española han sido claras. En una competición, la fuerza mental tiene trascendencia, sobre todo, en los momentos más críticos. Ahí, tanto en la final como en otros partidos, Carolina Marín ha jugado sin hundirse cuando el marcador era adverso, ni asustarse cuando teniendo ventaja se acercaba su rival, afrontando los puntos más decisivos con soltura y valentía, supongo que siguiendo la táctica que más le convenía. Una diferencia trascendente respecto a sus adversarias: mientras Carolina se superaba, ellas se agarrotaban y cometían errores en serie. ¿Qué explica esa diferencia? Sin duda, lo mental.

No es casualidad que en estos partidos hayamos visto a la campeona hablando consigo misma para darse instrucciones, animarse, etc. Y no era una improvisación, sino algo bien entrenado con su psicólogo del deporte. Cualquier jugador puede decirse un “vamos” cuando gana un punto, pero esos autodiálogos antes de cada punto (los primeros planos de la televisión captaban perfectamente cómo hablaba consigo) y esa expresión optimista tras cometer un error, han reflejado un entrenamiento psicológico bien planificado y ejecutado. Gracias a eso, en los periodos entre puntos la actividad mental de la jugadora ha estado bajo su control, y muy probablemente, eso ha contribuido al éxito final.

A la preparación mental de los deportistas contribuyen diversos factores no específicamente psicológicos que en ocasiones son suficientes, como el propio entrenamiento deportivo (bien planteado con ese objetivo), el ambiente que rodea al deportista, sus rutinas, los mensajes del entrenador... Pero el entrenamiento específico con el psicólogo del deporte es clave para optimizar su funcionamiento y conseguir un rendimiento mayor. Casi todos los deportistas de élite son capaces de controlar su actividad mental la mayor parte del tiempo, sobre todo con viento a favor, pero no todos lo consiguen en esos momentos críticos que pueden decidir la competición. Y ese control es clave para que la mente, con sus pensamientos y automensajes, juegue a favor y no en contra. El trabajo con el

psicólogo del deporte sirve para optimizar el rendimiento a nivel global y en diferentes facetas, pero es ahí, en los momentos más críticos, cuando se notan más sus efectos. ¿Casualidad?

Algunos han señalado la similitud entre Carolina Marín y Rafael Nadal. Ciertamente, una de las grandes virtudes de este gran campeón ha sido su fuerza mental en los momentos más delicados de los partidos: ahí, mientras su rival se atenazaba, él sacaba su mejor tenis. Sin embargo, parece que ahora, según ha declarado él mismo, esa fortaleza se ha debilitado. ¿Dónde está el psicólogo del deporte? Carolina lo tiene; Nadal, no. Hasta hace poco, Nadal no parecía necesitarlo, pero ahora...

Muchos grandes campeones nunca han trabajado con un psicólogo de deporte. En la historia del deporte también hay otros muchos que jamás tuvieron un preparador físico, vieron un video, siguieron planes de alimentación o tomaron suplementos vitamínicos. Pero todo evoluciona. Y el trabajo del psicólogo del deporte es una aportación más, a veces bastante trascendente. ¿Nadal? En su brillante carrera ha mostrado tener una gran fortaleza mental sin necesidad de un psicólogo, pero las circunstancias cambian. Hasta ahora, gracias a su propio mérito, las cosas le han ido bastante bien, y cuando no sucedió así, fue capaz de reaccionar con rapidez y volver a ganar. El éxito y lo que hacía para conseguirlo fortalecían su autoconfianza, y ahí estaba su fuerza. Sin embargo, ahora se enfrenta a una situación nueva: no gana; y haciendo lo que ha hecho siempre, sigue sin ganar. ¿Necesita más tiempo esperando que el viento cambie de dirección? Podría ser; pero la impresión que da es que, aun así, lo que verdaderamente necesita es encontrar soluciones que hasta la fecha no le hacían falta.

Está bien recordar y repetir lo que uno ha hecho bien en el pasado siempre que en las circunstancias actuales pueda seguir siendo útil, pero en este caso, habiendo cambiado las circunstancias de antaño, parece que se necesita algo más. No es la primera vez que un número uno retrocede cuando por sus condiciones físicas y técnicas todavía podría seguir en lo más alto. Otros que pasaron por esa situación tampoco supieron o quisieron darse cuenta de que necesitaban algo más. ¿Qué? Parece obvio. Si la cuestión es mental, y lo que se hace habitualmente no funciona, lo lógico sería trabajar con el especialista de lo mental: el psicólogo del deporte.

He leído que Nadal ha sido un ejemplo para Carolina Marín. Lógico. Lo ha sido y sigue siéndolo para muchos deportistas y no deportistas que admiramos esa fuerza mental y espíritu de lucha y superación que ha demostrado tantas veces. Pero quizá ahora, sea

Carolina Marín la que debería servir de ejemplo a Nadal; no por sus éxitos, que aun siendo grandes todavía son exiguos comparados con los del tenista, sino por la inteligencia que demuestra trabajando con el especialista que necesita para fortalecer el funcionamiento psicológico y tener ese plus que tanto le ayuda a ganar. Una vez más, la fuerza mental: ¿Casualidad?

88

¿NOS BASTA CON UN AMIGO?

Sábado, 29 de agosto de 2015

En los últimos días, para lo que suele ser el fútbol, casi ha pasado desapercibido el retorno de Illarramendi a la Real Sociedad. Sólo dos años después de haberlo fichado el Real Madrid por treinta y muchos millones de euros (!), la Real lo ha recuperado por la mitad (!!!). El Madrid le fichó por ser uno de los jugadores jóvenes más brillantes, tal y como había demostrado en su club y en las selecciones nacionales de categorías inferiores. A sus 23 años, se le consideró un futbolista consolidado, llamado a ser el sustituto natural de Xabi Alonso, y se le contrató y recibió como a una estrella que sin duda triunfaría en el equipo blanco.

Sin embargo, nunca llegó a rendir como se esperaba de él, y por eso se produce un viaje de regreso que deportiva y económicamente (excepto para la Real Sociedad) refleja un gran fracaso. Algunos han apuntado que no se le han dado suficientes oportunidades o que no ha tenido la continuidad apropiada para coger confianza. Otros dicen que el desafío le vino grande y no fue capaz de superar el miedo escénico. Por unas causas u otras, ha pasado por el Madrid sin pena ni gloria, y cuando destacó fue más por sus malas actuaciones que por las buenas.

Sin entrar a valorar lo acertado o no de ese fichaje, lo que confirma este caso es que las habilidades técnicas (aquí, futbolísticas; en otros contextos, las que correspondan), por muy potentes que sean, no garantizan un rendimiento alto. Se puede observar muchas veces tanto en el deporte como en el ámbito laboral, los estudios, las

relaciones interpersonales y cualquier otro contexto. Por muchas habilidades que se tengan, si física y mentalmente no se funciona a un buen nivel, el rendimiento empeora. En el deporte de élite se nota muchísimo, y más en un equipo grande, porque no basta con cumplir o jugar bien de vez en cuando, sino que hay que rendir a un nivel muy alto todos o casi todos los días. Y no hay excusas. Aunque el entrenador no te dé la continuidad que te gustaría, tienes que hacerlo muy bien en el tiempo, poco o mucho, que estés en la cancha. Fuera del deporte, a veces sucede lo mismo: las circunstancias ideales no existen: la clave está en adaptarse a las que estén presentes, gusten o no, para poder enfrentarse a los desafíos en las condiciones psicológicas que aumenten la probabilidad del éxito.

Para algunas personas, adaptarse a un gran número de situaciones es fácil, aunque ¡ojo!, todos podemos toparnos con alguna situación que en principio nos venga algo grande y, si queremos gestionarla bien, lo inteligente es contar con ayuda. ¿Nos basta con un amigo? Para otras personas, la adaptación es más difícil, sobre todo cuando se trata de situaciones de exigencia elevada en las que uno se juega mucho; y más aun, si son muy diferentes a las que se estaba acostumbrado. Este puede ser el caso de Illarramendi. El cambio fue brutal: se le exigió muchísimo, como correspondía al montante de su fichaje y al club en que jugaba ahora; además, no tenía la continuidad de antes; y, seguramente, se sentía obligado a demostrar lo que valía cada vez que salía al campo. No lo hacía bien; recibía críticas que antes no le llegaban; su ansiedad aumentaba; lo hacía peor; se debilitaba su autoconfianza; cada vez contaban menos con él; etc. No es el primer caso, ni será el último; tampoco en otros contextos. Muy posiblemente, los que leáis este artículo conocéis casos similares propios o ajenos.

Lo que llama la atención en este caso es que, muy probablemente, a pesar del elevado coste de la operación, este jugador no haya tenido el apoyo profesional que necesitaba para enfrentarse con éxito a una situación que le ha venido tan grande. Seguro que ha contado con la ayuda de personas del club para buscar piso, comprar lo que le hiciera falta, arreglar el coche, atender a su familia y sus amistades, sacar entradas para algún concierto, buscar un peluquero para su perro (si lo tiene) y cualquier otra necesidad material. Si se ayuda a solucionar las necesidades de los jugadores, estos se encuentran más cómodos y pueden centrarse mejor en lo futbolístico, y por eso, los clubes de este nivel ponen a disposición de los futbolistas personas que les resuelven las cosas. Pero ¿es su-

ficiente? También habrá habido personas del club o muy cercanas que habrán animado al futbolista en los malos momentos, y más de una cena habrá caído para intentar aportarle apoyo y confianza. Pero esos remedios caseros propios del amigo, si bien funcionan en algunos casos, suelen ser insuficientes cuando se trata de un problema que necesita atención profesional.

Si hubiera estado mal físicamente, ¿habría bastado con que unos amigos se lo llevaran a la montaña a correr unos kilómetros? ¿o le habrían puesto en manos del preparador físico? Este es un caso claro en el que parece haber faltado el psicólogo del deporte. En un equipo, una de las principales funciones que puede tener un psicólogo es ayudar a los jugadores que afrontan un cambio significativo, de gran exigencia, y necesitan adaptarse y rendir a alto nivel sin que la situación los devore. Illarramendi tenía muchos amigos, pero al parecer, ninguno de ellos era el profesional que necesitaba para gestionar exitosamente una situación que ha acabado con él en este proyecto.

Es evidente, que por bastante menos de los veinte millones que el Madrid ha dilapidado en esta operación, podría haber puesto a disposición del jugador a un psicólogo del deporte. Eso no habría asegurado que el jugador triunfara, como tampoco lo ha asegurado que tuviera un prestigioso entrenador y múltiples especialistas alrededor, pero habría sido mucho más probable. Por muy grandes que seamos, hay momentos en los que necesitamos ayuda psicológica para enfrentarnos a los desafíos que podrían superarnos. Y no somos más débiles por reconocerlo, aceptarlo y ponernos a ello; pero sí más estúpidos por ignorarlo y no poner remedio. ¿Nos basta con un amigo?

89

LA CULPA ES DEL EMPEDRADO

Domingo, 27 de septiembre de 2015

Una vez más, Fernando Alonso echa la culpa al empedrado; es decir, a causas ajenas a él. Como no conozco el tema a fondo, no puedo valorar hasta qué punto tiene razón, pero es curioso que desde hace algún tiempo, este afamado piloto suele atribuir sus malos

resultados a factores externos. Seguramente, hay bastante de cierto, sobre todo en un deporte en el que la máquina influye tanto, pero ¿él lo hace todo bien? ¿o también hay algo que podría mejorar?

La falta de autocrítica y, como consecuencia de esta, de capacidad para crecer centrándonos en lo que depende de nosotros, no es exclusiva de ejemplos como este, sino que en algún momento está presente en la mayoría de las personas. Nos quejamos de lo externo y nos lamentamos de las adversidades que no podemos controlar, en lugar de analizar de frente lo bueno y lo malo que hacemos y, a partir de ahí, diseñar una estrategia en la que podamos incidir. Evidentemente, existen causas ajenas que no se deben ignorar, y estas pueden tener más peso sobre los resultados que nuestro propio comportamiento, algo que hay que aceptar, pero la única forma de tener alguna probabilidad de superar la adversidad es dedicando nuestra atención y esfuerzo a lo que podemos hacer.

— Es que fíjate... (bla, bla, bla: la mala suerte; lo mal que lo hacen otros, esto es imposible, sucedió tal contratiempo, no tiene remedio, el mundo está contra mí...) —me comentaba un amigo insatisfecho con su situación laboral.

— Bien, no dudo que sea verdad todo eso —le contesté— ¿Qué es lo mejor que podrías hacer?

— ¿Hacer? Creo que nada. Las cosas son así y yo no las puedo cambiar —respondió.

— Por lo que me dices, las cosas son así y tú no las puedes cambiar. ¿Qué podrías hacer entonces?

— Pues irme de la compañía... o aguantar y quedarme.

— Ajá: irte o quedarte. Si decidieras quedarte, ¿podrías hacer algo para mejorar esa situación? —insistí.

— Mira, cambiarlo no puedo, pero tendría que pensar en hacer algo para que no me afecte tanto —respondió mi amigo tras reflexionar.

Finalmente, la conversación propició que mi amigo pensara qué podría hacer él, y se le ocurrieron varias ideas que puso en marcha. Meses más tarde, me dijo que le iba mucho mejor.

Es cierto que hay muchas cosas que no dependen de nosotros, pero casi siempre hay más cosas de las que inicialmente pensamos que sí podríamos hacer, bien para modificar o aliviar las situaciones adversas, bien para que no nos afecten negativamente e incluso podamos aprovecharlas como una oportunidad.

El problema, muchas veces, es que nos aferramos a lo más fácil: “la culpa es de otros; no puedo hacer nada”, en lugar de enfrentar-

nos a una autocrítica constructiva y buscar soluciones que dependan de nosotros. En muchos casos, lo que no podemos controlar eclipsa y nos impide ver lo que podríamos hacer, y la emoción negativa que se desprende de eso favorece la comodidad de los balones fuera y paraliza la búsqueda incómoda de opciones que no son las que en principio nos gustan más. Nos gustaría que las cosas fueran de una determinada manera, pero no lo son; y el sobreesfuerzo de buscar remedios que aparentemente no alcanzan ese listón resulta costoso. Lo más sencillo es asumir que no se puede hacer nada y punto; y si existe una justificación con peso, miel sobre hojuelas.

Todos estamos expuestos a esta trampa mental, pero un síntoma de crecimiento es ser capaces de darnos cuenta y, cuando suceda, reaccionar dándonos una segunda oportunidad de reflexionar. "¿Qué he hecho bien que podría repetir?" "¿Qué he hecho mal que podría mejorar?" "¿Cómo podría mejorarlo?" "¿Qué no depende de mí y por tanto tengo que aceptar?" "¿Qué depende de mí y por tanto puedo poner en práctica?" "¿Cuál podría ser mi mejor plan?" "¿Qué dificultades podría encontrar?" "Si esas dificultades se presentasen ¿qué podría hacer yo para manejarlas lo mejor posible?"

Casi siempre se puede hacer algo. Con mayor o menor impacto, pero casi siempre hay algo que ha dependido o depende de nosotros. El talante positivo no consiste en engañarse a uno mismo pensando que todo es posible cuando en muchos casos no lo es, sino en aceptar la realidad y centrarse en lo que depende de nosotros para, en la medida posible, poder cambiar esa realidad, minimizar su impacto negativo o aprovecharla a nuestro favor. ¿O le echamos la culpa al empedrado?

90 PSICOLOGÍA DEL DEPORTE: PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Sábado, 17 de octubre de 2015

En los próximos días tendrá lugar en Madrid el IX Congreso Hispano-Luso de Psicología del deporte, un gran evento en el que participarán grandes profesionales de Portugal y España. Con este

motivo, dedico este espacio a contestar algunas preguntas habituales sobre la Psicología del deporte.

¿Qué es la Psicología del deporte?

Es la aplicación de la Psicología al campo del deporte, siendo sus objetivos principales: ayudar a que los deportistas se enganchen al deporte de una manera sana, se esfuercen para superarse, optimicen su rendimiento y puedan alcanzar sus metas.

Cuando se trata de deportistas jóvenes, el objetivo prioritario es contribuir a que el deporte desarrolle valores y habilidades como el compromiso, la disciplina, el respeto, la tolerancia a la frustración, la superación personal, la fortaleza mental o el trabajo en equipo, de forma que, a través del deporte, los jóvenes sean mejores personas. En la élite, la Psicología permite maximizar el rendimiento deportivo de los deportistas y su funcionamiento saludable.

La Psicología del deporte también se ocupa de optimizar el funcionamiento de los entrenadores, los árbitros, los directivos, los padres de los deportistas y todos cuantos participan en el deporte, de forma que este sea una actividad beneficiosa y cumpla con sus objetivos. En definitiva, en todos los ámbitos del deporte lo psicológico tiene una gran trascendencia, y por tanto, se trata de que la Psicología juegue a favor y no en contra.

¿Cómo influye la Psicología en el éxito deportivo?

El éxito deportivo depende de diversos factores: la preparación física, la técnica, la táctica, la estrategia, la actuación del rival... y por supuesto, la Psicología es uno de ellos. Se suele asumir que en el alto rendimiento, cuando todo lo demás está más o menos al mismo nivel, es la Psicología lo que determina más el resultado final. Por ejemplo, en un partido muy igualado, el deportista que sea capaz de controlar su ansiedad tendrá más posibilidades de ganar que el que no tenga esa capacidad y, por tanto, sea la ansiedad la que le controle a él.

En el entrenamiento, el aspecto más determinante es la motivación. Una motivación alta favorece que los deportistas realicen los esfuerzos necesarios para poder progresar. También, la concentración para que aprovechen al máximo el tiempo de entrenamiento. Después, en la competición son clave la autoconfianza, la concentración y el control del estrés, sobre todo en los momentos más críticos. Además, en los deportes de equipo es importante desarrollar una cohesión apropiada. Los entrenadores pueden aprender a influir favorablemente en

la psicología de sus deportistas, y estos pueden desarrollar habilidades psicológicas que los hagan más fuertes mentalmente. En ambos casos, el psicólogo del deporte juega un papel fundamental.

¿Qué aspectos psicológicos son importantes en un equipo deportivo?

El aspecto de mayor importancia para conseguir el máximo rendimiento de un equipo es que exista una interdependencia positiva entre lo colectivo y lo individual. Es fundamental que haya un objetivo común claramente definido que sea lo suficientemente atractivo y alcanzable, y que cada jugador perciba que consiguiendo dicho objetivo se podrán beneficiar sus intereses individuales. Esta es la base para que exista un proyecto colectivo que involucre a todos, aunando su motivación y su mejor esfuerzo. Otros factores de gran relevancia son que cada deportista conozca lo que se espera de él, asuma su rol y respete el de los compañeros. Asimismo, que los jugadores se sientan escuchados, útiles y valorados, y puedan participar en algunas de las decisiones que conciernen al equipo y a sí mismos. El "orden y mando" ya no funciona, y una comunicación abierta es fundamental. También lo es potenciar un clima estimulante, emociones positivas comunes y una autoconfianza colectiva, así como concretar y fomentar las conductas de cooperación entre los miembros del equipo y la responsabilidad individual de cada uno de ellos.

¿Cuál es el aspecto psicológico más importante cuando un deportista va a competir?

En general, se puede decir que mientras en el entrenamiento el aspecto psicológico más importante es la motivación, en la competición es la autoconfianza. Para competir bien, el deportista debe confiar en los recursos de que dispone, tanto antes de comenzar como a lo largo del recorrido, y sobre todo en los momentos más críticos, que es cuando la autoconfianza resulta decisiva.

La autoconfianza no es creer a ciegas, sino el resultado de un planteamiento realista sobre el que se puede erigir un optimismo razonable. El deportista con autoconfianza conoce cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades, se centra en lo que depende de él, anticipa las dificultades que se podría encontrar para evitar las sorpresas y se prepara para combatir la adversidad o cualquier situación estresante. La autoconfianza es el mejor antídoto del estrés, y se desarrolla y fortalece a través de diferentes vías: estableciendo objetivos alcanzables, potenciando la percepción de control respec-

to a las acciones que son necesarias para poder alcanzar tales objetivos, anticipando las posibles dificultades y aprendiendo de las experiencias propias y ajenas para rendir mejor en ocasiones futuras.

¿Es importante la Psicología en el deporte infantil?

El principal objetivo del deporte infantil es formar a los jóvenes a través de la actividad deportiva. Formarlos no sólo como deportistas, sino fundamentalmente como personas, ya que en estas edades, el deporte debe ser un instrumento de crecimiento personal y no un fin en sí mismo. Para que eso suceda, la Psicología juega un papel determinante. Por ejemplo: es importante mantener alta la motivación de los jóvenes por el deporte, ya que sin ella abandonarían o lo harán sin el compromiso necesario para que la actividad deportiva sea un instrumento que contribuya a su formación integral. También es clave que a través del deporte, los jóvenes se sientan competentes y desarrollen una fortaleza mental que les haga crecer como personas. La forma en que los entrenadores, directivos y padres gestionan el deporte tiene una gran trascendencia, por lo que conviene que adquieran conocimientos psicológicos y dispongan del asesoramiento de los psicólogos. El deporte, en definitiva, es una poderosa herramienta formativa si se utiliza bien, pero puede ser perjudicial si se usa mal, como sucede en el caso de bastantes chicos que abandonan muy frustrados. La Psicología es clave para que la gestión del deporte resulte beneficiosa.

¿Los entrenadores deportivos tienen que ser psicólogos?

Se dice que los buenos entrenadores son buenos psicólogos, y lo cierto es que una de las principales responsabilidades de un entrenador es influir en el estado mental de sus deportistas para conseguir de ellos el máximo rendimiento. Muchas de las decisiones y acciones de los entrenadores tienen como objetivo impactar en la motivación, la autoconfianza, la concentración, la asimilación de contenidos, el estrés, el estado de ánimo o la cohesión de equipo de los deportistas a su cargo, y de ahí que se diga que tienen que ser buenos psicólogos. Evidentemente, no son psicólogos titulados, pero sí directores de personas que deben incorporar la Psicología a su liderazgo.

Se asume que los conocimientos técnicos de los entrenadores varían poco de unos a otros, siendo la forma en que dirigen a los deportistas lo que distingue a los mejores. Conscientes de eso, cada vez son más los entrenadores que más allá de su intuición, se interesan por la Psicología y son asesorados por psicólogos para influir en sus deportis-

tas a través de sus decisiones, charlas, sesiones de video, el propio trabajo en la cancha u otras acciones. Y esto no es incompatible con la función que, paralela y coordinadamente, pueden realizar los psicólogos del deporte. Al contrario, lo más apropiado es que el entrenador y el psicólogo del deporte trabajen en lo psicológico en la misma dirección.

¿Qué hace un psicólogo del deporte?

El psicólogo del deporte es un profesional, titulado universitario en Psicología con una especialización en Psicología del deporte, que se ocupa de aplicar la Psicología al ámbito del deporte. Su trabajo consiste en observar, evaluar, asesorar y entrenar a los protagonistas de la actividad deportiva, tanto a los propios deportistas como a los entrenadores, directivos, árbitros, padres de los deportistas y otros implicados. Para eso, utiliza conocimientos, técnicas e instrumentos desarrollados por la Psicología científica.

No existe un modelo de trabajo único. En ocasiones, los psicólogos se centran más en entrenar a los deportistas para que dominen habilidades que les permitan autorregular su funcionamiento mental, mientras que otras veces, se ocupan más de asesorar a los entrenadores, los directivos o los padres. La actuación del psicólogo puede formar parte del plan general de entrenamiento que siguen los deportistas como un elemento más, o bien tener lugar cuando surjan situaciones concretas que la hagan necesaria o aconsejable. En cualquier caso, lo importante es que el psicólogo comprenda que está ahí para ayudar sin ser él el protagonista, que se adapte a las necesidades existentes y a lo que sea viable, y que en definitiva, realice un buen trabajo que beneficie a los deportistas.

91

¿ENTRENAMOS A LOS PADRES, O DEJAMOS QUE LOS ENERGÚMENOS CREZCAN?

Martes, 10 de noviembre de 2015

El pasado sábado tuvo lugar un hecho trágico. En la ciudad de Oaxaca (México) un entrenador de baloncesto fue asesinado por el padre de una jugadora de once años a la que, al parecer por llegar

tarde al partido, aquel no había incluido en el equipo. La decisión provocó que el progenitor (probablemente, responsable del retraso de la niña) increpara muy enfadado al entrenador y ambos se enzarzaran en una discusión violenta, hasta que el padre sacó una pistola con la que tras varios disparos, mató al entrenador. Aunque parezca increíble, por desgracia, es cierto.

En mi libro “Mi hijo es el mejor, y además es mi hijo” comento muchas situaciones en las que los padres de los deportistas jóvenes actúan inapropiadamente: en los casos más extremos, de manera lamentable; y podría haber mencionado otras muchas que quedaron en el tintero, al igual que otras tantas que los que vivís el deporte de base como entrenadores o padres observáis con bastante frecuencia. Hemos visto insultos y agresiones escandalosos que son inadmisibles, pero jamás pensé que un padre podría asesinar a tiros a un entrenador por no poner a su hijo. ¡Hasta aquí hemos llegado!

Obviamente, es un caso muy extremo; y lo más seguro es que se trate de una persona (el padre) muy desequilibrada; pero debe servir para reflexionar una vez más sobre la trascendencia de los padres en el deporte infantil y actuar de una vez por todas. Los padres de los deportistas jóvenes no son una anécdota aberrante para las charlas de café, ni un mal necesario que haya que evitar con medidas restrictivas o aguantar cuando no queda más remedio, sino parte activa, queramos o no, en el deporte actual, y como tal, se les deben proporcionar los conocimientos y la formación apropiados para que colaboren favorablemente en lugar de restar y causar graves daños. Si los padres también juegan (y nos guste o no, así es), tenemos que entrenarlos para que su rendimiento sea bueno. ¿Lo entendemos por fin, o continuamos negándolo?

A raíz de la luctuosa noticia, he leído comentarios a favor de separar drásticamente a los padres de la actividad deportiva de sus hijos: “que no pasen de la puerta y nos dejen trabajar en paz”; es decir, que sean los chóferes y los patrocinadores de los niños (que los traigan/recojan y sobre todo ¡qué paguen!), pero que no se metan en nada. Comprendo el planteamiento, pero no lo comparto. Es una postura cómoda: “ojos que no ven...”, que permite seguir en la zona de confort en lugar de buscar soluciones y desarrollar programas para formar a los padres y habilidades eficaces para interactuar con ellos. Por mucho que se quiera ignorar, la influencia de los padres en sus hijos existe y es muy fuerte; y además, es lógico que quieran saber y opinar: ¡son sus hijos! Precisamente por eso, no te-

nemos que apartarlos sino integrarlos: proporcionarles información sobre el deporte de sus hijos, las características de los deportistas jóvenes y los beneficios/perjuicios que pueden obtener. Es necesario involucrarlos, darles su espacio y hacerles ver cómo pueden ayudar. Evidentemente, su función no es la del entrenador, a quien deben respetar sin entrometerse en sus decisiones, pero para conseguir que comprendan a los entrenadores y respeten su ámbito de actuación, hay que educarlos, no ignorarlos.

