



De la cabeza

Aspectos psicológicos
en el mundo del deporte

Por Carlos Saggio

Editorial 101 golpes

Saggio, Carlos María

De la cabeza: Aspectos psicológicos en el mundo del deporte / Carlos María Saggio. -

1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Carlos María Saggio, 2016.

266 p.; 21 x 15 cm.

ISBN 978-987-42-0191-1

1. Competencia Deportiva. 2. Psicología del Deporte. I. Título.

CDD 796

Fecha de catalogación: 08/03/2016

Crédito imagen tapa: Getty Images Latam

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin autorización escrita del editor.

Índice de Contenidos

7 PRÓLOGO

9 CAPÍTULO 1: JUGADORES DE ALTO RENDIMIENTO

- 11 Carácter
- 20 Humildad
- 23 Inteligencia
- 26 Determinación
- 31 Concentración
- 33 Caballerosidad
- 35 Ser disciplinado
- 40 Madurez
- 45 Talento y capacidad
- 51 Autoconfianza
- 54 Amor por el juego

57 CAPÍTULO 2: LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

- 59 Antifragilidad
- 65 Trabajo en equipo
- 72 Mentalidad ganadora

81 CAPÍTULO 3: EL ENTRENADOR

- 83 Capacidad y profesionalismo
- 87 Liderazgo y conducción
- 109 Capacidad pedagógica
- 113 Toma de decisiones
- 120 Valores personales

123 CAPÍTULO 4: LA PREPARACIÓN

- 125 Ponerse objetivos
- 128 Constancia y disciplina
- 133 El peligro de la sobreexigencia
- 136 El descanso
- 139 El plan de juego

143 CAPÍTULO 5: LA COMPETENCIA

- 145 Saliendo a jugar
- 149 Fluir
- 153 Leer el juego
- 160 Los árbitros
- 161 Cuando termina la competencia
- 162 Superando el dolor
- 165 Luchar

171	CAPÍTULO 6: RESULTADOS
173	El azar
175	El éxito y la delicia
180	La búsqueda de resultados
184	Ganar
189	El miedo a ganar
198	Perder
210	Análisis y explicaciones
217	CAPÍTULO 7: EL DEPORTISTA FUERA DE LA CANCHA
219	La relación con la prensa
220	Dando conferencias
222	El deportista persona
229	CAPÍTULO 8: LOS CLUBES
231	La forma de hacer las cosas
240	Las instalaciones
243	CAPÍTULO 9: OTROS ACTORES
245	Los padres
246	El psicólogo en el deporte
249	NOTAS
263	BIBLIOGRAFÍA

Prólogo

Este libro es una apuesta a la mente y a los factores psicológicos involucrados en el deporte.

La mente le gana al cuerpo y a las circunstancias adversas, y es por eso que debemos invertir en ella. La mente le gana al cansancio, al dolor, a la derrota.

La fortaleza mental potencia el talento, pero para poder usar esta capacidad, hay que pensarse, pensar a los otros, reflexionar y conocerse. El libro intenta ser un disparador de este proceso.

El libro está dirigido principalmente a los deportistas y al cuerpo técnico de los equipos deportivos pero también puede ser de utilidad para los padres de los deportistas y para todo aquel que desee trasladar las lógicas y esquemas del alto rendimiento deportivo a las organizaciones en las que participa.

El contenido del libro está estructurado en nueve capítulos.

El capítulo uno está dedicado al análisis de los jugadores de alto rendimiento, mientras que el capítulo dos a los equipos que logran esta performance. Abordaremos el rendimiento superior en el deporte tanto desde una perspectiva individual como desde una colectiva.

El capítulo tres está dedicado a los entrenadores: el profesionalismo con el cuál ejercen su rol, su capacidad de liderazgo y de toma de decisiones.

En el capítulo cuatro nos ocuparemos del entrenamiento y la preparación. Ya en el capítulo cinco abordaremos la competencia propiamente dicha, es decir, el análisis de la performance durante los partidos.

En el capítulo seis reflexionaremos sobre los resultados y como nuestra reacción frente a los triunfos y las derrotas afecta el rendimiento.

El capítulo siete trata del deportista fuera de la cancha: el deportista-persona, el vínculo con la prensa y con otras instituciones que lo toman como referencia.

El capítulo ocho aborda el análisis de los clubes, su cultura institucional y sus instalaciones.

El capítulo nueve está dedicado a otros actores que participan del ecosistema de los deportistas, como lo son sus padres y el psicólogo del deporte.

Muchas partes de este libro nacieron después de ver una película, leer una entrevista, o ver una charla TED (*). Cada uno de esos materiales está citado con un número y puedes encontrarlos en la sección de Notas al final del libro.

El libro también cuenta con una página en Facebook **<https://www.facebook.com/librodelacabeza>** en donde podrás encontrar los contenidos del libro y materiales para futuras ediciones que podrás compartir con otras personas.

Finalmente espero que disfrutes leer este libro tanto como yo disfrute escribirlo. Muchas gracias.

() TED Tecnología, Entretenimiento, Diseño (en inglés: Technology, Entertainment, Design) es una organización sin fines de lucro dedicada a las "Ideas dignas de difundir" (del inglés: Ideas worth spreading). TED es ampliamente conocida por sus charlas (TED Talks) que cubren un amplio espectro de temas que incluyen ciencias, arte y diseño, política, educación, cultura, negocios, asuntos globales, tecnología y desarrollo, y entretenimiento.*

Capítulo 1

Jugadores de
alto rendimiento

A continuación se detallan una serie de características que he encontrado en los jugadores de alto rendimiento: carácter, humildad, inteligencia, determinación, concentración, caballerosidad, disciplina, madurez, talento y capacidad, y autoconfianza.

CARÁCTER

¿Cómo es la mentalidad de un deportista de alto rendimiento?



A un deportista de alto rendimiento ningún obstáculo, ninguna derrota, lo detiene. Estos deportistas creen que tocar fondo es un excelente lugar para empezar a subir. Estos deportistas nunca creen que llegaron al final del camino, siempre creen que pueden seguir avanzando un poco más. Estos deportistas nunca se dan por vencidos. A través de la maravillosa historia de la atleta olímpica Janine Shepherd podemos descubrir qué no son tus circunstancias las que te definen, es tu capacidad de convivir con ellas y empezar de nuevo.⁽¹⁾

Muestra de carácter

Cuenta Gregg Popovich, coach de San Antonio Spurs, que cuando reclutaron a Tim Duncan, su jugador franquicia, le ofrecieron ir a la Liga de Verano, cosa que no era habitual para las primeras elecciones del draft, y él aceptó sin problemas para ganar experiencia. En un partido, Greg Ostertag -un jugador fuerte pero limitado- quiso hacerle pagar el derecho de piso haciéndole un foul que mandó a Tim a la fila diez. Tim se levantó,

no hizo ningún gesto y en la siguiente jugada le metió una tapa a Ostertag que hizo que la pelota cayera en la fila diez. En ninguno de los dos casos Tim Duncan hizo ningún gesto. Pop termina diciendo “Me di cuenta que teníamos un gran atleta que no estaría golpeándose el pecho y todas esas tonterías”.^{(2) (3)}

Virtudes grises

Agostino Rocca, fundador de la Organización Techint, decía que reconocía en su carácter lo que el político francés Schuman define como las “virtudes grises”: seriedad, honestidad, equilibrio, paciencia y prudencia. No son virtudes por las que se brille, son virtudes grises. Estas personas están más allá del día a día y del reconocimiento del otro. Se sostienen por sí mismas y siempre, siempre, llegan a lo que se proponen. Más lento pero siempre llegan.⁽⁴⁾

Miradas

Muchas veces me pregunté qué significaba un jugador con temperamento fuerte.

Conocí deportistas “violentos” pero estos casi siempre le hacían daño a su equipo, poseían una agresividad que no siempre podrían controlar. Conocí jugadores “sucios” y estos me gustaban un poco más por su picardía pero casi siempre -y lamentablemente- eran de talento limitado. Pero conocí una clase de jugador con temperamento que es la mejor de todas: son aquellos que lo demuestran a través de la mirada. Los rivales los miran y saben de su temperamento. No se necesita pegar, ni gritar, ni gesticular para demostrar temperamento.

Coraje

Una persona con coraje sigue aun cuando está cansada, e incluso cuando está muy cansada. Su cabeza le miente al resto del cuerpo y se impone, imagina el triunfo aunque esté contra las cuerdas, siempre piensa en mejorar, se banca perder y piensa en lo que tiene que hacer para ganar mañana. Aprende de los errores pero no se queda mucho tiempo recriminándose por ellos. Nunca pierde la paciencia, nunca deja de levantarse. Se queda trabajando cuando todos ya se han ido y empieza a hacerlo cuando el resto no ha llegado todavía. No duda en tirarse de cabeza frente a una pelota dividida. No reacciona cuando le pegan, tampoco pega sino que se pone fuerte. Cuando mirás a una persona con coraje te queda la sensación que la vas a tener que matar para que no te gane. Tirado en el piso sigue pensando en cómo ganarte.

Resiliencia

La resiliencia es la capacidad que tiene un cuerpo de recuperar su forma original después de haber sido deformado. Los grandes jugadores superan rápidamente el dolor de una derrota o las adversidades de un partido. La resiliencia es la capacidad que tienen las personas de sobreponerse a las derrotas y salir más fuertes de ellas.

Aburrido hasta el cansancio

“La otra noche Kawhi le robó la pelota a Curry. Se la quitó, fue al otro lado y la volcó, y su expresión no cambió. El no levantó su puño, ni miro a la multitud, ni hizo ninguna cosa estúpida. No hizo nada. El solo regresó a defender, con cara

de aburrido hasta el cansancio. Me encanta eso de él.” Gregg Popovich hablando de cómo se comportó Kawhi Leonard en un robo de pelota y volcada clave frente a Golden State Warriors.⁽⁵⁾

Líderes invisibles

Creo en los líderes que pasan desapercibidos, que trabajan en silencio, que construyen sistemas que funcionan sin ellos. Creo en los líderes que combinan trabajo duro y alegría permanente, en los que creen en el “nosotros” antes que en el “yo”. Creo en los líderes cuyos compañeros de equipo hablan bien de ellos, incluso cuando ya no están en el equipo. Creo en los líderes que ponen la cara por su equipo. Creo en los líderes que se ensucian las manos a la par del último jugador. Creo en los líderes que saben hacer la tarea de todos los miembros del equipo porque la hicieron antes. Me gustan los líderes a los cuales no hay que mentirles ni engañarlos, los que toleran escuchar la verdad. Me gustan los líderes que hablan poco y hacen mucho, los que son respetados por sus compañeros de equipo pero no temidos, me gustan los que lideran casi sin notarse desde afuera pero se valoran mucho desde adentro.⁽⁶⁾

Enfrentando obstáculos



Hay mentes que enfrentan cualquier obstáculo. Cuando uno cree que es lo máximo que pueden aguantar, aguantan un poco más. No importa tanto el tamaño del obstáculo, esas mentes se han hecho para superarlos. Estas mentes nunca se plantean poder o no poder. Cuando hay una mente ganadora, los obstáculos ya no cuentan. Siempre se superan.⁽⁷⁾

Fortaleza



Hay personas que nunca se rinden. Hay personas que siguen, y siguen, aún en las peores situaciones. Son personas que se escapan de su historia y hacen de éste un mundo mejor. Dejan una huella. Hay historias que nos inspiran.⁽⁸⁾

Con él voy a la guerra



“Soy el tipo de persona a la que si le hacen una pregunta y no sabe la respuesta, les diré que no la sé. Pero les apuesto que sé cómo encontrar la respuesta. Y encontraré la respuesta.” Chris Gardner (Will Smith), protagonista de la película “En busca de la felicidad.”^{(9) (10)}

Luchar

Hay veces que hay que seguir luchando. Dar un paso más aunque no se vea la luz al final del camino. En esos momentos, hay que sacar fuerzas de donde no las hay. Templar el alma y solo esperar que las cosas cambien mientras uno se mantiene en la lucha. Uno admira aquel que se muestra firme en sus convicciones, que le pone el pecho a las dificultades.

El vendedor

Miércoles 8 de la mañana. Buenos Aires. Subte C. Un vendedor de pañuelos de papel anda por un vagón lleno de gente, ofreciendo su producto. Es respetuoso, su oferta es clara (dos paquetes por dos pesos), pide permiso para pasar entre la gente.

Además está ciego. Pero está vendiendo un montón de pañuelos. Vende mucho porque la gente se identifica con la persona que no se da por vencida, con el que no se rinde, no importa cuántos obstáculos haya que enfrentar.

Mi nombre es Sam



Esta película trata acerca del amor entre padres e hijos y de la capacidad de dar más allá de ciertas limitaciones. Es una película muy profunda y muestra qué tristes que están a veces los exitosos y qué ricos son a veces los más limitados. Hay algunas escenas de colección como cuando la hija no quiere hacer algo porque su padre no puede o cuando Sam le dice a su abogada que ella no se da cuenta todo el esfuerzo que él hizo para estar con su hija.⁽¹¹⁾

Piu Avanti!

Cuando era chico había en la oficina de mi padre un poema de Pedro Bonifacio Palacios llamado “Piu Avanti”. El poema dice así:

No te des por vencido, ni aún vencido,
no te sientas esclavo, ni aún esclavo;
trémulo de pavor, piénsate bravo,
y arremete feroz, ya mal herido.

Ten el tesón del clavo enmohecido
que ya viejo y ruin, vuelve a ser clavo;
no la cobarde estupidez del pavo
que amaina su plumaje al primer ruido.

Procede como Dios que nunca llora;
o como Lucifer, que nunca reza;
o como el robledal, cuya grandeza
necesita del agua y no la implora...

Que muerda y vocifere vengadora,
ya rodando en el polvo, tu cabeza!

Seguro que van a existir problemas y nada va a ser como lo imaginamos, pero si mantenemos el foco, abrimos la cabeza y no nos dejamos vencer, casi seguro que saldremos adelante la mayoría de las veces.⁽¹²⁾

Ganadores

Hay jugadores que son ganadores. Tienen una cabeza que siempre cree que se va a ganar. Van perdiendo por varios puntos, queda poco tiempo, y le dicen a sus compañeros “queda mucho tiempo, no se apuren”, siempre creen que pueden y nunca pierden el control del juego. El partido está muy peleado, tiran un triple, lo erran, toman el rebote y vuelven a tirar y ahora convierten. Son jugadores que disfrutan la competencia, las situaciones difíciles los estimulan a dar lo mejor.

Leones y Leonas

Hay personas a las que le tirás unas migas de pan y te hacen una torta, le tirás un ladrillo y te hacen un edificio, le tiras un problema y te devuelven dos soluciones: una para el problema y otra para que nunca vuelva aparecer. Esas personas viven las

dificultades como desafíos y no como amenazas, les brillan los ojitos cuando están trabajando en algo que les apasiona, les vibra el alma, se cargan los problemas al hombro y siguen caminando. No conocen el “No” ni el “Darse por vencidos”. Esas personas hay veces que sufren y se frustran porque el mundo no es perfecto, pero esas personas escriben las mejores novelas que leemos.”

El placer de competir

Hay personas que aman competir. Disfrutan esa sensación de ponerse a prueba, de tener un desafío, de ganar basándose en el esfuerzo y en la habilidad. Disfrutan de ver cómo el rival se va diluyendo, de ver cuándo le van ganando psicológicamente. No importa tanto el rival, la persona siente que se supera a sí mismo, que tiene la capacidad de cumplir sus metas, de ir más allá de sus miedos. Las personas que disfrutan competir buscan todo el tiempo volver a sentir esas sensaciones.

Desde arriba no va a venir nada

Solemos explicar las causas de los problemas por la ineficiencia del que está arriba nuestro en un esquema de responsabilidades jerárquico. El del nivel dos se queja del de nivel uno y el de nivel tres se queja del de nivel dos. Esta postura es la salida más fácil y la menos comprometida. Cada uno en su nivel es responsable de que las cosas sucedan y es parte del trabajo cambiar lo necesario del nivel superior. Si algo no es distinto no es porque el de arriba sea siempre un inepto, sino porque nosotros hemos sido poco decididos a que las cosas fuesen distintas.

Poner excusas

Hay gente que pone la culpa en otro lado explicando por qué las cosas no suceden, en lugar de hacerse cargo de los temas y solucionarlos. Se agarran de un elemento de poca incidencia en el cuadro global e intentan hacerlo aparecer como la causa principal. No creo que hacer aparecer culpable a otros sea algo que hagan de malas personas, sino pienso que lo hacen producto de su “incapacidad” de convivir con los problemas y buscarles una solución. Los problemas los perciben como algo que los “mancha” y no como algo a solucionar. Nunca quieren que sus nombres queden cerca los problemas. Valoro a los que reconocen la presencia de un problema con humildad y se esfuerzan en solucionarlo.