Ese mismo día, junto a Charly Sainz de Aja, tuve el honor de participar en una actividad organizada por la Fundación de Baloncesto Colegial dirigida a directores técnicos de colegios. Allí, entre otros temas, se habló de los padres y, como es lógico, salieron esos casos de padres obsesionados, desinformados, sobreprotectores y hasta energúmenos que, seguramente sin quererlo, pensando que hacen lo mejor y guiados por sus emociones sin control, perjudican a sus hijos y dificultan que el deporte cumpla con sus objetivos formativos. ¿Qué hacemos con esos padres? Me gustó comprobar que son muchos los directores técnicos que ya comprenden que trabajar con los padres no es una pérdida de tiempo, sino una pieza indispensable en cualquier programa de deporte infantil que pretenda ser exitoso. Y no se trata de darles una charla para cumplir, sino de elaborar un programa de actividades específicas para padres a lo largo de la temporada que sea razonable y se pueda cumplir (reuniones, talleres, conferencias...), pudiendo complementarse con materiales escritos, audiovisuales u *online* que contribuyan a sensibilizarlos y formarlos, concretándose espacios para que los padres puedan expresar sus dudas, inquietudes y opiniones en privado y, según proceda en cada caso, proporcionándoles la oportunidad de colaborar como voluntarios.

Como sucede en cualquier otro ámbito, por mucho que se haga, siempre habrá algunos padres que actúen inapropiadamente, pero se trata de que cada vez sean los menos y más los que colaboren para que el paso de sus hijos por el deporte resulte satisfactorio. Como es evidente, también los entrenadores y los directores técnicos tienen que evolucionar. Estos últimos deben asumir la responsabilidad de organizar programas para padres y mantener una comunicación abierta y productiva con ellos, además de seleccionar y orientar a los entrenadores que trabajan con niños y adolescentes para que gestionen la actividad deportiva de la manera adecuada y no actúen caprichosamente. Los entrenadores deben asumir su responsabilidad de educadores y saber que no entrenan a deportis-

tas profesionales, sino a jóvenes a los que deben respetar y formar como personas.

Este debe ser uno de los puntos de encuentro con los padres. Estos deben comprender el valor educativo del deporte y, por tanto, entender que, por ejemplo, fomentar la puntualidad es importante, o que estar en el banquillo permite que el hijo aprenda a tolerar la adversidad y a aceptar que es parte de un equipo. A su vez, los entrenadores deben comprender que los chicos que cumplen con su compromiso de ir a entrenar, ser puntuales y esforzarse, aunque tengan menos talento que otros, merecen competir en los partidos para alimentar su motivación y beneficiarse de las oportunidades formativas que ofrece la competición.

Es evidente que hace falta una buena comunicación fluida entre los padres y los técnicos, y esta no se produce en caliente, sino a través de reuniones tranquilas en las que ambas partes puedan exponer sus puntos de vista. Lamentablemente, en Oaxaca hemos visto que cuando falta esa comunicación las consecuencias pueden ser terribles; y sin llegar a ese extremo, también son negativas siempre que los muchachos salen perjudicados por entrenadores irresponsables e intransigentes y padres desinformados, sobreprotectores y obsesivos que entre sí no conectan. ¿Hacemos algo? El horrible asesinato de ese entrenador a manos de un padre enfurecido porque su hija no jugaba, debería estimularnos a actuar sin más demora. ¿Entrenamos a los padres, o dejamos que los energúmenos crezcan?

92

EL UNO POR EL OTRO Y LA CASA SIN BARRER

Domingo, 6 de diciembre de 2015

En estos días hemos asistido a un hecho asombroso. El todopoderoso Real Madrid, en su partido de Copa del Rey contra el Cádiz, equipo de la segunda división B, alineó a un jugador que acumulaba una sanción de la temporada anterior. Un error impensable en

uno de los clubes con más recursos del mundo que le ha costado la eliminación de la competición.

¿Quién tiene la culpa? El club echa balones fuera y señala a la federación y a quien tenga la desgracia de pasar por ahí, pero parece obvio que el problema está en casa y no fuera. ¿Quién tiene la responsabilidad de saber cómo se encuentran las sanciones de los jugadores y avisar al entrenador de los que, por ese motivo, no están disponibles? ¿Alguien en concreto? Hasta en el equipo más modesto de barrio hay una persona que se encarga de este asunto y lleva la cuenta en su libreta. Supongo que en el Madrid utilizarán *Ipads* de última generación, pero...

En realidad, parece que estamos ante un caso de lo que en Psicología se denomina "Holgazanería social". Esta se produce cuando al haber varias personas que podrían asumir una determinada función, ninguna de ellas lo hace. "El uno por el otro y la casa sin barrer". Se sabe que cuanto mayor es el número de personas, mayor es el riesgo de holgazanería social, y por eso los grupos grandes, los *staffs* numerosos y las organizaciones que cuentan con muchos empleados deben estar muy alerta para prevenir un problema que como en este caso, puede tener consecuencias graves.

Una medida fundamental es definir claramente cuál es la responsabilidad individual de cada persona, sobre todo en las situaciones que por ser ambiguas, complejas, novedosas o poco frecuentes no esté muy claro o pueda haber más de uno con responsabilidades similares. También hay que revisar la rigidez de la jerarquía. Si hay un jefe controlador por el que tiene que pasar todo, que quiere saberlo todo y decidirlo todo, que penaliza las decisiones que él no toma y los errores que sus subordinados cometen, el efecto suele ser que estos adoptan una posición pasiva, y en lugar de anticiparse a los problemas se limitan a actuar cuando el jefe se lo dice. Así, personas inteligentes y preparadas a las que se podría sacar más provecho, se convierten en meros peones que apenas piensan, asumiendo que si el jefe no les hace el encargo, será porque se lo hace a otro, lo atiende él mismo o no lo considera prioritario.

Según se ha sabido en este caso, no sólo alguien del club debió ver la circular de la federación sobre los jugadores sancionados, o simplemente saber la situación en la que el jugador llegaba, sino que además, al parecer, unos días antes, alguien externo alertó a la entidad de lo que podría pasar, e increíblemente, nadie tomó medidas. No conozco los detalles, pero de ser así, refuerza la idea de una organización excesivamente presidencialista que en lugar de empo-

derar a las personas provoca que se conviertan en “holgazanes sociales”, y la consecuencia es el muy triste ridículo, otro más, del que fuera nombrado mejor club de fútbol del siglo pasado.

Dicho ridículo es todavía mayor cuando en vez de aceptar públicamente el error y sus consecuencias con la dignidad que correspondería a la grandeza de ese club, se buscan excusas infumables y hasta un precedente en un modestísimo equipo de fútbol femenino para recurrir y recurrir y así parecer que se están defendiendo los intereses de la entidad. De esta manera, como tantas otras veces en los últimos años, se intenta tapar la mala gestión de una organización que ha ido sustituyendo a algunos de sus mejores trabajadores por otros más mediocres, y que aun contando todavía con algunos buenos profesionales, los minimiza con jefes que en función de lo que estamos viendo cada poco tiempo, parece obvio que no dan la talla. Lo ocurrido es un buen ejemplo de cómo una mala gestión de los recursos humanos tarde o temprano pasa factura incluso en las organizaciones más ricas.

Dice el famoso verso 20 del Cantar de Mío Cid: “¡iqué buen vasallo, si oviesse buen señor!” (¡iqué buen vasallo sería si tuviera un buen señor!). En esta y otras muchas organizaciones, hay bastantes personas que podrían rendir mejor si tuvieran jefes competentes que las motivaran, involucraran y empoderaran en lugar de propiciar el miedo a errar, la pasividad ante la duda constante y la holgazanería social.

93

CUENTO DE NAVIDAD

Jueves, 24 de diciembre de 2015

Llegó octubre, y con él la cuenta atrás: tres meses escasos para ese día tan especial que merecía el esfuerzo de todo el año. Momento que aprovechaba para reunir a su gente y comprobar cómo marchaba el trabajo, todavía a tiempo de organizar los últimos detalles y enderezar lo que hiciera falta. En los últimos cien años, la actividad había aumentado formidablemente, y aquella logística sencilla en

el garaje de sus trineos que antaño le había bastado, se había transformado en una gran multinacional con filiales y socios en numerosos países de los cinco continentes. Aunque le había costado, había aprendido a delegar, a no controlarlo todo, a confiar en quienes le rodeaban, pues entendió a tiempo que de otra manera habría sido imposible esa fantástica cita anual que millones de beneficiarios ansiaban; pero eso sí, tenía claro que no podía perder ese sello de identidad que le hacía único, y eso le exigía estar pendiente.

En esta reunión, entre otros puntos de la agenda, había que distribuir los países en los que el 25 de diciembre se entregarían los encargos. Algunos estaban decididos, pero otros tenían que ser asignados, y él alentó que los candidatos hablaran y se pusieran de acuerdo. Tras más de una hora de discusión, seguían sin estarlo.

— A mí me viene mal Paraguay, porque tengo una prima en Nueva Zelanda que quiere que vaya a visitarla...

— Ya, pero es que yo ya estuve en Paraguay el año pasado y nunca he visitado Nueva Zelanda... Y además soy más antiguo que tú...

— A Nueva Zelanda quiero ir yo este año. Como todo empieza más pronto, puedo acabar antes y salir con mis perros a pasear por el Polo...

— Lo siento, pero a ti te toca España y Portugal que ya te has librado diez años seguidos, y allí siempre hay mucho trabajo...

— Yo a España no voy, y a México tampoco... Iría a Paraguay, pero este año me viene mal...

Quedó horrorizado. Predominaba la comodidad individual sobre la generosidad que ineludiblemente debe fluir para que los equipos de alto rendimiento funcionen y cumplan sus objetivos. ¿Dónde estaba ese espíritu de equipo que consideraba imprescindible? Durante cientos de años, duendes, renos, humanos y otros colaboradores ocasionales, habían formado un extraordinario equipo capaz de conseguir resultados asombrosos que ni siquiera sus principales competidores, los Reyes Magos de Oriente, muy meritorios pero presentes en muchos menos lugares, habían podido emular. Trabajar en equipo era básico, y para eso, pensaba él, la primera piedra era la generosidad.

— En las entrevistas que hacemos a quienes quieren entrar en nuestra empresa, todos los candidatos dicen que saben trabajar en equipo y que lo consideran fundamental --- solía explicar en las conferencias que impartía en las mejores universidades de duendes--- pero lo importante es valorar su generosidad: hasta qué punto son capaces de poner en un segundo plano su comodidad para adap-

tarse con el mejor talante a las necesidades del grupo: si están dispuestos a ceder, a contribuir a que las cosas funcionen en lugar de entorpecerlas pensando en uno mismo... Y ahí es donde muchos fallan: se quejan, ponen pegas, anteponen lo suyo al interés general...

— Disculpe, Papá Noel –recordaba que había levantado la mano uno de los asistentes a una conferencia en Western North Pole Iceberg University– ¿Quiere decir que no hay que pensar en uno mismo, en los intereses individuales?

— No es eso, querido amigo –contestó él– Claro que hay que pensar en uno mismo, y de hecho se debe buscar el beneficio individual, ya sea material, emocional o espiritual, allí donde se esté; pero siempre bien entrelazado con el beneficio colectivo. “Si ayudo al equipo, si contribuyo a sus logros, también me beneficio a mí”. Y para eso es importante comprender lo que el equipo necesita y tener una actitud positiva y generosa para adaptarse a las necesidades del grupo sin esperar nada a cambio, dejando en segundo plano la propia comodidad. Esa generosidad es clave.

Recordando esta anécdota se sintió todavía peor. Él predicaba todo eso y, precisamente en su propio equipo, sucedía lo contrario! Tremendo. “Delegar está bien”, pensó, “pero quizá me he pasado”. “¡No!”, rectificó. “Seguramente no he acentuado y fomentado lo suficiente la unidad del equipo, la interacción positiva de todos y la trascendencia del objetivo común; quizá he descuidado la comunicación con los míos: escucharlos más, transmitirles más, atender sus necesidades individuales; y también es probable que nos hayamos acomodado: como siempre sale bien...”.

Detuvo la reunión para un *cacao-break* y lo aprovechó para meditar sobre la estrategia a seguir. La cuestión, ahora, no era lamentarse, quejarse de los demás o de uno mismo, sino centrarse en lo que podía hacer para reconducir la situación. Y cuando pasara todo, tendría que reflexionar y tomar medidas para que no volviera a suceder: empujando por él mismo, por su liderazgo. No era importante quién iba a Paraguay, Nueva Zelanda o España, pues todos estaban perfectamente cualificados y entrenados para hacerlo bien, pero sí era un grave obstáculo esa falta de generosidad, de saber estar en un equipo, de espíritu colectivo, ya que eso podía derivar en limitarse simplemente a cumplir, algo totalmente incompatible con la excelencia que su exigente atención al cliente y sus excepcionales servicios requerían.

Como suele indicar el guión del día de Navidad, amaneció nublado. Un leve rayo de luz entró por la única rendija que se lo per-

mitía y se posó en sus ojos hasta despertarlo. Sorprendentemente, había descansado bien tras una cena copiosa, algunas copas y pocas horas. Y hasta se sintió contento sin ningún motivo. Más tarde, en la comida en casa de su madre, a diferencia de otros años, sus hermanos y cuñados le notaron especialmente simpático. Y llegó la hora de abrir los regalos que yacían junto al árbol. Un pijama (¡uno más!); una corbata (¡otra más!); un jersey (!!!); y ¡oh! un sobre cerrado. Expectante, lo abrió; y desplegó un papel con un mensaje que le sobrecogió: “¿Paraguay, Nueva Zelanda o España? ¿Tú que vas a hacer?”. Recordó algo que había soñado y reflexionó sobre lo secundario que a menudo eclipsa lo fundamental, la falta de generosidad que con frecuencia interfiere en el buen funcionamiento de los equipos y cómo él, a partir de este momento, podría mejorar.

Hohohoho! ¡Feliz Navidad!

94 LOS PADRES TAMBIÉN JUEGAN

Miércoles, 30 de diciembre de 2015

Termina el año con una inquietud en auge: la actuación de los padres de los deportistas jóvenes. Cada vez se entiende mejor que, se quiera o no, los padres también juegan; y por tanto, deben prepararse para que su actuación favorezca y no perjudique el paso de sus hijos por el deporte. Este es una gran escuela para la vida, pero no basta con que los chicos participen; además, es fundamental que los adultos: entrenadores, directores, padres, psicólogos, árbitros y demás actores, hagamos bien el papel que nos corresponde; y los padres tienen el suyo.

En mi libro “Mi hijo es el mejor, y además es mi hijo” se destacan y comentan los aspectos más trascendentes del comportamiento de los padres de deportistas jóvenes. Uno de ellos es el apoyo que proporcionan a sus hijos, un elemento fundamental tanto en lo logístico como en lo emocional. Los chicos necesitan que sus padres estén lo suficientemente involucrados como para dedicarles tiem-

po, cubrir sus gastos (dentro de lo posible), hacer gestiones, tomar decisiones, etc.; y a su vez necesitan sentir que están a su lado, los acompañan en los retos que afrontan, los apoyan con independencia del éxito deportivo, comprenden cómo se sienten y están ahí para compartir los buenos momentos y, sobre todo, cuando las cosas van mal.

Sin embargo, en el empeño por proporcionarles dicho apoyo, los padres deben cuidar dos aspectos: no sobreproteger a los chicos y, en la medida posible, evitar presionarlos. El apoyo no puede suponer dársele todo hecho, eliminar dificultades a las que deberían enfrentarse, mitigar los malos momentos buscando culpables externos, solucionárselo todo o poner más medios de los razonables según el nivel y el momento, ya que eso puede propiciar una sobreprotección que tarde o temprano se volverá en contra. El esfuerzo, la perseverancia, la búsqueda de soluciones y la superación de dificultades son elementos importantes para que los chicos se sientan competentes y salgan adelante. Los padres deben establecer el límite entre el apoyo y la sobreprotección, algo que a veces no es fácil.

Del mismo modo, aunque existe una presión ligada al apoyo que es casi inevitable (el deportista se puede sentir “obligado” a responder al apoyo que recibe de sus padres), lo importante es no añadir más presión mediante un apoyo exagerado. “Mis padres se sacrifican mucho por mí y no quiero defraudarlos. Por eso, me siento obligada a ganar”. Ojo con el exceso de apoyo y, sobre todo, con comentarios que le echen leña al fuego: “Con todo lo que estamos haciendo por ti, y tú eres incapaz de jugar bien”. “Lo tienes todo para triunfar. ¡A ver qué haces!”.

La presión añadida no depende únicamente de un apoyo desproporcionado. También, de las expectativas de los padres según las perciben los chicos; y esa percepción depende de lo que observan que los padres hacen o dicen: sus decisiones, comentarios, juicios de valor, reproches, elogios, gestos... Cuando están bien informados, la mayoría de los padres suele actuar con bastante acierto, aunque son especialmente críticas las situaciones que provocan emociones intensas, y de ahí la trascendencia de identificarlas y controlarlas con estrategias concretas. También es clave que los padres controlen su propia motivación: tanto el exceso como una motivación que se base en que el hijo gane, tenga éxito deportivo y llegue a la élite, más que en objetivos relacionados con sus experiencias diarias y su desarrollo deportivo, saludable y humano: disfrutar, aprender, tener salud, fortalecer el cuerpo y la mente, desarrollar valores, rela-

cionarse con los demás... Si lo que hacen los padres refleja que les importa mucho que el hijo gane o triunfe como deportista, este se sentirá presionado y, lo que es peor, podrá llegar a asociar el éxito deportivo a su valor como persona, algo especialmente grave para su autoconcepto y autoestima. Por el contrario, una gran contribución será que los padres valoren la disciplina, el esfuerzo, la constancia, el disfrute y la actitud positiva de los chicos cualesquiera que sean los resultados.

Que los padres no estén obsesionados con el rendimiento deportivo contribuye a que su comportamiento sea más apropiado, pero eso no quiere decir que permitan a sus hijos hacer lo que les venga en gana. Para que el deporte tenga un valor educativo debe existir un compromiso: menor o mayor según proceda, pero un compromiso; y los padres deben propiciar que el hijo cumpla con el compromiso que haya adquirido. Previamente, conviene que valoren si se trata de un compromiso razonable para su edad y condiciones, y sobre todo, si el chico está suficientemente motivado y será capaz de cumplirlo. Después, deben dejar que sea el muchacho quien tome la decisión de su compromiso asumiendo la responsabilidad que conlleva: es decir, aceptando cumplir con ese compromiso en un determinado plazo de tiempo (por ejemplo: durante todo el curso escolar, ir a entrenar dos tardes a la semana y jugar un partido los sábados siendo puntual y siguiendo las instrucciones del entrenador). Una vez tomada la decisión, los padres deben exigir al chico que cumpla lo acordado y apoyarlo para que pueda hacerlo.

Según sea el deporte y las circunstancias de cada club/escuela y cada chico, los padres tendrán que asumir un mayor o menor protagonismo. En ocasiones (como suele suceder en la mayoría de los deportes colectivos), recogerlos de los entrenamientos, llevarlos a los partidos y darles el apoyo emocional que necesiten. En otros casos (como suele ser frecuente en algunos deportes individuales), además, tendrán que asumir funciones como apuntarlos a los torneos o acompañarlos en las competiciones en ausencia del entrenador. Es importante que los padres comprendan bien cuáles son sus cometidos y se impliquen en la medida apropiada: ni más, ni menos. Y por supuesto, que respeten el rol de los profesionales que trabajan con su hijo, especialmente el entrenador, procurando mantener una comunicación constructiva que contribuya a que la actividad resulte beneficiosa para el chico.

También es conveniente que los padres asuman la responsabilidad de observar el funcionamiento de las personas que trabajan con

sus hijos y, cuando llegue el momento, tomen las decisiones oportunas: ¿seguir? ¿cambiar? Para eso, es importante que conozcan los objetivos que el entrenador/club persigue y el estilo de trabajo que utiliza, así como las ventajas e inconvenientes que representan para su hijo; pues consecuentemente, tendrán que decidir si se trata del lugar apropiado. Una vez tomada la decisión, deben confiar en el entrenador y el director deportivo y comprender que las decisiones que estos adopten no serán siempre las que ellos tomarían o que más benefician al hijo (sobre todo, en deportes de equipo). Puesto que parte del proceso formativo que favorece el deporte es que los jóvenes aprendan a aceptar las decisiones adversas y sobreponerse a las dificultades, estas se deben considerar valiosas oportunidades para que el chico se fortalezca, que conviene aprovechar en lugar de desperdiciarlas sobreprotegiendo al muchacho. Por supuesto, en casos de abuso, explotación o comportamientos vejatorios, los padres tendrán que actuar con contundencia para erradicarlos.

Como los padres también juegan, ayudémosles a que jueguen bien y lo hagan en equipo: es decir, responsabilizándose de su cometido y respetando e interactuando apropiadamente con los demás jugadores (entrenador, director deportivo, psicólogo... y por supuesto, el propio hijo) contribuyendo así a que los objetivos formativos del deporte se cumplan.

2016

*La grandeza del viaje
no está en el destino,
sino en el camino*

QUERIDOS REYES MAGOS: TRAEDME SUERTE PARA MIS NERVIOS

Martes, 5 de enero de 2016

Queridos Reyes Magos:

En 2016 espero competir en los Juegos Olímpicos de Río. Aún no estoy clasificado, pero estoy seguro de lograrlo porque he trabajado duro y me lo merezco. Estar en unos Juegos representando a mi país es mi máxima aspiración, lo que siempre he soñado. Estuve a punto de ir a Londres en 2012, pero creo que no tuve la experiencia suficiente para clasificarme. Me preparé bien: seguí un plan meticuloso, entrené duro, cuidé mucho la alimentación... y según mi entrenador estaba listo, y yo también lo pensaba, pero cuando llegaba el momento de hacer la marca... nada! Casi no podía dormir y salía muy nervioso. Algo mental. La falta de experiencia. Otras veces estoy nervioso, pero eso me ayuda a concentrarme y en cuanto empiezo me encuentro bien. Salvo en el campeonato de Europa cuando tenía una de las mejores marcas y no logré entrar en la final. Ese fue simplemente un mal día de cabeza. No se puede estar siempre bien. Pasé la página y seguí entrenando duro. Es la mejor manera. Si no salen las cosas, se entrena más duro. Siempre lo he hecho así y me ha ido bien. Y este último año he entrenado muy duro, con muchos sacrificios, así que estoy seguro de que no me pasará como la otra vez y me clasificaré para Río. Por eso, sólo os pido suerte: que no me lesione y llegue en mi mejor momento, y que pueda dormir bien y no ponerme tan nervioso. De todas formas, dejo una de mis zapatillas favoritas por si además queréis dejarme algún detalle (me vendría bien una novia que me entendiera, jajaja) e incluso algún consejo. ¡Ah! tomaos el mazapán que os dejo. Por supuesto, yo ni lo he probado!

La noche del 5 de enero, archivó la carta en el disco duro del ordenador y se fue a la cama. Esa mañana había entrenado duro, pero a diferencia de otras muchas noches, no le dolieron las piernas y apenas tardó en conciliar el sueño. Durmió bien y despertó

fresco. Sabía que “el amigo invisible” que compartía con sus compañeros de piso no fallaría, y así fue. Junto a su zapatilla Nike de último modelo había un paquete que contenía unos CDs con su música favorita. ¡Un regalo estupendo! El suyo también tuvo mucho éxito, así que una mañana de Reyes perfecta. Y después, ¡a entrenar! Ya en la pista, al calzarse la zapatilla que había dejado en el salón, notó que había algo dentro (?): un papel doblado (???). Lo abrió y... leyó...

Querido amigo:

La suerte está en todo aquello que no puedes controlar, y ahí podemos hacer poco, salvo desearte que la estrella que nos guía esté de tu lado. Pero puedes reducir el efecto de la suerte si te concentras en lo que depende de ti. Dices que entrenas duro, y en fin, nosotros no entendemos, pero seguramente eso estará bien. Pero ¿qué haces para controlar esos nervios? ¿Simplemente, esperas que no aparezcan o no te perjudiquen? ¿qué la suerte te acompañe? Después de todo lo que entrenas y lo bien que te cuidas, ¿por qué dejas que la suerte decida sobre tus nervios? ¿No sería mejor que fueras tú quien los dominara? Seguro que tu entrenador es muy bueno en lo suyo y tú tienes más experiencia que hace cuatro años, pero ¿no sabes que hay especialistas de lo de la cabeza (como tú dices), psicólogos del deporte que pueden ayudarte decisivamente? Claro, tendrás que buscar a buenos profesionales: no vale cualquiera; como tampoco vale cualquier entrenador, ¿o no? En tu carta dices que sabes lo que te falló para no ir a Londres, así que... tú mismo!

**¡Qué tengas un buen año!
Melchor, Gaspar y Baltasar**

(Feliz año olímpico a todos, seáis deportistas o no. Qué cualquiera que sean vuestros objetivos, ganéis terreno a la suerte y, como los grandes campeones, dependáis todo lo posible de vuestras decisiones y acciones acertadas, la ayuda apropiada y el trabajo constante y adecuado).

96

ENTRENO MÁS DURO Y JUEGO PEOR

Martes, 26 de enero de 2016

Jackson Martínez, delantero centro internacional colombiano, fue fichado por el Atlético de Madrid con la expectativa de que marcaría muchos goles, pues ese era el bagaje que le precedía. Sin embargo, a día de hoy lleva sólo tres dianas, y eso ha encendido las alarmas. La prensa lo destaca: “la pantera no ruge”, la televisión lo señala: “ocho partidos sin marcar; a ver si hoy...”, y la afición se impacienta y duda de que sea el fichaje adecuado, aunque es cierto que en el último partido, con la lealtad generosa que caracteriza a los seguidores atléticos, recibió aplausos de apoyo que seguramente agradecería. Jugó 10 minutos y apenas tocó el balón. Así es difícil marcar un gol, obvio. En otros partidos ha jugado más tiempo, incluso como titular, y ha tenido más oportunidades (tampoco muchas, la verdad), pero tampoco ha marcado. Según dicen, físicamente “está que se sale”, y su entrenador y sus compañeros le apoyan a muerte. Él mismo ha declarado: “entreno más duro que nunca y (no obstante) juego peor que nunca”. Conclusión: no es un paquete, entrena duro, físicamente está como una moto, dispone de minutos de juego (aunque no siempre muchos) y tiene el cariño de quienes le rodean... Pero el gol no llega (?).