Jugar duro para jugar bien

“Cuando no juego duro, no juego bien. Siempre jugué así porque nunca fui una estrella. Me gusta ganar y competir. Uno saca el orgullo del corazón” declara Andrés Nocioni, jugador de la selección argentina de básquetbol.

Los grandes competidores sienten que poner todo en cada partido es la única manera que tienen de jugar.⁽¹³⁾

Desde mí y a pesar de...

Cuando comencé a trabajar en la Organización Techint en el año 2000 nos hacían reflexionar sobre “La carta a Garcia”. Esta historia apunta a que reflexionemos qué podemos hacer desde nosotros, a pesar de todos los obstáculos que nos encontremos para lograr algo. Esta historia nos habla del compromiso, de la responsabilidad y de la voluntad para lograr las cosas.⁽¹⁴⁾

Personalidad

Cuenta Jorge Valdano que cuando era muy joven se enfrentó a Johan Cruyff. Este ya era una leyenda y líder indiscutido en el Barcelona. Organizaba, hablaba con los jugadores, daba órdenes, manejaba a los árbitros. Valdano enojado por el manejo que hacía del partido se acercó y le dijo “¿Por qué no nos das una pelota a nosotros para jugar y vos te quedas con esa?”. Johan lo miró con misericordia y le preguntó: “¿Cuál es tu nombre?”. “Jorge Valdano” respondió el argentino, “¿Y qué edad tienes?”. volvió a preguntar Johan. “Veintiún años” respondió Valdano. Johan lo miró serio a los ojos y le dijo “A Johan Cruyff, con veintiún años, se lo trata de usted”.⁽¹⁵⁾

¡Destrozalo!

Steffi Graf es la esposa de André Agassi y ganó 22 títulos de Grand Slam entre 1987 y 1999 como tenista profesional. Rodeada de sus dos hijos saluda a su esposo en la puerta del vestuario con un beso en la boca y esa palabra con la que título el post. Si la dejaran, sale ella a jugar. Nunca dejás de ser un deportista de alta competencia. Aunque ya no juegues.

HUMILDAD

No hay nadie más respetable que alguien que dice “me equivoqué”

Mucha gente cree que tiene que andar por la vida impoluta. Cuando hacen algo mal buscan una excusa, se defienden, lo niegan, no escuchan. Las grandes personas son más tolerantes con

sus limitaciones, están más atentas a cómo mejorar, reconocen que pueden equivocarse y lo reconocen abiertamente, se hacen cargo, piden disculpas si se equivocaron, están abiertas a revisar alguna decisión. Esa gente es muy respetable por su búsqueda del camino correcto. La otra gente se va a seguir equivocando porque se niega a ver que hay cosas que hacen mal y si no las ven, estarán condenadas a repetirlas. Tu humildad en el reconocimiento de los errores te hace grande.

La humildad como prerequisite

Es muy interesante la insistencia de Marcelo Bielsa para que el jugador que él pidió contratar mantenga los pies sobre la tierra más allá de su altísima valoración contractual. La humildad es un prerequisite para ser un gran jugador porque la humildad es la que te pone del lado del escuchar, del querer aprender y progresar. Cuando no sos humilde te alejas del lugar al cuál puedes llegar. La humildad pone tu techo más arriba.^{(16) (17)}

Ser fuerte

Ser fuerte requiere estar consciente de nuestras limitaciones para poder trabajar sobre ellas, limitar su efecto pernicioso. Aquellos que andan altivos y arrogantes son más frágiles a los golpes de la vida.

Tribunero

Hay un colega que cualquier iniciativa que emprende es para sumar puntos para la tribuna y eso tiene dos consecuencias negativas: por un lado, vende un montón de humo y, por otro, deja sin hacer cosas realmente útiles. Solo está en donde se puede

lucir y no donde se lo necesita. Son esos casos que crecen por sus jefes hasta que se estancan por sus pares.

Un gran artista no sale a vender su obra

Hay gente que hace cosas de excelente calidad sin la necesidad de contarlos a los cuatro vientos. Hacen las cosas bien y el producto logrado ya es suficiente reconocimiento para ellos. Esas personas son muy respetadas cuando alguien los descubre.

La humildad como expresión de la inteligencia

Las mentes más brillantes rebalsan humildad. Son tan exigentes consigo mismas que saben de sus límites, de lo que les falta recorrer. La humildad es uno de los signos más evidentes de la inteligencia. La humildad es un prerequisite para crecer, para aprender.

Evitar los excesos de confianza

Daniel Kahneman, psicólogo que ha ganado el premio nobel de economía por sus investigaciones sobre economía conductual, demuestra que los expertos tienen un desempeño similar a los monos al tratar de predecir el futuro lejano. Eso no tiene que ver tanto con su capacidad sino con lo complejo del mundo. Lo interesante detrás de estos hallazgos es lo perjudicial que puede ser la confianza excesiva de los expertos en sus juicios. La señal más clara de una persona inteligente es lo poco seguro que está de todo lo que piensa y cómo anda por el mundo con los ojos bien abiertos. Deberíamos enseñar a los jugadores que la humildad es una de las señales más claras de la inteligencia de una persona.

Transformarse en un gran jugador

Julio Velasco, director técnico de la selección argentina de voley, afirma que es mucho más difícil pasar de ser un buen jugador a uno muy bueno, que pasar de uno regular a uno bueno. Cuando ya sos bueno tenés que ser muy humilde, escuchar, trabajar mucho en las cosas correctas. Esto es muy difícil para los jugadores porque su nivel de juego ya no deja tan en evidencia sus falencias como cuando eran jugadores regulares. Uno percibe que alguien se transformará en un gran jugador cuando se trata a sí mismo como un jugador que tiene mucho por mejorar.

INTELIGENCIA

Talentos



Manu Ginobili propone cinco talentos necesarios para un jugador de alto rendimiento. El primero es ponerse objetivos claros y trabajar duro para conseguirlos. El segundo es entender qué necesita tu equipo y tu entrenador y ser capaz de proveerlo. El tercero es relegar el lucimiento personal para que tu equipo gane. El cuarto es disfrutar del jugar con tus compañeros, ayudarlos a crecer y desarrollarse. Y el quinto es entender tus limitaciones, saber cuándo no se puede, cuando te ganó alguien mejor.

Yo creo que Manu no es el jugador más talentoso ni el que ha trabajado más duro, pero sí es uno de los más inteligentes.⁽¹⁸⁾

La gente capaz

Casi todos los que saben mucho de algo tienen una relación casi despectiva con su ámbito de conocimiento. No se someten a las reglas vigentes y son capaces de generar nuevas. Generan conocimiento entre cervezas y asados, se ríen de “los de saco y corbata”, desprecian a los premios sabiendo si no te los dan tus pares no significan nada. Aquellos que dominan una disciplina andan en estado casi salvaje, despojados, enamorados de lo que hacen, apasionados. Cuando hablás con alguien que sabe mucho de algo, lo percibís en el brillo de sus ojos. Estas personas crean las reglas, los marcos de pensamiento.

Inteligencia interpretativa

Los grandes jugadores son capaces de entender qué está sucediendo en el juego y cómo actuar en consecuencia. Leen los movimientos del rival, saben dónde lastimar, entienden el momento del juego, aprovechan las rachas, aceleran, pinchan la pelota. La inteligencia en el deporte es inteligencia de saber leer el juego.

Minuto

Estaba jugando el equipo de juveniles de Pedro Echagüe frente a Boca, hacía un calor tremendo y el técnico pide minuto. El partido estaba parejo y uno de los mejores jugadores del equipo estaba sentado en el banco escuchando las indicaciones del técnico a punto de tomar agua. De repente viene mi hijo Agustín, que en ese momento tenía cinco años, se mete entre los jugadores y le pide la botella de agua porque él también tenía sed. Este jugador sonríe, se la da, espera que Agustín termine y luego

toma él. Se levanta y vuelve al juego. Lo rico de la anécdota es que los grandes jugadores están a otra velocidad, otros tiempos, otra relación con la presión. Ellos están varios segundos por delante de todos nosotros. Ellos están en el futuro. Ellos pueden ver más cosas por segundo que nosotros. Están mucho más preparados para reaccionar ante lo imprevisto y dominarlo.

¿Quién es alguien brillante?

Las personas brillantes no se toman demasiado en serio pero hacen las cosas seriamente, apasionadamente. Suelen prestar poca atención a lo accesorio y mucha a lo esencial. Dudan mucho, afirman poco. Mezclan ideas con afectos y sus actividades abren nuevos mundos en lugar de cerrarlos. Alguien brillante aporta luz y hace brillar a los demás.

Hacela fácil

Una de las características de la gente capaz y sana es que hacen las cosas fáciles, directas. Su claridad mental la presentan en sus relaciones con las personas. Hacen que las cosas fluyan. Cuando te encuentres con alguien que la hace complicada, anda preparándote para un tipo no muy capaz.

Campeón

Quedan siete minutos, ganás por 1 a 0, tu equipo está por salir campeón. “Yagui” Fernández hace un innecesario foul fuerte y lo expulsan. Carlos Timoteo Griguol le grita al jugador mientras abandona la cancha “¿Querés salir campeón? Campeón de la...”. Timoteo muestra que para ser campeón tenés que ser inteligente.⁽¹⁹⁾

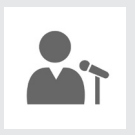
Cuánto más tontos somos, más inteligentes nos creemos

En 1999, los investigadores Justin Kruger y David Dunning, de la Universidad de Cornell en Nueva York, evaluaron si las personas que carecen de ciertas destrezas en un determinado campo son más propensas a no notar esta falta de habilidad que alguien más diestro o hábil para igual labor. La interpretación de Kruger y Dunning es que la capacidad de evaluar con precisión el nivel de desempeño en una actividad determinada, depende de las mismas habilidades que para realizar esa actividad, con lo cual aquellos participantes que eran menos habilidosos tenían un doble déficit. No sólo eran los más incompetentes, sino que carecían de las herramientas mentales para juzgar la propia competencia.

Es decir, existe un patrón de “incompetente e inconsciente de mi incompetencia”.⁽²⁰⁾

DETERMINACIÓN

Predictor de éxito



La determinación que pueda tener una persona es el principal factor para predecir el éxito en conseguir un objetivo en diversos campos como el deporte, la educación, el trabajo. De acuerdo a lo que han encontrado diferentes investigaciones, es mucho más importante la determinación que la inteligencia, las habilidades sociales, los ingresos familiares. La determinación es el seguir intentando cuando nos encontramos en dificultades, el tener constancia no a través de los días o de los meses sino a través de los años, el empezar de nuevo luego de una derrota o frustración.⁽²¹⁾

Estirando el límite

Hay momentos en los que uno siente que está al límite de su capacidad, pero la realidad te empuja a ir más allá de ese límite. Te pasa con el sueño de tus hijos pequeños, enfermedades de tus seres queridos, tareas escolares de los chicos cuando llegás cansado del trabajo, problemas laborales, situaciones en el deporte. Cuando lográs estirar tu límite, empieza el coraje.

Garra

El jugador de basquetbol Dennis Rodman fue uno de los ejemplos más nítidos de intensidad en el deporte. Daba todo de sí en cada defensa, en cada rebote, en cada pelota dividida. Aportaba esta mentalidad a sus equipos.⁽²²⁾

¿De dónde nace la determinación?

En diferentes ámbitos aparece la determinación como el componente mágico para lograr las cosas. Un investigador en neurociencias la menciona como el cuarto componente para implementar una idea creativa, se la escuché a un médico que lucha contra enfermedades terminales, se la escuché a un entrenador donde su falta era el motivo de perder un partido sobre el final. Y yo estoy de acuerdo con su importancia pero a su vez me preguntaba cómo aparece la determinación. Después de pensarlo bastante llegué a la conclusión que nace de disfrutar lo que estás haciendo. El disfrutar lo que estás haciendo te lleva al entusiasmo y éste muta en determinación cuando estás a metros del final. Para mí la determinación no nace de poner coraje o sentirse amenazado, nace del amor a lo que hacés.

¡Eres un salvaje!



La película “Rudy, reto a la gloria” trata de un joven que soñaba jugar en el equipo de basketbol de la universidad de Notre Dame. Rudy tenía todas las excusas para no llegar, su familia no confiaba en él, no tenía dinero, no tenía las condiciones atléticas, pero él llegó. Juega una única jugada y fue la única persona en los últimos treinta años que salió en andas de ese estadio. La frase de título del post se la gritó un amigo cuando termina el juego en donde participó. ¿Cuál es la lección de esta película? A una persona decidida no hay obstáculo que la detenga, una persona decidida va paso a paso destruyéndolos con buenas armas, puede tardar más o menos tiempo, pero una persona decidida llega a donde se lo propone. Su alma convence a todos y los alinea detrás de su sueño. Brindo por esos espíritus salvajes que no conocen el “no se puede”.⁽²³⁾

Los últimos metros

Hay personas que corren los últimos metros que faltan hasta la meta, no importa cuántas guerras pelearon ni cuánto hace que estén despiertos. No hay nada entre su mente y la llegada. Engañan a su cuerpo, no miran seguido el reloj, saben que sólo se trata de aguantar. Esas personas llegan. Rotas, descocidas y con barro en sus zapatos, pero llegan. No ponen excusas. Me gustan aquellos que miran para adelante, tensan su alma y llegan a destino.

Entrega

Marcelo Bielsa afirma que la entrega es un acto de voluntad al alcance de cualquier jugador y debe ser innegociable. Jamás a un deportista se le debe reprochar la falta de talento pero si de entrega. Para que te salga una jugada genial, hay mil variables en juego. Para el despliegue y la solidaridad grupal, solo hace falta proponérselo.

Si quieres algo, ve por ello.



“Nunca dejes que alguien te diga que no puedes hacer algo. Ni siquiera a mí. Si tienes un sueño, tienes que protegerlo. Alguien que no puede hacer alguna cosa, te dirá que no puedes hacerlo. Si quieres algo, ve por ello. Punto.” Chris Gardner (Will Smith), protagonista de la película “En busca de la felicidad, hablándole a su pequeño hijo.”⁽²⁴⁾

Los que no hacen las cosas a medias

Hay gente que cuando hace algo va a fondo. No lo hace tíbicamente, se compromete, respira la tarea, va una y otra vez hasta que la termina, las dificultades sólo son un mojón que le muestra que está avanzando. No aparece nunca por su cabeza la idea de abandonar, no paran hasta que dominan el campo de acción. Mirados desde afuera son terriblemente locos pero ellos tienen una causa, un propósito que los hace moverse.⁽²⁵⁾

Una cuestión de actitud

No se trata de poder con todo, ni saber todo. Solo se trata de tu actitud frente a las dificultades. Admiro a aquellas personas que son como capitanes de un barco en el medio de la tormenta. Esas personas que pueden ir perdiendo pero nunca creen que van a perder. Miran para adelante, sacan pecho, fijan la mirada. Solo se necesitan muchos de esos para lograr cualquier cosa.

Las cosas hay que hacerlas

A todos algo nos da temor. Todos encontramos algo para la cual nos sentimos por debajo de nuestra habilidad. Pero esas cosas hay que animarse a hacerlas. En el medio de la batalla nuestras habilidades se pondrán a la altura de las circunstancias. El entusiasmo también es una habilidad que suplanta a los déficits en las otras habilidades. Hay que empezar a caminar. Esquivar obstáculos. Y te vas a dar cuenta que la situación no era tan complicada o que vos creciste en la pelea.

¿En qué son buenos los que llegan?

Son buenos en ir atrás de un sueño. En eso nadie les gana. Toda su alma se alinea, se abren a codazos en la vida, se acuestan tarde, se levantan temprano, trabajan el doble, el triple, lo que haga falta, piensan todo el tiempo en cómo lograrlo. Aprenden cada día. En otras cosas son más bien mediocres, y en algunas, incluso son malos, pero buscando lograr sus sueños nadie les gana. Tienes que darles tiempo y no meterte en el medio para que no te pisen. Los sueños los encandilan, los seducen. Hasta no verlos hechos realidad no paran.

Los que hacen siempre pueden hacer un poco más

Aquellas personas que hacen mucho, siempre encontrarán la forma de hacer un poco más y aquellos que hacen poco siempre encontrarán la forma de hacer un poco menos. Fijate de pedirle algo a una persona muy activa y resolutiva, siempre encontrará la forma de ayudarte. Pedile algo mucho más chico o leve, a alguien que no tiene determinación y siempre encontrará excusas para no poder ayudarte.