Al igual que otros deportistas y entrenadores, Jackson Martínez y su entorno parecen asumir que la solución al bajo rendimiento en los partidos es entrenar más duro, por lo que no sorprende que les cueste comprender que aplicando esta poderosa medicina, el resultado no llegue. Le ocurre también a Rafa Nadal y a otros muchos. El error está en que la medicina, siendo muy buena, no es la que corresponde al problema. Pero insisten... “me va mal; tengo que entrenar más duro”; “si no metes goles, entrena más duro”.

El caso es típico de los delanteros: el “síndrome del delantero centro”. Se asume que su principal contribución es el gol, y aunque hagan otras muchas cosas bien (por ejemplo: Jackson ha dado pases de gol muy buenos), si el gol no llega, la ansiedad aumenta. Entonces, en muchos casos estimulado por quienes le rodean, la prensa y la afición, el jugador se autoimpone el objetivo prioritario de marcar goles y sale al campo cada vez más obsesionado con eso, lo que paradójicamente empeora su rendimiento, ya que la ansiedad le paraliza o le hace impulsivo, provoca que tome decisiones

erróneas y aumenta su tensión muscular en el momento de definir, provocando errores que sin estar tan tenso seguramente no cometería. El éxito del goleador depende de estar en el lugar adecuado, decidir correctamente y definir con precisión, y la ansiedad elevada perjudica estas tres facetas.

Por tanto, cuando la ansiedad es muy elevada y se apodera del jugador, la probabilidad de marcar es menor; y el futbolista entra en un círculo negativo: como no marca, sale frustrado y se debilita su autoconfianza; y en el siguiente partido, su obsesión por el gol aumenta: siente la presión de tener que marcar y sale al campo poseído por esa idea; más aun si los que le rodean, con su mejor intención, no hacen más que decirle: "hoy seguro que marcas, ya verás, etc.". Esa obsesión, junto a la falta de confianza que se va cociendo, favorece que la ansiedad aumente todavía más, y cada partido sin marcar, todavía peor. El jugador intenta resolverlo entrenando más duro, pero la medicina no funciona.

Marcar un gol no es una acción, sino la consecuencia de una o varias acciones del futbolista, sus compañeros y los adversarios. Por tanto, el jugador no puede controlar directamente el hecho de marcar, sino que debe centrarse en realizar las acciones apropiadas para poder lograrlo (situarse bien, desmarcarse, controlar el balón, chutar bien...). Mediante esas acciones, el gol será más probable; pero aun así, todavía dependerá, en cierta medida, del acierto de sus compañeros y el desacierto de los contrarios. Es decir, el delantero que quiere marcar goles no debe obsesionarse con marcar, sino centrarse en lo que depende de él: las acciones propias que hacen más probable el gol, sabiendo, no obstante, que no todo depende de él, y que, por tanto, aun haciendo la cosas bien, el gol puede no llegar; aunque así, tarde o temprano llegará. Además, para aliviar la presión es conveniente que el jugador salga al campo con otros objetivos diferentes a marcar (presionar, pasar...). Es importante entender que desviar la atención del gol favorece que este llegue más que obsesionarse con él.

En el caso de Jackson Martínez, como en el de tantos otros delanteros que han sufrido o sufren este "síndrome", se suele confiar en que pasará la mala racha... y en fin, es cierto que no hay mal que cien años dure, pero... También se apela al cariño y el apoyo de la familia y los compañeros. Algo similar se dice respecto al problema emocional que al parecer afecta a Nadal: "tiene el apoyo de su entorno cercano...", asumiéndose que con eso, el paso del tiempo y un poco de suerte, bastará. Y por supuesto, no puede faltar la confianza de los entrenadores, sin duda algo esencial, pero en bastantes casos también

insuficiente, sobre todo si la estrategia consiste en asegurar que “hoy llega el gol”; “ya verás como mañana ganamos con un gol tuyo”; etc. (no digo que se haga así con Martínez, pero a menudo sucede). Este tipo de predicciones, en lugar de ayudar, potencian una expectativa que contribuye a la obsesión por marcar y, si el gol no llega, favorecen la frustración, la pérdida de confianza y hasta la culpabilidad (“por lo que me dice el míster debería marcar; pero no soy capaz de hacerlo; la culpa es mía; tengo que esforzarme más”).

La confianza del entrenador puede ser eficaz si este tiene paciencia, le da tiempo al jugador a la vez que le orienta sobre lo que debe hacer (las acciones, no las consecuencias) y le demuestra que, aunque no marque, sigue contando con él y no sólo para meter goles, por lo que es importante que le señale otros objetivos. Ahora bien, como es lógico, en el deporte profesional esa confianza no puede ser ilimitada, y si un jugador no rinde, llega un momento en que el entrenador tiene que poner a un compañero que pueda hacerlo mejor (el futbolista lo sabe, y eso puede aumentar su ansiedad por el gol todavía más).

No deja de ser curioso por muchos ejemplos que lo confirmen, que se gasten 35 millones de euros en un jugador y que cuando este no funciona, se confíe en remedios de medio pelo, medidas insuficientes o, simplemente, en que pasará la mala racha: “en cuanto marque un par de goles, se soluciona el problema” (¿Hasta cuándo hay que esperar que lleguen los ansiados goles?). Es lamentable, producto de la ignorancia y quizá del miedo a lo desconocido o de una mala experiencia anterior, que (por mucho menos dinero) no se cuente con el especialista del problema en cuestión: el psicólogo del deporte. Este puede trabajar con el jugador y orientar al entrenador para elaborar una estrategia conjunta que reduzca la ansiedad y favorezca que el futbolista juegue sin la presión de tener, sí o sí, que marcar un gol. Y así, será mucho más probable la deseada diana. ¿Vale la pena esa pequeña inversión para rentabilizar un fichaje tan caro? No se trata de entrenar más duro, sino de hacerlo mejor; y en este y casos similares, lo apropiado no es insistir en el trabajo físico, técnico o táctico, ni en el buen rollo, pues estos ya funcionan bien o su peso es menor, sino de poner en marcha el entrenamiento mental del jugador y el asesoramiento psicológico al entrenador para que la ansiedad del delantero sea menor y pueda rendir como él sabe.

ACOMODARSE O SEGUIR CRECIENDO

Sábado, 13 de febrero de 2016

El pasado día 2 tuve el honor de impartir una conferencia en el “Día de las Empresas” de la Ciudad de La Raqueta de Madrid. El tema: “Acomodarse o seguir creciendo”.

Es respetable acomodarse y, tarde o temprano, todos lo hacemos en alguna faceta, entre otras cosas porque tampoco se pueden tener todos los frentes abiertos. Por eso, no hay que sentirse culpables ni señalar a quien se acomoda, ni por supuesto adoctrinar, pero es evidente que acomodarse es un freno para seguir creciendo en cualquier parcela. Las personas, equipos y organizaciones que se acomodan acaban por limitarse a cumplir con el mínimo esfuerzo y, ya sea en el ámbito laboral o personal, se estancan. Y estancarse suele propiciar ser menos competitivo, quedarse atrás, tener malos resultados, sentirse insatisfecho con uno mismo y, en definitiva, sufrir un deterioro que termina pasando factura en lo material, lo intelectual, lo emocional o las relaciones interpersonales.

En bastantes casos, el acomodamiento llega a partir del éxito. Otras veces, por exceso de seguridad, falta de amenazas razonables que estimulen no bajar la guardia, ausencia de objetivos atractivos, costes demasiado altos y, también, el miedo al fracaso, a la evaluación social y al propio éxito. Estos elementos no son incompatibles, y la presencia conjunta de varios de ellos aumenta el riesgo de acomodamiento.

En general, es un proceso lento. Como un virus que se instala ahí sin que se note, pero que poco a poco, se expande hasta que sus devastadores efectos se dejan notar. Por ejemplo, si al placer y la vanidad del éxito, se unen la falta de nuevos desafíos lo suficientemente atractivos y la ausencia de amenazas razonables, es muy probable que cada vez se haga menos. El entusiasmo, la pasión, la creatividad, la innovación, la disciplina, el sobreesfuerzo, la anticipación, el talante positivo ante los problemas, ese estar dispuesto a realizar cualquier extra que antaño predominaban, ahora se diluyen, y aunque parezca que se hace lo mismo que condujo al éxito, en realidad cada vez se hace un poco menos: se piensa menos, se cuestiona menos, se pone menos de uno mismo, se renuncia a menos estímulos alternativos, se descuidan los detalles pequeños, escasean las ideas, se rechazan iniciativas que obliguen a un sobreesfuerzo y se justifica “hacerlo como siempre” aun no haciéndolo.

En definitiva, el acomodamiento se caracteriza por la falta de ese plus de motivación y esfuerzo que diferencia lo bueno de lo mejor, el simplemente cumplir de la excelencia, el acomodarse de seguir creciendo. En ausencia de ese plus, se consolida un espíritu conformista que poco a poco se apodera de la voluntad de quienes lo sufren.

¿Acomodarse, o seguir creciendo? Es una decisión personal, pero en los equipos y las organizaciones la actitud y el comportamiento de quienes dirigen tienen una gran influencia. Si el que dirige está acomodado, es difícil que pueda inspirar el deseo de crecer de quienes lidera. Si el que entrevista a nuevos candidatos está acomodado, lo probable es que rechace a personas con talento e ilusión por crecer que puedan amenazar al acomodamiento. La persona que dirige debe encontrar incentivos personales que le impulsen a seguir creciendo, tanto por su propio beneficio como para transmitir ese espíritu de superación a quienes de él dependan. Ese es el primer paso: alimentar la propia motivación por salir de la zona de confort y afrontar nuevos retos. A partir de ahí, debe encontrar la fórmula para motivar a sus subordinados y eliminar sus miedos: establecer objetivos atractivos tanto por sus consecuencias como por el propio desafío, involucrarlos en los diferentes procesos (darles información, contar con su opinión, hacerlos partícipes de la toma de decisiones), estimular y apoyar las iniciativas que conlleven crecimiento en lugar de acomodamiento, felicitar a los que se atrevan a hacer cosas, etc.

En su famoso poema, decía el eminente Gregorio Marañón que “vivir no es sólo existir, sino existir y crear... descansar es empezar a morir”. Seguir creciendo conlleva crear, avanzar en cualquier faceta... ¿vivir? Acomodarse es empezar a deteriorarse, a ir a menos, a quedarse fuera de juego... ¿empezar a morir?

98

EN EL MOMENTO MÁS FAVORABLE, RINDO PEOR

Sábado, 26 de marzo de 2016

Mi admirado amigo y periodista Carlos Toro, reconocido experto del deporte en general y el Atletismo en particular, escribió en

su columna de El Mundo del domingo pasado sobre Asafa Powell, el atleta jamaicano que en los 100 metros lisos ha bajado 94 veces de los 10 segundos (más que ningún otro) y ha batido tres veces el récord del mundo, pero que, sin embargo, salvo en los relevos, jamás ha ganado una medalla de oro en un gran evento, aun siendo el favorito. La última muestra ha acontecido en los recientes campeonatos del mundo en pista cubierta celebrados en Portland, donde tras sus habituales buenas actuaciones en las series previas, volvió a fracasar en la final. Carlos sugiere la etiqueta “síndrome de Powell” para referirse a “comportamientos asustadizos, reacciones menguantes... respecto a momentos de responsabilidad personal en ámbitos favorables”.

Lo que tan acertadamente plantea este eminente periodista es un ejemplo más de cómo la presión psicológica puede afectar al rendimiento de manera negativa, bien sea en el deporte u otros entornos en los que las circunstancias favorables y la expectativa propia y de los demás “obligan” a tener éxito. Le ocurre a bastantes deportistas y también a otros que se enfrentan a desafíos en los que ese estrés les supera y comprometen su autoestima. A la trascendencia de la situación (una final de ámbito mundial), ya de por sí muy estresante, se une el temor a fracasar con el viento a favor, lo que resulta más amenazante que un posible fracaso en condiciones adversas. El problema se acentúa si además existen experiencias previas de fracaso en retos similares y predomina la urgencia de lograr lo que se resistió antaño. Si encima se trata de personas que carecen de habilidades para controlar el estrés, es lógico que el rendimiento se deteriore: casi siempre, no mucho; pero sí lo suficiente como para no alcanzar el buen resultado que parecía claro. En el deporte y otros escenarios, la diferencia entre el éxito y el fracaso puede ser muy pequeña (en los 100 metros lisos son décimas, incluso centésimas), por lo que puede bastar un rendimiento mínimamente más bajo para que el resultado que se persigue no se consiga.

En las carreras de velocidad, al no existir interacción entre los contendientes, lo importante es que el atleta se centre en su propio desempeño. Es cierto que en algunos casos (sobre todo en las series clasificatorias) los mejores pueden dosificar su esfuerzo en función de la referencia de sus rivales, pero en los momentos clave es el rendimiento personal lo que trasciende. Si haces bien tu carrera, la probabilidad de batir a los adversarios será mayor que si corres por debajo de tus posibilidades. Por tanto, el verdadero fracaso de Powell

no está en no ganar, sino en rendir peor de lo que podría cuando se enfrenta a los desafíos más amenazantes. Ocurre lo mismo a muchos otros, deportistas o no, más preocupados por ganar que por hacer bien su trabajo, sin darse cuenta de que esto último es el único camino para alcanzar la victoria.

Evidentemente, si tu desempeño es el mejor posible (por ejemplo, haces tu mejor marca personal) y aun así no ganas, será porque hay otro que lo ha hecho mejor, y ahí, si Usain Bolt corre más rápido que tú en tu mejor carrera, no puedes hacer nada. En otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis...), existe la interacción entre el rendimiento de ambos oponentes, y por tanto, conviene analizar hasta qué punto se puede neutralizar el buen desempeño del rival, pero incluso así, la clave está en centrarse en lo que depende de uno. Más aun, claro está, si como en el caso de Powell, tal interacción no existe.

Más que otros, los protagonistas que afrontan situaciones favorables con la obligación impuesta o autoimpuesta del éxito, y que además tienen un pasado de fracaso en ese tipo de escenario, deben plantearse el objetivo del propio rendimiento con independencia del resultado frente a los demás, ya que aunque este sea el verdadero propósito que justifica el esfuerzo en el alto rendimiento, esa es la única manera de poder lograrlo.

También es conveniente que desarrollen habilidades eficaces para controlar el estrés elevado que inevitablemente se producirá. Muchos deportistas que fracasan en los grandes eventos, pasan la página muy rápido asumiendo que en el futuro todo irá mejor, pero no hacen nada eficaz para que eso suceda. Algunas veces, las cosas pueden cambiar sin hacer nada, pero es más probable que cambien cuando se hace algo en la dirección correcta. Además, el hecho de dominar técnicas eficaces para controlar el estrés contribuye a incrementar la autoconfianza, y eso hace más probable que el interesado rinda según sus verdaderas posibilidades. ¿Qué hace Powell antes de una carrera como la final de Portland para mitigar la presión de tener que ganar? ¿Hace algo eficaz para controlar la ansiedad y potenciar la autoconfianza frente a las dudas y el temor a fracasar? ¿Y los demás "Powells", sean deportistas o no? ¿Hacen algo?

La Psicología no sólo permite explicar fenómenos de bajo rendimiento como el de este atleta, sino que además aporta las soluciones. Otra cosa es que los interesados no las conozcan o no quieran ponerlas en práctica. Por suerte, son muchos los ejemplos de deportistas y no deportistas que en lugar de lamentarse buscan los remedios adecuados, y como es obvio, dentro de sus posibilidades

reales, les suele ir mucho mejor que a quienes esperan que la lotería les toque.

99

EL PODER DE LOS INTROVERTIDOS

Sábado, 23 de abril de 2016

En el día del libro, me piden que recomiende uno. La decisión es difícil, pero hay que decantarse y esta vez elijo “El poder de los introvertidos (en un mundo incapaz de callarse)” de Susan Cain. El libro denuncia, e ilustra con diferentes ejemplos, la sobrevaloración de la extroversión sobre la introversión en el mundo occidental actual. No es un manual técnico de Psicología, pero aporta explicaciones fundamentadas sobre cómo se estimula y prefiere el comportamiento extrovertido aun cuando los introvertidos suelen ser más fiables y eficaces en múltiples situaciones.

Estos dos tipos de personalidad, extroversión e introversión, son clásicos en Psicología: objeto de numerosos estudios científicos. Existen pocas personas que sean extrovertidos o introvertidos puros, situándose la mayoría entre los dos extremos, por lo que al etiquetar a unos u otros, sólo se hace referencia al polo que más se aproximan. Además, es frecuente que personas predominantemente extrovertidas se comporten como introvertidas en determinadas situaciones, y al contrario, que personas con una mayor tendencia a la introversión, actúen en ocasiones como extrovertidas. Por suerte, las personas podemos aprender a compensar la tendencia predominante y tener así un mayor equilibrio entre extroversión e introversión que nos ayude a funcionar mejor según sean las circunstancias.

En líneas generales, los que están más próximos a la introversión tienen una mayor estimulación interna, y por eso, la estimulación externa a menudo les resulta incómoda y huyen de ella. No sucede siempre, y de hecho pueden ser personas sociables, pero con frecuencia necesitan aislarse de lo externo y disfrutar de su vida interior. Pensar, reflexionar, centrarse en la esencia de las cosas en lugar de su fachada, disfrutar con una conversación tranquila más

que en una fiesta multitudinaria, evitar discusiones banales con interlocutores que no escuchan, prescindir de fuegos artificiales y no depender del reconocimiento de los demás, son algunas características propias de una persona introvertida.

Los extrovertidos, sin embargo, necesitan la estimulación externa, y por eso disfrutan más en entornos bulliciosos, con actividades que no les obliguen a pensar mucho y en compañía de otras personas. Asimismo, suelen ser más impulsivos en la toma de decisiones y bastante activos dispensando estimulación externa para otros; por eso son más habladores, halagadores y propensos a proponer planes aunque a veces no prosperen o tengan un recorrido corto. Para los extrovertidos, la aprobación de los demás tiene mucho peso, y de ahí el *postureo* y la parafernalia exagerada por agradar que con frecuencia manifiestan.

No hay que confundir introversión con timidez, aunque coincidan en algunos síntomas y puedan parecer lo mismo. A los tímidos les gustaría ser más abiertos en su relación con los demás, pero carecen de habilidades y/o tienen miedo al rechazo, lo que provoca una falta de autoconfianza que los inhibe en las situaciones sociales. Los introvertidos no tienen este problema. Pueden tener habilidades muy eficaces para relacionarse y no temen la desaprobación de otros; y hasta se ha demostrado que pueden ser buenos líderes. Si en general no les gusta la exageración social es porque la intensidad de su actividad interior así lo requiere.

El *marketing* actual se dirige sobre todo a la parte extrovertida de las personas. Es mucho más fácil. Y por eso, la estimulación externa en grandes dosis a menudo está presente en cualquier actividad social que se precie. Por ejemplo, en muchos eventos deportivos hay locutores y hasta *DJs* que alientan al público, dirigen la ola, ponen música... y hasta llegan a eclipsar lo que sucede en la arena. Se trata de pasarlo bien, y lo deportivo es casi lo de menos. Tu equipo puede perder, pero tú tienes que pasártelo bien de cualquier manera, y para eso está toda esa parafernalia superflua. ¿En quién se está pensando? En alguien extrovertido o que, aunque no lo sea habitualmente, tiene que serlo ahora porque así lo dispone el guión. Se margina así al espectador que disfrutaría más sin toda esa estimulación añadida que le impide atender, pensar y aprender de lo que ocurre en la cancha y comentarlo tranquilamente con su vecino de localidad. Hay que pasarlo bien, sí o sí, y pasarlo bien, sí o sí, es incorporarse al bullicio.

Cuenta el libro cómo una persona que acude a una presentación comercial se encuentra con sonrientes *cheerleaders* que dan saltos y fomentan los aplausos, música marchosa, un orador entusiasta y otros elementos que estimulan a los asistentes y obligan al introvertido a seguir la onda para no ser el raro. Lo mismo sucede en equipos deportivos y actividades de empresa en los que si no te comportas como un entusiasta extrovertido, enseguida se asume que no estás motivado o no eres jugador de equipo. En muchos entornos, en principio se suele valorar más a quienes responden a la estimulación externa o son transmisores de la misma. Por ejemplo, a los vendedores de humo más que a los que reflexionan, están en silencio o comunican sin extravagancias. A veces no importa que las cosas se hagan bien o respondan a un conocimiento sólido, sino el maquillaje que las rodea, y eso fomenta que emerjan encantadores de serpientes, adocrinadores de medio pelo que obligan a ser positivos, escritos con píldoras para ponerse las pilas y, en definitiva, múltiples estímulos que encajan en el estilo de quienes no quieren pensar y se encuentran cómodos siguiendo las pautas que los demás aprueban.

Evidentemente, el tiempo suele dar la razón a los que pisan firme, y por eso en el medio-largo plazo, el introvertido sensato suele aportar mucho más que el extrovertido que no ve más allá de las luces más próximas; aunque es cierto que este suele ser el que en un principio, tiene un mayor impacto. Por ejemplo, en una reunión de trabajo en la que se trata de aportar ideas, es habitual que en igualdad jerárquica, los extrovertidos tomen más la palabra, hablen más alto, interrumpen más y enseguida aporten soluciones aparentemente eficaces; en muchos casos, se les escucha más y se les hace más caso que al introvertido que reflexiona para buscar una solución sólida y no alza la voz para imponerse en la conversación. Sucede en muchas tertulias en las que los participantes más sensatos suelen ser los que parecen más introvertidos y, por eso, quedan eclipsados por otros que hablan y hablan si decir apenas nada. En la política también ocurre. ¿Es mejor gobernante el extrovertido que el introvertido; el simpático que el serio; el que habla y habla que el que reflexiona y busca las mejores soluciones? Sin embargo, a la larga, y sobre todo en las situaciones más críticas, la solidez de los introvertidos suele ser más valorada y pesa más en las decisiones clave.

Esta claro que en casi todas las actividades y facetas de la vida hay que familiarizarse con las condiciones del entorno y conectar con los demás, y eso exige una dosis de extroversión que facilite el

conocimiento de lo que sucede fuera y propicie una buena sintonía con otras personas. Pero eso no justifica que se sobrevalore el comportamiento extrovertido en beneficio de la superficialidad. Además, es un grave error pensar que así se conecta con todo el mundo, cuando en realidad se excluye a los introvertidos, que conectan peor con un estilo que no va con ellos. Por tanto, el exceso de estimulación externa puede entusiasmar a quienes la transmiten y agradar a los extrovertidos, pero suele tener un impacto negativo en quienes tienden a la introversión. Evidentemente, no se trata de cercenar el acercamiento a los demás, sino de eliminar el exceso de parafernalia, respetar la privacidad interior y dar valor a la reflexión, el compromiso más duradero y la eficacia que los más introvertidos suelen aportar cuando se les da la oportunidad.

(Nos recuerda el día del libro que sigamos comprando libros. Leemos blogs, webs y mensajes en Twitter y Facebook, pero la magia del libro es insustituible).

100 ¡NO MÁS PARTIDOS DESDE LA GRADA!

Lunes, 2 de mayo de 2016

Quiero escribir este artículo antes de que se dispute el partido de vuelta de la *Champions League* entre el Bayern de Munich y el Atlético de Madrid. Si se lee más tarde, por favor nótese que se publicó antes. La urgencia estriba en que sea cual sea el resultado de ese partido, quiero opinar sobre algo que en el fragor de las batallas deportivas que acaparan la actualidad, ha pasado prácticamente desapercibido: la acción de Simeone introduciendo un balón en el campo mientras el equipo rival conducía un contraataque que entrañaba bastante peligro. Increíble, pero cierto. El Cholo ha sido sancionado con tres partidos, y la noticia secundaria es, simplemente, verlo sentado en la grada. Como mucho, se comenta cómo intenta transmitir sus instrucciones a través del pinganillo de su vecino, pero no se analiza lo ocurrido. Eso no cuenta. ¿Ganar justifica cualquier medio?

Este esperpento me recuerda un partido de baloncesto de competición escolar cuando yo empezaba, en el que un entrenador, quedando pocos segundos para el final, con el fin de detener a un contrario que había robado el balón y avanzaba solo hacia la canasta para ganar el partido, salió al campo y lo sujetó. Como es lógico, le señalaron falta técnica, pero el muchacho que lanzó el tiro libre no anotó y, tras sacar de banda, tampoco encestaron sus compañeros, por lo que el equipo del entrenador transgresor ganó. No recuerdo la sanción que se impuso a ese entrenador, pero el mal estaba hecho. Ganar justificaba los medios, y el susodicho se sintió muy orgulloso de su “genialidad”. Ciertamente es que se trataba de un joven entrenador de apenas 20 años, mientras que el *míster* atlético es un grande. Aquello fue una chiquillada de un chaval equivocado. Lo del Cholo, una gran falta de responsabilidad.

Se ensalzan por doquier las cualidades de Simeone como líder; yo, también. Su liderazgo ha sido pieza clave para transformar al Atleti y convertirlo en uno de los equipos más importantes de Europa. Suceda lo que suceda en lo que resta de temporada, lo que el Cholo ha realizado desde su llegada es digno de admiración; y no sólo por los buenos resultados, que son una consecuencia, sino por cómo ha liderado al equipo y conectado con la afición para poder optar a objetivos ambiciosos que eran impensables antes de su fichaje. En el debe, sin embargo, no habría que ignorar que esa imagen viendo el partido desde la tribuna no es nueva, pues por diferentes motivos, ha estado sancionado varias veces. Algunos dirán que es un debe menor, que esto no es el deporte escolar y que en el fútbol profesional lo único importante son los resultados deportivos. Incluso hay algunos que basándose en eso, le ríen las salidas de tono y hasta las valoran favorablemente como un recurso más de quien “defiende a los suyos”. En la guerra, todo vale, y si hay que echar un balón al campo para detener una jugada del adversario, pues se hace y punto. ¿Tres partidos en la grada? Daños colaterales menores. “El fin justifica los medios”.

Simeone suele hablar de los valores de su equipo más allá de lo deportivo. A veces, en mi opinión, les da una trascendencia social que está sobrevalorada por quienes tanto le adulan, pero es cierto que lo que dice y hace tiene un gran impacto. Es lo lógico tratándose de alguien que gracias a su liderazgo, ha conseguido tan buenos rendimientos. Precisamente por eso, debería considerar que la falta de *fair play* y de respeto a los árbitros que en ocasiones exhibe, constituyen un mal ejemplo para los entrenadores jóvenes que tien-

den a imitarlo y los miles de aficionados que loan sus gestas. “Si el adalid de los valores y el liderazgo exitoso utiliza triquiñuelas para conseguir el fin, ese es el camino lícito que cualquiera que se precie debería emplear”. Cuando alguien asume, o le colocan y no rechaza, el papel de casi guía espiritual, conviene que sea consciente de la trascendencia de su comportamiento no sólo en aquello de lo que se puede presumir tras unos buenos resultados, sino también de los gestos que aunque eclipsados por el éxito, la adulación externa y los intereses de algunos medios de comunicación, pueden tener una influencia negativa en el comportamiento de los demás.

Ojalá que mañana el Atleti pase a la final y que Simeone siga al frente del equipo con sus extraordinarias habilidades, pero me gustaría aun más que eso fuera compatible con un comportamiento responsable y ejemplar de quien tanto presume de valores. ¡NO más partidos desde la grada!

101 DEPORTE Y ESTUDIOS: ¿ENEMIGOS, O ALIADOS?

Domingo, 22 de mayo de 2016

En una de las últimas sesiones presenciales del Máster en Psicología del Deporte de la UNED tuvo lugar una mesa redonda en la que participaron Diana Martín, medallista europea en los 3000 metros obstáculos, ya con la marca mínima para los Juegos Olímpicos de Rio de Janeiro, y José Luis Llorente, ex jugador internacional de baloncesto, medalla de plata en los Juegos de Los Ángeles y, en la actualidad, entre otras facetas, deportista en activo a nivel popular. Dos *cracks* del deporte que junto a su apasionante, didáctica y exitosa trayectoria, añaden el ejemplo de valores que los deportistas de élite deberían mostrar. Entre otros temas de gran interés, destacó que ambos han estudiado carreras universitarias sin que eso haya impedido que llegaran y se mantuvieran muchos años en lo más alto de su deporte. Es más, según dijeron, incluso les ha ayudado.

En el otro extremo, el psicólogo Salvador Blisset me ha hecho llegar el caso de Óscar Vázquez, un muchacho de 13 años que es campeón de España de *go* (?)... Sí, sí, de *go*... Un juego estratégico de tablero que se originó en China hace 2.500 años, en el que, como en el ajedrez, se enfrentan dos jugadores con fichas negras y blancas. Según comentó el propio chico en un programa de radio, su intensa dedicación al *go* le impide estar escolarizado y tener amigos. Además, entrena vía Skype, por lo que tampoco tiene mucho contacto con otros deportistas. El *go* acapara casi todo su tiempo y, por supuesto, absorbe su mente. Es su principal fuente de estimulación y gratificación, prácticamente la única vía que nutre su autoestima. El día que deje de ganar...

Todos conocemos casos de uno y otro signo. Los primeros suelen ser personas más preparadas y equilibradas que disfrutan más que sufren y sacan un mayor partido a su paso por el deporte, tanto si llegan a la élite como si no (como sucede a la mayoría). Los segundos, con independencia de que se trate del *go*, el fútbol o la especialidad que sea, disfrutan mientras ganan, pero el sufrimiento predomina cuando empiezan a perder e, incluso antes, cuando perciben la amenaza de que eso suceda. Lo normal es que muchos de estos últimos abandonen pronto y, en bastantes casos, además de poco preparados por la falta de estudios, salgan frustrados y emocionalmente muy afectados, pudiendo llegar a desarrollar trastornos psicopatológicos como la depresión o las adicciones.

El deporte se vive con mucha intensidad emocional a cualquier edad, y por eso es importante que en la vida de los deportistas exista un contrapunto que contribuya a compensar el desequilibrio que esa intensidad provoca. En el caso de los deportistas jóvenes, los estudios son una buena medicina. Por un lado, enriquecen las posibilidades laborales futuras más allá del deporte, algo fundamental teniendo en cuenta la cortedad de la trayectoria deportiva. Además, contribuyen a desarrollar habilidades mentales y hábitos de organización personal que son muy útiles para el propio deporte y la vida en general. Y constituyen una fuente de estimulación y gratificación alternativa al deporte y una oportunidad para concentrar la atención en aspectos diferentes a la actividad deportiva. Tanto Diana Martín como José Luis Llorente, al igual que otros muchos deportistas, no dudan en señalar cómo estudiar les ha permitido desconectar del deporte en los momentos de mayor estrés (antes de competiciones importantes, cuando las cosas no han ido bien, estando lesionados...) y cómo eso les ha ayudado a sentirse mejor,

enfrentarse con inteligencia a la adversidad y optimizar su desempeño deportivo.

Es un error asumir que por pensar sólo en el deporte se rinde mejor, y que eso del equilibrio emocional tiene que ver con la educación y la salud y no con el alto rendimiento. El equilibrio emocional ayuda a rendir mejor en cualquier faceta, y precisamente, al ser los deportistas que destacan los más propensos a un cierto desequilibrio, debido a la alta exigencia y los estímulos estresantes a los que están expuestos, es a estos a quienes más conviene que existan otras fuentes que compensen este problema.

En el caso de los deportistas jóvenes, cualquiera que sea su nivel deportivo, pero sobre todo los que más destacan, tener otras fuentes de estimulación y gratificación es fundamental para que el deporte contribuya a su fortalecimiento mental en lugar de propiciar que sean emocionalmente vulnerables, y la mejor arma que tienen son los estudios, que además son su obligación. Asimismo, es importante que estos chicos frecuenten amigos que no sean deportistas, realicen actividades ajenas al deporte, desarrollen otros intereses y tengan otras conversaciones con sus padres, por lo que también es un error que dejen de estudiar, estudien a distancia o vayan a colegios donde sólo hay deportistas. Obviamente, les convendrán los colegios que les den facilidades para practicar su deporte compaginándolo con los estudios, pero en los que también haya chicos de su edad que no sean deportistas y se traten otros temas que capten su atención y puedan convertirse en fuentes de estimulación y gratificación que nutran su satisfacción diaria y su autoestima.

La pasada semana, la Fundación de Baloncesto Colegial celebró en Madrid una importante reunión con directores y responsables deportivos de colegios asociados de Madrid, Valencia, Zaragoza y Barcelona. Allí se debatió sobre el deporte y la educación, y entre otros asuntos de gran interés, se acentuó que el baloncesto (puede aplicarse a cualquier deporte) es un medio para educar. Fred Litz, veterano entrenador norteamericano que participó en la reunión, recordó que en los Estados Unidos si un chico suspende en los estudios, no puede jugar los partidos. Tiene que seguir entrenando y cumpliendo así con su compromiso con el deporte, pero jugar es un premio que no sólo está ligado a la actividad deportiva, sino también al rendimiento en los estudios. Se señala así que los estudios son prioritarios y que el deporte es un complemento, pero además se utiliza una actividad placentera para potenciar otra de gran importancia que no lo es tanto, al tiempo que se favorece que los jóve-

nes aprendan a organizarse mejor para poder atender todas sus responsabilidades, algo de gran trascendencia en su vida futura más allá de las canchas. ¿Seguimos el ejemplo? El deporte debe formar personas bien preparadas para la vida, y no favorecer potenciales analfabetos vulnerables a la enfermedad mental.

En todo esto, los responsables deportivos y los padres tenemos un gran responsabilidad. De nuestra actitud, decisiones y comportamiento depende que el deporte cumpla sus objetivos educativos y de fortalecimiento mental o que, al contrario, resulte perjudicial. Una buena noticia es que cada vez existe una sensibilidad mayor sobre este asunto. Últimamente he participado en charlas y debates que así lo demuestran. Queda bastante por hacer, y es evidente que todavía hay muchos entrenadores y padres que no lo entienden o no están preparados para asumir esa responsabilidad y actuar en consecuencia, pero estamos avanzando, y confío en que continuemos haciéndolo. El deporte es una gran oportunidad: no la desaprovechemos.

102 LA AMBICIÓN DEL CAMPEÓN

Domingo, 22 de mayo de 2016

Por segunda vez en tres temporadas, Real Madrid y Atlético de Madrid se han enfrentado en la final de la UEFA *Champions League*, la competición de clubes de fútbol más importante del mundo. Es evidente que llegar a jugar este partido ya supone un éxito sobresaliente que sólo está al alcance de los mejores de los más grandes. El Madrid y el Atleti lo son, y la final sólo se decidió en los penaltis gracias a un único error. En la tanda de los once metros podría haber ganado cualquiera de los dos, y si la victoria hubiera sido atlética, no habría cambiado el comentario que expongo a continuación, que debe entenderse con independencia del resultado final.

El Atleti jugó un partido que, en general, emocionó a sus seguidores y a muchos de los que no lo son. Dio la impresión de comen-

zar algo nervioso, lo que puede explicar los errores en la defensa del balón parado que le costaron encajar un gol y casi otro. Pero después, fue a más y jugó con la ambición del que quiere ser campeón: atacando y buscando el gol, tocando bien el balón para encontrar el hueco y no desfalleciendo nunca. La decepción del penalti que erró al comenzar la segunda parte fue rápidamente superada, y el Atleti siguió insistiendo hasta que lo consiguió.

Con el ansiado gol del empate llegó uno de los principales momentos psicológicos del partido: quizá, el más relevante. Justo antes, estaba a punto de salir al campo Correa, un delantero goleador. El Atleti necesitaba el gol y Correa era un plus muy valioso. Pero llegó el empate y se anuló la sustitución. En ese momento, el Madrid estaba tocado física y, sobre todo, psicológicamente, y faltaban para el final once/catorce minutos en los que el Atleti, con el viento a favor, tenía una buena oportunidad de decidir el partido. Sin embargo, se volvió conservador, se echó atrás, y fue el Madrid el que paradójicamente tuvo las mejores ocasiones. Aquí, en mi opinión, le faltó al Atleti la ambición del campeón. Volvió a ser un equipo “pequeño” que se fortifica en la retaguardia y espera el error del rival, en lugar de ese equipo grande que había sido hasta entonces llevando la iniciativa, avanzando hacia la victoria sin importarle el riesgo. ¿Habría ganado el Atleti si hubiera continuado atacando con la ambición que hasta ese momento había mostrado, más aun con Correa? No lo sabemos, pero muy probablemente, habría tenido más oportunidades de las que tuvo; y lo mismo en la prórroga.

Lo que ha hecho el Atlético de Madrid en estos últimos años es admirable. Y podría ser campeón de Europa con mejor suerte en los penaltis; como también pudo serlo dos años antes en la final de Lisboa, cuando lideró el marcador hasta el descuento. Pero... Por supuesto, no hay que quitarle mérito al Real Madrid. Salió mejor que su rival y se refugió en conservar la ventaja que tan pronto adquirió, pero aun así, tuvo más ocasiones que el Atleti y, sobre todo, mostró una mayor ambición en los momentos finales y en la prórroga. Curiosamente, aunque los dos estaban ya con pocas fuerzas, fue el Madrid, que parecía más debilitado, quien más intentó resolver el partido antes de los inciertos penaltis. Ahí demostró tener la ambición del campeón que le faltó al Atlético. Que quede claro que no es que el Madrid tuviera ambición y el Atleti, no. Los dos la tuvieron, y mucha, pero la diferencia estuvo en ese extra que en un momento concreto impulsa a ir a por el partido en lugar de esperar.

Evidentemente, este factor no influyó en el resultado final, ya que una vez en los penaltis, ese extra de ambición no cuenta, y el Atleti podría ser el campeón si hubiera tenido más acierto o el Madrid más desacierto. La cuestión es si habría ganado la final antes de los penaltis aprovechando la superioridad psicológica que, en un momento crítico del partido, le diferenció de un adversario que sin embargo supo salir de las cuerdas. Nunca lo sabremos, pero...

103 GESTIONANDO EL ÉXITO

Domingo, 19 de junio de 2016

La Eurocopa de fútbol ha comenzado con dos buenos partidos de España que han sorprendido gratamente tras las dudas generadas desde el mundial de Brasil. No obstante, el torneo acaba de empezar y, aunque ya se ha conseguido el objetivo de pasar a la siguiente fase, sería un error lanzar las campanas al vuelo. Lo sabe el seleccionador Vicente del Bosque, y por eso, sin dejar de señalar lo bueno, insiste en advertir que todavía queda mucho camino. Su intención es clara: gestionar el éxito para que juegue a favor y no se vuelva en contra.

En cualquier contexto, el éxito, como es lógico, favorece emociones positivas que nos satisfacen, nos resultan placenteras y contribuyen a una relación mejor con quienes nos rodean. En general, estamos más contentos, disfrutamos más y somos más generosos con los demás cuando las cosas nos van bien que al contrario. Por ejemplo, se suele destacar el buen ambiente de los equipos con éxito, y sin duda aquel contribuye a este, pero también viceversa: el éxito tiende a favorecer y/o fortalecer el buen ambiente en un equipo.

El éxito también puede potenciar la autoconfianza colectiva: es decir, la confianza del conjunto del grupo en que como equipo es capaz de alcanzar los objetivos que se propone. Se produce este efecto cuando los protagonistas perciben que el éxito conseguido no es fruto del azar o de algo que no depende de ellos mismos, sino que se debe a acciones propias, individuales y colectivas, que

se pueden volver a realizar en situaciones similares futuras. Si además se ha conseguido superando momentos de dificultad, mayor será la contribución del éxito al fortalecimiento de la autoconfianza. Obviamente, la autoconfianza colectiva es un aspecto fundamental para seguir cosechando éxitos, por lo que aprovechar el éxito con este objetivo es una de las estrategias más poderosas de quien lidera a un equipo de alto rendimiento.

No todos los efectos del éxito son positivos. En ocasiones, favorece una euforia desproporcionada que dificulta afrontar la realidad con la objetividad, las decisiones y el esfuerzo apropiados para seguir teniendo éxito. También puede fomentar un exceso de autocomplacencia y autoconfianza que unidos a lo placentero de saborear el éxito, fomenten el acomodamiento, la falta de ambición y una preparación deficiente de los nuevos desafíos. Asimismo, en lugar de unir, puede dividir cuando haya miembros del equipo que no se sientan partícipes o consideren que su aportación no obtiene el reconocimiento que merece. Como es lógico, el que dirige debe procurar que sean los efectos positivos los que predominen, y para eso, además de potenciarlos, es importante que actúe para minimizar los posibles efectos negativos. Para un director, gestionar bien el éxito es una habilidad muy valiosa.

En el caso de la selección española de fútbol en esta Eurocopa, estos primeros partidos pueden servir para potenciar la autoconfianza colectiva, muy necesitada del buen juego y, sobre todo, los goles que últimamente han escaseado. Acentuar la actitud y las buenas acciones que hayan conducido a este éxito inicial y puedan repetirse en los siguientes partidos, es un elemento fundamental de la preparación psicológica del equipo en este momento. También lo es anticipar las dificultades que podrían presentarse y prepararse para afrontarlas si finalmente se presentan. Este es un elemento de gran trascendencia siempre, pero sobre todo cuando se saborea la miel del éxito, pues es frecuente que en este estado placentero se prefiera no pensar en lo malo que podría suceder. Se asume que continuará lo bueno y se evita "aguar la fiesta" analizando posibles problemas. Pero si después estos aparecen, no se estará lo suficientemente preparado para manejarlos y que no te superen. A este equipo le pasó en el mundial de Brasil. En la agradable autocomplacencia del campeón del mundo que todavía era, le pilló por sorpresa que Holanda se pusiera por delante en el marcador y no supo reaccionar, tal y como reconoció el propio seleccionador. Ahí quedó el equipo definitivamente tocado, sin recursos psicológicos para reaccionar.

¿Se habrá aprendido la lección? En el primer partido contra la República Checa, el gol no llegaba y el equipo fue capaz de insistir con buen juego hasta que lo consiguió. Buena señal que mostró una autoconfianza colectiva sólida para superar esa dificultad. Pero ahora existe un factor que entonces no estaba: el éxito de estos dos partidos y la euforia que los rodea. De momento, por méritos propios, el viento sopla a favor, pero el campeonato sigue, y es probable que en algún partido pinten bastos. Anticipar y preparar bien esa situación aunque suponga hablar de lo que se prefiere obviar, ayudará a contrarrestar el exceso de euforia y tener una expectativa más realista de lo que puede ocurrir; y por supuesto, potenciará aun más la autoconfianza: antes del partido, porque los jugadores sabrán que están preparados para superar los problemas, y durante el partido, porque si llega el caso, no será una sorpresa que provocará ansiedad, sino algo que se podía esperar y que ahora requiere calma y poner en práctica lo que se sabe hacer.

Del Bosque utiliza bien las ruedas de prensa para intentar minimizar la euforia que suelen transmitir los medios de comunicación, interesados en aprovechar el éxito para atraer al público y vender más. Nos encanta sentirnos parte de un equipo ganador, disfrutar de la emoción de la victoria y de la adrenalina que anticipa una gran gesta, y por eso el éxito y la previsión del mismo satisfacen mucho más que la derrota o una expectativa prudente. Hoy en día, por mucho que se pretenda, es prácticamente imposible que un equipo se aísle de lo que se vive fuera, y la euforia colectiva puede influir en las expectativas de los futbolistas. Por eso, es muy conveniente que el entrenador aproveche el potente altavoz que le ofrecen los medios de comunicación para transmitir mensajes clave que siempre llegan a sus jugadores, bien directamente o a través de su entorno o las redes sociales. En realidad, cualquier director de equipo (no sólo en el deporte) puede utilizar todos los medios indirectos a su alcance (entrevistas en los medios, revista corporativa, web propia, Twitter, etc.) para comunicar e influir. Aunque, por supuesto, al igual que en el caso del seleccionador, no basta con eso, sino que son necesarios el ejemplo, las decisiones apropiadas y una buena comunicación privada que permita al que lidera influir en el estado mental y el comportamiento de los suyos.

Si la selección española evita el exceso de euforia y, con los pies en el suelo, aprovecha el éxito conseguido para potenciar la autoconfianza, es evidente que sus posibilidades en esta Eurocopa serán mayores. Pero además, es importante que el equipo se prepare

para los momentos de dificultad que inevitablemente llegarán; esa es la verdadera prueba de fuego de cualquier equipo que quiera ser campeón.

104 LA HORA DE LOS ANÓNIMOS

Domingo, 24 de julio de 2016

La semana pasada, a falta de tres para comenzar los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro, se supo que el pentacampeón del mundo de triatlón, Javier Gómez Noya, no participará debido a una lesión por caída de la bicicleta en un entrenamiento. En los Juegos de Pekín (2008), Gómez Noya se quedó a las puertas de una medalla que a tenor de su trayectoria triunfante parecía “segura”, y en Londres (2012) consiguió una meritoria plata que, sin embargo, siendo el mejor triatleta del mundo, no colmó todas sus aspiraciones. Ahora, tras una olimpiada con muy buenos resultados (aprovecho para recordar que la olimpiada es el periodo de cuatro años entre dos Juegos Olímpicos; no, los propios Juegos), su objetivo para Río no podía ser otro que la medalla de oro; por su edad, seguramente, la última oportunidad de ser campeón olímpico y completar así una magnífica carrera.

Conocí la noticia cuando me faltaba poco para terminar el interesante libro de Paulo Alonso y Antón Bruquetas “A pulso”, que precisamente relata la historia de Javier Gómez Noya, el mejor triatleta de la historia y uno de los más grandes deportistas españoles de siempre. Si fuera futbolista, tenista o jugara en la NBA, se ensalzarían sus logros a todas horas y se hablaría más de su encomiable ejemplo, pero al practicar un deporte minoritario, la repercusión de sus sobresalientes méritos está lejos de lo que estos merecen. Si Ronaldo cambia de gel o se corta mientras se afeita, es noticia en el telediario y tema de encrespadas tertulias. Para simplemente mencionar a Gómez Noya, tiene que haber ganado una carrera de la copa del mundo; si queda segundo, es como si no existiera.

Es un caso similar al del piragüista David Cal, ya retirado, el deportista español con más medallas olímpicas. Gómez y Cal son dos

grandes estrellas mundiales que en España el gran público apenas conoce, cuando en sus respectivos deportes son auténticos ídolos en los cinco continentes y su listado de títulos internacionales es interminable. Como ellos, aunque no sean tan grandes, otros deportistas que destacan en sus especialidades apenas existen para los medios de comunicación, y para poder seguirlos mínimamente, hay que bucear profundo en las páginas digitales. Son deportistas “anónimos”, ejemplos de superación y excelencia eclipsados por el fútbol, la superficialidad que le rodea y el mayor peso de deportes con más arraigo y patrocinadores poderosos.

Sin embargo, llegan los Juegos Olímpicos y, durante unos días, estos deportistas que han sido ignorados o apenas destacados, copan la máxima atención de los medios. Las expectativas de medallas y grandes gestas pasan por ellos, y por tanto son los héroes que se necesitan para estimular al espectador y vender los Juegos. En ausencia del fútbol de alto nivel, y teniendo en cuenta que lo que importa ahora es el medallero, estos deportistas “anónimos” son los protagonistas. Su hora ha llegado. Se hablará de ellos, de cómo se preparan, de sus posibles triunfos, de sus éxitos y fracasos, de la aportación que hacen (o no hacen) al sobrevalorado medallero y hasta de detalles personales si finalmente suben al podio. Evidentemente, este protagonismo efímero no sólo interesa a los medios; también a las federaciones y los patrocinadores de estos deportistas que así disfrutan de una exposición mayor, y por supuesto a ellos mismos, pues de eso también dependen su prestigio y los futuros apoyos económicos. Eres el campeón del mundo o uno de los mejores y casi nadie lo sabe; pero compites en los Juegos Olímpicos con opción de ganar una medalla, y todo el mundo está pendiente de ti.

Aunque sólo sea por unos días, es una ventaja salir del anonimato y tener acceso a más recursos, pero eso a la vez conlleva diversos riesgos que pueden interferir negativamente en el funcionamiento deportivo, por lo que una parte importante de la preparación final debe incluir, precisamente, la prevención de tales riesgos.

Uno de ellos es que el deportista se distraiga en exceso y no pueda prepararse bien. He conocido a algunos que cambian significativamente sus planes de entrenamiento y descanso para atender compromisos publicitarios o entrevistas en los medios de comunicación. Tener claras las prioridades, restringir al máximo lo extradeportivo y organizar bien el plan diario para compatibilizarlo todo sin que el deportista salga perjudicado, son aspectos fundamentales en los que no sólo el deportista, sino todo su entorno, debe estar implicado.

Otro riesgo es la presión a la que estos deportistas no están acostumbrados. Los que son medallistas mundiales, continentales o nacionales se han enfrentado exitosamente a la obligación de ganar en sus respectivos deportes, pero ahora, la obligación se extiende a un espectro más amplio y bajo la mirada de mucha más gente. "Mañana, nuestras esperanzas de medalla son...". Esta es una frase habitual que induce a asumir una responsabilidad global que en realidad no le corresponde al deportista, pero que muchos aceptan consciente o inconscientemente, y eso ha pasado factura a un gran número de favoritos anónimos de los que ahora se espera que contribuyan al éxito colectivo de su país. El deportista carga piedras en la mochila que en realidad no le corresponden, y estas pueden pesar demasiado.

Para casi todos los que participan en unos Juegos Olímpicos, estos son algo especial, pero no en la misma medida. Para algunos, no son lo más importante de su carrera y su calendario, como sucede con algunos jugadores de tenis o los de la NBA. Aunque por razones comerciales obvias, sus patrocinadores propician que estén en la gran cita de los cinco aros, el interés de estos deportistas suele ser pasajero. Casi anecdótico. Muy diferente de lo que sucede con aquellos otros para quienes los Juegos son lo máximo, el objetivo principal de sus carreras deportivas, el evento que determina la mayor parte de sus ingresos e influye más en su prestigio y satisfacción personal. Para todos, la grandeza de los Juegos es un factor común que les puede afectar emocionalmente, pero el impacto es mayor para estos últimos. Además, se trata de una oportunidad única que sólo se presenta cada cuatro años, por lo que la presión para los que más se juegan es aun mayor. El que participa en unos Juegos Olímpicos nunca sabe si volverá a estar ahí en la siguiente cita. La olimpiada es un periodo largo en el que pueden pasar muchas cosas, y la mayoría sólo participa una vez, quizá dos, con verdaderas posibilidades de éxito. Los Juegos Olímpicos son el aquí y ahora, la meta final, la oportunidad que quizá no se presente más.

Todos estos factores propician que los Juegos constituyan una situación muy motivante y a la vez muy estresante, sobre todo para estos deportistas anónimos. Y la sobreactivación que la motivación y el estrés provocan, favorece el sobreentrenamiento, el riesgo de lesiones y un rendimiento inferior al esperado. En la historia de los Juegos Olímpicos existen bastantes casos de deportistas que llegan pasados de forma, rinden peor que habitualmente o

se lesionan en las semanas previas. A veces son los entrenadores, y otras los propios deportistas, quienes para mitigar la ansiedad previa a los Juegos, exigen o se autoexigen más de lo que se debería en un periodo en el que más que “añadir” hay que “quitar”. Algunas lesiones tienen su explicación en haber forzado la máquina más de la cuenta y/o no haber tenido el suficiente descanso tanto por escasez de horas como por no poder dormir. Pueden contribuir también, el exceso de tensión muscular, los movimientos inapropiados y una atención deficiente como consecuencia de la sobreactivación.

Lógicamente, la vulnerabilidad es mayor si además se añaden problemas personales. Te puedes caer de la bicicleta por diversas causas ajenas a ti, pero quizá también por alguna propia. No digo que la lesión de Gómez Noya tenga que ver con todo esto, pues no conozco los detalles, pero en casos similares no sería descartable. Según he leído, su año no ha sido del todo bueno y ha tenido o tiene problemas personales. En Pekín no respondió a lo que se esperaba de él. En Londres, sólo parcialmente. En los Juegos de Rio todos esperaban el oro, un objetivo ineludible, la última oportunidad de ser campeón olímpico, el broche a su brillante carrera. ¿Estrés? Sin duda, mucho. ¿Capacidad para manejarlo? Sin duda, mucha también. Pero los Juegos son los Juegos, e incluso el más grande puede sucumbir a la presión que generan.

Es la hora de los deportistas “anónimos”, a los que confieso que admiro profundamente por su compromiso, dedicación y afán de superación; y no sólo a los posibles medallistas, sino a todos los que se han ganado a pulso estar ahí para dar lo mejor de sí mismos. Con medallas o no, son los grandes protagonistas, los que hacen de los Juegos Olímpicos ese escenario incomparable. Para ellos, la prioridad ahora es no lesionarse y llegar a la gran cita en las mejores condiciones. Después, gestionar bien lo que les rodea, no aceptar la responsabilidad global que no les corresponde y centrarse sólo en lo que depende de ellos. Siendo así, sus posibilidades de éxito, cualquiera que este sea, serán mayores, y estarán más cerca de ese sueño por el que tanto han luchado. ¡Suerte a todos!

PSICOLOGÍA DESDE LOS JUEGOS DE RÍO

Lunes, 8 de agosto de 2016

Han comenzado los Juegos Olímpicos de Río, y desde el primer momento suceden cosas interesantes que nos permiten reflexionar. Una de ellas, son los resultados adversos de algunos favoritos, como los tenistas Djokovic y, en dobles, las hermanas Williams; la española Fátima Gálvez en tiro al plato; la selección española masculina de baloncesto o la selección de fútbol de Brasil, esta última sin marcar un solo gol en los dos primeros partidos, ante rivales de la envergadura de Sudáfrica e Irak. Anticipé en el artículo anterior que los Juegos son algo especial, y el estrés que genera la “obligación” de conseguir medallas suele pasar factura a algunos de los elegidos. Puede haber otras causas, como el rendimiento de los rivales, pero la presión que afecta a los favoritos puede tener un peso significativo.