Competir

“Amo el deporte y lo entiendo de una sola manera: el deporte sin metas es estúpido, esa es mi sensación. Si no trato de dar lo mejor, entonces no hago deporte, mejor hago otra cosa. El deporte es jugar con la pasión a pleno y disfrutar la sensación. El deporte es competir, competir para intentar ganar.” Rafael Nadal.⁽²⁶⁾

CONCENTRACIÓN

Manuel

A Manuel Neuer, el arquero alemán que jugó la copa del mundo de Brasil 2014, Pep Guardiola lo hizo filmar durante los 90 minutos de un partido para mostrarle a todos sus compañeros cómo -aunque la pelota esté a 60 metros de él- seguía cada jugada con una concentración única previendo en que momento tenía que intervenir. Los grandes jugadores están siempre atentos, ya sea que la jugada está a 5 metros, a 60 metros o ellos estén en el banco. Argentina no fue campeón mundial en Brasil 2014

porque Manuel estaba concentrado y llegó antes a cortar el pase al “Pipita” Higuaín.⁽²⁷⁾

Los errores son información

Un jugador tiene que sacarse de encima la idea equivocada de que los errores son indicadores de incapacidad. Los errores son la señal de que por ahí no es el camino y que hay que doblar. La concentración la podemos mantener cuando incorporamos un error como un simple hecho informacional.

Dirk

En el segundo juego de las finales de la NBA de la temporada 2010-2011 entre Dallas Maverick y Miami Heat, Dirk Nowitzky dio una clase de fortaleza mental. Metió los últimos nueve puntos de su equipo, con el partido empatado metió un triple, metió el doble final. En ningún momento se le escapó su mente. Sabía lo que quería. Lo había pensado mil veces y cuando estaba ahí, supo lo que había que hacer.⁽²⁸⁾

El punto más importante es el próximo

En una entrevista a Andre Agassi por parte de la publicación Harvard Business School le preguntan de dónde saca esa resiliencia, esa capacidad de enfrentar las adversidades, y él responde: “Es a partir de reconocer que cualquiera sea el resultado, el punto más importante es el próximo.” Un deportista de alta competencia está siempre en el presente, en la próxima jugada. No está atado al pasado ni pensando en lo que vendrá.⁽²⁹⁾

Los puntos puente

Brad Gilbert indica que los puntos más importantes a jugar son los que proceden a los puntos definitorios. Los deportistas menos oportunistas no notaran el valor del punto que se va a jugar cuando vayan 30-30. Un deportista fuerte mentalmente juega ese punto con férrea concentración. El punto puente es el punto previo a poder ganar el juego. En ese punto, uno obtiene la mayor ventaja psicológica frente a su contrincante porque este no se lo toma tan en serio. En un partido de básquet, uno podría pensar el momento del último cuarto en donde sacas cuatro o cinco puntos. Si tu equipo es capaz de seguir acelerando cuando restan tres o cuatro minutos llegará al final del juego con tranquilidad y tendrá casi asegurado el triunfo.

CABALLEROSIDAD

Rivales

Kasparov y Karpov se odiaban. Tenían una terrible rivalidad. Los dos eran grandes jugadores. Cada uno con su estilo. Kasparov sacó ventaja deportiva a Karpov a lo largo de su carrera pero cuando la vida golpeó a Kasparov, Karpov lo fue a visitar a la cárcel y apoyarlo mientras que muchos que se decían amigos de Kasparov no lo hicieron. El odio deportivo entre ambos había devenido en respeto. Seguramente no eran amigos aún después de esa visita, pero eran hombres que en momentos de crisis mostraban respeto y admiración por el otro. El respeto por el otro en circunstancias donde podrías no tenerlo, es un sentimiento mucho más noble que la amistad en tiempos de bonanza.⁽³⁰⁾

Respeto

Los jugadores deberían saber que el respeto que muestran dentro de una cancha, les servirá más allá de su carrera. Es importante que un jugador piense más allá de los partidos y que busque ser una persona admirada por todos aquellos que alguna vez jugaron contra él. Hay algunos valores que los jugadores no deberían negociar más allá de triunfos y derrotas.

Nelson Mandela



La historia de Nelson Mandela será recordada por mucho tiempo como la historia de un hombre que luchó por sus ideales, apelando a lo más noble del ser humano. Luchó sin dejar de ser un buen hombre, respetuoso, tolerante, inteligente, sin rencores. Su vida fue una bocanada de aire fresco en un mundo tan lleno de ventajeros, chantas y gente que corta camino.^{(31) (32)}

Guerrero

Yo conocí un jugador al que no le entraba en la cabeza la idea de perder. Podía tirarse de cabeza a la platea por una pelota. Estaba entregado a la idea de ganar pero también era un caballero. Odiaba ganar haciendo trampa. Era un guerrero de los cuentos. Su furia duraba lo que dura la competencia. Ni un segundo más. Cuando terminaba el partido era el primero en saludar a su rival. Era de los que cortan un contraataque del rival perdiendo por uno quedando solo una pelota por jugar, pero si veía que el rival caía lastimado en su llave, detenía el juego. Ganar de esa manera para él no tenía valor. Solo quería ganar cinco contra cinco. Todos de pie.

No elegimos el “qué” pero siempre podemos elegir el “cómo”

El deporte nos pondrá frente a la derrota, al fracaso, al ser bailados por nuestro rival. Nos va a tocar. Nadie le escapa a esa situación. Ni el que entreno mucho, ni el bueno, ni el talentoso. No elegís “qué” te sucederá. Pero siempre puedes elegir el “cómo” le haces frente. La dignidad con la que transitas ese momento. La belleza del deporte está mucho más en esos héroes de frente alta que en los ganadores circunstanciales. El deporte se parece demasiado a la vida como para pensar que el “qué” es lo más importante. En la vida el “cómo” es lo que te hace respetado.

El ángulo de noventa grados

José Luis Menotti, técnico de la selección argentina de fútbol campeona mundial en 1978, les decía a los jugadores que aquel que cruza el jardín evitando el ángulo de noventa grados, llega más rápido pero pisa las flores. Hacía referencia al modo en el cual obtenemos nuestro objetivo, como recorremos el camino. El ángulo de noventa grados nos lleva más tiempo pero no destrozamos lo que hace bello el recorrido.

SER DISCIPLINADO

Constancia

La vida a veces nos da buenas cartas y a veces no, pero la persona constante va a estar preparada para cuando llegue el momento. Cuando llega la oportunidad ya es tarde para prepararse.

Las personas constantes siempre avanzan, a veces más lento, a veces no por el camino más directo, a veces tienen que volver a empezar.

La constancia la entiendo como no bajar los brazos, siempre tratar de mejorar, persistir en lo que uno cree.

A veces es difícil ser constante frente a las frustraciones. Las personas ponen mucho esfuerzo y esperan lograr objetivos que en ocasiones la vida se los pone más lejos. Los constantes solo necesitan tiempo para lograr todo lo que quieren.

Dedicación

Cada vez que analizo la historia de alguien que se destaca en una actividad, hay una historia de esfuerzo, dedicación, pasión, noches largas, madrugones y fines de semana alrededor de esa actividad. Casi nunca la capacidad es previa a todas esas horas de trabajo. Había una semilla pero nada más que eso. Destacarse en algo implica esforzarse, pero no un día o un mes, implica estar haciendo eso por muchos años y cuando la mayoría esté haciendo otra cosa (veranos, fines de semana, madrugadas). Cuando te sientas que sos el único en el mundo que está a esa hora haciendo eso, estás en buen camino de hacerte alguien destacado en esa disciplina. Las medallas se obtienen en los entrenamientos y se retiran en la competencia.

¿A quién respetas?

Yo respeto a las personas que no toman atajos ni se cuelan en las filas, a los que hacen cosas que nadie ve como si las viera todo el mundo, a las que dan el ciento por ciento ad honorem, a los que no temen volver a arriesgar después de un fracaso, a los humildes, a los que leen mucho, a los que han bañado de sudor su talento, a los que inspiran sin jerarquías, a los que cuidan la

relación con el ser querido antes de la ventaja adicional. Frente a esos me saco el sombrero.

Rafa Nadal

Algo que aparece muy nítido en la vida de Rafael Nadal es una férrea disciplina de trabajo. Rafa se entrena duramente para ser el mejor. También aparece en su carrera la importancia del equipo de trabajo que lo acompaña y su familia dándole estabilidad. Durante el juego saca a relucir un espíritu competitivo, la idea de aguantar y persistir en los buenos momentos del rival, y la disciplina de seguir el plan de juego.

¿Qué es el talento?

Creo que debemos distinguir entre el talento natural de una persona del expertise que ha podido desarrollar a partir de su trabajo. Creo que el talento es una condición de partida y el expertise es una situación de llegada: cuánto le hemos agregado -al mayor o menor talento con el cual contamos- de práctica, estudio, experiencias, etc.

La fórmula podría ser talento (todo lo que traemos de la cuna) + experiencias + prácticas + estudio (todo lo que podemos hacer después de nacer) = expertise (nuestra capacidad de hacer algo).

Claramente en una persona ambos componentes son muy difíciles de separar, salvo en los muy talentosos. En esas personas uno “percibe” que hay algo que nunca se podría obtener con más práctica.

Ser talentoso también es un arma de doble filo: uno se puede confiar mucho en su talento y no fortalecerlo con lo adquirible.

Crear solo en lo adquirible -cuando no tenemos el talento suficiente- también es complejo... siempre las cosas nos costarán el triple de esfuerzo.

Uno debe pensar en cuáles son sus talentos, descubrirlos (creo que muy pocas personas se paran a pensar en que son muy talentosas), hacer algo en los cuáles sean requeridos y vivir toda la vida creyendo que no se es talentoso.

Artistas y laburantes

Siempre me pregunto porque los artistas no se animan a ser laburantes y viceversa. Tengo la hipótesis de que eso se debe a cómo las personas se ven a sí mismas. La persona se destaca del resto cuando se anima a vivir en esos dos mundos. No te digas laburante o artista, sé los dos.

Exigencia versus compromiso

Son como el agua y el aceite. La exigencia viene de afuera, de otro. El compromiso surge de tu entusiasmo, de tus ganas de lograr el objetivo y de tener la disciplina de persistir. La exigencia te ahoga, el compromiso te hace nadar hasta la orilla.

Ganarse a sí mismo

“Tenemos que tener mayor autocrítica y contracción al trabajo. Tiene que salir de cada uno de nosotros, nadie nos la va a dar desde afuera. Cada uno tiene que pensar cómo puede ayudar más al equipo, cómo puede mejorar individualmente. No me preocupa tanto perder como sentir que nos dimos por vencidos. Ahí es donde tiene que aparecer el carácter, el trabajo, la humildad de cada uno. No importa cuánto hayan hecho hasta acá, claramente necesitamos hacer más si nos importa sacar adelante las cosas. Mañana, ¿quién va hacer una lista de las cosas que hizo mal esta noche?, ¿quién va armarse un plan de tiro o de

pesas para las semanas que siguen?, ¿quién va a salir a correr solo el domingo?, ¿quién se va a quedar a tirar después del entrenamiento del lunes? Necesitamos trabajar más fuerte. Cuando uno se gana a sí mismo, recién puede pensar en ganarles a otros. Nosotros no nos ganamos a nosotros mismos todavía.” Mensaje de un entrenador a sus jugadores luego de una serie de derrotas.

Caminos

Hay personas que llegan a lugares de reconocimiento sin hacer el camino ordenado y profesional que hacen otros que llegan a lugares menos destacados. Eso no debería llevarnos a descalificar el método serio de trabajo. Observar que se puede llegar a ser igual de exitoso sin pasar por el camino formal, no debería ser razón para descalificar el método formal. La observación debería ser a dónde podría haber llegado esa personal talentosa si hubiese también transitado el camino ordenado y profesional que esquivó. No se trata de a dónde llegaste sino a dónde podrías llegar. El talentoso que reniega del trabajo, llega a un lugar peor del que podría haber llegado.

Escapar a las falsas elecciones

El cierre de Javier Mascherano frente a Holanda en el campeonato mundial de Brasil 2014 simboliza la fusión del talento y del trabajo. Mascherano corre, no se da por vencido, vuela, pero no comete penal, su cierre es milimétrico. La jugada transmite el mundo de los “y”. Se puede ser muy capaz y también tener una férrea contracción al trabajo. Un mundo más amplio, más completo. Un mundo que no nos obliga a elegir una sola cosa buena. Podemos ser buenos en más de una dimensión. El talentoso que

se esfuerza y da todo por el equipo. El jugador más limitado que mejora todos los días y no se refugia solo en el aporte de su entusiasmo.⁽³³⁾

MADUREZ

Hacelo lento

Una carrera deportiva la tenés que hacer lentamente, ladrillo a ladrillo. En el tiempo vas construyendo conocimiento, autoridad, relaciones. Veo todo el tiempo gente que se apura en llegar rápido a un lugar en donde no tantea el terreno, no tiene sustento, no tiene credibilidad. Andá lento, dando pasos firmes, vas a llegar a destino en el momento en el que tenés que llegar.

No correr para tomar el tren

Esto implica ostentar el control de nuestro tiempo, de nuestros planes y de nuestra vida. Uno se coloca por encima de la competitividad de la vida moderna. Uno controla lo que hace. No corramos trenes que nos llevan a lugares que no queremos ir, solo por la sensación de estar en movimiento.

Fuerza

“La fuerza que yo busco no es aquella que te lleva a ganar o perder. Lo que yo deseo es una fuerza que me permita ser capaz de resistir cosas como la injusticia, el infortunio, la tristeza, los equívocos, las incomprensiones”. Del libro “Kafka en la orilla”, Haruki Murakami.

De a un error

Los jugadores mentalmente más fuertes cometen errores de uno a la vez. Los menos fuertes cometen de a dos errores. Esto es fácil de explicar: para un jugador fuerte el error se acaba en el momento que lo produjo, mientras que para un jugador no tan fuerte el primer error lo acompaña a la jugada siguiente y como tiene su cabeza en la jugada anterior, es muy probable que cometa el segundo error.

Tiros libres

Los tiros libres en el básquet son una lucha del jugador consigo mismo. Es un acto repetitivo que los jugadores ejecutan millones de veces, en donde se logra automatizarlo a partir de lo que hagas con tu cabeza. Cuando una persona logra dominar los tiros libres logró en parte dominarse a sí mismo, logró imponerse a su cabeza, llevarla a donde uno quiere que esté y eso sirve más allá del básquet.

El mordisco

Luis Suárez, delantero del Barcelona, se quedó fuera del mundial de fútbol Brasil 2014 jugando con la selección uruguaya por morder a un rival. Ese morder fue no controlar los impulsos, el actuar un sentimiento. El ser adulto es poder detenerte a tiempo. Es ser dueño de vos mismo. Los niños son todo pataleo. Ser adulto es saludar cuando perdés, es tolerar la frustración. El no controlar tus impulsos no es de machos, es de niños.

“Tenés que saber lo que no sabés hacer”

La frase le pertenece a Johan Cruyff, estrella en los años setenta en la selección holandesa de fútbol y a quién se le atribuye mucho del estilo del Barcelona. Cruyff era un futbolista que entendía muy bien el juego, y a partir de ese entendimiento, podía darse cuenta de aquello en lo que no era bueno, y tenía la inteligencia de evitarlo.

Jugador de equipo

Un jugador de equipo hace en cada momento lo que el equipo necesita. Sus acciones no están orientadas por sus intereses sino por las necesidades del equipo. Los jugadores que no juegan para el equipo, sino para sí, suelen tomar tiros inadecuados (ya sea en exceso o en defecto), están desatentos a los que está sucediendo, no saben leer el juego. Los jugadores de equipo son buenos lectores de las situaciones del juego y tienen un gran repertorio de soluciones que van aplicando a la lectura que hacen del juego.

Los generosos

Me gusta la gente que es tan grande que deja de pensar sólo en sí misma. La gente que deja pasar al otro es más fuerte porque puede esperar. Los egoístas, ventajeros de la situación, no se percatan que dan la impresión de una vida corta, limitada, temerosa, donde si no tienen lo que quieren, se les acaba el mundo.

Hay tipos que suman

En los grupos, hay personas que sin ser los más inteligentes o los más talentosos son los que hacen que el grupo funcione. Son los que se acomodan a lo que el grupo necesita en cada momento, son los que representan los valores más nobles, son los que muestran que el grupo está ante todo y cuidan esa premisa. Esas personas no aparecen en las tapas de los diarios pero se siente su contribución y todos sus compañeros los valoran más que a ninguno.

“Pepe” Sánchez

Un jugador de alta competencia se hace tal, cuando no se piensa únicamente como deportista. Se piensa formando parte de un equipo, entiende el deporte no como la única cosa en la vida, busca siempre ganar pero acepta perder. Un deportista de élite se sabe un artista al servicio de un equipo, no usa muñequera, ni vincha, es altruista. Un deportista de élite no se queja del frío ni del calor en un entrenamiento y ve los grandes esfuerzos como algo que le sale naturalmente. Juan Ignacio Sánchez, ex jugador de la selección argentina de básquetbol, es todo eso.⁽³⁴⁾

Las malas personas se quedan sin nafta

Ser bueno en lo que hacés pero desconsiderado con la gente, neutraliza tus virtudes. Ser poco humilde, sólo pensar en tu carrera, en tu exposición, te dejará a mitad de camino. Tu carrera se desacelerará ya que dejarás de tener oportunidades, a los que fallaste dejarán de ayudarte, dejarás de tener influencia sobre ellos. Si quieres llegar lejos, tu carrera nunca debe ir por delante de tu valor como ser humano.