Con independencia de los resultados, en estas primeras jornadas también ha sido interesante observar, entre otros, a los tiradores del arco, la pistola y el rifle, especialidades apenas conocidas que en los Juegos adquieren la notoriedad que sus protagonistas merecen. En estas competiciones, la precisión es clave, y el resultado final suele depender de diferencias muy pequeñas. Si en el último tiro de una prueba muy igualada sacas un 9 y tu rival un 10, o rompes sólo un plato menos, quedas eliminado.

La exigencia es máxima, y para rendir a un nivel muy alto es imprescindible controlar la activación que pueden provocar la trascendencia de la situación, la trayectoria del marcador y la emoción que transmite el entorno (incluyendo espectadores, técnicos y compañeros), además de las expectativas propias. El nivel de activación es un continuo de activación fisiológica y mental que se extiende desde un estado de extrema calma y relajación hasta otro de máxima alerta, tensión y excitación. Entre los dos extremos, que podrían representarse mediante números del 1 al 10, existen distintos niveles, y el nivel de activación óptimo es aquel en cuya presencia es más probable el rendimiento más alto en una determinada tarea. Por debajo de dicho nivel óptimo (exceso de relajación) o por encima (exceso de excitación), el rendimiento suele ser peor.

En la activación influyen la motivación, el estrés y, en general, cualquier emoción. Mediante la autoobservación y el entrenamien-

to guiados por un psicólogo del deporte, cada deportista puede detectar qué influye en su propia activación, cuál es su nivel de activación óptimo para cada una de las tareas deportivas en las que debe rendir y qué puede hacer para situarse y mantenerse en ese nivel. Se trata de un traje a medida que permite optimizar las posibilidades de rendimiento.

El exigente grado de precisión del tiro con arco, pistola o rifle, requiere que estos deportistas se sitúen en un nivel de activación óptimo que en general sea bajo, y eso supone una gran dificultad en el contexto tan estresante de los Juegos Olímpicos. Lógicamente, los que están ahí son deportistas de élite que han tenido que desarrollar esta habilidad, fundamental para lograr sus objetivos. Viéndolos por la televisión justo antes de tirar, te das cuenta del alto grado de tranquilidad y concentración que muestran, mentalmente aislados del bullicio que los rodea y de pensamientos propios ajenos a la ejecución de sus disparos. Probablemente, habrán estado nerviosos o muy motivados en las horas previas, pero su preparación habrá incluido estrategias para estar en su nivel de activación óptimo al inicio de la prueba, ser capaces de mantenerlo durante todo el evento y, si por algún motivo lo perdieran, poder recuperarlo rápidamente.

Estos ejemplos sirven para acentuar la importancia de situarse en el nivel de activación óptimo cuando se trata de rendir a alto nivel en la tarea que lo requiera; y no sólo en el deporte, sino en cualquier faceta, ya sea en el trabajo o la vida personal. ¿Cuántas veces hemos funcionado peor de lo que podríamos por no haber sido capaces de conseguir la tranquilidad y concentración de estos tiradores de arco, pistola o rifle? ¿O al contrario, por no haber estado lo suficientemente activados, quizá por falta de motivación? Los deportistas necesitan desarrollar habilidades para autorregular su motivación y sus emociones y, así, poder estar en su nivel de activación óptimo, más bajo o más alto en función de la tarea en la que deban rendir, para aumentar sus posibilidades de éxito. Y lo mismo se puede aplicar a cualquier otra persona que desee optimizar su rendimiento en la tarea que sea, especialmente en las situaciones más críticas o que más importan, para que no les suceda como a esos deportistas favoritos cuyas expectativas se han esfumado por no haber sido capaces de dominar y poner en práctica una habilidad tan decisiva cuando llega el momento de la verdad.

106 VENDER LA PIEL DEL OSO...

Miércoles, 10 de agosto de 2016

La jornada del martes en los Juegos de Río no ha sido afortunada para algunos deportistas españoles con expectativas muy altas. Ander Elosegui en piragüismo, aspirante a medalla, quedó octavo tras haber firmado el segundo mejor tiempo en las semifinales; la selección masculina de baloncesto volvió a perder contra todo pronóstico; la de waterpolo femenino, subcampeona en Londres, también cayó derrotada; y en tenis, quedaron eliminados Carla Suárez, David Ferrer y Garbiñe Muguruza, los dos últimos claros favoritos en sus respectivos partidos. Así se unen a los que en jornadas anteriores siguieron el mismo camino, entre ellos dos campeones del mundo. Que los medios de comunicación y el interés de los patrocinadores vendan la piel del oso antes de que los deportistas lo cacen, genera una presión añadida que probablemente, en algunos casos como estos, está haciendo bastante mella.

De todos estos deportistas, lo que menos me sorprende es la contundente derrota de Garbiñe Muguruza (1-6, 1-6) frente a Mónica Puig, 34 del *ranking*. Finalista en Wimbledon en 2015, ganadora de Roland Garros hace algo más de dos meses, y en los primeros lugares del *ranking* mundial, Muguruza acompaña sus indiscutibles éxitos con grandes fracasos cuando más se espera de ella. Tal y como ha sucedido aquí, sus eliminaciones a cargo de jugadoras mucho peor clasificadas que ella son bastante frecuentes, y suelen coincidir con momentos en los que se la ensalza en exceso y se da por hecho que conseguirá algo importante. Si el viento sopla a favor, puede ganar a cualquiera; pero si el partido se pone mal, es incapaz de reaccionar.

Tampoco parece beneficiarle que se intente situarla al nivel de Rafa Nadal. Este ha tenido una continuidad en el éxito de los más grandes de la que Garbiñe Muguruza, de momento, está a años luz. Resulta obvio el interés de sus patrocinadores y los medios de comunicación en que una chica de buena presencia que juega muy bien al tenis sea una estrella mediática, pero vender la piel del oso cuando ella no parece preparada mentalmente para asumir la exigente carga de los grandes campeones, puede arruinar una prometedora carrera.

La continuidad en el éxito requiere desarrollar una gran fortaleza mental para ser capaz de afrontar retos de alta dificultad en un entorno estresante. En el deporte y otros ámbitos de alto rendimiento es importante no conformarse y tener la ambición de conseguir más, de llegar más lejos, de enfrentarse a nuevos desafíos que sean realistas como si fueran el primero; y a partir de ahí, prepararse con humildad, dedicación y calidad para superar los propios límites y ampliar las posibilidades de éxito.

Al mismo tiempo, resulta clave centrarse en lo que depende de uno y no dejarse influir por el halago y las expectativas de los demás, evitando sentirse obligado a cazar el oso que otros hayan vendido. Tampoco hay que distraerse con los asuntos extradepor-tivos más allá de lo razonable, teniendo claro que la prioridad es el deporte y no lo que lo acompaña, pues incluso en los casos en los que esto último suponga más ingresos, el deportista no debe olvidar que estos se difuminarán en cuanto los resultados deportivos dejen de ser buenos.

Asimismo, el verdadero campeón debe aprender a remar contra corriente, con el viento en contra; es decir, a luchar y superarse cuando las cosas no salen como se había previsto y uno no se siente cómodo. También, a levantarse cuando fracasa, ya que el fracaso es parte del juego y debe aprovecharse constructivamente para seguir creciendo. Es en la adversidad donde hay que demostrar la fortaleza mental de un campeón, y es ahí, precisamente, donde muchos vencedores ocasionales naufragan. También lo vemos en otros ámbitos. ¿Somos capaces de remar con el viento en contra, o tiramos fácilmente la toalla?

107 LECCIONES OLÍMPICAS

Sábado, 13 de agosto de 2016

Llegan las medallas para España (de momento, menos de las previstas) gracias a Mireia Belomonte (2) Maialen Chorrout, Lydia Valentín y la pareja Rafa Nadal/Marc López. Todos ellos han sido

capaces de responder a su condición de favoritos sin que la “obligación” de ganar les pudiera. La presión estaba ahí, pero controlando su motivación y sus emociones, han podido evitar sus devastadores efectos.

Otros no han logrado ese control motivacional y emocional, y su rendimiento ha sido peor de lo esperado. Ayer, en la primera jornada del atletismo, tuvimos varios ejemplos, destacando el de Miguel Ángel López, campeón del mundo en los 20 kilómetros marcha y máximo aspirante al oro, que finalizó undécimo y en ningún momento de la carrera estuvo cerca de las medallas. “No sé qué ha pasado... iba muy forzado... hoy no era yo...”. Antes de la carrera, Miguel Ángel había dicho que la condición de favorito más que presionarle le motivaba. Quizá no pudo controlar esa “motivación” y la sobreactivación le agarrotó. Otro gran campeón devorado por la grandeza de los Juegos; y van...

Los Juegos Olímpicos encumbran a quienes son capaces de rendir en un entorno especialmente motivante y estresante, sobre todo si son favoritos, como es el caso de los españoles mencionados, los nadadores Phelps y Ledecky y los gimnastas Uchimura y Biles, entre otros. El japonés Kohei Uchimura y la estadounidense Simone Biles han dominado las competiciones mundiales de gimnasia artística en los últimos años, y aquí, consiguiendo el oro en el concurso general, han respondido satisfactoriamente a las altísimas expectativas que había. Gracias a ellos y sus admirables adversarios, también a muy alto nivel, hemos podido disfrutar de la belleza incomparable de la gimnasia y recordar algunas lecciones que proporciona este espectacular deporte.

Una de ellas es la búsqueda de la excelencia. El que se conforma, no avanza. No basta con hacerlo simplemente bien; cada uno a su nivel, hay que superarse siempre. Si crees que porque eres el campeón del mundo ya no tienes que mejorar más, estás “muerto”. ¡Y qué decir de los que están detrás! Otra lección tiene que ver con la disciplina y la constancia en el esfuerzo. Es evidente que sólo siendo muy disciplinados y muy constantes, se puede conseguir esa perfección. Horas y más horas, meses y meses, años de trabajo duro superando la pereza y otras adversidades, hasta dominar cada movimiento en los distintos aparatos y ser capaces de hilvanar ejercicios tan precisos y con tanto riesgo. Proyectos a largo plazo que exigen una elevada motivación, un alto compromiso y gran implicación personal durante el trayecto. No valen las medias tintas ni las excusas. O se involucra uno de verdad, o no hay manera.

La tercera lección, la que más admiro, es la tolerancia a la frustración. El gimnasta desarrolla la habilidad de aceptar los errores, no dejarse avasallar por ellos y levantarse rápido. Primero, en los entrenamientos hasta conseguir objetivos de tan alta dificultad. Después, en las competiciones. Tras haber preparado un gran ejercicio, un pequeño error les hace caer de la viga de equilibrio o la barra fija, y aun sabiendo que eso suele suponer no alcanzar el resultado deseado, se reincorporan con celeridad, sin un mal gesto, y continúan el ejercicio como si nada. ¡Verdaderamente, fascinante! Parece evidente que la procesión irá por dentro, pero en general no permiten que eso les afecte: se vuelven a subir al aparato y no tiran la toalla. ¡Qué capacidad de autocontrol emocional! Para quitarse el sombrero.

Después, cuando la competición termina, los adversarios se abrazan. Son capaces de ponerse en el lugar del otro y manifestarse recíprocamente admiración y respeto. Imágenes bellas que muestran la compatibilidad de la competitividad y las buenas maneras, del darlo todo para ganar con la deportividad. Por suerte, en los Juegos Olímpicos lo vemos en muchos deportes. Sin ir más lejos, hay que aplaudir el comportamiento ejemplar del boxeador español Samuel Carmona. Salió al ring con una sonrisa, transmitiendo energía positiva a cuantos le observaban, y saludó a su adversario como si fuera un compañero. Después, exhibió la agresividad que su deporte exige, dio y encajó golpes, luchó hasta el límite para ganar. Finalmente, tras un excelente combate de ambos, fue derrotado, y su primera acción, recuperando esa sonrisa con la que había entrado, fue levantar en brazos a su rival para homenajearlo.

Sé que a muchos no les gusta el boxeo, pero como otros deportes de combate, al menos a nivel olímpico, suele ofrecer grandes ejemplos de nobleza y deportividad. La cara contraria pudimos verla en el partido de waterpolo femenino entre España y Hungría, con jugadoras de los dos equipos sacándole el puño con agresividad a la portera contraria cuando le marcaban gol, gesto soez y de lo más antideportivo que al menos en una ocasión, hecho por las españolas, fue aplaudido por los comentaristas de televisión (!!!).

Muchos deportistas no olímpicos, sobre todo los más jóvenes, y asimismo sus entrenadores que en muchos casos también son jóvenes, se fijan en los comportamientos de los que están arriba, y por eso los Juegos Olímpicos y otras grandes citas deben servir para transmitir buenos ejemplos de búsqueda de la excelencia, disciplina, constancia, tolerancia a la frustración, autocontrol emocional

y deportividad, que no son incompatibles con el alto rendimiento para ganar. Ejemplos que pueden servir a cualquier persona, deportista o no, que en cualquier ámbito de su vida pretenda avanzar.

108 LO HE DADO TODO

Miércoles, 17 de agosto de 2016

Las medallas de oro en piragüismo de Marcus Cooper y de plata en atletismo de Orlando Ortega, se añaden al exiguo bagaje de la delegación española en estos Juegos de Río. Se ha intentado vender que conseguir 17 o 18 medallas sería un éxito. Sin embargo, esas son las que se lograron en los Juegos de Atlanta hace 20 años, por lo que parece que desde entonces no hemos evolucionado; y por lo que se está viendo, es probable que ni siquiera nos mantengamos. Algunos culpan a la crisis económica que en los últimos años ha restringido los recursos para la preparación de los deportistas, y en parte puede ser causa, pero es que antes de esa crisis tampoco se había superado ese listón. ¿Son todo causas externas?

En la escasez, se argumenta que no todo son las medallas, que estas son muy difíciles, que hay que valorar los diplomas y las marcas, e incluso que lo más importante es que nuestros representantes “lo están dando todo”. Todo esto es cierto, pero al igual que los títulos en otras competiciones, el principal baremo de los Juegos Olímpicos son las medallas. Estamos en el entorno del más alto rendimiento, no en los juegos escolares o en un campamento de verano, y los deportistas se deben preparar para ganar. Después, se puede ganar o no, porque así es el deporte, pero si no existen esa ambición y las correspondientes medidas para alcanzar los objetivos más altos, es lógico que los resultados sean modestos, inferiores a los de otros países de nuestro entorno que nos superan en el medallero con indiscutible claridad.

Evidentemente, no todos pueden ganar, porque los adversarios también compiten; pero ¿se ha hecho lo suficiente para que exista la posibilidad de subir al podio? Desde mucho antes, claro. A largo

plazo, se debe pensar en qué deportes conviene invertir más y cómo llevar a cabo la mejor preparación de posibles futuros campeones. Y no es sólo una cuestión de cantidad, sino también de calidad. Entrenar mucho, no es suficiente; e incluso puede ser perjudicial si no se hace correctamente. Muchos jóvenes se quedan en el camino por haberlos quemado antes de tiempo; otros, por lesiones debidas al sobreentrenamiento; y otros, por conformarse con metas menores. Para muchos, el objetivo puede ser llegar a competir en unos Juegos Olímpicos, en lugar de prepararse para ganar una medalla. El matiz es definitivo. Si desde joven te conformas con ser campeón de España, tener una beca y poder participar en unos Juegos, ahí te quedas. Seguramente, lo darás todo el día de la competición, pero ¿y antes? ¿Lo diste todo para tener opción a la medalla? ¿Y quiénes te acompañaron en el camino: tus entrenadores, los directivos? ¿lo dieron todo, o se conformaron con éxitos menores y la acreditación para desfilar?

Participar en los Juegos no es un regalo, sino algo que los deportistas se ganan a pulso con su sacrificio y sus actuaciones previas, por lo que estar ahí ya supone un primer éxito que nadie niega. Y como es lógico, todos los deportistas tienen sus limitaciones. Muchos que llegan tan alto como sus condiciones, experiencia y máxima entrega les permiten, por mucha ambición que tengan, no pueden alcanzar el nivel de las medallas, pero participan por sus propios méritos y merecen el máximo respeto. A estos, no obstante, se les debería exigir que sus resultados reflejen el alto rendimiento que se les supone. Sergio Fernández, por ejemplo, no ha podido alcanzar la final de los 400 metros vallas, pero en la semifinal ha batido el record de España. Es evidente que había otros corredores mejores, pero él ha llegado en las mejores condiciones y ha hecho su mejor carrera de siempre. Sin duda, se puede decir que él sí ha dado todo. ¿Es suficiente? De momento, sí, por supuesto. ¡Chapó! ¿Más adelante? Habrá que ver si quiere y puede seguir progresando para conseguir más. Ojalá no se conforme y quiera y pueda aspirar a objetivos más altos.

Las instituciones responsables también deben decidir si se conforman con éxitos como los de Marcus, Orlando y Sergio o, sin olvidar a estos, ponen los medios necesarios para preparar a otros deportistas que puedan hacerlo incluso mejor. La nacionalización de Orlando Ortega ha sido una buena medida para paliar la preocupante sequía de medallas olímpicas del atletismo español (desde Atenas, 2004), y además ha ayudado a este excepcional atleta a te-

ner la oportunidad de mejorar su vida y la de su familia, tal y como él mismo, bañado en lágrimas, reconoció y agradeció efusivamente tras la plata lograda. Es emocionante ver cómo el deporte puede ayudar a quienes lo necesitan para abrirse paso más allá de él. Pero tiene un precio, claro: la ambición, el esfuerzo ilimitado, la ausencia de excusas, agarrarse a esa tabla como el naufrago que no tiene otra y la valora como si fuera el mejor barco. ¡Admirable! Orlando ya fue finalista olímpico antes de ser español, y su entrenador sigue siendo su padre, también cubano, por lo que su éxito no refleja el esfuerzo de nuestro deporte salvo por las facilidades puestas a su disposición, pero es un fantástico ejemplo de ambición que debe servir de estímulo a quienes pueden venir detrás y a las propias instituciones.

Contrastan con estos ejemplos, los malos resultados de la mayoría de nuestros atletas y otros deportistas que no han alcanzado el mínimo rendimiento que en función de su trayectoria les correspondería. Algunos (no en atletismo) se han quedado sin medallas aun siendo favoritos. Otros, siendo realistas, no tenían esa opción, pero tampoco han sido capaces de igualar las marcas que otrora lograron. ¿Razones? En cada caso habría que analizarlas con objetividad. El deporte no son las matemáticas, y existen diversos factores que pueden influir en los malos resultados. El primer paso es analizarlos sin echar balones fuera. Por eso sorprenden las declaraciones de algunos que han fracasado diciendo que están muy contentos porque "lo han dado todo" (!). Y a otra cosa, mariposa.

Darlo todo no es sólo luchar el día de la competición, sino también, antes que eso, hacer todo lo posible para llegar en las mejores condiciones para rendir al máximo. Sin embargo, algunos deportistas han llegado lesionados o sin recuperarse bien de antiguas lesiones; otros compiten enfermos o por algún motivo perjudicados; otros, no se sabe... El caso es que el rendimiento de muchos de estos ha decepcionado, y seguro que los primeros que están afectados son ellos; pero entonces no digas que estás muy contento. Reconoce que no has estado bien y apunta que tendrás que analizar las causas para hacerlo mejor más adelante. Punto. Sería una declaración responsable.

Los Juegos Olímpicos no son una competición más en la que el deportista se representa a sí mismo, a su club o a su *sponsor*, sino un evento muy especial, el más grande en el mundo del deporte, que justifica las ayudas públicas para que los protagonistas representen a su país en un entorno de alto rendimiento. Por eso, decir que no llegabas en buena forma, pero que te has divertido, lo has

dado todo y te vas muy satisfecho, tras no haber rendido como te correspondía, refleja una gran falta de profesionalidad y también de respeto. En algunos casos, las circunstancias personales pueden justificar el bajo rendimiento, y eso también hay que valorarlo, pero en otros se debe exigir una mayor autocrítica. "Con independencia de los factores externos que hayan podido influir en mi deficiente resultado ¿qué podría haber hecho yo, ahora y antes, que no haya hecho? ¿Qué puedo aprender de todo esto? ¿Cómo podría rendir mejor en ocasiones futuras?" Autocrítica y ambición van muy unidas. Si uno se conforma, no hay autocrítica; y sin esta es muy difícil ambicionar y perseguir de verdad metas mayores. "¿De verdad lo he dado todo?"

109

LA MEDALLA QUE POR FIN LLEGÓ

Martes, 23 de agosto de 2016

La medalla de plata de la selección española femenina de baloncesto nos ha llenado de orgullo y enorme satisfacción no sólo a quienes estamos inmersos en este deporte, sino a cientos de miles que, aunque habitualmente no lo siguen, se han enganchado a la magia de los Juegos Olímpicos y de este gran equipo. Junto al innegable atractivo del baloncesto, capaz de cautivar a cualquier alma que disfrute emocionándose, este ha sido el único deporte colectivo que ha conseguido medallas para España, por lo que el seguimiento de nuestros jugadores ha sido espectacular y la alegría, inmensa. En el caso de las chicas, su ausencia en los Juegos de Londres, donde otras selecciones femeninas obtuvieron preseas, las trasladó a un segundo plano desde el que han sabido resurgir como las grandes campeonas que han sido durante más de una década, por lo que la medalla culmina una trayectoria magnífica.

En ese trayecto, la selección ha hecho grandes partidos y conseguido meritorios triunfos que podrían destacarse, pero me viene al recuerdo la segunda parte de la final del Eurobasket de Italia en 2007, donde tras ir perdiendo por 20 puntos en el descanso frente a

una potentísima Rusia, en lugar de tirar la toalla, el equipo echó el resto y estuvo a punto de ganar. Dirigidas por Evaristo Pérez como seleccionador, Elisa Aguilar, Laia Palau, Amaya Valdemoro, Anna Montañana y Luci Pascua formaron el quinteto que ese día ocupó el mayor tiempo en la cancha. De ellas, Laia y Luci han sobrevivido para ser partícipes de la medalla de Río, mientras que las demás han dado paso a las nuevas generaciones. Estas, mientras la selección absoluta ganaba medallas, se fueron forjando en las selecciones de categorías inferiores, también victoriosas, el Siglo XXI, otra herencia del pasado, y los clubes que trabajaron duro, artífices de una extraordinaria labor que no debe quedar eclipsada sino acentuada por los éxitos finales.

Creo que en Barcelona-92, además de un quinto puesto sin una experiencia previa en competiciones mundiales que hasta la fecha no había sido superado, pusimos el germen de la ambición. Y de este surgieron jugadoras que querían ser estrellas, clubes que apostaron fuerte, entrenadores muy competentes y una federación española que por fin se dio cuenta de que lo de las chicas iba en serio y merecían el máximo apoyo. A partir de ahí, la selección absoluta se ha alimentado de excelentes jugadoras y entrenadores que han ido transmitiendo el valor de la ambición y la máxima entrega, el no conformarse y luchar hasta el final por los objetivos más altos.

En 2010, España consiguió su primera medalla (bronce) en un campeonato del mundo con José Ignacio Hernández y Susana García en el banquillo, y desde la ausencia en los Juegos de 2012, ya con Lucas Mondelo y Víctor Lapeña, la andadura de la selección ha sido excepcional: oro en 2013 y bronce en 2015 en el Eurobasket, y plata en 2014 en el mundial. Con ese espectacular bagaje, lo lógico era confirmarlo con una medalla en Río, la que por fin llegó, y el éxito de la selección se ha basado en ser capaz de responder a esa vitola de favorito; algo que no es fácil en unos Juegos Olímpicos debido a la presión añadida que siempre los acompaña; más aun, cuando el objetivo es una asignatura pendiente. Prueba de esta dificultad fue el decisivo partido contra Turquía en los cuartos de final, donde ante un rival inferior, nos atenazamos y estuvimos a punto de perderlo todo.

Antes de los Juegos, se lesionó la nacionalizada Sancho Little, y muchos pensaron que esa baja podía ser determinante. Sancho es una de las mejores jugadoras del mundo, y desde 2010, salvo en el Eurobasket de 2015 donde no participó, su contribución ha sido decisiva. Pero se ha vuelto a demostrar que nadie es imprescindible en

un buen equipo. Es más, esta baja ha dado una oportunidad a la joven Astou Ndour que de otra manera no habría tenido. Astou también juega como nacionalizada, pero la gran diferencia es que está afincada y se ha formado en España, en concreto en Gran Canaria con Begoña Santana y Domingo Díaz, a los que habría que hacer un gran homenaje por todas las jugadoras de élite que desde hace treinta años han sacado.

Además, Astou participa en toda la preparación del equipo, cosa que Sancho no hace, pues antepone sus compromisos con la WNBA y suele incorporarse en el último momento. No tengo nada contra Sancho, y es más, creo que hay que agradecerle lo mucho que ha ayudado al crecimiento de la selección española, pero me satisface más que el equipo esté integrado por jugadoras formadas en España o que echan raíces aquí, y sobre todo, que desde el primer día están en los entrenamientos y los partidos de preparación como las demás. En Río se ha demostrado que con este planteamiento también se puede estar en lo más alto, y con todos mis respetos hacia quienes deciden, sería poco razonable que tras lo visto, Astou volviera a ser segundo plato; como también lo sería en el caso de Mirotic respecto a Ibaka. (En baloncesto, a diferencia de otros deportes, sólo puede jugar un jugador nacionalizado).

Felicidades a Lucas Mondelo y todos sus colaboradores, a los directivos responsables y, por supuesto, a estas extraordinarias jugadoras que nos han hecho disfrutar tanto. Un ruego: ¡no nos detengamos! Qué la ambición por superarnos continúe y, aunque parezca difícil, ¡sigamos avanzando!

110 AL ENEMIGO, ¡NI AGUA!

Domingo, 28 de agosto de 2016

A diferencia de Londres, donde resultaba muy difícil encontrar una entrada, en los Juegos Olímpicos de Río hemos visto muchas gradas vacías en casi todas las competiciones: una lástima tratándose de esas dos semanas mágicas, las más grandes del deporte, que

cada cuatro años nos proporcionan gestas tan bellas y emocionantes. Como cabía esperar, la grandeza de lo deportivo ha superado a las numerosas deficiencias que en Río se han producido, pero no por eso se debe pasar página sin más. Muchas de estas deficiencias ya han sido ampliamente señaladas. Añado otra: que la maratón y la marcha no llegaran al estadio olímpico, sino a un despoblado *sambodromo* (!) que ha desmerecido el glamur de pruebas tan carismáticas. Evidentemente, la ausencia de público ha sido otra considerable falta, pero lo peor de todo es que una parte de los asistentes no haya sabido comportarse con la deportividad que exige el espíritu olímpico y que siempre debería estar presente en las competiciones de cualquier especialidad, incluyendo ¿por qué no? el fútbol, aunque esto, de momento, sea una utopía. Los insultos y abucheos a los árbitros y los adversarios, junto a la celebración entusiasta de los errores de estos últimos, han sido borrones muy penosos incluso en deportes que se suelen caracterizar por su *fair-play*. "Al enemigo, ini agua!". Y tanto el árbitro como el adversario, lo son.