Conseguir las cosas desparramando muñecos

Hay personas que logran sus objetivos dejando gente lastimada a su paso. El fin justifica los medios. Esas personas, al mismo tiempo que logran un objetivo, se les hace más difícil llegar al próximo.

Portazo no recomendable

Conocí el caso de una persona a la cual le ofrecieron un nuevo trabajo y que avisó en su actual trabajo que al día siguiente ya no vendría. La gente a veces se comporta ingenuamente. No se da cuenta de lo importante que es terminar bien los ciclos. ¿No sabe esta persona que cada vez que llamen a este trabajo para pedir referencias su ex jefe dirá “cuídate...de un día para el otro se te va y te deja colgado”? La persona se está cerrando puertas futuras. Hay que ser adulto, serio. Hay que ser agradecido. Hay que pensar en el largo plazo. Hay que pensar en que la imagen que dejás, siempre te acompañará.

¿Por qué te gusta Nadal?

“Me gusta su rutina, el modo en el cuál encara el trabajo cada día. Sale, juega duro, da todo lo que tiene. Está dispuesto a permanecer ahí, y hacer todo lo que sea necesario para ganar. Y cuando se terminó el partido, se terminó. Se va, y no habla de que hubiera pasado si” afirma el tenista Jimmy Connors, ganador de 109 torneos profesionales a lo largo de su carrera y ex número 1 del mundo.

TALENTO Y CAPACIDAD

Talento

Los resultados que obtenés son el producto de tu talento y de cuánto lo pongas en juego. Hay personas muy talentosas que se comportan la mayoría del tiempo como descuidadas, desorganizadas, y sólo de vez en cuando hacen una genialidad. Son los que la vida les gana cinco a uno y ellos hacen el mejor gol del partido. Hay otras personas de talento limitado pero que lo ponen en juego la mayor parte del tiempo. Esas personas hacen goles de penal, rebote, puntinazos, pero son las que le ganan a la vida la mayoría de las veces. Por supuesto los mejores son los talentosos que se tratan a sí mismos como personas no dotadas de tanto talento y tienen una alta contracción al trabajo. En síntesis, sólo con talento no le ganarás a la tenacidad de alguien menos talentoso, pero el talentoso será superado por otro talentoso que se piensa limitado.

Experto

Un experto es alguien que se ha pasado muchos años de su vida preparándose para que cuando vos tengas un problema pueda darte una respuesta correcta en forma rápida. El ya recorrió antes todas las respuestas equivocadas.

Velocidades

El filósofo Alejandro Rozitchner dice que hay dos tipos de velocidades. Hay una velocidad loca, compulsiva, que no permite disfrutar el paisaje, de la cual tenemos que cuidarnos. Hay otra

velocidad que está asociada a la capacidad, al entusiasmo. No hay que creer que todo tiene que ir lento, que lento es mejor que rápido en todos los casos y circunstancias. Cuando una persona tiene muy desarrollada una capacidad, hace las tareas asociadas a esa capacidad con mayor velocidad que las personas que no tienen esa capacidad.

Estrellas

Los expertos solucionan las cosas diez veces más rápido que sus colegas. Un experto huele el problema y con precisión quirúrgica interviene. Un experto hace en diez minutos lo que un no experto hace en diez días.

Cómo detectar alguien que sabe mucho

Alguien que sabe mucho te va a contar en una hora lo que otro que sabe menos te contaría en varios días. Alguien que sabe mucho te va a explicar algo muy complejo para que lo entiendas en una forma muy sencilla. Alguien que sabe mucho no es mezquino y comparte su conocimiento. Alguien que sabe mucho va a despertar tu entusiasmo a partir de su pasión en el tema.

Principio de Castilla

Reinaldo Castilla fue un director industrial muy reconocido de la Organización Techint. El “Principio de Castilla” afirma que aquellos que ignoran un tema, tienden a simplificarlo. Y creo que es así. Una versión de esa idea también la leí en el concepto de que aquellos que más saben de un tema, se consideran mucho menos expertos que aquellos no tan preparados.

Esto se explica porque el que conoce de algo, sabe mucho mejor todo aquello que no conoce que aquel que conoce el tema superficialmente.

Otro tipo de belleza

A una persona que sabe mucho de algo le brillan los ojos cuando habla, esa anticipación a tus preguntas, ese discurso lleno de condicionales, ese cortar camino, ese separar lo fundamental de lo accesorio, para mí tiene mucho de belleza.

Talento y esfuerzo

Me deslumbró frente a aquellos que hacen las cosas casi sin esfuerzo, naturalmente, mágicamente. El talento circula en otro nivel. En un nivel estamos los que transpiramos, nos esforzamos, mejoramos, pero en otro nivel están los que usan galera, los que sacan conejos. El talento es de los artistas, el esfuerzo de nosotros y sin la combinación de ambos, los equipos no funcionan.

Los artistas

Al mundo lo salvan los artistas. Los artistas hacen del mundo un lugar mágico, un lugar donde nos olvidamos de los mequinos. Los artistas con sus pinceladas nos conmueven, hacen magia. Los artistas no se mueven por dinero, se mueven solo por el amor a la belleza, al caño, a la faja, a la asistencia, a la pelota besando la red.

Messi es un perro

Hernán Casciari relata con belleza lo que distingue a los deportistas de los no deportistas. Afirmar que no es lo mismo jugar un deporte que hacer un deporte. El talento y disfrutar lo que haces, es lo que te permite jugar. Cuando careces de talento o no estás disfrutando, dejás de jugar. Empiezan a ser más importantes las reglas y cómo hacerles trampa o cómo beneficiarte de ellas. Un deportista es un artista. No es un empleado burócrata.⁽³⁵⁾

La creatividad



La creatividad no te pertenece. La creatividad pasará por tu vida y si no estás muy a la defensiva, podrás atraparla y volcarla en tu trabajo. La creatividad es un ángel que quizás te toque. La creatividad no es algo que te debas. La creatividad es un regalo y no parte de lo que debes hacer. Eres sólo un ser humano. Haz cosas que estén a tu alcance, empéñate en tu trabajo, da lo mejor de ti, eso es suficiente. Si la creatividad llega a ti será un regalo para todos, pero si anida en otro artista también está bien. La magia está en el aire, no en tu corazón ni entre tus obligaciones.⁽³⁶⁾

Desparramando magia

Se iba el primer cuarto y quedaban pocos segundos. Se la dieron cerca de la mitad de la cancha, lo vinieron a defender, le tiró un caño a su defensor y pasó por el costado. Tomó la pelota y ya sabía el final. Lo quisieron marcar pero ya estaba el destino definido. Se paró y clavó un triple. Puso al equipo en partido nuevamente. Volvió al banco sonriendo. Había desparramado magia

y la gente en la tribuna sintió por un momento que comprendía lo que significaba el talento. El sintió que para él no existían los límites. Se sintió un artista, un pájaro libre. Un indomable.

Cuando el talento no necesita del lujo

Hay jugadores tan talentosos que no necesitan de los lujos para arreglar lo que está mal y ser efectivos. Su talento se mira en sus resultados y no en sus jugadas individuales. Hay cerebros que hacen que los problemas no aparezcan y hay superhéroes y bomberos que salvan heroicamente las cosas en el último segundo, apelando a su carisma y a su persuasión. Tenemos que saber mirar el silencio, el no problema, el no lujo y detectar allí el talento que se expresa.⁽³⁷⁾

Técnica y talento

Marcelo Bielsa nos invita a diferenciar la técnica del talento. “Meter un pase al vacío requiere sólo de técnica y eso está al alcance de cualquiera, incluso de mí. Pero meter un pase al vacío en un partido chivo, con un marcador encima, cansado y nada de tiempo encima, es cosa de elegidos. Es por eso que yo me llamo Bielsa y Ricardo Bochini, Bochini”.

Perfeccionismo

Brad Gilbert en un momento se transformó en el entrenador de Andre Agassi y en su primer encuentro le dijo que lo que tenía que abandonar era su tendencia a buscar el tiro perfecto todo el tiempo, que eso era poner el riesgo en contra suyo y que eso afectaba su confianza. Muchas veces solo se trata de devolver la pelota, de mantenerla en juego y que sea el rival el que

se equivoque. Es interesante pensar si tu estilo de juego pone a tu confianza siempre al borde del precipicio. Si en cada jugada apuestas todo a un número. Parte de la reflexión sobre tu estilo de juego tiene que ver con el enfoque correcto para mantenerte confiado y mentalmente fuerte.

Virtuosismo

Hay personas que hacen aquello con lo que se ganan la vida con virtuosismo. No importa demasiado su ocupación. Si son directores de una compañía, médicos, entrenadores o peluqueros. Respeto a alguien por cómo hace lo que hace, mucho más que por lo que hace. Estas personas han tomado su profesión como un espacio en donde se expresan. Lo que hacemos casi nunca lo elegimos. Nos han llevado hasta allí miles de factores. Pero cómo lo hacemos, si es algo que podemos elegir. Los virtuosos hacen del mundo un lugar más bello para todos nosotros.

Ejecutar un trabajo con maestría

No importa a qué te dediques o qué hagas. Procura hacer aquello que hagas con un amor, dedicación y una excelencia que sea digna de admiración por parte de aquellos que reciben tu trabajo. Cuando lograrás hacer eso, estás listo para el paso siguiente. Cuando lograrás hacer tu trabajo de esa manera, tu alma estará llena con independencia de cuánta plata haya en tus bolsillos y serás un modelo de inspiración para los demás.

Los dueños de la pelota

Hay jugadores que son los dueños de la pelota. Se hace en la cancha lo que ellos quieren. Se juega al ritmo que ellos quieren,

hace puntos el jugador que ellos quieren. Son “el puto amo” con el cuál un día Pep Guardiola se despachó contra José Mourinho en eso que uno no termina de entender como un insulto o un elogio. Hay jugadores que dominan el juego -no desde las jugadas en sí- sino en lograr que suceda lo que ellos quieren que suceda. Son los que ponen la música y el resto baila lo que ellos quieren que se baile. Controlan lo que está sucediendo. Deciden a qué se juega. Hay jugadores importantes -no por ésta o aquella jugada- sino por imponer las condiciones, por tener el juego en su cabeza y llevarlo a donde ellos quieren que vaya.

Usar el talento en forma correcta

El talento es un arma. Lo que te permite obtener resultados es el uso correcto que hagas de ese talento. El deporte está lleno de ejemplos de jugadores con poco talento pero que logran poner en juego un porcentaje mayor de tiempo esa cuota de talento que jugadores con mucho más talento. Lo que un jugador debe trabajar no es solamente su capacidad de hacer cosas, sino fundamentalmente el poder llevar a la práctica esas capacidades.

AUTOCONFIANZA

No quedarse atado

Los buenos jugadores se caracterizan por no quedarse atrapados en sus errores o fallos durante la competencia. Pudieron haber errado durante todo el partido pero luego empiezan a embocarla y en muchos casos son determinantes para ganar los partidos. No permiten que los primeros tiros condicionen el resto del juego. No se dicen “hoy estoy errando, no tiro más”.

Para ellos cada tiro es una historia diferente y siempre confían que la embocaran.

Autoestima

William James dijo que la autoestima que sentimos depende de la expectativa de logro que desarrollemos frente a lo que hacemos. Las personas pueden tener una baja autoestima tanto por tener pocos logros como por tener metas muy altas o ser muy perfeccionistas. Muchas veces las personas que logran buenos resultados tienen una menor autoestima que las personas que logran peores resultados debido a sus metas muy altas. Hay personas que se ponen las metas tan altas que cuando se comparan contra esas metas siempre se sienten frustrados. Las personas más inteligentes se ponen metas cumplibles y cuando las alcanzan vuelven a redefinirlas.

Cada tiro es una historia diferente

En el equipo tenemos a un jugador muy joven, que es brillante y seguramente se destaque mucho los próximos años. En un partido venía con malos porcentajes de tiros de dos y tres puntos, y cualquier jugador hubiese dejado de tirar pensando que tenía una mala tarde. Él no. Él terminó el partido metiendo sus dos últimos tiros de tres puntos. Un ejemplo de autoconfianza y de no arrastrar errores producto de nuestros miedos.

Una cabeza le gana a diez piernas

A Kobe Bryant no hay con que darle. Phoenix venía corriendo de atrás con ganas de empatar la serie pero él se subió el equipo

al hombro y selló la serie. Kobe tiene esa mentalidad que todo jugador quiere tener, una confianza a prueba de balas, una mano que no le tiembla, y un espíritu que se agranda cuando más difícil es la partida.⁽³⁸⁾

Cabeza

Manu Ginobili no venía jugando bien contra Dallas pero metió el triple que selló el triunfo de San Antonio cuando restaba menos de un minuto. Para mí esa es la marca de un gran jugador. Un gran jugador puede tener una mala noche pero su cabeza está siempre lista para tomar ese tiro que el equipo necesita sin someterse al resultado de los tiros anteriores. Un gran jugador va jugada a jugada y no arrastra la frustración de una mala jugada a la siguiente.

Mis respetos

Los jugadores que cierran un cuarto o un partido con un triple merecen mis respetos. Uno los ve con esos ojos asesinos sobre su defensor, mirándoles los pies para ver en qué momento los engañan, mirando el reloj con la precisión de un ajedrecista, miles de ilusiones sobre sus espaldas y ellos amagan ir para allá, se frenan, preparan su tiro con la velocidad de un rayo, y sacan ese tiro que congela el tiempo hasta que la pelota embolsa la red del aro y hace levantar una mitad del estadio y enmudecer a la otra.

Tener la autoconfianza “larga”

Un buen jugador logra no tener su autoconfianza dependiente de las primeras jugadas de un partido. Puede empezar mal, haber cometido errores, pero a pesar de ello no dudará en tirar los

lanzamientos que definen el juego y convertirlos. Los grandes jugadores tienen una autoconfianza “larga”, no se agota hasta que no esté finalizado el juego.⁽³⁹⁾

Ser menos ambicioso

Muchas veces la clave para ganar un partido de tenis es ser menos ambicioso. Solo hay que hacer que la pelota pique del otro lado de la red. Cuando ser muy ambicioso está asociado a una alta tasa de errores es un enfoque equivocado. Ser ambicioso cuando el nivel de confianza es bajo es una mala decisión. Bajar la tasa de errores aumenta tu nivel de confianza y es en ese momento donde podés aumentar la apuesta.

AMOR POR EL JUEGO

Disfrutar

Es muy difícil que puedas hacer algo bien si no lo estás disfrutando. Si querés tener un buen desempeño, tenés que disfrutar lo que hacés. Es una condición previa del rendimiento. Tenés que dejar a un costado los miedos, las expectativas de los otros y sus críticas. Tenés que conectarte con lo que estás haciendo, ir momento a momento y disfrutar que estás ahí, en el medio de la escena, siendo protagonista de lo que sucede.

Pasión

La pasión que volcás en tu trabajo es resultado de dos variables. La primera variable son las condiciones de tu propio

trabajo: tu jefe, la tarea, la cultura de la organización. La segunda variable es tu postura respecto al trabajo: si es un medio para ganarte la vida o un espacio para realizarte. Solo sentís pasión por lo que hacés cuando el trabajo te expresa y te sentís bien tratado.

Un gran jugador

Para ser un gran jugador profesional debes mantener un alto espíritu amateur. El practicar deporte en forma amateur conserva el amor por el juego, el superarse a sí mismo y a los obstáculos. En las competencias profesionales más difíciles gana aquel que pone más de ese espíritu en juego.

¿Profesional o amateur?

Felipe Contepomi, ex capitán de Los Pumas, dice que hay que ser ambas cosas al mismo tiempo. Él dice que fue un profesional cuando era amateur, por la forma en la que entrenaba (el profesionalismo con el cuál se preparaba) y un amateur cuando era profesional, por la forma en la que sentía el deporte (los valores que ponía en juego). Un profesional que sigue siendo amateur cuando ya no lo es y un amateur que es profesional cuando todavía no lo es.⁽⁴⁰⁾

¿Por qué Brasil siempre sale campeón del mundo?

Creo que es porque ellos consideran que su trabajo sigue siendo un juego.