Se alega que en los Juegos Olímpicos el público asiste a especialidades deportivas que desconoce, y que por eso no actúa como es habitual en el contexto de esos deportes, reproduciendo lo que ha aprendido de otros como el fútbol en los que la falta de respeto se acepta con naturalidad y hasta forma parte del mobiliario. Es una pena que no se aproveche la grandeza y pluralidad deportiva de los Juegos para trasladar las buenas costumbres de algunos deportes a otros que no suelen exhibirlas, y más aun, que sea el mal ejemplo de estos últimos el que inunde a los primeros. Pero parece lógico cuando no se invierte en educar al público y son muchos los deportistas, entrenadores, directivos, medios de comunicación y otros actores implicados, que teniendo influencia a través de su ejemplo, no asumen la responsabilidad de sus actos.

Más allá de las gradas, los Juegos Olímpicos han sido seguidos por millones de personas de todo el mundo a través de los medios de comunicación, y al igual que el fútbol y otros deportes con un gran impacto mediático, habrán constituido un gran escaparate que moldeará las actitudes y comportamientos de los deportistas jóvenes, los entrenadores, dirigentes y árbitros en el deporte de base, otras personas involucradas en la actividad deportiva y, por supuesto, los padres de los deportistas y los meros espectadores. Lo que sucede en el escenario olímpico no pasa desapercibido y tiene una repercusión enorme. Ahí nacen o se fortalecen los gérmenes de hacer deporte, la manera de verlo y practicarlo, la inspiración, la moti-

vación, la comprensión, el ejemplo a imitar... y por eso, lo asuman o no, los protagonistas del deporte y quienes lo transmiten tienen una enorme responsabilidad social que, sin embargo, en bastantes casos, ignoran. ¿Nos extraña, por ejemplo, que un padre insulte al árbitro en un partido de infantiles, cuando ha estado oyendo declaraciones de entrenadores de élite o comentarios de locutores señalando al árbitro como culpable de las derrotas? ¿Nos sorprende que un entrenador joven en un partido de liga municipal, en lugar de centrarse en la tarea de ayudar a los chicos a mejorar, proteste al árbitro continuamente o le acuse de robarle el partido, cuando es eso lo que ha observado en los entrenadores consagrados?

El deporte provoca emociones muy intensas que alteran nuestro comportamiento, pero los que tenemos una responsabilidad debemos ser capaces de controlar nuestras emociones para no decir o hacer cosas que constituyan malos ejemplos. Y por supuesto, deberíamos partir de una concepción del deporte que asuma la deportividad como su principal valor. Eso significa, sobre todo, el respeto a las normas, a los jueces, a los adversarios, a los compañeros y a todos los actores implicados. Si pensamos que el adversario es alguien a quien debemos odiar más que aceptar como compañero de viaje, malo. Si consideramos que cualquier cosa vale con tal de ganar, también malo. Si siempre buscamos culpables externos para justificar los resultados adversos, muy malo. Si vemos la paja en el ojo ajeno y nunca la viga en el propio, malísimo. Si hablamos de cuentas pendientes, o pensamos que existen conspiraciones ocultas para fastidiarnos... sin comentarios. Si aceptamos que insultar al árbitro o al rival es un comportamiento correcto, ¡en fin! Este tipo de actitudes favorece el comportamiento antideportivo, sobre todo en presencia de la emoción incontrolada del momento. El resultado no puede ser otro que un mal ejemplo que muchos observadores, tarde o temprano, tenderán a imitar. "Al enemigo, ¡ni agua!"

Actuar con deportividad no es incompatible con la ambición de ganar. Un buen ejemplo en estos Juegos de Río lo ha mostrado la campeona olímpica de salto de altura, Ruth Beitia. Cuando su principal rival tenía que saltar y podía arrebatarse el oro, hizo señales al público para que no la abuchearan y ella misma acompañó la carrea de su adversaria con aplausos. ¡Fantástico! Como esa, en muchos deportes se han producido escenas de destacada deportividad que constituyen los buenos ejemplos. Se ha visto a grandes adversarios en la arena que sin embargo se abrazaban, se felicitaban, reconocían el esfuerzo realizado por quienes habían competido dignamente

contra ellos y se identificaban con sus contrincantes, que en definitiva, están en el mismo barco. ¡Qué ejemplo tan hermoso! La esencia del deporte en estado puro.

Junto a estos extraordinarios ejemplos, que espero calen en quienes los hayan observado, hemos visto a otros deportistas intentando desestabilizar al rival con gritos y gestos agresivos, o haciendo declaraciones que a diferencia de las de Ruth Beitia alabando las bondades de sus rivales, reflejan una forma de ver el deporte muy diferente: "¡todo vale!", al enemigo, ¡ni agua!". Los gritos y gestos como decir ¡vamos! o cerrar el puño para celebrar una buena acción o darse ánimos son perfectamente compatibles con la deportividad siempre que se hagan hacia uno mismo y no desafiando al contrario con agresividad. Por mucho que se justifique con supuestas cuentas pendientes o a modo de estrategia para competir mejor, me parece deplorable este tipo de comportamiento hacia el adversario que acaba de recibir un gol o perdido un punto. Por desgracia, hemos escuchado a locutores entusiasmándose con estos gestos (cuando los hacían los nuestros, claro), destacándolos como una demostración de lo competitivos que son los deportistas que los realizan (?). ¿Es qué, entonces, Ruth Beitia, campeona del respeto a sus rivales, no es competitiva?

Las grandes audiencias que tienen los medios de comunicación exigen que quienes escriben o se ponen frente al micrófono se den cuenta de la responsabilidad que tienen. Y lo mismo sucede con otros profesionales. Lo que más me ha entristecido en estos Juegos es que haya habido algún psicólogo que alimentado su ego por el éxito de su deportista, haya declarado que parte de su trabajo consiste en entrenar a esta para que sus gritos y gestos tengan un impacto negativo en el rendimiento de sus rivales. ¡Lamentable! ¡Qué falta de ética! ¡Y qué mala imagen para los psicólogos del deporte!, cuyo cometido es entrenar/orientar a los deportistas y sus entrenadores para optimizar el rendimiento potenciando los recursos propios, pero no minimizando al rival con un comportamiento claramente antideportivo por la falta de respeto que conlleva. Por fortuna, respetando el código ético que debe presidir el trabajo de los que ayudan a los deportistas, bastantes psicólogos, desde la discreción, han realizado un excelente trabajo en estos Juegos Olímpicos, demostrando que la deportividad y trabajar eficazmente para conseguir el éxito no son incompatibles sino aliados.

Dice un refrán español que "de aquellos polvos vienen estos lodos". Cuando asistimos al triste espectáculo que a veces ofrecen

espectadores, padres, entrenadores, directivos y deportistas en el deporte no profesional, deberíamos recordar la semilla que algunos profesionales plantaron con su mal ejemplo; y del mismo modo, cuando se producen declaraciones o comportamientos desafortunados de quienes tanta influencia tienen, deberíamos ser conscientes de que, tarde o temprano, será muy probable que esa semilla produzca un efecto no deseado. Lo mejor, claro está, es que esto no ocurra y que, al contrario, fomentemos la deportividad desde la posición que cada uno tenga. ¿Se equivoca un árbitro? Es lógico. ¿No se equivocan los jugadores fallando goles o canastas fáciles? ¿Y los entrenadores y los directivos con sus decisiones? El error es parte del deporte y todos los actores yerran. ¿Lo hacen a propósito? Salvo en casos excepcionales, no. ¿Influyen los errores del árbitro en el resultado? A veces sí, para bien o para mal, pero casi nunca más que los errores cometidos por los jugadores y los entrenadores en ese mismo evento.

No es de recibo, por tanto, que entrenadores, directivos y comentaristas se dediquen a destacar los errores de los árbitros cuando nos perjudican y, sin embargo, los silencien cuando nos benefician. Y mucho menos, que vean errores contra los nuestros hasta debajo de las piedras, sobre todo si las cosas van mal. No por ser objetivo se tiene un menor apego a los colores propios, y además, en el caso de los comentaristas, su función, a mi entender, no es activar emociones de cualquier manera, sino informar y opinar con profesionalidad, no como un fan, para favorecer que sea cada escuchante quien forme su propia opinión y tenga la libertad de dar, o no, rienda suelta a sus emociones. Evidentemente, se puede transmitir una cierta dosis de emoción, pero sin pasarse. El comentarista no es una *cheerleader*.

Los Juegos Olímpicos han pasado y es hora de reflexionar no sólo sobre los resultados, sino también sobre los comportamientos de todos los que han participado y tienen una influencia social. La secuela de los Juegos no se queda en el historial del medallero, sino que alcanza mucho más allá a través de los ejemplos que los protagonistas han mostrado. Si creemos que el deporte es una gran escuela de valores, tenemos que demostrarlo, cada uno en su función, asumiendo la responsabilidad de enseñarlos.

111

¿ES HUMILLANTE PERDER?

Viernes, 7 de octubre de 2016

Me envía Severino Fernández, futuro psicólogo del deporte que se está formando en la UNED, una información publicada en La Voz de Galicia, bajo el título "El fútbol coruñés adoptará medidas para evitar goleadas escandalosas". Al parecer, se trata de proponer a la federación gallega, o en cualquier caso establecer un "pacto de caballeros" (*sic*), algunas medidas para el fútbol-8, entre 6 y 12 años. Entre ellas, en las edades de 6-8 años, que se deje sacar al portero adversario, que no se pueda presionar en el campo contrario, que cuando haya una diferencia de más de cinco goles no se refleje en el acta y que no se publiquen los nombres de los que marcan los goles, ya que se han detectado casos de padres que dan dinero a sus hijos según su clasificación en la tabla de goleadores (!). Para justificar estas medidas se pone como ejemplo un partido que finalizó con el resultado de 25-0, siendo el objetivo de las mismas que "los niños no se sientan humillados con este tipo de marcadores".

Es cuestionable si entre 6-8 años, incluso hasta 10, debería haber competiciones oficiales regidas por la federación. Resulta obvio que si se hace, en gran parte se debe a que hoy en día la principal fuente de financiación del deporte de base son los padres de los deportistas, y por tanto, cuanto antes se empiece a ofrecerles servicios que les enganchen, mejor. Mi opinión es que en esas edades sería más apropiado que los chicos jugaran al fútbol u otros deportes principalmente en el colegio o, en su defecto, en escuelas deportivas del barrio, y que participaran en competiciones internas entre equipos igualados. Sería suficiente para engancharlos en la práctica deportiva siempre que otros ingredientes (entrenador, contenidos, etc.) funcionasen adecuadamente. Y que los grandes clubes a nivel nacional, regional o provincial tengan equipos en estas edades, recogiendo a los niños que más destacan, me parece una aberración que no favorece a los chicos elegidos ni a sus sufridos rivales, y sólo sirve para alimentar la soberbia de los poderosos.

Por supuesto, esas competiciones internas, y cualquier otro torneo en estas edades, no deberían destacar tablas de goleadores; y no tanto para evitar que los padres den dinero (pues podrán seguir haciéndolo por otros motivos) sino porque el fútbol es un deporte colec-

tivo, y destacar tanto la individualidad no es lo más apropiado para desarrollar valores como la generosidad, el saber estar y trabajar en equipo y otros relacionados con el funcionamiento y rendimiento de un grupo. Claro que no es extraño que sucedan estas cosas cuando asistimos continuamente a entregas de premios individuales (bota de oro, balón de oro, el mejor gol, etc.) y en los medios de comunicación se insiste en destacar el éxito individual eclipsando los méritos del equipo (por ejemplo: "Morata derrotó al Sporting" ¿él solo?). Lo primero vende más, y se ignora la irresponsabilidad social que todo esto conlleva. Se culpa a los padres, pero en bastantes casos estos no hacen más que imitar el modelo de deporte que se les muestra. "Si a Ronaldo le dan un premio por ser el máximo goleador, ¿por qué no a mi hijo?". "Si algunos delanteros tienen primas según los goles que marcan, pues mi hijo también; así lo motivo". Lo ven algo natural.

Respecto a las medidas mencionadas, está claro que lo mejor es que los niños jueguen partidos igualados la mayor parte de los días, pero no es grave que en algunos partidos, siempre que sean la excepción y no la norma, existan resultados abultados. Si un equipo pierde un día 25-0, no pasa nada; y si la mayoría de los días le sucede algo parecido, es que no está en la competición adecuada. Pero la solución no está en eliminar el resultado del acta, ya que por mucho que se enmascare, ese resultado se habrá producido y los protagonistas lo sabrán y lo recordarán. Pensar que es humillante perder 25-0 contradice lo que es el deporte, pues la victoria y la derrota son parte cotidiana del mismo y ninguna derrota por amplia que sea debe considerarse humillante.

Si creemos que el deporte puede contribuir a desarrollar valores como saber ganar y perder, manejar el éxito y tolerar la frustración, perder es parte de ese proceso, y una derrota abultada debe aprovecharse para que los chicos comprendan que eso es algo que puede pasar y aprendan a superarlo. Si sucede a menudo tampoco tiene por qué ser humillante siempre que los adultos que rodean a los niños lo manejen bien. Será, eso sí, muy desmotivante, pudiendo provocar una frustración difícil de superar y el abandono de la actividad, por lo que antes de inscribir a un equipo en una competición, la responsabilidad de quienes lo hacen incluye saber si el nivel del equipo corresponde al de esa competición. "Es que en mi provincia no hay otra". Entonces, será mejor organizar torneos internos hasta que el equipo esté más preparado para competir contra otros.

Recuerdo iniciativas como no llevar la cuenta del marcador que han fracasado rotundamente. La esencia del juego, aunque sea el

parchís, es ganar. Cuando se juega un partido, el objetivo es ganar, y por cuantos más goles o canastas, mejor; y si se elimina ese ingrediente, un partido carece de sentido. Otra cosa es que los adultos (entrenadores, padres, dirigentes, organizadores...) valoren ganar por encima del esfuerzo, el aprendizaje, la diversión y la deportividad. El problema no es la competitividad ni que los chicos pongan su mejor empeño para intentar ganar, sino que los adultos, con su comportamiento diario, acentúen los resultados deportivos por encima de los objetivos formativos que debería perseguir el deporte infantil.

Es ridículo que los niños practiquen un deporte de competición pero compitiendo a medias (!!!), que jueguen al fútbol sin un resultado o que se borren o maquillen los resultados abultados como si no hubieran existido. ¡Eso sí que es humillante! Mucho más digno es aprender a asumir la superioridad del rival y reconocer sin sentirse humillado que “hoy hemos perdido 25-0 porque hemos jugado contra un equipo muy bueno”, en vez de aprender a engañarse con un “hemos perdido 5-0”, sabiendo que en realidad han sido 25 pero que por pena sólo cuentan 5. No es bueno exponer a los niños a múltiples experiencias frustrantes cuando por su corta edad aún no están preparados, pero tampoco lo es sobreprotegerlos con engaños tan humillantes como ese.

En cuanto a cambiar algunas reglas como dejar sacar al portero o no presionar en el campo contrario, en principio no soy partidario salvo que existan motivos relacionados con el aprendizaje deportivo. Por ejemplo, prohibir la defensa de zona en mini-basket puede ayudar a desarrollar mejor la técnica individual de los jugadores tanto en defensa como en ataque. No lo veo, sin embargo, como medida sobreprotectora del equipo más débil. Por este camino, podríamos llegar al absurdo de obligar a que todos los equipos tuvieran que tirar un mínimo de veces a gol sin que lo impidiera el contrario, e incluso a marcar siempre algún gol para no irse de vacío o poner en el acta un mínimo de dos goles aunque no los hubieran conseguido. ¿Para que no se sientan humillados?

La solución al mal uso del deporte infantil no está en inventarse reglas sobreprotectoras, sino en que este esté gestionado por profesionales bien formados y dirigentes sensatos que entiendan lo que tienen entre manos, sepan utilizar el deporte como herramienta educativa y asuman la responsabilidad de ayudar/formar a los padres para que también contribuyan en la dirección correcta.

112 CUENTO DE DÍA DE MUERTOS

Martes, 1 de noviembre de 2016

Dicen que sucedió en México a finales del siglo pasado. Como todos los años en honor a los muertos, desde finales de octubre se habían instalado esos espectaculares altares adornados con *cem-pazuchitl* (la atractiva flor naranja que nunca falta), en los que se exponen vestidos y otras pertenencias de los difuntos, su comida favorita, crucifijos, imágenes de la Virgen y otros ingredientes característicos. Ya en la noche del primero de noviembre, las calles se abarrotaron de personas disfrazadas de zombis, *catrinas* y otros atavíos relacionados con la muerte que al son de embriagadora música bailaban y cautivaban a quienes lo presenciaban.

Según cuentan, Pedro Hernández, a quien a sus 30 años seguían diciendo Pedrito, embaucado en tan extraordinario ambiente, se había pasado de tomar tequilas y regresó a su casa a una hora temprana para dormir la mona. Pero al dar la media noche, el ruido que intuyó en una instalación deportiva cercana, interrumpió su sueño. Lo ignoró y volvió a cerrar los ojos, pero fue inútil. Ese sonido extraño se apoderó de él y, sin saber por qué, se vistió y salió a la calle para acercarse y comprobar qué era. La puerta estaba ligeramente abierta, y sin pensárselo, la atravesó. Ya dentro, el murmullo se concretó en voces cuyo contenido no comprendió, pero tuvo claro que allí había gente que gritaba. Sin embargo, no había luces encendidas y la oscuridad reinaba sin oposición alguna. Eso le asustó. Pero sus piernas no le obedecían, y guiadas por una poderosa fuerza que las atraía como un imán, continuaron avanzando.

— No temas, Pedrito —una tenebrosa voz a sus espaldas, le habló— Y por favor, no te vuelvas. Aún, no.

Aunque hubiera querido, no lo habría podido hacer. Estaba petrificado, incapaz de mover un músculo. Al otro lado de la puerta que ahora enfrentaba, sabía que se encontraba la cancha donde tantas veces había jugado al *basketball*, como allí le dicen, y era evidente que había gente ¿jugando un partido sin luz? Y encima esa voz poderosa y lúgubre que conocía su nombre (!!!). Empezó a sudar, a flaquear, pero el pánico le mantuvo en pie.

— Todos los años nos reunimos para enfrentarnos en un partido que entre nosotros es tradicional —continuó la voz— Y esta vez

hemos elegido este sitio. Somos discretos. Normalmente nadie se da cuenta, pero se ve que tú tienes un don especial.

— ¿Yo? Estee... no sé, es una broma ¿verdad? –balbuceó Pedro.

— No lo es –aseguró la voz con rotundidad– Comprendo que te sorprenda porque hay muchas cosas que mientras vivimos no sabemos, pero esto va muy en serio.

— He tomado mucho tequila esta noche y podría creerme casi cualquier cosa, pero esto es demasiado –apuntó Pedrito, todavía incrédulo.

— ¡Vuélvete!–ordenó la voz.

— ¡Dios mío! ¡Virgen de Guadalupe! –exclamó el treintañero aterrorizado– ¡Qué horrible disfraz!

— ¡No menciones a Dios! Y no es un disfraz. Intenta tocarme y lo comprobarás.

Tras dudarle un instante, muy lentamente, Padro movió una mano hacia esa escalofriante cara troceada de un solo ojo saliente y llena de pus, y la traspasó sin que hubiera un contacto. Lo intentó una y otra vez, pero nada. ¡Veía la cara, pero no había forma de tocarla!

— Esto es un sueño –exclamó, mientras se restregaba los ojos– No está pasando, no está pasando, no está pasando... me voy a la cama.

Pero pronto comprobó que por muchos pellizcos, cachetes y violentos tortazos que se daba, el tétrico panorama no cambiaba. Esa cara a trozos que le hablaba seguía ahí, sin inmutarse, mirándole con ese horrible ojo hasta convencerlo de que era real.

— ¡Ohhh! ¡No! Lo que pasa es que estoy muerto –concluyó Pedro– Esta noche he muerto, y ahora estoy aquí con mis nuevos compañeros ¡Nooooo!

— Estás vivo y seguramente aún por mucho tiempo –replicó la voz– pero nosotros sí estamos muertos, y de vez en cuando podemos comunicarnos con los que vendréis después, aunque aparte de los rituales con nuestros espíritus, sólo en casos muy especiales.

— Esteee... no sé qué decir, la verdad –marmulló Pedrito– Así que sólo en casos especiales... ¿Y por qué yo?

— Bueno, nosotros no te hemos elegido, pero en nuestras ceremonias de ultratumba hemos deseado que viniera alguien como tú. ¡Y ha funcionado!

— ¿Alguien como yo? No quiero ofenderte, no te lo tomes a mal, pero es que no entiendo nada.

— Es muy sencillo. Desde hace cientos de años, en esta noche de muertos abandonamos las tumbas para celebrarlo. Es nuestro día ¿no? Pues como es lógico, lo celebramos.

Pedro estaba atónito. De vez en cuando, con discreción, seguía azotándose el trasero para comprobar si estaba despierto, pero no perdía detalle del sorprendente relato. La voz continuó:

— Cuando me uní al grupo en 1412, tras morir en una batalla, existía la tradición de celebrar torneos con lanzas y espadas, pero como no podíamos hacernos mucho daño, el interés fue decayendo. Hasta que aparecieron los deportes actuales, que nos dieron la oportunidad de disfrutar y competir a pesar de nuestras limitaciones. Esta noche, en muchos lugares del mundo, se están celebrando competiciones deportivas entre muertos, y antes de que salga el sol podremos conocer los resultados en nuestro boletín interno. ¿Sorprendido?

Levemente, pues se encontraba paralizado, asintió el muchacho moviendo la cabeza con una ligera sonrisa que evidenció auténtico terror. La explicación prosiguió:

— A nosotros nos encanta el *basketball*. Y por eso, todos los años jugamos un partido entre veteranos y noveles que genera una gran expectación. Para ser veterano tienes que llevar más de 100 años muerto, y comprenderás que eso es una gran desventaja, ya que tenemos a pocos que practicasen este deporte estando vivos, mientras que los noveles tienen mucha cantera. Eso sí, para poder jugar con los noveles tienes que llevar muerto por lo menos 10 años. Es más justo ¿no crees?

Pedrito no creía nada. Sólo escuchaba atemorizado, aunque le tranquilizó saber que al ser necesarios esos 10 años, no estaba allí por si, muriéndose de repente, pudiera reforzar al equipo de los noveles.

— El caso es que siempre hemos perdido y estamos hartos, porque luego se pasan el año mofándose de nosotros cuando nuestros espíritus se encuentran en algún ritual –informó la voz– La verdad es que hemos mejorado mucho, pero nos falta algo, y aquí es donde entras tú. ¿Qué te parece?

— Yo, esteee...

— Mira, como nuestros jugadores no son tan expertos en este deporte, lo que hemos hecho en los últimos 50 años es asustar a los rivales para ponerlos nerviosos. En eso tenemos más experiencia nosotros. Estamos más deteriorados y, si nos lo proponemos, damos mucho miedo.

— ¡No me digas! —exclamó Pedrito, con tono irónico.

— Sí, así es. Y la estrategia funcionó al principio, los primeros 20 años o así. Los asustábamos, ellos jugaban peor que otras veces y los partidos eran más igualados, aunque seguimos sin ganarlos. Pero ahora ya se han acostumbrado y lo del miedo no funciona.

— Claro, de tanto hacerlo, se han acostumbrado, es lógico, suele pasar —confirmó Pedro.

— Por eso tenemos que cambiar de estrategia, y como te dije, aquí entras tú.

— ??? Yo del *basketball* de los muertos no sé nada —Pedrito se puso la venda antes de sufrir la herida.

— Bueno, en realidad es igual que el de los vivos. Sólo cambia que los jugadores estamos muertos, pero por lo demás es igual...

— Ya...

— Sabemos que tú eres psicólogo y trabajas con deportistas —avanzó la voz— En mi época de vivo esa profesión no existía. Había barberos que sacaban muelas, herreros para los caballos y las armaduras y no faltaba el cura que nos bendecía antes de las batallas, pero los tiempos han cambiado y todos esos ya no nos sirven. Ahora, te necesitamos a ti.

Cuentan quienes dicen conocer algo de esta historia, que Pedro aceptó el desafío y se lo tomó muy en serio. Tenía poco tiempo, pero reunió al equipo de los veteranos y les sugirió que se centraran en sus fortalezas. Los que podían hablar, pues algunos no tenían boca, apuntaron acciones concretas en las que podrían destacar. Pensaron que un tal Louis al que habían cortado la cabeza y la llevaba en una mano, podía atraer la atención del adversario que llevaba el balón para que otros se lo quitaran. En esto último podía ser muy bueno Pancho, pues sus brazos estaban despegados del resto del cuerpo y se movían con mucha autonomía. A María la habían enterrado en una fosa común tras una epidemia, y por tanto, estaba acostumbrada al contacto, por lo que era la jugadora ideal para pelear en el rebote y hacer todo tipo de bloqueos. Y tenían a un gran tirador, Hermenegildo, practicante incansable lanzando piedras en los jarrones de flores del cementerio en que descansaba. Un antiguo capitán del ejército de Benito Juárez era el entrenador, y Pedrito le aleccionó sobre los tiempos muertos, aunque cambiando el nombre por razones obvias. Poco más se sabe realmente de lo que pasó en ese vestuario fúnebre, pero lo cierto es que el equipo de los veteranos salió a la cancha pleno de autoconfianza, comunicación positiva

y espíritu colectivo, y así consiguió su primera victoria en el clásico de los muertos.

Pedro Hernández continuó su trabajo como psicólogo del deporte con los clientes vivos que, cada vez más, requirieron sus servicios, y se dice que por algún motivo oculto, la noche de muertos siempre se hartaba de tequila y abandonaba las celebraciones antes de la medianoche.

Hace unos años, cayó enfermo y estuvo a punto de morir, pero finalmente se recuperó; y se comenta que viendo a su madre todavía angustiada le dijo:

— ¿Por qué te has preocupado, mamá? ¿No ves que aún no puedo morirme? No, hasta que no cambien las reglas y pueda seguir apoyando al equipo de los veteranos.

— Claro, hijo. Todavía tienes mucha fiebre. Pero mamá está aquí contigo.

(Dedicado a mis amigos de México, donde mejor se entiende la muerte como parte de la vida. Con mi mayor respeto a todos los muertos y a quienes tanto los extrañamos).

113

PADRES DE DEPORTISTAS: ¿PENSAMOS EN GRANDE?

Miércoles, 7 de diciembre de 2016

La semana pasada tuvo lugar un simposio organizado por la Fundación de Baloncesto Colegial sobre el baloncesto en los colegios y su función educativa. Como es lógico, las más o menos 100 personas que disfrutamos de este interesante evento estamos de acuerdo con el "*Basketball is Education*" que a través de esta y otras actividades promueve esta fundación, totalmente comprometida con los valores educativos que desarrolla el deporte. Uno de los temas fue el de los padres de los deportistas, y dentro de este, salió a relucir la motivación que tienen los padres.

Aquí y en otros escenarios, cuando se pregunta a los padres qué les motiva de que sus hijos hagan deporte, suelen responder,

sobre todo, que el hijo disfrute, desarrolle valores o realice una actividad sana, pero eso no implica que, además, existan otros motivos, en principio secundarios y bastantes veces “ocultos”, que en determinados momentos pueden influir en su comportamiento. Así lo demuestra el estudio que para completar mi libro “Mi hijo es el mejor, y además es mi hijo”, realizamos con 259 padres/madres de España y México que contestaron a un Cuestionario de Motivación de Padres elaborado a tal efecto (tanto el cuestionario, como los datos de ese estudio, se pueden encontrar en el citado libro).

Esos otros motivos tienen que ver con el “éxito deportivo”, “compartir con el hijo” y el “ego del padre/madre”. Así, aunque muchos padres señalan que sus principales motivos tienen que ver con el disfrute, la salud, la socialización y el crecimiento personal de su hijo, reconocen, asimismo, que les motiva que su hijo gane, destaque o llegue a la élite, poder ellos participar de alguna manera, que el muchacho llegue donde ellos no pudieron, sentirse orgullosos del hijo o presumir de sus éxitos.

Precisamente, en una de las mesas de ese simposio sobre baloncesto escolar, uno de los padres aseguró que “los padres queremos ganar... y a los chicos quizá no les importa tanto, pero a los padres, sí”. Un padre sincero que dijo lo que muchos sienten pero no se atreven a confesar. Como es obvio, si aun no siendo la principal, la motivación por el éxito deportivo es muy potente, tendrá un impacto notable en lo que los padres dicen y hacen. El hijo pierde y se enfadan, le echan la bronca porque no se ha esforzado o buscan culpables externos; y cuando las cosas no van como les gustaría, presionan al chico para que se esfuerce más, critican al entrenador, etc.

La motivación por “compartir con el hijo” puede ser beneficiosa si los padres se limitan a disfrutar de un tema en común y a ayudar y apoyar al hijo en lo que necesite, pero sin rebasar la responsabilidad que les corresponde. Cuando no controlan este tipo de motivación, es muy probable que se inmiscuyan en las funciones del entrenador y asuman un protagonismo inapropiado opinando de todo, dando instrucciones técnicas a su hijo y agobiándole con un control excesivo. Aquí se situaría el padre que controla meticulosamente las comidas, las horas de sueño, etc., establece objetivos para los partidos, graba todo en video, lleva registros de rendimiento, da múltiples consejos y cosas por el estilo. No es difícil pasar del simplemente querer compartir una actividad apasionante como es el deporte, a que la implicación propia (de los padres) se convierta en un motivo de mucho peso que llegue a eclipsar a otros motivos.

Y algo parecido sucede con los motivos relacionados con el ego del padre. En un principio no existen o no suelen ser los que más influyen, pero en bastantes casos, a veces sin ser conscientes los padres, llegan a tener un peso significativo. Todos conocemos a padres que disfrutan presumiendo de sus hijos deportistas y alimentan con sus comentarios expectativas poco realistas que, tarde o temprano, pueden pasar factura en forma de frustración, culpabilidad, baja autoestima, etc.

En muchos casos, los padres no ven o no quieren ver estos tipos de motivos que, en definitiva, se relacionan con asumir el deporte de sus hijos en primera persona, como si fueran ellos los principales actores. Sin duda, ayudaría mucho sensibilizar a los padres sobre estas cuestiones para que analicen qué es lo que les motiva de que sus hijos hagan deporte. Así, podrían tener más conciencia sobre esos motivos en principio "ocultos" y sería más probable que pudieran controlarlos (a veces, con la ayuda especializada de los psicólogos del deporte).

Además de la motivación nociva, también tienen mucho peso las emociones que no se controlan. De hecho, en una encuesta a 1.500 personas de diferentes países que también se comenta en ese libro, el mayor acuerdo se produce respecto a la afirmación: "los padres deben aprender a controlar sus emociones". El deporte, por su propia naturaleza, es una actividad muy emotiva, y si encima el que está jugando es tu hijo, pues más aun. Y todavía más si lo que te motiva es el éxito o alimentar tu ego. La mayoría de los padres sufre viendo competir a sus hijos, y ese sufrimiento es otro ingrediente a tener en cuenta. Como lo es la falta de conocimiento sobre el deporte, las consecuencias de administrarlo mejor o peor, la trascendencia de su comportamiento como padres y qué hacer para contribuir favorablemente y no perjudicar. La falta de información explica muchos comportamientos inadecuados, y de hecho, cuando se informa a los padres, muchos de esos comportamientos desaparecen o disminuyen. Si además los padres aprenden a controlar su motivación y sus emociones, los resultados son todavía mejores.

Por desgracia, todavía existen muchos clubes y escuelas deportivas que ignoran su responsabilidad de contribuir a la formación de los padres. Piensan que ignorándolos, teniéndolos lejos, no se complican la vida y solucionan el "problema" que suponen esos padres que quieren saber, les cuesta entender y pueden resultar incómodos, pero no por eso los hijos dejan de sufrir a sus desinformados padres. Coinciden muchos deportistas jóvenes en esas agobiantes

charlas postpartido que sus padres les sueltan en el coche regresando a casa. Los padres lo hacen con su mejor intención, pero ¿quién les ha explicado lo ineficaces y contraproducentes que suelen ser esos comentarios en caliente? Como sucede en el coche y no en las instalaciones deportivas, los entrenadores y directores deportivos prefieren pensar que la situación no existe, o que no es su problema, pero esos y otros monólogos inapropiados pueden llegar a influir muy negativamente en el funcionamiento de los deportistas.

Ignorarlo y quejarse de los padres es lo más fácil; mucho más que aceptar la responsabilidad de formarlos e integrarlos. Es la solución de quienes piensan en pequeño. Pero si de verdad pensamos en grande, con el convencimiento de que el deporte es una herramienta educativa muy poderosa a la que queremos sacar el máximo partido, hay que reconocer la trascendencia de los padres y contar con ellos, contribuyendo a que comprendan las cuestiones clave y actúen para sumar. Eso supone organizar actividades apropiadas para los padres como un elemento más de la actividad deportiva de los chicos, así como mantener con ellos una comunicación constructiva que por supuesto, no se debe confundir con esos decálogos tan ridículos que de vez en cuando vemos para decir a los padres lo que *no* tienen que hacer, pues se trata de informarles para que colaboren no sólo no restando, sino sobre todo, sumando.

Los padres son una pieza fundamental para que el deporte cumpla sus grandes objetivos educativos en la infancia y la adolescencia. ¿Pensamos en grande?

114

ESTAFADORES EMOCIONALES

Miércoles, 14 de diciembre de 2016

Desde hace unos días, es actualidad en España el “caso de Nadia”, o más bien de sus padres. Nadia es una niña de 11 años que al parecer padece una enfermedad rara que provoca la muerte en poco tiempo, y desde 2008, sus padres están pidiendo y recibiendo dinero para acceder a tratamientos costosos para curarla. En estos años, el

caso ha sido objeto de diversas campañas apoyadas por cadenas de televisión, actores conocidos y otros personajes mediáticos que han tocado la fibra emocional de numerosas personas que se han prestado a colaborar con sus donaciones. Todavía sigue la investigación, pero ya se ha sabido que los padres han recaudado cerca de un millón de euros que no han gastado en la enfermedad de su hija. Una estafa por la que, cuando escribo esto, el padre está detenido y a ambos progenitores se les ha retirado la patria potestad de la niña. El juez también ha ordenado investigar sobre la enfermedad de Nadia, ya que se sospecha que los padres podrían haber mentido o exagerado respecto a su naturaleza y/o gravedad. Asimismo, se ha conocido que no es la primera vez que este padre incurre en este tipo de delito, ya que estuvo en la cárcel por otra estafa hace 16 o 17 años y, según han declarado algunas personas, ha estado involucrado en otros asuntos por el estilo. Por supuesto, hay que dejar que la justicia haga su trabajo y no prejuzgar, pero de momento, es lo que hay.

Al hilo de este lamentable asunto, se publicó en Twitter que el padre de Nadia dice ser un coach que da charlas motivacionales (!!!). Si es cierto, supongo que habla de su propia historia de superación, de cómo ha luchado contra la adversidad de una enfermedad mortal para sacar a su hija adelante... Todo un farsante dando lecciones de tolerancia a la frustración, motivación, fuerza de voluntad... Otra estafa emocional con la que, muy probablemente, también habrá ganado dinero aprovechándose de organizadores oportunistas y cientos de víctimas escuchantes que habrán admirado el “encomiable ejemplo” y quizá se hayan sentido culpables por no ser capaces de superarse en situaciones mucho más sencillas.

Este “coach” no merece más comentarios. Pero salvando las distancias que marca su inadmisibile comportamiento, es el prototipo de vendedor de humo que, utilizando una historia que impacta, se lanza a “motivar” a otros poniéndose como ejemplo. Piensan estos “motivadores” que hablar del sufrimiento propio y de cómo fueron capaces de superar tan extraordinaria adversidad a base de fuerza de voluntad, compromiso, etc. es la mejor manera de activar las emociones de los escuchantes y que estos se conciencien de que si existen límites, es porque ellos los ponen; si su vida es monótona, es porque no tienen el valor de romper y dedicarse a proyectos ambiciosos; y si no alcanzan sus sueños, es porque ponen excusas, les falta coraje, no tienen fuerza de voluntad, no creen en sí mismos, etc.

Algunos de estos oradores parten de una experiencia propia que puede ser admirable, pero intentan exprimirla para que sea

un ejemplo a imitar y se pasan de la raya haciendo afirmaciones y dando consejos que en algunos casos propician una motivación fugaz, en otros una cierta culpabilidad por no ser capaces de hacer lo mismo, y en otros el rechazo a quien dice ser tan perfecto e intenta adoctrinar. Por desgracia, también pueden impulsar a algunos a tomar decisiones drásticas que más tarde se vuelven en su contra, como es el caso de una persona que conozco que, tras una charla de estas, dejó su trabajo y a su familia para encontrarse a sí mismo en la India, de donde tras varios meses de infructuosa búsqueda, regresó muy frustrado y con la motivación por los suelos; más aun, cuando encontró a su ex mujer saliendo con otro y encima tuvo que apuntarse al paro. Hay personas insatisfechas que buscan nuevos incentivos e incluso darle un nuevo sentido a su vida; otras que, aun yéndoles bien, se encuentran atrapadas en la monotonía y buscan la inspiración que les saque de ella; y otras que necesitan oír mensajes optimistas que, mientras dure el espejismo, les hagan sentirse bien y mal alimenten su autoestima. Todas estas personas son potencial caldo de cultivo para estos motivadores de pacotilla.

Lo importante de la motivación no es tener un subidón pasajero, sino su estabilidad, y esta no se consigue vendiendo/comprando humo, sino que necesita de la autoconfianza que aportan los objetivos y planes verdaderamente realistas, los medios y habilidades pertinentes para poder funcionar con éxito y los pequeños logros que se vayan consiguiendo en el camino. Por eso, no todos los ejemplos valen, no todas las recetas valen, y el hecho de que una historia impacte emocionalmente, no significa que estimule una motivación estable; en bastantes ocasiones, la persona que escucha esa historia excepcional, aun admirándola, la considera lejos de su realidad, y eso basta para que su impacto no trascienda más allá de una emoción positiva pasajera.

He conocido a personas que han impartido charlas “motivacionales” explicando cómo han superado la adicción a las drogas o las secuelas de atentados terroristas o accidentes de coche; como han gestionado despidos laborales, emprendido nuevos proyectos, orientado a sus hijos superdotados o navegado en barco hasta América; y por supuesto, como saliendo de la nada han hecho grandes fortunas, como han superado adversidades hasta triunfar en el mundo del espectáculo o ganar medallas y títulos en la arena deportiva, o como han compaginado la vida personal y familiar, realizado sueños imposibles, roto barreras infranqueables...

En general, los “motivadores” cuya única herramienta es su propia experiencia personal, es decir, contar cuál era su situación y cómo se han motivado y actuado ellos, suelen despertar el interés de la audiencia siempre que sus vivencias sean verdaderamente atractivas, algo que no siempre sucede. Algunos hablan de cosas que al público le importan un pimiento, pero les encanta escucharse y contar su vida creyendo que así aportan, cuando en realidad aburren y su mejor impacto, el alivio, se produce cuando terminan. En otros casos, la historia es seductora y, además de captar la atención de los escuchantes, puede entretener y provocar emociones intensas que enganchan al público, pero no por eso sirve para motivar. Y por supuesto, también existen charlas que ayudan a reflexionar si el escuchante es capaz de aislarse del ego del orador para centrarse en los contenidos.

Sin duda, existen personas que han superado tremendas adversidades o conseguido logros excepcionales cuyos relatos pueden inspirar y aportar un extra de energía para conocernos mejor, tomar decisiones importantes, afrontar los desafíos cotidianos y seguir creciendo, pero suelen ser las que exponen su experiencia personal entrelazada con otros elementos y no pretenden que su historia se convierta en un ejemplo para los demás, permitiendo que sean los escuchantes quienes lleguen a sus propias conclusiones sin necesidad de esas recetas fáciles que pretenden ahondar en las actitudes, creencias y valores de cada uno; y por supuesto, evitando pontificar sobre “mira lo bien que lo hice yo; lo que a ti te falta es compromiso, fuerza de voluntad, creer en ti mismo, tener valor...”. Cuando la charla va por ahí... ¡uf!

Y qué decir de esas charlas que están súper preparadas, a las que falta espontaneidad. Estás hablando de una vivencia personal y, sin embargo, lo tienes todo perfectamente enlatado: siempre lo mismo: con las mismas fotos de cuando eras pequeño, el mismo orden milimetrado de los contenidos, las mismas anécdotas, los mismos gestos, las mismas frases contundentes, etc. Una contradicción: porque si es algo tan personal debería ser más espontáneo. En ocasiones, tengo la sensación (que a veces se confirma) de que en estas charlas se exageran las historias y hasta se inventan cosas. Y el orador llega a fabricar un relato en el que los adornos llegan a magnificar y superar a la realidad.

Y no digamos cuando se trata de auténticos farsantes, como ese presunto estafador. Sin llegar tan lejos, ¿o sí?, existen los que nos venden la moto contando historias fantásticas de las que “de la

misa, la mitad"; y a menudo se las compramos y los consideramos auténticos gurús cuando en realidad no han empatado con nadie y, si les sacas del enlatado, son incapaces de aportar, explicar, relacionar, reflexionar o debatir; y encima, tienen la cara dura de pontificar. A veces necesitamos gasolina, y de eso se aprovechan estos estafadores emocionales; pero si no ponemos la gasolina que nos conviene, podremos salir de la gasolinera con el depósito lleno, pero pronto nos quedaremos tirados.

Muchos de estos "motivadores" dicen que son "coach". En los tiempos actuales es la etiqueta perfecta para un estafador emocional, pero como es lógico, esto no hace más que desprestigiar al *coaching* dando a entender que consiste en dar recetas fáciles que al coach le han funcionado bien, para conseguir cualquier objetivo que uno se proponga. No es extraño que para muchos que han tenido la mala suerte de padecer a estos estafadores, el *coaching* esté desprestigiado. La conclusión es que cualquiera que tenga algo que contar (o se lo invente), conozca un par de juegos divertidos, mal aprenda alguna explicación muy básica sobre la motivación, recopile unas cuantas recetas y haya asistido a algún curso donde, con tal de pagar, le hayan dado un certificado (con independencia de su duración, contenidos, profesorado y aprovechamiento), ya es un "coach" que se cree capacitado para aconsejar y guiar la vida de los demás (!!!).

Evidentemente, la estafa emocional no es el *coaching* que llevan a cabo los profesionales serios y bien formados. Estos, como casi todo el mundo, tienen historias personales de superación que aun no siendo excepcionales, podrían ser ejemplos más cercanos a la realidad de sus clientes. Sin embargo, no es la función del coach hablar de sí mismo y convertirse en ejemplo, sino ayudar a que sea el *coachee* (su cliente) quien encuentre su propio camino, tome las decisiones oportunas y ponga en práctica los planes que considere convenientes. El coach es un facilitador que no juzga ni se posiciona, respeta la libertad del *coachee* y no pretende convencerle del camino que debe seguir. Y su método de trabajo es aparentemente sencillo, sin necesidad de excentricidades. Claro que lo sencillo es lo difícil, porque sin adornos exóticos hay que saber de verdad para poder hacer un buen trabajo que trascienda más allá del humo pasajero. Algunos que se llaman "coach" inventan o copian teorías y remedios llamativos que no tienen más base que la ignorancia y la imaginación. Han oído campanas pero no saben dónde; cogen de aquí y de allí y lo pegan de cualquier manera; inventan lo que

ya estaba inventado, pero al querer diferenciarlo lo hacen mucho peor; en definitiva, no tienen ni puñetera idea pero lo tapan con planteamientos exuberantes y pontificando como si fueran grandes expertos.

Ser un buen coach, o aplicar bien el *coaching* como una herramienta más para liderar o seguir creciendo, requiere dominar conocimientos específicos de Psicología y habilidades específicas del *coaching* que deben interactuar, pero además exige un comportamiento responsable que tenga en cuenta que el *coachee* es un ser humano que necesita ayuda y no la pieza de un juego para satisfacer la economía, el entusiasmo y/o el ego del coach; y menos aun, alguien de quien se pueda abusar a partir de una relación de poder que contradice lo que es el *coaching*. Vender la moto contribuyendo a crear expectativas atractivas que probablemente no se cumplirán, apelando a supuestos valores como la fuerza de voluntad, dando consejos sin fundamento o que no procedan y, en muchos casos, provocando culpabilidad, es una estafa emocional que no entra dentro de las buenas prácticas de quien aplica el *coaching* con conocimiento y responsabilidad.

115 CUENTO DE NAVIDAD

Domingo, 25 de diciembre de 2016

Hace algunos años, en una escuela de negocios de los Estados Unidos en la que se estudiaban la eficiencia y excelencia de los equipos de alto rendimiento, se les pidió a los alumnos que aportaran ejemplos de los que se pudiera aprender, y uno de ellos, Charly Believer, propuso a Papá Noel. Sus compañeros y el profesor se lo tomaron a broma y rieron a carcajadas, pero Charly iba en serio, e insistió con un argumento contundente que tras la incredulidad inicial, nadie pudo refutar: ¿Hay alguien más eficiente que él? ¿Alguien que realice una tarea de tan alto rendimiento con más eficiencia y excelencia que él? El eminente profesor, Dr. Wastingtime, pensó que sería una pérdida de tiempo, pero decidió darle a Charly

una oportunidad encargándole que investigara sobre ese excepcional personaje y presentara sus conclusiones dos meses más tarde, justo antes de las vacaciones de Navidad.

Charly no esperaba tan comprometido encargo, una patata caliente, y se quedó perplejo. ¿Investigar sobre Papá Noel? ¿Dónde? ¿En Internet? Empezó por ahí, pero sólo encontró lo típico: las fotos de siempre, los nombres de sus renos, la tradición más reciente... Nada que permitiera profundizar en las claves de su eficiencia y excelencia. Decidió ir a las bibliotecas más antiguas, y allí rebuscó hasta en los documentos más polvorientos, pero ni rastro del carismático Santa Claus. Estaba perdido; y se lamentó una y mil veces de haberse atrevido a abrir la boca, pues en definitiva, concluyó, Papá Noel no pasaba de ser un personaje de ficción, una invención, y estaba claro que el Dr. Wastingtime sólo había aceptado su osadía para darle una lección por pasarse de listo.

A primeros de diciembre, a punto de tirar la toalla, Charly salió a pasear, y en el vestíbulo de un gran centro comercial vio a uno de esos imitadores de Santa Claus hablando con unos niños que tras una respetable cola, cargados de esa ilusión tan especial que se reflejaba en sus caras, se atrevían a pedirle sus regalos. Viéndolos, recordó esa sensación maravillosa que él también había tenido cuando era niño, y pensó que es muy hermoso creer, y que para Papá Noel no habría nada más gratificante que responder a las expectativas de todos esos niños que creían en él. De pronto, sin saber cómo, se vio cerca de ese *Father Christmas* de pega y percibió que este miraba en su dirección y llamaba a alguien. Miró hacia atrás, convencido de que no iba con él, pero allí no había nadie más, y el gesto del hombre de rojo y barba postiza no dejaba duda: le llamaba a él. Se acercó; y ante su sorpresa, el hombre sacó de su vestimenta unos papeles y se los entregó.

— Toma Charly, esto es para ti.

No dijo más. Se volvió hacia el siguiente niño, que ya le esperaba en sus rodillas, y continuó su tarea.

Charly se quedó de piedra y tardó en reaccionar. O al menos esa sensación le dio. Y aunque la curiosidad le atrapaba, no se atrevió a revisar esos misteriosos papeles hasta que llegó a su casa. Una vez allí... ¡Oh! Un pergamino antiguo, escrito a mano, contaba una historia fascinante que le cautivó. Según decía, en la Navidad de 1412, en una pequeña aldea de la actual Finlandia, los regalos de Santa Claus no llegaron a quienes los solicitaron, y como es lógico, eso supuso una gran decepción, sobre todo para los niños. El estre-

pitoso fracaso provocó críticas muy duras a Papá Noel, y no sólo en ese pueblo, sino en todo el reino. Entre otros reproches, le acusaron de descuidar sus compromisos con los locales por estar más pendiente de los encargos que, cada vez más, le llegaban del extranjero, y hasta cuestionaron si debían seguir confiando en él o buscar otro proveedor que los atendiera mejor.

— Pero eso no es posible –decían algunos– Él es el Padre de la Navidad. ¿Cómo le vamos a sustituir?

— Nadie es insustituible –apuntaban los más críticos– Si no hace bien su trabajo, habrá que cambiarlo.

— Bueno, en realidad sólo ha sido un pequeño descuido en un pueblo casi insignificante –le defendían los primeros.

— ¿Un pequeño descuido en un pueblo casi insignificante? No hay nadie insignificante –argumentaban los otros– A Santa Claus se le exige que rinda al máximo y nos atienda a todos por igual. Se empieza por un pequeño descuido, pero si no se le da importancia, el año próximo serán dos; y así, cada vez peor.

Papá Noel estaba abochornado. El error era gravísimo y no había excusa. Pero ya estaba hecho; y ahora, además de disculparse y subsanarlo en la medida posible (pidió la ayuda de los Reyes Magos de Oriente que allí nadie conocía, y ese año, a primeros de enero, le echaron una mano), lo importante era analizar qué había pasado para aprender de lo ocurrido y que no volviera a suceder. Más aun, habría que aprovechar este error como una oportunidad para mejorar los procedimientos y rendir mucho mejor que antes. Es lo que siempre había hecho. Recordó, como ejemplo, que aproximadamente en el año 1100, a un niño que le había pedido una espada, le llevó una de verdad y el pobre se cortó una mano. Menos mal que gracias a sus excepcionales contactos con el de más arriba, consiguió que el muchacho no la perdiera, pero menudo patinazo. Aprendió entonces que había que revisar mejor todos los pedidos y tener muy en cuenta las necesidades concretas de cada cliente. No valía cualquier cosa más o menos parecida a lo que se pedía, sino que había que ofrecer servicios a medida para que cada uno estuviera verdaderamente satisfecho. Y así se hizo a partir de entonces.

Ahora, aplicando esa misma filosofía de aprender de los errores, convocó a su equipo para analizar qué había sucedido con esa pequeña aldea en la que habían fracasado.

— La culpa es de ellos –dijo uno de sus lugartenientes– Mandaron las cartas unos días tarde, fuera de plazo, y ya estaban todos los pedidos preparados.

— Está claro que si mandan las cartas tarde, eso nos obliga a hacer un sobreesfuerzo y nuestra tarea es más difícil –reaccionó Santa Claus– ¿Pensáis que eso justifica que no hagamos bien nuestro trabajo?

— Bueno, la verdad es que hemos cumplido bastante bien. La gran mayoría ha recibido sus regalos ¿no es así? –apuntó otro– El porcentaje de trabajo bien hecho ha sido de más del 99%. Es para estar satisfechos ¿no?

— Aja; entonces pensáis que debemos estar satisfechos con el 99% de éxito –subrayó Papá Noel– ¿Y si fuera el 95%? ¿Qué diríais?

— Bueno, sigue siendo un porcentaje muy alto ¿no? –aseveró el mismo que había aportado el dato. Otros de los que estaban presentes asintieron.

— Ajá; entonces, todavía tenemos margen para seguir errando, ¿no es así? –señaló el Padre de la Navidad– Este año ha habido niños a los que hemos fallado estrepitosamente, que se han llevado una enorme desilusión. Están muy tristes. Confiaban en nosotros y les hemos decepcionado. Hemos perdido credibilidad. Pero con esa estadística tan favorable, el año que viene todavía tendremos margen para fallarles a otros muchos niños y, sin embargo, lo celebraremos como un gran éxito. ¿Es así?

— Bueno...

— Y al siguiente año, podríamos tener aun más margen de error, porque el 90% de éxito tampoco está tan mal ¿verdad? –continuó el de la barba blanca– ¿Qué es un 10% de niños desilusionados que dejan de creer en nosotros, si contentamos al 90%?

— Pero es que si ellos no cumplen los plazos... –insistió el primero que habló.

— De acuerdo. Si no cumplen los plazos lo tenemos más difícil –reconoció Papá Noel– ¿Qué podemos hacer entonces? ¿Nos resignamos? ¿Les echamos la culpa y así nos justificamos? ¿O buscamos una solución?

Nadie respondió; pero Santa Claus percibió que su argumento había calado y continuó:

— ¿Qué os parece si en lugar de quejarnos, pensamos qué podemos hacer nosotros para prevenir este problema y, si surgiera, solucionarlo?

Charly pasó toda la noche leyendo esos valiosos documentos y reflexionando. Se dio cuenta de que la excelencia es incompatible con conformarse; que aunque se hagan las cosas bien, se puede mejorar; y, sobre todo, que si te acomodas, cada vez lo harás un poco

peor. Aprendió también, que por mucho que se amplíen horizontes incorporando nuevos clientes, nunca se debe descuidar a los que ya lo son, ya que su fidelidad no es un cheque en blanco, sino que hay que alimentarla continuamente con los mejores servicios. Concluyó asimismo, que la eficiencia exige centrarse en lo que depende de uno mismo en lugar de quejarse, así como organizarse mejor para rendir más y prevenir y solucionar los problemas que retrasan o impiden la consecución de los objetivos. Comprendió además, que no se puede despreciar a ningún cliente, que todos son importantes, y que la credibilidad y la confianza son elementos básicos, por lo que un mal servicio puede tener consecuencias graves.