Es muy interesante ver el juego de los niños. Los niños juegan sin pensar en el resultado final (ganar/perder), ellos están inmersos en el juego en sí (no pensando en el que dirán).⁽⁴¹⁾

El amor al juego

“Las ganas de jugar le hacían cosquillas por el cuerpo. No quería que los partidos terminaran nunca. Cuando caía la noche, los funcionarios intentaban en vano, echarlo de los entrenamientos. Querían arrancarlo del fútbol, pero no podían, porque era el fútbol quien se negaba a desprenderse de él.” Eduardo Galeano sobre Adolfo Pedernera, eje de La Máquina de River. El amor por el juego es lo que sostiene el desarrollo del talento en un jugador. Nadie pasa tantas horas en algo que no ama.

Fútbol brasileño

“Así nació un estilo, abierto a la fantasía, que prefiere el placer al resultado. Desde Friedenreich en adelante, el fútbol brasileño no tiene ángulos rectos, como tampoco lo tienen las montañas de Río de Janeiro ni los edificios de Oscar Niemeyer”. Eduardo Galeano en “El Fútbol a sol y sombra”.⁽⁴²⁾

El escorpión

¿Por qué René Higuita hace el escorpión y no agarra mansamente la pelota con las manos y la aprieta contra el pecho? ¿Por qué pone en riesgo así a su equipo? ¿Por qué es tan egoísta? Hay jugadores que les gusta ganar pero no pueden sacarse de encima el placer de jugar. Encuentran mucho más placer en el juego que en el resultado. Me veo tentado a decir que esos jugadores no ganan tantos campeonatos como nosotros los medidos, sensatos y racionales pero no estoy seguro que sea así. Sí estoy seguro de algo: cuando estas cosas les salen bien, el mundo es más lindo.

Capítulo 2

Los equipos de alto
rendimiento

Los equipos que muestran un alto rendimiento deportivo comparten tres características: son antifrágiles, trabajan en conjunto y tienen una mentalidad ganadora.

Son antifrágiles porque están preparados para las situaciones de máxima exigencia y presión. Trabajan en equipo porque todos los jugadores se ponen al servicio de lo que necesita el grupo y tienen mentalidad ganadora porque antes de ganar creen que pueden hacerlo.

ANTIFRAGILIDAD

Redundancia

La propiedad fundamental de los sistemas robustos es la redundancia. La redundancia puede parecer que es algo que sobra, algo sobredimensionado, pero no es así. Aquello que desequilibra a un sistema suele suceder con una frecuencia tan alta que sólo la redundancia asegura que las cosas sigan funcionando en aquellas situaciones de mayor presión o exigencia.

Cuando se ve si un equipo hace bien las cosas

En las situaciones no rutinarias, las situaciones de presión, las situaciones complejas, uno ve la capacidad de un equipo. La mayoría del tiempo la realidad no pone a prueba todo el potencial de un grupo, y es común que ese grupo no preste atención a los detalles que sólo salen a la luz en las situaciones no ordinarias. La capacidad de un equipo se conoce en los momentos de presión.

Calidad es antifragilidad

Si tienes una solución que depende de condiciones óptimas de funcionamiento del contexto, tienes una solución de baja calidad. Así como la calidad del capitán de un barco no se evalúa cuando el mar está calmo, la calidad de los equipos se debe evaluar frente a condiciones de presión y exigencia extrema.

Evolución

Algo es más evolucionado cuanto más complejo es y la complejidad se deja ver en la diversidad de sus elementos y en la integración de los mismos. Vale la pena aclarar que complejo y complicado no significan lo mismo. Lo complicado suele hacer referencia a algo que está diferenciado pero no bien integrado con lo cual es difícil de entender y predecir. Un muy buen equipo explota las características únicas de sus miembros pero logra un funcionamiento grupal armónico. A nivel individual, una persona puede mantener múltiples intereses pero los integra en forma armónica en su vida. Las entidades más evolucionadas tienen mayores chances de sobrevivir porque se pueden adaptar mejor a los cambios de su entorno.

Los bomberos

La presencia de “bomberos” en los equipos pone de manifiesto las fallas en los procesos de funcionamiento de los mismos. El problema se agrava porque esos “bomberos” son los mejor recompensados, sosteniendo un círculo de tendencia negativa (se paga más al que soluciona los problemas en forma ruidosa que a quien los evita en forma silenciosa).

Liderazgo distribuido

La presencia de un único líder muy determinante denuncia las limitaciones de un equipo. Un buen equipo no necesita un único líder. En un buen equipo el liderazgo está distribuido: los jugadores saben lo que hay que hacer y lo ejecutan. En los mejores equipos son varios los jugadores que aportan soluciones para que si la cosa no va por ahí, vaya por allá.

Un buen equipo es como un casino

Los propietarios de los casinos nunca pierden dinero porque controlan el tamaño individual de las apuestas. Se juegan millones pero ningún jugador individualmente juega un gran porcentaje de esos millones como para poner en riesgo al casino. El diseño del funcionamiento de un casino se debe seguir en el diseño del funcionamiento de un equipo. Un equipo no debe depender en extremo de un único jugador de cuyo rendimiento se desprendan las ganancias o pérdidas del conjunto.

Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil

La fortaleza de un equipo debe ser medida, no por el rendimiento de su jugador más fuerte, sino por el rendimiento de su jugador más débil. Hay que pensar que ese jugador es el que se va a quedar frente al jugador más fuerte del rival en la jugada que define el partido del campeonato. Nos tenemos que preparar para esa situación.

Aprender a ponerse las medias

John Wooden, mítico entrenador de la UCLA, el primer día de entrenamiento de cada temporada sentaba a los jugadores en el vestuario y se detenía en mostrarles cómo se debían poner las medias. Les decía “tengan cuidado, fíjense que no quede una arruga en el tobillo, si queda alguna arruga en el tobillo, quizás les salga alguna ampolla, y si les sale una ampolla quizás se pierdan algún partido, y si no contamos con alguno de ustedes en un partido clave quizás perdamos el campeonato.” La historia no es sobre las medias, ni las ampollas, ni las lesiones. La historia es sobre hacer bien las pequeñas cosas y sobre la importancia de cada integrante para un equipo.

Mentalidad de calidad

Julio Velasco, director técnico de la selección Argentina de vóley, rescata la necesidad de generar en los jugadores una mentalidad de calidad, una cultura de la precisión. En algunos deportes todo se resuelve en unos pocos errores. Si cada jugador mejora un error, posiblemente eso sea la diferencia entre el ganar y perder.⁽⁴³⁾

Trabajo en equipo y talento individual. En ese orden.

La competencia en el deporte es el enfrentamiento entre dos sistemas en equilibrio dinámico. Un equipo hace algo y su rival se acomoda para tratar de neutralizar esa ventaja. Es sencillo neutralizar al rival cuando hay acciones egoístas porque son varias personas contra ese atacante, o cuando los rivales no se pasan la pelota con dinámica porque permite a la defensa

acomodarse rápido a sus intenciones. Por el contrario, es muy difícil defender a un equipo cuando los jugadores están todo el tiempo tratando de crear ventajas y buscando la mejor de ellas para que la capitalice un compañero. Esas ventajas son directas, como por ejemplo, cortar al aro y asistir al que se queda solo porque alguien salió al rescate, o indirectas, un bloqueo que no permite llegar al defensor a tapar un tiro. Por supuesto, con la creación de la ventaja luego viene el talento individual para concretarla. Son las dos cosas: trabajo en equipo y talento individual. Pero en ese orden.⁽⁴⁴⁾

Una buena defensa sólo puede ser grupal

Una buena defensa presenta a su rival distintas barreras a superar. Una buena defensa sólo puede ser grupal. El rival supera la primera barrera y aparece la segunda. Cuando supera la segunda, aparece la tercera. Los buenos equipos defienden pensando en una sucesión de barreras y no en tareas de uno contra uno. Un buen atacante puede superar una barrera con relativa facilidad. El secreto es anteponerle muchas barreras antes de que pueda lograr su objetivo.

No pasarán

Una buena defensa es siempre de equipo. El rival siente que no tiene que pasar solo a su defensor sino que tiene que superar a todo un equipo. Son muchos contra uno. Una buena defensa se adelanta a lo que sucederá. Una buena defensa está atenta. Se mueve rápido. Una buena defensa corta camino. Las buenas defensas perciben lo que está queriendo hacer el rival. Incomodan. No dejan hacer. Una buena defensa dice “no pasarán”.⁽⁴⁵⁾

El ataque empieza en la defensa

Marcelo Bielsa y Pep Guardiola sostienen la ofensiva de sus equipos en la concepción que tienen de la defensa. Ambos piden a sus equipos que no pierdan la pelota y, si la perdiesen, que la recuperen lo antes posible. Su mejor ataque es que el rival no tenga la pelota. Su idea de ataque empieza en la defensa. Sos menos frágil cuanto más tiempo tengas vos la pelota.

La dinámica lastima al rival

Jugar dinámicamente lastima al rival porque lo desacomoda y crea ventajas en esa desorganización que se le provoca. Guardiola odia la circulación anodina, intrascendente del balón. Él quiere que el balón circule para crear ventajas, para lastimar. Los sistemas se desequilibran con el cambio. Debemos introducir un volumen de cambios que la estructura rival no pueda absorber y que la desequilibre. Los San Antonio Spurs de la temporada 2013-2014 han sido un fiel exponente de esta idea. La dinámica lastima al rival porque lo desequilibra.⁽⁴⁶⁾

Niveles de riesgo

La primera meta de un equipo debería ser estable, previsible, tener pocos errores, asegurar las cosas que puede controlar (rebotes defensivos, tiros libres, cantidad de pérdidas). Una vez que ese nivel está asegurado, debería ir por objetivos más riesgosos (convertir, robar una pelota producto de correr un riesgo). Muchos equipos ponen más energía en el espacio de más riesgo y muy poca atención a las cosas que dependen exclusivamente de ellos.

Una buena defensa

Ves que la defensa de tu equipo va cada vez más arriba, arrinconando a tus rivales, cada pase que hacen les cuesta un montón y están llenos de dudas, están lentos, están lejos uno del otro, quietos, el tiempo pasa y vos ves que esta posesión termina con un tiro marcado sobre el cierre de los veinticuatro segundos que no le pega al aro. Una buena defensa te hace sentir que sos dueño del partido y que se hace lo que vos querés. Pocas cosas te hacen sentir más poderoso que una buena defensa.

TRABAJO EN EQUIPO

La fuerza del lobo proviene de la manada

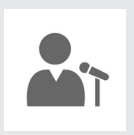
“Es mejor un jugador que hace más grande a un equipo, que un gran jugador” decía John Wooden, entrenador de la UCLA. Los equipos de alto desempeño se caracterizan por tener jugadores que ponen al equipo por encima de ellos mismos. Son equipos donde todos se alinean detrás del funcionamiento colectivo. “La fuerza del lobo proviene de la manada” solía decir Phil Jackson a los multicampeones Chicago Bulls, a partir de un poema de Kipling. Gregg Popovich también es muy estricto frente a las acciones egoístas de sus jugadores y las castiga con los minutos en cancha que da a cada jugador. Hay un proverbio árabe que dice “Mejor mil enemigos afuera de la carpa que uno adentro” y otro que declara “Un poco de agua por un hoyo pequeño inunda la canoa”. Si un grupo de jugadores es capaz de ponerse detrás de una idea común, de un plan de juego, de valores compartidos, y pensar que algo sólo es bueno si es bueno para el equipo, multiplica sus chances de ganar. Lo difícil de todo esto es poder mostrar a alguien con buenas intenciones

la manera correcta de contribuir. No queremos que seas un gran jugador, queremos que construyas un gran equipo.

Primero el equipo

San Antonio Spurs representa el modelo de equipo en el cuál cada integrante disfruta ser parte. Sin egoísmos, exigentes, dignos en la derrota, poniendo la persona delante del jugador. Un gran equipo se construye con gente que pone al equipo delante de cada integrante.

Personajes de la segunda fila



Me gustan los personajes de la segunda fila. Los que con su contribución soportan las actuaciones de las figuras destacadas, los que salen poco en las fotos pero siempre están, los que trabajan de noche y en silencio, los que aprietan los puños para que el equipo gane, los que se acercan cuando se los necesita y no hay que llamarlos. Su humildad y su silencio los hace grandes. Fabricio Oberto, emblemático jugador de la generación dorada del básquet argentino, representa mejor que nadie a estos personajes.⁽⁴⁷⁾

Virtudes no monetizables

El mercado, dice Francis Fukuyama, ensalza como héroes a aquellos que ganan dinero o notoriedad a costa de quien tienen virtudes quizá mayores pero no monetizables. Muchas veces los premios se los llevan los buenos para el mercado y no las

personas que hacen trabajos importantes en silencio, desde la segunda fila. Están los goleadores pero también están los que llevan el alma del equipo, los que marcan a la estrella rival, y los que hacen “el trabajo sucio” debajo del aro.

Once anillos

El libro “Once anillos” recorre los diferentes campeonatos de la NBA ganados por Phil Jackson, el coach más ganador de toda la historia de la NBA. Su mayor logro es haber construido equipos -Chicago Bulls y Los Angeles Lakers- a partir de algunos de los mejores jugadores que tuvo este deporte -Jordan/Pippen y Shaq/Kobe. Logró que esas estrellas se den cuenta que no podían ganar nada sin construir antes un equipo. Domó sus egos y los hizo poner al servicio de algo mayor. Cuando logró eso, esas estrellas lograron salir campeones. Habla en muchos pasajes del libro de la transformación que tienen que hacer los equipos para pasar del estadio de evolución “yo soy muy bueno, vos no” a “nosotros somos muy buenos, ellos no”.

Pasarse la pelota

Los equipos que se pasan la pelota han entendido lo más importante del juego. Han comprendido que gana aquel capaz de construir los mejores tiros la mayor cantidad de veces y eso sólo se logra pasándose la pelota, buscando la oportunidad que brinda la mejor ventaja. Llegar a esa idea es madurar como equipo. Es renunciar al lucimiento personal para que se luzca el equipo.⁽⁴⁸⁾

Ayudar al otro a convertir

“Nos pasamos la pelota realmente bien. Conseguimos asistir. Ayudamos al otro a convertir. No somos un equipo de uno contra uno. No tenemos ese tipo de jugadores, para convertir tenemos que trabajar como un grupo. Tuvimos siete jugadores con tres asistencias o más. Así es como nosotros tenemos que jugar.” Gregg Popovich, analizando un triunfo de San Antonio Spurs.

Funcionamiento colectivo

Marcelo Bielsa usa el ejemplo de los órganos y su relación con la totalidad del cuerpo humano para graficar cómo debe funcionar un equipo. Si uno de los órganos reclamara para sí la totalidad de la sangre del cuerpo, gozaría de un exceso de salud a costa de la salud general del conjunto. El funcionamiento de un equipo debería seguir el mismo criterio: aquello que sea beneficioso para una de las partes pero negativo para el conjunto, debería evitarse.

Barrer el vestuario

En los All Blacks antes de abandonar el vestuario luego de la finalización de los partidos, dos jugadores de los más experimentados del equipo toman dos escobillones y comienzan a barrer el vestuario en donde estuvieron. “Para que nadie más tenga que hacerlo, a los All Blacks no los cuida nadie, los All Blacks se cuidan solos, se cuidan entre ellos. Se trata de no esperar que otro haga tu trabajo, te enseña a no esperar que te regalen las cosas”.

Instrucciones para elegir en un picado (Alejandro Dolina)

“Cuando un grupo de amigos no enrolados en ningún equipo, se reúnen para jugar, tiene lugar una emocionante ceremonia destinada a establecer quiénes integrarán los dos bandos.

Generalmente dos jugadores se enfrentan en un sorteo o pisa-da y luego cada uno de ellos elige alternadamente a cada uno de sus compañeros.

Se supone que los más diestros serán elegidos en los primeros turnos, quedando para el final los troncos.

Pocos han reparado en el contenido dramático de estos lances. El hombre que está esperando ser elegido vive una situación que rara vez se da en la vida: sabrá de un modo brutal y exacto en qué medida lo aceptan o lo rechazan. Sin eufemismos, conocerá su verdadera posición en el grupo. A lo largo de los años, muchos futbolistas advierten su decadencia, conforme su elección sea cada vez más demorada.

Manuel Mandeb, que casi siempre oficiaba de elector, observó que sus decisiones no siempre recaían sobre los más hábiles. En un principio se creyó poseedor de vaya a saber qué sutilezas de orden técnico, que le hacían preferir compañeros que reunían ciertas cualidades.

Pero un día comprendió que lo que en verdad deseaba, era jugar con sus amigos más queridos. Por eso elegía siempre a los que estaban más cerca de su corazón, aunque no fueran los más capaces.

El criterio de Mandeb parece apenas sentimental, pero es también estratégico: uno juega mejor con sus amigos. Ellos serán generosos, lo ayudarán, lo comprenderán, lo alentarán y lo perdonarán.