Observando cómo dirigía Papá Noel, Charly tuvo muy claro que un buen director no puede imponer, sino argumentar con habilidad para convencer; además, pensó, debe tener la mente abierta para pedir, recibir e implantar ideas de sus subordinados e involucrar a estos en la toma de decisiones, pues sólo así conseguirá que den lo mejor de sí mismos. Y por supuesto, entendió que los errores son grandes oportunidades para avanzar más.

El 20 de diciembre era el día D, y como era de esperar, no faltó nadie a clase. El Dr. Wastingtime cedió la palabra a Charly con un tono jocoso que los demás alumnos secundaron con risas. Fue el preámbulo de las carcajadas que todos esperaban ante el previsible ridículo. Pero en los treinta minutos de su exposición, sin ningún apoyo tecnológico, Charly les sorprendió con sus inapelables explicaciones. Todos salieron convencidos de que Papá Noel era un excelente ejemplo de eficiencia y excelencia, y tomaron buena nota de las enseñanzas que podían deducirse del *modus operandi* de tan excelso personaje. Después, tras las efusivas felicitaciones a Charly, como era el último día de clase antes de la Navidad, todos fueron a comer a un restaurante en el que ivaya casualidad! los camareros estaban vestidos como Papá Noel. Y menos mal que habían reservado mesa, porque el comedor estaba abarrotado y la lista de espera era interminable. Ya sentados, enseguida repararon en el increíble espectáculo de esos camareros; y no por los trajes, sino por su admirable eficiencia trabajando en equipo y la excelencia de su desempeño. ¡Eso sí que era puro alto rendimiento! Cuando uno de ellos se acercó a la mesa, el profesor Wastingtime se dirigió a él:

— Estamos observando cómo trabajáis y da gusto ver cómo cuidáis todos los detalles con cada uno de los clientes. ¡Enhorabuena!

— Bueno, en un espacio de tiempo tan limitado, tenemos que dar un buen servicio a todos. Ese es nuestro trabajo —respondió

el camarero— ¿Qué sucedería si con la excusa de que son muchos clientes que quieren ser servidos casi a la vez, sólo atendiéramos bien al 95%? ¿Qué dirían ustedes si fueran del 5% restante?

Charly miró al camarero y captó el guiño de complicidad que este le hacía. Después, el hombre se fue y no volvieron a verlo más. A lo largo de la comida, El Dr. Wastingtime quiso continuar esa conversación y repetidamente preguntó por él, pero ninguno de los que se acercaron era ese camarero y nadie supo identificarlo. Inexplicablemente, se había evaporado y allí no le conocían: como si nunca hubiera estado. Nadie comprendió qué había pasado; excepto Charly, claro.

¡Feliz Navidad! Hohoho!

2017
(propina)

*El final de un viaje
es el comienzo de un nuevo camino*

(+1)
**QUERIDOS REYES MAGOS:
QUIERO VOLVER A DISFRUTAR**

Viernes, 6 de enero de 2017

Empezó a jugar al tenis desde muy pequeño, y siempre se le dio muy bien. Podía estar horas y horas en la pista sin cansarse, aprendía bastante rápido y era muy competitivo, por lo que destacó muy pronto. En los torneos, lo normal era que ganara todos los partidos, incluso contra niños mayores que él. El tenis le apasionaba. Esperaba con ansia cada entrenamiento, y su mayor desilusión llegaba cuando por estar lloviendo o cualquier otro contratempo, no podía practicar. Los fines de semana disfrutaba compitiendo en uno o más torneos, y cuando no los había, no paraba de entrenar y jugar partidos contra chicos y adultos de su club. Con 10 años fue campeón regional benjamín y alevín, prácticamente sin rival, y con 12 ganó su primer torneo a nivel nacional. Muchos expertos pronosticaron que en el futuro sería uno de los mejores en el circuito profesional.

Con 14 años su estela siguió siendo triunfante, y un entrenador de la capital fue a hablar con sus padres y les convenció de que, si quería llegar a ser alguien en el tenis, tal y como sus excepcionales condiciones apuntaban, el chico tenía que entrenar y competir a otro nivel: con más medios, compañeros más competitivos y un plan deportivo más avanzado, algo que no era posible donde ahora estaba, pero que lo sería si se iba con él. El muchacho abandonó al club y a su entrenador de siempre y se fue a vivir lejos de su familia y su entorno, a un piso que compartía con otros dos jugadores que eran mayores que él, bajo la supervisión de una mujer que les hacía la comida. Aprovechando el cambio, sus padres aceptaron que dejara el colegio y se matriculara en la enseñanza a distancia, ya que así podía realizar dos entrenamientos diarios, algo que, según su nuevo entrenador, era fundamental para poder llegar a la élite.

Además, tenía que participar en torneos que en ocasiones se jugaban entre semana, algunos incluyendo viajes, por lo que la disponibilidad tenía que ser absoluta.

Por supuesto, todo esto tenía un elevado coste que los padres asumieron pidiendo un préstamo que hipotecó su casa. Sus amigos más cercanos pensaron que era una exageración, pero los padres lo justificaron “porque por un hijo se hace lo que haga falta, y cualquier esfuerzo y sacrificio son buenos para que el chico pueda alcanzar sus metas”. Por suerte, pronto pudieron firmar un contrato con un patrocinador y la federación ayudó con algunos gastos, pero el principal apoyo económico seguía siendo el de los padres.

Aunque le costó adaptarse, en los primeros meses en su nuevo enclave mejoró en las parcelas física y técnica y consiguió los buenos resultados que se esperaban de él. Sin embargo, ya no disfrutaba como antes. Algo había cambiado. Antes podía estar horas y horas en la pista sin perder un ápice de motivación, pero ahora, cada vez con mayor frecuencia, le costaba soportar los entrenamientos largos y muy exigentes, y hasta no le apetecía ir a entrenar, algo que jamás le había sucedido. “Antes era un juego, y ahora es una obligación”, le dijo a uno de sus compañeros de piso, buscando su comprensión. En realidad, no tenía con quién hablar fuera de su círculo del tenis. Como no iba al colegio y vivía en otra ciudad, no tenía más amigos que sus compañeros de fatigas tenísticas, mayores que él, y sentía que a sus padres no les podía confesar algo así, so pena de darles un disgusto muy grande y que se sintieran muy decepcionados con él después de todo lo que estaban haciendo por ayudarle.

Su entrenador le recordaba a menudo que todos: su padres, los patrocinadores, el mismo, confiaban mucho en él y sabían que trabajando duro podía seguir los pasos de los grandes tenistas. Con frecuencia le hablaba de Nadal como ejemplo a seguir, de sus grandes gestas, de cómo con sólo 19 años había ganado su primer Grand Slam... Nadal había sido siempre su ídolo. Lo había admirado con veneración y lo seguía admirando, incluso más ahora que era más consciente de la enorme dificultad que entraña llegar a la élite y el extraordinario mérito que conlleva ser uno de los mejores de la historia del tenis. Pero también por eso, cada vez dudaba más de que él pudiera seguir esa trayectoria, y cuando su entrenador o cualquier otro se referían a Nadal como el modelo a imitar, algo que antes le gustaba, se sentía incómodo y amenazado por la posibilidad, muy probable, de no poder imitarlo ni siquiera de lejos. En realidad

estaba harto, tal y como confesó a uno de sus compañeros tras un mal entrenamiento en el que el entrenador le instó a que tuviera la fuerza mental del gran campeón: “estoy hasta los c... de Nadal”. Evidentemente, sabía que la culpa no era de Nadal, sino suya y de quienes no hacían más que hablar de aquel con la mejor intención de motivarle, eso no lo dudaba, pero “lo único que consiguen es hundirme más”.

El compañero en quien confiaba, hacía tiempo que había tirado la toalla. Aunque jugaba bien al tenis, no tenía el nivel de nuestro amigo, ni tampoco su ambición por llegar a la élite. Asumía que era un jugador de segunda fila, y como mucho aspiraba a seguir unos años más jugando torneos menores y, después, vivir del tenis haciéndose entrenador o abriendo una escuela. Por tanto, no sentía la misma presión, y aunque escuchaba a su compañero, no sabía bien qué decirle. Este encontraba en aquel su pañuelo de lágrimas, pero no la empatía que necesitaba. Ante este vacío, intentaba ayudarse a sí mismo escribiendo sus pensamientos y sensaciones en una especie de diario que tenía en su ordenador portátil. Le permitía desahogarse, y así se sentía algo mejor. No le libraba del sufrimiento que su actividad le producía, pero era lo único que tenía. “Estoy solo”, escribió un día, “es difícil entender por qué me siento así cuando lo tengo todo. Muchos chavales estarían deseando estar en mi lugar. Seguramente, soy muy egoísta”. En otra nota apuntó: “tengo que esforzarme para volver a disfrutar, para divertirme, para no fallarles a todos los que me apoyan”. Finalizando diciembre, estando en su casa de vacaciones, se le ocurrió escribir en forma de carta a los Reyes Magos.

Queridos Reyes Magos:

Antes creía en vosotros y esperaba con ilusión vuestros regalos, casi siempre algo de tenis: raquetas, botes de pelotas, cordajes, raqueteros, etc. incluso el libro de Agassi. Son los regalos que recuerdo y que más apreciaba. Ahora que no creo en vosotros me doy cuenta de que todos esos regalos no eran más que insistir en lo mismo, embolatarme con el tenis: tenis, tenis y más tenis. No me importaba porque era mi pasión y creo que aún sigue siéndolo, pero ahora lo veo de otra manera. Me gustaría unos Reyes sin regalos de tenis, sin conversaciones de tenis, sin que me hablen de Nadal o me den ánimos para el siguiente torneo o el año que empieza. Estoy hasta los c... bueno, estoy harto de eso y creo que necesito oxigenarme para recuperar la ilusión, y también no sentirme culpable si pierdo.

Pierdo pocos partidos, pero el miedo a perder me mata, y hay días en que casi no duermo pensando que puedo perder. Por culpa de una lesión no he podido jugar en dos torneos y me he sentido bien. Eso es muy malo. Si el tenis es mi vida debería estar deseando jugar torneos y tener hambre por ganarlos. Eso dicen mi entrenador y mis padres y seguramente tienen razón, pero esa hambre la he perdido y prefiero estar lesionado. Es algo inconfesable, pero sé que sabéis mantener los secretos, sobre todo porque sois personajes de ficción y eso os lo pone más fácil.

Estoy atrapado. Lo mejor que hago es jugar al tenis, pero ya no disfruto. Es una pesadilla. Y cada vez que hago una doble falta, por ejemplo, se me cae el mundo. ¿Es posible que vuelva a disfrutar de nuevo? Me importa una m... ser como Nadal. Lo que quiero es dejar de sufrir y volver a pasarlo bien con este deporte. Sé que nunca leeréis esta carta porque no existís, y no seré tan tonto de mandarla a vuestra dirección de email: reyesmagos@gmail.com, pero como en el pasado creí en vosotros, igual que creí en el tenis, por los viejos tiempos!

El día de Reyes le despertó su madre. Tenían la costumbre de entrar juntos en el salón para ver los regalos que Sus Majestades les habían traído, y sus padres, abuela y abuelo y dos hermanos, ya le estaban esperando. Sobre el pijama se puso un viejo jersey, y con su mejor cara se unió al resto de la familia. Dentro del salón, cada uno tenía sus regalos junto a un zapato. Le llamó la atención que el suyo era uno de vestir y no una zapatilla de deportes. Después, al abrir los cinco paquetes que llevaban su nombre, se sorprendió cuando comprobó que en ninguno había regalos relacionados con el tenis: un jersey, unos auriculares, un libro de aventuras, unos CDs de música y unas entradas para ir al cine con dos amigos que él eligiera. Y lo que más le impactó es que nadie, absolutamente nadie, le habló de tenis en todo el día; ni al día siguiente, ni al otro. Con sus padres habló de otros temas, algo que no recordaba. Y se sintió muy bien.

Finalizadas las vacaciones, sus padres le acompañaron a la capital. Durante el viaje tampoco hablaron de tenis, pero al llegar allí vio que su entrenador les estaba esperando. Supo entonces que sus padres le habían pedido tener una reunión a la que también asistiría él, y sin más, se sentaron a hablar. El entrenador comenzó hablando de la pasada lesión y explicando los planes que tenía para los siguientes meses. Más o menos, “como siempre”. Entonces, tomó la palabra el padre y, dirigiéndose al chico, dijo:

— Hasta ahora te hemos apoyado con mucho gusto, y nos has demostrado que te has ganado ese apoyo a pulso, no por tus buenos resultados, sino por esforzarte, por tener esa disciplina y afán de superación...

— Sí, y por ser muy buen chico –interrumpió la madre– porque nos gusta que ganes, pero eso no es lo más importante (al oír esto de la madre, el muchacho miró al padre, y este asintió).

— Ahora eres mayor y tienes que sentirte libre para decidir lo que quieres –continuó ahora el padre– por eso hemos pensado que, si te parece, te des un margen para decidir si quieres seguir o si no, o si quieres seguir de otra manera, con otro planteamiento.

El entrenador estaba callado, pero de pronto habló:

— ¿Qué te parece si sigues aquí hasta el verano y después te decides? Hasta entonces podemos trabajar en algunos objetivos de mejora y plantear los torneos para consolidar esas mejoras sin obsesionarnos con el *ranking*. ¿Qué te parece? Te voy a exigir, eh! Pero vamos a olvidarnos de los resultados y a concentrarnos en mejorar y divertirnos jugando.

— Además, hemos pensado que podrías ir a un instituto por las mañanas y tener allí amigos que no sean deportistas –añadió la madre– ¿Qué te parece? (el entrenador asintió).

Nuestro amigo no sabía qué decir. Pensó que estaba soñando, que todo era una fantasía, pero era verdad; y lo mejor estaba por llegar, porque los buenos propósitos no se quedaron en palabras, como sucede a menudo, sino que efectivamente, el panorama cambió. Siguió sintiendo una cierta presión, pero menor que antes, y eso le ayudó a manejarla. Además, se incorporó al club un psicólogo del deporte con el que podía hablar, quien además le enseñó estrategias para controlar la ansiedad y sentirse mejor. Y volvió a disfrutar. No como lo hacía de niño, pues sentía una mayor responsabilidad, pero esa pasión que estaba dormida, reapareció. “Curiosamente”, aunque sólo entrenaba una vez al día, su rendimiento y sus resultados mejoraron. Llegado el verano, decidió seguir apostando por el tenis, pero organizándose mejor, con tiempo para estudiar y estar con otros amigos. Eso le había liberado mucho y lo consideró prioritario.

Aunque la mayoría no lo sabe, se dice que en su palacio de Oriente, los tres Reyes Magos se ríen de quienes piensan que ellos no existen, que son los padres quienes los suplantán. Es cierto que, debido al elevadísimo número de peticiones que reciben, no tienen más remedio que delegar para ser muy eficientes, y quién mejor que los padres para asumir esa responsabilidad; pero algunos asuntos

los llevan ellos personalmente, sobre todo los más difíciles, cuando se trata de obrar algún ¿milagro? Este joven tenista pudo comprobarlo, y desde entonces ha vuelto a creer que los Reyes Magos existen, que su magia puede ayudar a transformar en realidad lo que en principio parecen sueños imposibles. No obstante, analizando lo que había sucedido, se preguntó si no sería posible que los padres y los entrenadores asumieran su responsabilidad y, sin necesidad de la ayuda de los Magos, consiguieran “milagros” como el que había ocurrido que beneficiarían a tantos deportistas. ¿Es tan difícil?

OTROS LIBROS DEL AUTOR

MI HIJO ES EL MEJOR, Y ADEMÁS ES MI HIJO



Este libro fue escrito como “manual de cabecera” para ayudar a los padres de los deportistas jóvenes a comprender mejor el deporte de sus hijos, los aspectos psicológicos que son relevantes en estas edades, su motivación y emociones como padres y cómo involucrarse y actuar para sumar, en lugar de restar, en beneficio de los chicos. Este propósito lo está cumpliendo, pero además, son muchos los entrenadores, directivos y psicólogos del deporte involucrados en el deporte infantil y juvenil que lo han destacado como un libro muy valioso no sólo para los padres y para comprender mejor cómo interactuar con estos, sino también para ellos mismos, pues aporta conocimientos prácticos que enriquecen el trabajo diario de cualquier profesional en este ámbito.

El libro consta de cinco secciones. La primera se refiere a las características del deporte infantil y juvenil: filosofía, objetivos, planificación, entrenamientos y competiciones. La segunda destaca las principales características psicológicas de los deportistas jóvenes. La siguiente profundiza en algunas cuestiones clave del deporte en estas edades: los errores, titularidad y suplencia, los árbitros, las lesiones, el dopaje, el abuso, el deporte y los estudios, la presión añadida y la relación entre entrenadores y padres. La cuarta recoge dos investigaciones sobre la motivación y las emociones de los padres. Y la quinta incluye consejos prácticos para padres sobre su motivación, sus emociones y su comportamiento, así como un capítulo final sobre programas de entrenamiento para padres. *«Hacia falta un libro como este para que los padres y los entrenadores asuman mejor sus responsabilidades y el deporte cumpla sus objetivos»* (José Manuel Beirán, jugador internacional de baloncesto, psicólogo del deporte y padre).

El libro consta de cinco secciones. La primera se refiere a las características del deporte infantil y juvenil: filosofía, objetivos, planificación, entrenamientos y competiciones. La segunda destaca las principales características psicológicas de los deportistas jóvenes. La siguiente profundiza en algunas cuestiones clave del deporte en estas edades: los errores, titularidad y suplencia, los árbitros, las lesiones, el dopaje, el abuso, el deporte y los estudios, la presión añadida y la relación entre entrenadores y padres. La cuarta recoge dos investigaciones sobre la motivación y las emociones de los padres. Y la quinta incluye consejos prácticos para padres sobre su motivación, sus emociones y su comportamiento, así como un capítulo final sobre programas de entrenamiento para padres. *«Hacia falta un libro como este para que los padres y los entrenadores asuman mejor sus responsabilidades y el deporte cumpla sus objetivos»* (José Manuel Beirán, jugador internacional de baloncesto, psicólogo del deporte y padre).

<https://www.dykinson.com/libros/mi-hijo-es-el-mejor-y-ademas-es-mi-hijo/9788490853962/>



ESTRATEGIAS PSICOLÓGICAS PARA ENTRENADORES DE DEPORTISTAS JÓVENES



En este libro, ameno y muy didáctico, José María Buceta se refiere al papel del deporte de competición en la formación integral de los jóvenes, tema al que dedica un capítulo, pero sobre todo, se centra en cómo los entrenadores pueden gestionar el deporte para que este sea una herramienta educativa eficaz. El estilo de funcionamiento de los entrenadores de niños y adolescentes, incluyendo su motivación, el control de sus emociones y su responsabilidad en lo psicológico es motivo de otro capítulo. Después, otros apartados del libro abarcan la intervención psicológica del entrenador para mejorar aspectos organizativos, optimizar el tiempo de entrenamiento y gestionar las competiciones con la mayor eficacia. Se trata de un libro muy práctico, con numerosos ejemplos que ilustran sus contenidos y estrategias muy útiles. Su interés y utilidad han sido reconocidos por miles de entrenadores que desde 2004 lo consideran un texto de gran valor para llevar a cabo su trabajo con los deportistas jóvenes. En el prólogo del libro, Emilio Butragueño dijo: *«... sus páginas destilan toda la experiencia acumulada por un experto en este campo... quien al frente del departamento de Psicología del Real Madrid nos ha mostrado su enorme capacidad para colaborar con los entrenadores... Aquel que utilice esta herramienta con sabiduría habrá ganado mucho en su relación con los jugadores y podrá ayudarles de una manera más eficaz en su formación deportiva y humana».*



<http://www.dykinson.com/libros/estrategias-psicologicas-paraentrenadores-de-deportistas-jovenes/9788497723077/>

PSICOLOGÍA DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

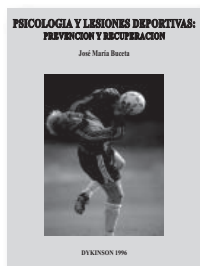


Este libro es un manual sobre la aplicación de la Psicología para optimizar el entrenamiento deportivo y obtener de él el máximo rendimiento, ya sea con deportistas jóvenes o de élite. Consta de doce capítulos que abarcan las distintas áreas del entrenamiento en las que las estrategias psicológicas pueden ser eficaces: identificación de necesidades, posibilidades y riesgos, planificación, adherencia de los deportistas, aprendizaje de habilidades técnicas, aprendizaje táctico-estratégico, aprendizaje de habilidades psicológicas, repetición de habilidades, exposición y ensayo en las condiciones de la competición, preparación específica de competiciones y evaluación del entrenamiento. Es un libro para enriquecer la metodología del entrenamiento en beneficio de los objetivos de este. Un texto para especialistas del deporte, sobre todo entrenadores y psicólogos, con numerosos ejemplos y sugerencias muy prácticas. Publicado por primera vez en 1998, los conocimientos que transmite siguen estando muy vigentes, siendo muchos los profesionales del deporte que acceden a él cada año. Aíto García Reneses, en el prólogo del libro dijo: *«es indudable que los conocimientos de Psicología son una gran ayuda para el entrenador... tenemos la suerte de que Chema Buceta, psicólogo y entrenador, pueda ayudarnos con este libro».*

<http://www.dykinson.com/libros/psicologia-del-entrenamientodeportivo/9788481553444/>



PSICOLOGÍA Y LESIONES DEPORTIVAS: Prevención y Recuperación



Este libro consta de dos partes. En la primera, centrada en la prevención de las lesiones, se exponen los aspectos psicológicos que aumentan la vulnerabilidad de los deportistas a lesionarse, sobre todo el estrés psicosocial, que se explica con detalle, así como las estrategias que combatiendo tales aspectos pueden contribuir a prevenir las lesiones. En la segunda, centrada en la recuperación de las lesiones, se señalan los aspectos psicológicos vinculados a las distintas fases de una lesión, así como las estrategias para conseguir el mejor funcionamiento mental de los deportistas lesionados y, como consecuencia de ello, una recuperación mejor.

<http://www.dykinson.com/libros/psicologia-y-lesiones-deportivasprevencion-y-recuperacion/9788481551358/>



EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN EL DEPORTE:

El cuestionario CPRD

Fernando Gimeno y José María Buceta (eds.)



El CPRD es el instrumento en lengua española más utilizado para evaluar características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo. Diseñado en 1993, ha sido utilizado en numerosos países y deportes con poblaciones de deportistas, entrenadores y árbitros. En este libro, con la participación de diversos autores, se explica el proceso de construcción de este cuestionario y se recogen algunas de sus principales aplicaciones. Además, se sitúa el cuestionario en el contexto

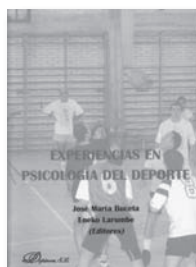
global de la evaluación psicológica con un amplio capítulo sobre la misma, y se dedica un apartado final al uso del instrumento tras quince años de experiencia (1995-2010). El libro va acompañado de un diskette para su uso electrónico.

<http://www.dykinson.com/libros/evaluacion-psicologica-en-eldeporte-el-cuestionario-cprd/9788498499377/>



EXPERIENCIAS EN PSICOLOGÍA DEL DEPORTE

José María Buceta y Eneko Larumbe (eds.)



Este libro fue publicado en 2010 como homenaje a los alumnos y profesores del Máster en Psicología del Deporte de la UNED, fundado en 1995 y vigente hasta la fecha. En él se recopilan 84 trabajos breves de autores de 14 países que han participado en este Máster como profesores o alumnos que ahora son profesionales cualificados. El extenso volumen (892 pags.) abarca las siguientes áreas: evaluación psicológica en el deporte, técnicas de intervención psicológica, el entrenador deportivo y la intervención psicológica, intervención psicológica en deportes

individuales, intervención psicológica en deportes de equipo, intervención psicológica con deportista jóvenes, intervención psicológica con padres, Psicología del arbitraje deportivo, Psicología y lesiones deportivas, actividad física y salud e intervención psicológica en diferentes contextos. No es un libro de texto, sino una publicación que incluye las experiencias de los autores, muchos de ellos de gran prestigio internacional y todos profesionales muy reconocidos.

<http://www.dykinson.com/libros/evaluacion-psicologica-en-eldeporte-el-cuestionario-cprd/9788498499377/>



QUIEN NO TENGA UN CABLE CRUZADO QUE TIRE LA PRIMERA PIEDRA



Este es un libro de humor recomendado para desconectar y pasar un buen rato. En él, José María Buceta relata diez historias ¿de ficción? sobre la Psicología humana. En el prólogo a la primera edición, la actriz Isabel Ordaz dijo: *«lo que más me ha gustado de su lectura ha sido encontrarme con unos relatos cuya comicidad no es a costa de los personajes, sino a pesar de ellos»*. En el prólogo de la segunda edición, Alicia Mariño, crítico literario, señaló: *«... es humor puro, del mejor, del que acostumbran a manejar los grandes maestros»*. En la contraportada

del libro se advierte: *«¡Precaución! El contenido de este producto puede provocar sonrisas, carcajadas, desconexión mental, divertimento, sensaciones agradables, deseos de ser feliz y otros efectos saludables. Si es alérgico a estos síntomas, antes de consumirlo debe consultar a su psicólogo»*.

<http://www.dykinson.com/libros/quien-no-tenga-un-cable-cruzado-que-tire-la-primera-piedra/9788490312681/>



TLAXCALA: EL ALIADO DE HERNÁN CORTÉS



Esta historia novelada, ampliamente documentada, además de explicar las claves de la conquista de México, los comienzos de la Nueva España y el papel que desempeñó Tlaxcala, un pequeño estado que colaboró activamente con Cortés, analiza el liderazgo, la lealtad, las relaciones interpersonales y otros aspectos del comportamiento humano. *«A través de los personajes históricos y ficticios, aborda el liderazgo y las relaciones humanas con una perspectiva muy actual»* (En Protagonistas de Punto Radio).

«Realidad y gestión, Historia y Literatura, se encuentran entrelazadas en una novela interesantísima y muy bien escrita que no tiene desperdicio. Uno de esos libros que hay que leer» (Pilar Cernuda).

<http://www.dykinson.com/libros/tlaxcala-el-aliado-de-hernancortes/9788498493481/>



**MANTÉNGASE INFORMADO
DE LAS NUEVAS PUBLICACIONES**

**Suscríbese gratis
al boletín informativo
www.dykinson.com**

Y benefíciense de nuestras ofertas semanales