Un equipo de hombres que se respetan y se quieren, es invencible. Y si no lo es, más vale compartir la derrota con los amigos, que la victoria con los extraños o los indeseables.”

Construir algo que funciona

“A esta selección la parimos todos juntos, la alimentamos, la cuidamos. No hay nada más lindo que tener la sensación de que construiste algo que funcionó. Que lo sacaste de la nada, que lo empezaste en un momento tan difícil y que solamente vos sabes cuánto te costó”. Javier Mascherano haciendo referencia a la selección argentina que participó en el mundial de Brasil 2014.

Lecciones desde un gallinero



William Muir es un biólogo de Purdue University que estaba interesado en el estudio de la productividad y efectuó un experimento muy interesante con gallinas (con gallinas es más fácil estudiar la productividad porque solo tenes que contar cuantos huevos ponen). Muir armó dos grupos: en el primero seleccionó aleatoriamente a los integrantes y midió su desempeño a lo largo de seis generaciones. Para el segundo grupo, en cada generación fue seleccionando a las gallinas más productivas de esa generación. ¿Cuáles fueron los resultados que obtuvo? El primer grupo fue en cada generación aumentando la productividad, las gallinas estaban con el paso de cada generación más fuertes y con todo su plumaje. En el segundo grupo, solo tres gallinas sobrevivieron. Ellas picoteaban a las otras hasta que las mataban. Las gallinas más productivas solo lograban su objetivo eliminando la productividad de las otras. Esto que sucede en un gallinero es lo mismo que sucede en un equipo deportivo. Una persona no se siente motivada por estar al lado de una superestrella. Los grandes equipos no se caracterizan por contar únicamente con superestrellas, se caracterizan

porque los miembros tienen un alto grado de sensibilidad social para con sus compañeros. Un gran equipo se caracteriza por tener un alto capital social, no solo algunas superestrellas.⁽⁴⁹⁾

Cooperar



Para que un equipo funcione tenemos que poner mucho más esfuerzo en pasar bien la posta que en correr más rápido. Los equipos formados por los atletas más rápidos pueden ser superados por los equipos que han perfeccionado la habilidad de pasarse la posta. Hay que construir organizaciones en donde las personas tengan un interés individual mucho más orientado a cooperar con su compañero que a sobresalir en forma personal. No se trata de una necesidad altruista, se trata de repensar cómo son más productivos los equipos.⁽⁵⁰⁾

¿Por qué es robusta una pared?

Hay un único elemento que está presente en todos los equipos de alto rendimiento: el capital social. El capital social es la confianza, normas compartidas, reciprocidad, conocimiento del otro, que hay dentro de un grupo. Para generar este capital social hay empresas que generan confortables cafeterías para que los empleados tomen café en compañía de otros colegas, hay jefes de doctores que dedican la primera media hora de una reunión semanal para celebrar los cumpleaños de los integrantes o para hablar de sus familias, hay restaurantes que hacen que los mozos y los cocineros coman antes de abrir al público, hay cuerpos técnicos que se reúnen cada dos semanas a pasar tiempo juntos.

El capital social es lo que imprime a un equipo velocidad en la resolución de problemas, capacidad de recuperación, seguridad para plantear diferencias, para aceptar puntos de vista novedosos. La robustez de una pared no viene de sus ladrillos, sino de la mezcla que los une.

MENTALIDAD GANADORA

Buscar el triunfo

Un equipo que busca el triunfo desde que empieza el partido tiene más chances de ganar. Después vendrá el rival, la dinámica del juego, la fortuna, etc. pero esa determinación de ir a ganar define mucho del resultado final.

Protagonizar el partido

“Los grandes equipos nunca salen para la espera. Tienen la intención de superar al rival siendo protagonistas.” Marcelo Bielsa, ex técnico de la selección argentina de fútbol.

Lograr grandes cosas

Conectarse con algo que supera las metas individuales es fuente de poder. Si un equipo logra atarse a un sueño, los miembros de ese equipo se verán arrastrados hacia ese sueño, serán mejores de lo que son sin ese sueño. Ese sueño tiene que ser real. No tiene que ser una idea, tiene que ser respirable, palpable.

El partido que te imaginas

Los equipos entran a la cancha imaginando un partido y el resultado se va acomodando a eso que imaginaron. Si pensaste que el partido sería parejo, te va a costar sacarle diez puntos a tu rival cuando logres sacarle tres. Si imaginaste que podías perder, no vas a pegar el zarpazo para ganar al cierre del partido. Los mejores equipos visualizan antes lo que quieren y luego salen a la cancha a obtenerlo.

Todo se trata de quién tiene más ganas de ganar

Podés ser más hábil, más rápido, más fuerte, pero si no tenés más ganas de ganar que tu rival, no lo vas a derrotar. Esas ganas te ayudan a lograr lo que no podés en los papeles, insistir cuando te cansas y empujar con cuerpo y alma en los tramos finales. Un equipo logra las cosas del tamaño de sus ganas de ganar.

Un equipo llega al lugar dónde se imaginó estar

Un equipo termina ubicándose en la posición en la tabla donde cree que debe estar. Un equipo tiene que creer que puede ser el campeón para poder serlo. Hay muchos casos de equipos que vienen jugando bien, suben posiciones pero cuando están por ser primeros se quedan porque no se imaginaron primeros, no creen que están para ese lugar, en su cabeza les queda grande.

Gana el que cree que puede ganar

No ganan los mejores, ganan los que creen que pueden hacerlo. ¿Por qué pasa eso? Eso sucede porque el que cree que

puede ganar va a dar ese esfuerzo extra, va a adelantarse un segundo a la jugada, no dudará en tomar ese tiro, va a intimidar al rival. Una tarea de los entrenadores es mostrarle a su equipo que puede ganar, que ya está preparado para hacerlo. No es suficiente que un equipo sea bueno, tiene que estar convencido de serlo. Son dos habilidades distintas, una está en las manos y en los pies, mientras que la otra está en la cabeza. Un equipo de alto rendimiento no debe subestimar ni creerse superior a su rival pero sí estar convencido de sus capacidades.

El arte de atacar la confianza de tu rival

Un gran equipo maneja el arte de quitarle la confianza a sus rivales. Defensivamente pone incómodo a su rival todo el tiempo, interfiere en sus mejores características, le corta las rachas. Ofensivamente le hace agujeros con los todos los jugadores, le muestra amenazas por todos lados, le hace sentir que su manta es siempre corta. El buen juego es la expresión de los niveles de confianza y un buen equipo erosiona la confianza de su rival.

Comele la cabeza

Hay rivales a quienes primero tenés que ganarles la batalla de la intensidad y recién después de ganar esa batalla, vas a poder imponer tu juego. Hay equipos que basan su juego en ser intensos. Si no logran imponerse en esa dimensión, su confianza cae y su juego se arrastra hacia abajo. A esos equipos tenés que llevarlos a la lucha por la intensidad para que vean que allí no te pueden derrotar y eso los hará sucumbir. El padre de Andre Agassi llamaba a esta estrategia de ir a luchar a la dimensión en la que tu rival es más fuerte y aguantarlo, “el sacarle una ampolleta a la mente de tu rival”.

Equipos fuertes

Un equipo es fuerte cuando aprende y no repite los mismos errores, cuando en el medio de una levantada del rival le clava un triple que lo desinfla. Un equipo es fuerte cuando gana por diez y busca ganar por veinte y no cuidar que no se evaporen esos diez puntos de ventaja, cuando se ve en una escalera a mitad de camino, ni tan abajo como para no ver que ha subido varios peldaños, ni tan arriba como para pensar que ha llegado tan lejos como puede ir.

Acciones del juego

Durante un partido uno de los jugadores de Pedro Echagüe hizo un foul bastante fuerte a un jugador de Platense. Ese foul sucedió cuando los jugadores de Platense habían hecho algunos foules de la misma intensidad. Si uno mira la acción individual del jugador de Pedro Echagüe, quizás la condenaríamos, pero si uno mira el efecto que ese foul tuvo en el desarrollo psicológico del juego, esa fue la acción más inteligente del juego: dió el mensaje de que eran fuertes y que no iban a faltarles el respeto. Las acciones no hay que evaluarlas aisladas del contexto en donde suceden.

Saber jugar y saber competir

En el deporte el saber jugar y el saber competir son dos habilidades distintas. Ambas te pueden llevar al triunfo y ambas contribuyen al logro de este. Hay equipos que juegan bien pero no concretan esa capacidad en el resultado. Los mejores equipos son los que saben jugar y saben competir. Luis Aragonés decía “Hay que ganar sabiendo no perder”.

Abrazo

Cuando está por empezar el partido, o en los momentos más difíciles, los miembros del equipo se abrazan para hacerse uno. De esa manera se sienten más fuertes. Sus rivales van a necesitar superar, no a un jugador, sino a todos. Se mueven en bloque con una misma idea. Lo hacen por el placer de sentirse parte de una idea, de una manera de entender la vida. No les sobra nada, solo una cuota extra de atrevimiento, de rebeldía, de no creer en los límites.

Tres minutos

Hay equipos que necesitan tres minutos para ganarte. Pueden ser dos tiros de tres puntos, un par de doble y foul, tres defensas donde no la podés tirar. Pueden usar armas distintas pero solo necesitan tres minutos. Después de esos tres minutos ya sabes que perdiste.

Gana el que tiene más ganas

Yo no creo que el Barcelona le haya ganado a Estudiantes la final de la copa Intercontinental del año 2009 porque era un mejor equipo, sino porque tenía más ganas de ganarla, porque nunca se dio por vencido y siguió jugando todo el tiempo. El Barcelona quiso ganar todo el partido, quiso ganar cuando quedaban dos minutos y en el segundo tiempo del suplementario no especuló con ir a los penales.

El deporte es un micro experimento de la vida y en la vida también ganan los que quieren, los que luchan hasta el último minuto aunque vayan perdiendo. Mucho de lo que te pasa está más en tu cabeza que en tus pies o en tus manos. Tenés que desear fervientemente ganar para poder lograrlo.

¿Por qué Los Angeles Lakers volvieron a ser campeones en el 2010?

Es indudable que tenían en Kobe Bryant al mejor jugador del mundo en ese momento pero también hubo equipos que teniendo a la mejor estrella del deporte no lograron ser campeones. Ellos ganaron por sus características psicológicas como equipo. Eran jugadores con una terrible confianza en sí mismos. Iban perdiendo por diez puntos y no se desesperaban, cerraban los juegos con una decisión admirable. Yo atribuyo mucho de su perfil como equipo a su técnico Phil Jackson. Nunca pierde la compostura, ni celebra de más, ni se vuelve loco en la derrota, sabe que al final del camino va a ganar.

Irse encima del rival

Terminó el primer tiempo y el equipo iba perdiendo por quince puntos. El equipo se abrazó antes de empezar el segundo tiempo, se hablaron entre sí los jugadores, se miraron a los ojos y la mística se hizo presente. El equipo se fue encima del rival como un tigre sobre su presa. El rival empezó a cometer errores, ya nadie la quería tirar, era todo confusión. Y ahí el equipo fue por todo. Cuando lo empató fue por más. Nadie quería ganar más que ese equipo. Posiblemente otros equipos eran mejores pero nadie tenía más alma que ellos.

Los Guerreros

Se jugaba un partido para definir una de las dos plazas de Capital Federal en la Liga Nacional de Juveniles. El equipo de Pedro Echagüe le ganó a Boca Juniors por seis puntos de condición de visitante. Pedro Echagüe siempre corrió el partido desde atrás en el tanteador pero ganó el último cuarto veinticinco

a catorce. Emociona ver un equipo dejando todo lo que tiene, creyendo siempre que va a ganar, jugándose en cada pelota toda su alma. A un equipo como ese no se le gana jugando mejor. Solo se le gana quebrándole el corazón. El deporte da la oportunidad de poner en juego los valores más nobles -como el trabajo en equipo, el esfuerzo, el nunca darse por vencido-, y retener esa sensación que toca el alma cuando se acaricia la gloria.

Ganar cuando venís de ganar

Hay pocos deportistas que ambicionan ganar siempre. La mayoría siente la necesidad de ganar sólo cuando vienen de perder. Los deportistas más fuertes psicológicamente quieren ganar cuando vienen de ganar. Hay deportistas que pudiendo empatar, y donde nadie diría nada si se da ese resultado, eligen ganar. Hay deportistas que, pudiendo sacar diez puntos, quieren sacar veinte. Esa mentalidad necesitás para el alto rendimiento.

El momento cuando un equipo se hace grande

A Magdalena Aicega, quien fue capitana de Las Leonas, le preguntan “¿en qué momento te diste cuenta que serían un equipo que iban a lograr grandes cosas?”. Ella ubica ese momento cuando ya jugando bien, podían sentir el deseo de ir por el podio, de ser campeonas. Fue entonces cuando lograron esa mentalidad. Para ser campeón no alcanza con jugar muy bien, se necesita tener ese deseo intenso de querer ganar el torneo.⁽⁵¹⁾

Maestros en el arte de estirar la ventaja

Cuando Ivan Lendl sacaba una ventaja se dedicaba a profundizarla. Aprovechaba ese “colchón” que le daba el ir por delante para tomar riesgos inteligentes y poner a su rival en más aprietos.

Cuando vas perdiendo y ves que tu rival juega cada vez mejor, el partido se torna una piedra muy difícil de levantar. La mayoría de los equipos crean la propia levantada del rival bajando su intensidad cuando van por delante. Ivan “olía sangre” e iba por su presa hasta liquidarla. En un juego, lo normal es tener buenos y malos momentos. Los grandes equipos exprimen hasta la última gota de sus buenos momentos y muchas veces en esa racha crean la distancia que define el resultado final. Cuando vayas ganando es el momento de ir por más. Es el mejor momento psicológico para intentarlo.

Ir por todo

Es fácil tener determinación cuando vas perdiendo. Tu mente sabe que tenés que reaccionar, que tenés que tratar de revertir la situación, es casi automático el ir hacia adelante. Pero los mejores deportistas logran tener esa determinación de liquidar el asunto cuando sacan una ventaja. La ventaja no los pone en ese lugar -casi automático- de relajarse, de permitirse algún error. Hay que desarrollar la capacidad de un equipo de “seguir golpeando” cuando ve “sangre”, de impedir que el rival crea que puede levantarse y recuperar la ventaja. Hay jugadores que usan concienzudamente la estrategia de “mentirse” cuando sacan una ventaja y se dicen a sí mismos que ese momento es el momento de duplicar la intensidad, de ir por todo, de no cometer ningún error. Los grandes equipos profundizan las ventajas.

Meter presión

Tenés que meter presión a tu rival para que se refugie en las pocas cosas en las que se siente tranquilo. Un jugador con confianza se anima a hacer cosas que no hace bajo presión y eso lo transforma en un jugador mucho más peligroso. Un jugador con confianza es mucho mejor jugador que el mismo bajo presión.

Saber jugar cuando jugás mal

Julio Velasco dice que hay equipos que saben jugar solo cuando juegan bien. Los buenos equipos también saben jugar cuando juegan mal, cuando el equipo rival los supera. Julio Velasco da el ejemplo de un partido de truco cuando te tocan cartas malas. Uno no puede cantar todas las manos falta envido cuando no tiene cartas. Podes cantar una vez y mentir, pero si cantas todas las manos sin cartas se pierde.⁽⁵²⁾

Capítulo 3

El Entrenador

“El entrenador antes decía: ¡Vamos a jugar! El técnico ahora dice: ¡Vamos a trabajar!” declara Eduardo Galeano. El entrenador debe reunir muchos atributos: un alto nivel de conocimiento del juego, una profunda pasión por su actividad, profesionalismo en el modo de encarar la tarea, poder motivar y conducir, debe saber enseñar, resolver conflictos y manejar errores, debe tener humildad en el triunfo y entereza en la derrota, debe construir y preparar al equipo para la competencia, pero por sobre todo, debe cuidar que los jugadores nunca dejen de creer que la alta competencia sigue siendo un juego.

CAPACIDAD Y PROFESIONALISMO

Ignorantes completamente conscientes



El conocimiento genera ignorancia. El que sabe, ignora. El que no sabe, cree que sabe. Lo que uno debe pretender es a tener una ignorancia de mejor calidad. El saber de algo se manifiesta en saber cuál es la próxima pregunta a hacerse. “El problema del mundo -dijo Bertrand Russell- es que los estúpidos están seguros, mientras que los inteligentes están llenos de dudas”.⁽⁵⁵⁾

No hay liderazgo si no hay conocimiento

La principal fuente de liderazgo para un entrenador es su conocimiento del juego. Los jugadores respetan al entrenador si perciben que éste sabe.⁽⁵⁶⁾

Innovar mientras ganas

Un mérito importante de Pep Guardiola ha sido innovar mientras estaba ganando. Cambiar y evolucionar cuando las circunstancias no lo obligaban a hacerlo. Adelantarse a la necesidad. Y eso es muy difícil. Cuando algo funciona no lo tocamos por miedo y eso permite que tu rival reduzca la ventaja que le habías sacado. Innovar cuando vas ganando duplica la ventaja que llevás.

Pensar en más de una variable

Las mentes más lúcidas hacen grillas de doble entrada. Hacen modelos que evitan las exclusiones y muestran que lo que es bueno en un momento no lo es en otro. Las mentes más brillantes piensan en múltiples variables al mismo tiempo. Tienen un pensamiento flexible, líquido, en suspenso, inquieto. Las mentes más lúcidas escuchan, están atentas, afirman poco.

Niveles de pensamiento

Hay personas que piensan en un determinado nivel. Allí se mueven más o menos rápido. Podríamos decir que piensan como si vivieran en el piso dos de un edificio. Pero también están los que piensan como si vivieran en el quinto piso. Esos últimos tienen otro paisaje, otra perspectiva, manejan otras variables, otra distancia, otra velocidad. Esos sorprenden. Esos dejan más preguntas que respuestas.

Solo en una cosa serás exitoso

No vas a ser exitoso en nada que no te apasione. Las personas exitosas transforman su trabajo en algo que les da mucho placer. Eso hace que las horas que estás haciendo tu actividad se te pasen volando, que quieras más, que no sean vividas como un sacrificio. Es tu obligación encontrar ese lugar que te da placer y que hace que tu vida sea única.

La diferencia entre obsesión y pasión

Marcelo Bielsa reclama diferenciar la obsesión de la pasión. La obsesión tiene que ver con el enojo que produce la diferencia entre la realidad y tus expectativas sobre ella, y el esfuerzo que se hace para controlar, manipular, esa diferencia, para que la realidad se ajuste a la idea que nos hacemos de ella. La pasión, por otro lado, tiene que ver con la capacidad de entusiasmarse por algo, por los esfuerzos que uno hace para alcanzar esa realidad que hoy aparece lejana. La obsesión tiene que ver con el control de la diferencia entre expectativa y realidad, la pasión con el crecimiento personal para que expectativas y realidad se encuentren.

Estamos en Argentina...

Cuenta Julio Velasco que cuando tomó la conducción de la selección de voley y hacía algunos pedidos, algunos dirigentes de la Federación le hacían llegar el comentario “Velasco se tiene que ubicar, esto es Argentina.” El enojado decía “¿Qué me quiere decir? ¿Qué Argentina es una mierda? ¿Qué eso no lo podemos hacer? No, me resisto. Hay gente que hace las cosas bien y hay gente que hace las cosas mal, nada más”. Creo en

eso. Somos un país lleno de chantas pero también somos un país lleno de gente laburadora, talentosa y capaz. No aceptemos las flaquezas de algunos como parte de nuestra identidad.⁽⁵⁷⁾

Pasión por los detalles importantes

Steve Jobs tenía una fuerte devoción por los detalles, pero por los detalles importantes. Era un apasionado de lograr la perfección en sus productos. Y en la búsqueda de esa perfección arrastraba a sus equipos. Transmitía que sus pedidos tenían como meta hacer algo brillante, algo único. Yo creo que las grandes creaciones son una buena idea y millones de detalles para mejorarla.

Plan de juego

Un plan de juego podría resumirse en las respuestas a dos preguntas: ¿qué quiero que ocurra en el juego? y ¿qué quiero evitar que ocurra?. Algo que creo que podría ayudar a entrenadores y a sus asistentes a ser más exigentes consigo mismo en el diseño del plan de juego, es determinar los parámetros con los cuales medir lo acertado (o erróneo) que ha sido el plan de juego diseñado. Por ejemplo, si un aspecto del plan de juego es que el equipo rival no tome rebotes ofensivos, deberíamos saber cuál es su promedio de rebotes ofensivos por partido y proponernos bajar ese promedio en determinado porcentaje. Mi plan de juego ideal son dos o tres premisas de aspectos que quiero que ocurran y dos o tres que quiero evitar, cada uno de ellos medibles en forma precisa por eventos del juego y deberían ser aspectos recordables por todo el equipo y el cuerpo técnico durante todo el partido.

LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN

¿A cuántas personas le haces brillar los ojos?



Benjamín Zander, gran director de orquesta, dice: “Tengo una definición de éxito. Para mí es muy simple. El éxito no tiene que ver con la riqueza, o con la fama o con el poder. El éxito tienen que ver con cuántos ojos brillando tienes alrededor tuyo”. El éxito en nuestras vidas deberíamos medirlo de acuerdo a cuántos les hicimos la vida mejor, más plena, más disfrutable.⁽⁵⁸⁾

Las personas se esfuerzan más por una causa que por dinero

Las personas tienen mejor nivel de rendimiento frente a las normas sociales (apegarse a ciertos valores) que frente a las normas mercantilistas (premios monetarios). Sin embargo, cuando las normas mercantilistas entran en juego, las normas sociales se retiran: algo que harías gratis ya no lo harás si te quieren pagar cierto dinero (por ejemplo, recibir dinero por dar sangre).

Crear sentido

El principal trabajo del responsable de un grupo es crear sentido en lo que se hace. La gente no quiere trabajar, quiere dejar una huella, hacer algo de lo que sentirse orgulloso, que lo represente como persona. La gente quiere que su trabajo le haga la vida más fácil al otro, deleitarlo con una solución inteligente, cuidar los detalles en el cuarto nivel de profundidad de las cosas, hacer las cosas simples, intuitivas. En el camino a

eso la gente debe crecer, divertirse, hacer amigos, reírse seguido, ocuparse mucho y preocuparse poco. Para mí el trabajo es entusiasmo, es posibilidad de expresarse, es creatividad. Esto debería ser responsabilidad de todos los que están a cargo del trabajo de otro. Tu rol es remover obstáculos al desarrollo de las personas. Para eso te pagan.

Los cuatro roles

Ken Robinson, quien dió la charla TED más vista de todos los tiempos con más de 33 millones de vistas, dijo que los buenos entrenadores cumplen cuatro roles: reconocen aptitudes en las personas que otros pasan por alto, nos estimulan a conseguir algo que creíamos imposible, nos allanan el camino hacia nuestras metas, y por último, nos exigen más allá de lo que consideramos nuestros límites.⁽⁵⁹⁾

Lenguaje de las emociones

El Barcelona ganó todo en el año 2009 gracias a sus jugadores pero también mucho tuvo que ver en esos éxitos su técnico Pep Guardiola quien sabe hablar el lenguaje de las emociones. Pep Guardiola llega con sus palabras al corazón de sus jugadores.⁽⁶⁰⁾

El monto fijo de energía

Las personas tienen un monto fijo de energía que van distribuyendo en las diferentes actividades a las que se dedican. Esa energía es distribuida de acuerdo al entusiasmo que le generan los diferentes ámbitos en los que participa. Una tarea de aquellos que quieren atraer energía para su molino es crear

las condiciones en las cuales las personas deseen hacerlo. Es mucho más importante en la puesta en juego de energía, el que crea las condiciones que el que las pone en juego. Hay que pensar mucho menos en “no estás motivado” y mucho más en “no he podido crear las condiciones para que estés motivado”.

Al 50 por ciento

Si las organizaciones no logran generar la motivación y pasión de la gente en las tareas que hacen, sólo obtienen de ellos el 50 por ciento de su potencial. Las empresas que logren potenciar lo mejor de cada persona serán las que sobrevivan y crezcan.

Conducir sin que se vea



Hay muchas formas de conducir a un grupo hacia su objetivo, pero el lograr conducir a partir de la creación de un contexto, de significado, de una forma de hacer las cosas, de espacio para la creación, para la creatividad, para el disfrute de todos, lleva la conducción a otro nivel. Un gran conductor conduce sin mostrarse. Ya lo hizo antes.⁽⁶¹⁾

Mérito

El mayor mérito de Marcelo Tinelli no es ser un popular conductor televisivo sino el haber construido una organización donde la gente va contenta a trabajar. Son sus colaboradores los que al estar felices con lo que hacen, sostienen los productos que Marcelo conduce o produce.

Si no hay alegría no hay nada

Creo que una de las principales responsabilidades de los conductores de los grupos es tener a sus equipos contentos. La alegría en un trabajador del conocimiento pasa por la tarea a realizar, la autonomía en la realización de la misma, la remoción de obstáculos organizacionales y el proceso de aprender de los errores. Si no están esas cosas los factores exógenos a la tarea casi ni cuentan.

¿De qué se queja la gente de su trabajo?

Hay tres motivos: falta de desafíos y tareas rutinarias, conflictos con su jefe, y estar “quemados” por las presiones y urgencias. La tarea principal de un jefe es eliminar estos motivos. El resto de lo que hace un jefe está detrás en importancia.

Intervencionismo

Cuenta Nassim Taleb que mandó un artículo a un diario y el corrector le marcó cinco errores, luego mandó el artículo corregido a otro diario y también le marcaron cinco errores, alguno de los cuales volvían atrás las correcciones anteriores... El intervencionismo muchas veces tiene que ver más con la creencia del rol que debe tener quien lo aplica que con la necesidad de la intervención.

Decisiones basadas en criterios

Un entrenador debe trabajar para que los equipos sepan conducirse solos. La mayoría de las veces el conductor no estará

ahí para tomar una buena decisión y los miembros del equipo deben estar en forma para aplicar los criterios que les permitan tomar buenas decisiones.

Micromanagement

Los entrenadores deberían saber todo lo que se lucha contra el micromanagement en las organizaciones. Ellos todavía tratan de estar en cada jugada, en cada movimiento, en cada error. Tienen que dar más autonomía a sus trabajadores. Es condición para el alto rendimiento en un trabajo poco estructurado el poder tener autonomía para ejecutarlo.

¿Por qué Phil Jackson dirige sentado?

“Las indicaciones continuas reducen la libertad y la responsabilidad. En las prácticas buscaba vigorosamente dotar a los jugadores de la visión fuerte del lugar al que necesitábamos ir y de lo que necesitábamos hacer para llegar allí. Una vez iniciado el partido, me situaba en segundo plano y dejaba que los jugadores liderarán el equipo desde adentro. Puntualmente intervenía para realizar algún ajuste defensivo o hacer algún cambio si necesitábamos un despliegue de energía.” El hiper intervencionismo del técnico durante la competencia es perjudicial, ya que inhibe propiedades del equipo (liderazgo, ajustes, toma de decisiones, trabajo en equipo) que se necesita que surjan desde adentro.

Phil Jackson mantiene a su equipo enfocado, es tolerante con los errores de sus jugadores, habla lo necesario, no los deja distraerse, corta a tiempo las rachas negativas, dice los mensajes correctos a los jugadores y cada uno en el equipo entiende su rol.

Confiar en los jugadores

Phil Jackson, entrenador en la NBA, salió seis veces campeón con Chicago Bulls y cuatro con Los Angeles Lakers, con lo cual podemos afirmar que sabe de qué se trata su profesión.

La mayoría de los técnicos de básquet “no confían” en que sus jugadores podrán resolver las situaciones del juego. Están parados en el banco dándoles indicaciones en forma incesante. Así un jugador no puede jugar tranquilo. Phil Jackson es diferente a la mayoría de los entrenadores. Se pasa la mayoría del partido sentado, viendo el juego, y se para sólo cuando es necesario. Phil Jackson deja jugar a sus jugadores confiando en sus decisiones.

Dirigir no dirigiendo (todo)

Un poco de aleatoriedad le hace bien a un sistema porque le permite desarrollar la capacidad de adaptarse. El exceso de control lo debilita. Nassim Taleb da el ejemplo de aquella persona que llega puntualmente a su casa por muchos años. El día que esa persona llega media hora tarde su familia entra en pánico. Si esa misma persona llegara a su casa en un rango de media hora, la situación descrita no causaría ningún efecto en sus familiares. Las variaciones nos mantienen flexibles, adaptables. La no variabilidad del contexto producto del excesivo control, provocan desorientación cuando se dan los cambios. Un buen entrenador dirige a su equipo pero no demasiado. Permite que sean los jugadores los que lean las situaciones del juego y que se adapten desde adentro del juego.

Entrenadores silenciosos

Un artículo publicado por Harvard Business Review analiza el efecto de los entrenadores y sus indicaciones en los jugadores. Los resultados demuestran que aquellos jugadores que cuentan con la presencia de un entrenador que los apoya rinden mejor que los que no cuentan con éste, pero -aquí lo interesante- aquellos que cuentan con un entrenador que los apoyan en silencio rinden mejor que los que cuentan con un entrenador ruidoso que está hablando, alentando, todo el tiempo. Respecto a estos últimos entrenadores, los jugadores perciben que lo hacen más para ellos mismos que para los jugadores.

¿Sirve para algo?

La mayoría de los entrenadores les dan continuas indicaciones a sus jugadores mientras se desarrolla el partido. Ese exceso de intervencionismo es perjudicial. El jugador no puede concentrarse en el partido y en el entrenador al mismo tiempo. Si el entrenador quiere intervenir en forma más efectiva tiene que sacar al jugador del partido, sentarlo, hablarle y devolverlo al juego. Si el entrenador quiere cambiar algo del juego, que cambie a los jugadores o pida un minuto pero a los gritos desde el banco no logrará ser efectivo en aquello que quiere cambiar.

Obtener más dirigiendo menos

“Obtener más de las personas raramente significa administrarlas más, sino, por el contrario, administrarlas menos. Significa dar menos órdenes, preocuparse menos por su obediencia y pasar menos tiempo supervisando” afirma Gary Hamel, teórico de temas de management.

Predicar con el ejemplo

Un jefe le dice a su grupo que tienen que ser más ambiciosos con las metas que se ponen a sí mismos pero el grupo percibe que los avances que se dan en las políticas que los afectan y que son responsabilidad de este mismo jefe que es sumamente lento. Cuando se predica con el ejemplo, se gestiona con pocas palabras. Cuando falta el ejemplo, todas las palabras del mundo no alcanzan para mover a los hombres.

Conducción

Juan Domingo Perón decía que “en la conducción, para que uno pueda hacer el cincuenta por ciento de lo que quiere, ha de permitir que los dirigidos hagan el cincuenta por ciento de lo que ellos quieren”. Hay que tener la habilidad para que el cincuenta por ciento que uno pide sea lo fundamental, y no lo accesorio.

Principios de organización

En un libro que escribió Juan Domingo Perón en 1952 sobre conducción política se plantean cuatro principios de organización:

1. Simplicidad: si la organización no es simple, no se puede conducir.
2. Objetividad: que esté organizada para una finalidad específica. A menudo la gente quiere organizar una cosa y que sirva para dos, como el sofá cama, donde uno se sienta mal y duerme peor.
3. Estabilidad: que se organice definitivamente y no cambie todos los días.

4. Perfectibilidad: es la evolución, no se puede cambiar todos los días, pero tampoco se puede permanecer siempre con la misma organización.

Convencer

“Uno no puede pensar que los va a convencer a todos, pero sí necesita que todos actúen como si estuvieran convencidos. Yo puedo aceptar que un jugador no esté de acuerdo conmigo, lo que no puedo aceptar es que se independice de la dirección que tomamos todos.” Marcelo Bielsa.

Cuando el entrenador estorba

Dice Marcelo Bielsa “Los equipos llegan a un momento en donde el entrenador estorba. Hay veces que el entrenador es indispensable, necesario y hay un momento en donde sólo debe acompañar.” Y continúa “Hay momentos en donde el entrenador se da cuenta que el equipo es independiente, no necesita ser aguijoneado, ni empujado, sabe por sí mismo el camino a recorrer para ganar el partido. Como si los jugadores dijeran “Ahora somos nosotros” concluye.

No lo cambio por nada

Yo no cambio trabajar con la gente que quiero ni por el doble de plata. Para mí estar sentado con alguien que es buena persona, que es considerado, que respeta al otro, que pone el hombro, vale más que toda la plata que me puedan ofrecer. Pensaría esto ganando toda la plata que gano o un cuarto de ella. Vivimos mejor estando cerca de gente querida, gente linda, gente solidaria.

Encontrá alguien bueno y quedate ahí. Las malas personas dañan y ese daño perfora cualquier bolsillo lleno de plata.

Deporte de alto rendimiento

“Éramos todos muy amigos, a los que nos gustaba jugar juntos. La pasábamos bien reunidos, intentábamos hacerlo lo mejor posible. Atacar mucho y recuperarnos con la ilusión de volver a atacar y esperábamos la compañía de la suerte. Para mí, eso es el fútbol”. Así habla Marcelo Bielsa de su actividad, y en cada palabra hay conceptos vividos, analizados y demostrados como factores de alto rendimiento: el trabajo en equipo, la consideración y aprecio por el otro, la amistad, el divertirse, dar lo mejor que se tiene, ir a buscar el triunfo, esforzarse, esperar que la suerte esté de nuestro lado. Una frase que tiene muchos kilómetros recorridos y pensados.

La tarea de un líder

La principal tarea de un líder es construir capital social, entendido éste como las normas informales que facilitan la cooperación en un grupo. ¿Por qué? Básicamente porque el capital social reduce los costos de transacción entre los individuos. El capital social es el lubricante que hace que los procesos funcionen. Un buen líder genera las normas que le permiten a un grupo funcionar eficazmente.

Seducir

El lenguaje que usan los entrenadores refleja su visión del mundo y de los jugadores. Si un entrenador habla de seducir, en lugar de motivar o de dar órdenes, habla de un mundo en donde

los protagonistas son los jugadores. Habla de su responsabilidad en la transmisión del mensaje, habla de un trabajo intenso para llegar al otro.

Tu liderazgo depende de la calidad de tus conversaciones



Escapamos a la mayoría de las conversaciones difíciles. Mandamos un email o mensaje de texto frío, cobarde. Nos quedamos a un mundo de distancia con el otro. Mostramos que nos interesa el otro sólo para cumplir nuestras metas. Nos dejamos rozar poco por lo que le pasa al otro. Miramos el mundo desde nuestro lugar. Hay que encarar las conversaciones difíciles que tengamos pendientes.⁽⁶²⁾

Nunca estamos disociados

En cualquier actividad que hagamos nunca estamos disociados. Cuando el deportista juega, por dentro está la persona. Entender la no posibilidad de que estén nuestras manos pero no nuestra cabeza, y menos nuestro corazón, es el principio de tratar al otro como un fin en sí mismo.

Palabras

Hay distintos tipos de palabras: la palabra vacía es la palabra que se dice pero que no transmite nada. La palabra frontal es la que se dice sin considerar al otro para que capte el mensaje, y la palabra plena, es aquella palabra en la que se nota nuestro compromiso con lo que decimos y la consideración del otro.

Dar malas noticias

Nadie puede esperar que no haya que dar malas noticias pero es importante que al darlas nos pongamos en el lugar del otro y que la parte que recibe la mala noticia no se sienta sola en ese momento. A la mala noticia tiene que ponerle el cuerpo no solo el que la recibe sino también el que la da. En las malas noticias se tienen que ver las relaciones, la empatía y la solidaridad entre las personas.

Forma y contenido

Las comunicaciones tienen un aspecto relacional y un aspecto de contenido, según afirmaba Paul Watzlawick, teórico de la comunicación. Muchas veces la gente no logra comunicar un contenido por como maneja el aspecto relacional. En las personas muy impulsivas la gente que recibe el mensaje presta más atención a cómo se dice algo (a los gritos) que al contenido de lo que dice (la idea a transmitir). El jugador se siente amenazado e instintivamente se defiende. Un entrenador generando esa actitud defensiva del jugador provoca que éste no tenga la atención necesaria para escuchar el mensaje. Es importante manejar ambos niveles en nuestras comunicaciones y prestar mucha atención a cómo el aspecto relacional condiciona el aspecto de contenido durante nuestras conversaciones.

“Sea como fuere lo que pienses, creo que es mejor decirlo con buenas palabras” escribió William Shakespeare.

Oír lo nunca oído

“Un líder debe poder oír allí en donde no hay ruido. Debe poder detectar aquello que no se dice. Debe oír el abrir de una

flor, el sonido del sol calentando la hierba. Sólo en ese momento está preparado para generar confianza en sus seguidores e influir en ellos.” Extracto de “Parábolas de liderazgo” de Chan Kim y Mauborgne y citado por Phil Jackson, entrenador once veces campeón de la NBA.

El jefe es el jefe

Mi abuelo tenía en su escritorio un adorno que decía “El jefe siempre tiene razón” y yo de niño miraba ese adorno y me enojaba, me preguntaba cómo el solo hecho de ser el jefe le daba a la razón a una persona. De grande entendí que ese cartel hace referencia a roles, no a contenidos o personas. Cuando tengas una diferencia de contenidos con tu jefe, lo primero que tenés que hacer es hacerlo sentir jefe, ponerlo en ese lugar. Se necesita que el jefe se sienta jefe para que luego sea persona.

Cumplir los roles

En una estructura jerárquica tu obligación es cumplir tu rol. Y es muy importante que todas las partes reclamen a las otras cumplir su rol. Reclamar a un empleado cumplir sus tareas no es ser mal jefe, pedir a un jefe que defina el rumbo no es ser un empleado rebelde. Cuando la rueda no hace de rueda y el motor no hace de motor, el auto no va para adelante.

Incomodar

Hay situaciones en donde hacer lo que tenés que hacer va a incomodar al otro. Si tu intención fue hacer lo correcto tenés

que saber que la incomodidad del otro es algo inevitable. No hay que evitar ciertas situaciones por el simple hecho de su incomodidad porque dejamos de hacer lo que tenemos que hacer.

Nunca reaccionar con bronca en las derrotas

“Nunca en los momentos malos del equipo hay que reaccionar con bronca. Las broncas se reservan para los buenos momentos que es cuando pueden tener alguna utilidad. En los malos momentos lo que hacemos es corregir posiciones y detalles, nunca reaccionar con bronca. La credibilidad como entrenador la ganás corrigiendo, no metiendo broncas cuando vas perdiendo”. Domenec Torrent, segundo entrenador del Bayern Munich.

Ser duro con la imbecilidad

Con un imbécil hay que ser duro, no educado. El imbécil no está preparado para luchar desde el plano de los argumentos. Hay que gritarle un poco para sacudirle un poco la imbecilidad que lleva encima. Esa manera de lidiar con los imbéciles la aprendí de tipos muy educados.

Película para buenos



“Carancho” es una de esas películas que nos muestra un mundo más amplio. El mundo en donde las cosas no son como deberían ser, sino como son. El mundo en donde los buenos y los malos viven juntos, en donde algunos malos quieren dejar de serlo y donde los buenos son también un poco malos.⁽⁶³⁾

La disciplina necesita muy pocas reglas

“Para mí hay una sola regla: o está bien o está mal. Cuanto más reglamento tenga la estructura que utilizamos para definir el comportamiento grupal, más débil es el que ordena.” Marcelo Bielsa.

Visión del deportista

Pep Guardiola no hacía concentrar a los jugadores del Barcelona que ganó todo. Los jugadores dormían en su casa los días previos a los partidos. Esas decisiones para con los jugadores hablan de una visión del otro como alguien adulto, responsable, en el cual se confía y con una vida multidimensional (jugador, esposo, padre).

La vida transcurre entre los grises

Creo que aceptar que la vida no es justa, que la gente cambia poco, que hay veces que las cosas no salen como queremos, que no tenemos respuestas para todo, que hay problemas que no podemos arreglar, es de personas inteligentes. Una persona inteligente mira la realidad tal cual es y no como quiere que sea (también es verdad que hay personas que influyen en la realidad y la hacen un poco mejor que lo que es, pero son excepciones). Creo que aceptar que la vida transcurre entre los grises nos hace más tolerantes y nos permite disfrutar más de lo que hay.

Lo cotidiano no enseña sobre una persona

Si quieres aprender cómo es una persona no la observes en su vida cotidiana, obsérvala en los sucesos extraordinarios: cómo reacciona, qué prioriza, cómo te trata.

Trabajadores del conocimiento

Yo trabajo con una persona que en una tarde te analiza lo que a otra persona de mi equipo le lleva dos semanas. También trabajo con una persona que de un despelote te arma un proceso ordenado y confiable que funciona más allá de las personas. Otra persona agarra un tema que no existe, se lo carga al hombre y lo hace una realidad. Y la última persona es capaz de tener cien platitos dando vuelta y no se le cae ninguno. Ahora bien... todas esas personas tienen sólo un nivel apenas aceptable en las tareas en las cuales la otra persona se destaca. A lo largo del tiempo me he dado cuenta que uno no tiene que tratar que las personas mejoren sus lados menos desarrollados, sino que tienen que apoyarse en sus talentos. Buscar el desarrollo de aquellos aspectos menos naturales para la persona, crea una fricción en la relación y en la motivación de la persona que es un costo muy alto en virtud de los beneficios que se obtienen. Hay que buscar siempre en las personas en que son buenas y no que les falta.

¿Qué miramos del otro?

Qué bien haríamos sentir a las personas si nos vinculásemos con ellas desde sus fortalezas y no estuviéramos metiendo todo el tiempo el dedo en sus debilidades... Incentivar en las

personas aquello que hacen bien les genera el plus para encarar las tareas en las que tienen que crecer. Mirar todo el tiempo lo que les falta erosiona la confianza en ellas mismas afectando su rendimiento en aquello que hacen muy bien.

Es mejor ver para qué sirve algo que para lo que no sirve

Alejandro Rozitchner escribe “¿Le diríamos a Woody Allen que salga a correr, que mejore su condición física, que se prepare para las olimpiadas?, ¿le preguntaríamos a Messi cómo está su relación con las Ciencias?”. Tenemos que entender nuestras formas y ver que tenemos una dirección u otra, o que podemos tener varias, pero no tenemos que tener todas. Cuando nos sacamos esa exigencia de encima, nos amigamos con nosotros mismos y mejoramos la relación con los demás.

No va a cambiar

Hay veces que andamos por la vida creyendo que el otro va a cambiar. El otro no va a a cambiar. El otro va a ser siempre así. No seamos optimistas con que el otro va a ser distinto de lo que es. El otro va a ser siempre igual.

Los pesimistas son positivos



De la película “Y si la cosa funciona” dirigida por Woody Allen me quedé con dos sensaciones: por un lado, cierta incomodidad con sus personajes tan bien retratados en sus problemas, y por otro, admiración por la sensibilidad con la que capta la naturaleza humana.

Woody es un director que nos incomoda al retratar tan bien la naturaleza humana, nos muestra como somos, nuestros prejuicios, miedos, razonamientos. Como todo pesimista creo que su mensaje es positivo: nos muestra nuestros problemas para que reflexionemos sobre ellos.⁽⁶⁴⁾

El mundo de las relaciones



“El último beso” es una película que nos sirve para meternos en las complejidades del amor y las relaciones entre las personas. Tenemos que ser más tolerantes, más humildes, más adeptos a los grises que al blanco y el negro. El amor no está libre de conflictos y tenemos que aprender a transitarlo aunque nos frustre que no sea perfecto. Esperar una vida perfecta no es una opción.⁽⁶⁵⁾

No todos los jugadores son iguales

Es interesante ver cómo algunos jugadores funcionan mejor cuando se les marca duramente sus errores, sus aspectos a mejorar, sus desatenciones. Si se los trata consideradamente, empiezan a creerse más de lo que son como jugadores, exigiendo minutos que no se han ganado y creyendo que contribuyen al equipo más de lo que realmente lo hacen.

Pensar al otro

Una de las cosas que deberíamos aprender es poder pensar a la otra persona desde ella y no desde nosotros. Si sos responsable,

pensá que al otro puede importarle poco todo. Si sos vago, pensá que el otro puede ser muy trabajador. Uno de los principales errores que cometemos es pensar y tratar al otro como somos nosotros y no como son ellos.

Liderando rebeldes

“La mejor forma de conducir un rebelde es concederle mucho espacio, incitarlo a que sea rebelde, y observarlo. Nunca intentar controlarlo. Cuando un rebelde siente que no tiene en vos un obstáculo se pone de tu lado. No hay que ignorarlos. Hay que observarlos mucho y sólo intervenir muy puntualmente. La no frecuencia de la intervención hace a su eficacia.” Phil Jackson hablando de su vínculo con Dennis Rodman.

Libertad y talento

Una de las cosas que mejor funcionan con la gente talentosa es dejarles el camino libre y mostrarle lo talentosas que son. Hay que dejarles espacio para que creen, experimenten, jueguen y se diviertan.

Serás recordado si...

...lograste tocar el alma de los jugadores. No te van a recordar por tu inteligencia, ni por tu status, ni por tu dinero, ni por tus triunfos. Te van a recordar en virtud de cómo fuiste en el medio de la guerra, te van a recordar en cómo fuiste cuando no tenías que rendir cuentas, te van a recordar en como llevabas el poder, te van a recordar cómo fuiste como persona. Hay veces que vivimos tan confundidos por el día a día qué perdemos de vista por qué cosas nos van a recordar.

Círculos viciosos

Los entrenadores deberían darse cuenta que el control estricto de la gente y la falta de compromiso, van de la mano. Cuando no confías en tu gente, esas personas no estarán comprometidas con el trabajo.

La semilla de la desconfianza

En una entrevista a Gary Hamel, importante teórico en temas de management, se mencionaba que la mayoría de las organizaciones tienen el gen de la desconfianza para con sus empleados (el concepto que “si no lo controlo, no va a trabajar”). Si las organizaciones y los entrenadores no muestran una profunda confianza en su gente no deberían esperar que éstas sean personas apasionadas por el trabajo, que den ese esfuerzo extra, que hagan cosas creativas, etc. Ambas cosas van de la mano. Se debe dar un contrato psicológico.

Los constructores de autoconfianza

Admiro a los líderes que tienen la capacidad que las personas que trabajan con ellos confíen en su talento. Se trata del proceso de amplificar lo que ven en esos jugadores para que se convenzan de que lo puede hacer. Las personas casi siempre hacen menos de lo que son capaces de hacer y estos amplificadores los llevan a realizar todo su potencial.

Convivencia de niveles

El trabajo de un entrenador es hacer convivir reglas a aplicar a nivel grupal con decisiones para casos individuales. Mirar

ambos niveles les hace tomar decisiones más inteligentes, justas y que benefician al equipo. El problema surge cuando se toman decisiones negando la presencia del otro nivel.

Sistemas sociales saludables

Si los sistemas no presentan mecanismos para que los nodos disfuncionales queden en evidencia, se perpetúan reglas de funcionamiento que lleva a sistemas ineficientes.

Excepciones

Hay muchas situaciones en donde hay que aplicar una regla a nivel grupal y pagan justos por pecadores. Analizando diferentes casos observamos que también se puede aplicar una segunda regla diferente que compense esta situación. Dos ejemplos relacionados a este concepto: si no podés dejar que un grupo de trabajo se vaya los viernes después del mediodía a su casa, dale a ese grupo una semana más de vacaciones; si hay que aplicar una reducción de salarios del 10 por ciento a todos los empleados, aplica una mejora en las comisiones a los que más venden. La respuesta que no se puede hacer algo porque no es justo para todos tiene que ver con una pereza intelectual para encontrar la forma de hacerlo.

No estás para pensar

Tuve un jefe muy inteligente al cuál en momentos de presión se le escuchaba decir a sus colaboradores “no estás para pensar”. La frase me parecía un tanto despectiva para con nosotros pero él no la decía con esa intención. La frase la decía cuando

él ya tenía una decisión pensada, meditada, quería ejecutarla y no había tiempo de hacer todo el proceso reflexivo nuevamente.

Hay momentos para pensar, intercambiar ideas, pero también hay momentos para seguir instrucciones que tu jefe pensó antes que vos.

¿Cómo construir motivación en un grupo?

El doctor Uri Alon cita tres elementos fundamentales para el desarrollo de la motivación en un equipo:

- 1) Habilidades o competencias: los integrantes deben poder enfrentarse a tareas de dificultad para su nivel actual de rendimiento: ni tareas demasiado fáciles ni imposibles de alcanzar. El disfrutar una tarea se da cuando nuestro nivel de habilidad corre a la par del nivel de dificultad de la tarea.
- 2) Autonomía: la persona tiene que poder tener cierta libertad para poder actuar, tiene que poder poner en juego su capacidad de tomar decisiones. La autonomía está asociada al monto de instrucciones que recibe el jugador de parte del técnico.
- 3) Social connectedness. hace referencia a nuestro grado de conexión con los otros integrantes del equipo. La persona debe sentir que el otro se interesa por él y él interesarse por los otros.⁽⁶⁶⁾

El mejor asistente del entrenador

El mejor asistente de un entrenador es aquel cuyo trabajo más importante es mostrarle al entrenador si está equivocado. Cuando el asistente trabaja duramente para detectar si el entrenador está equivocado, este asistente le habrá dado al entrenador la

certeza de que va por buen camino. El mejor asistente es socio de pensamiento del entrenador. Poder vivir en conflicto de ideas en unidad de intereses es la mejor forma de trabajo. No hay que temer al conflicto sino vivirlo como mecanismo de puesta a prueba de las ideas. Para esto se necesita rodearse de gente diversa en la cual uno confíe. Cuando hay capital social entre el entrenador y sus asistentes, el conflicto es la mejor forma de pensamiento y la que permite obtener el mejor resultado posible.

Liderazgo



“Liderazgo es crear un mundo del cuál la gente quiera participar. Liderazgo es la capacidad de crear un espacio en donde las personas puedan ser y desarrollarse. Toda organización es una organización de voluntarios, incluso si todos cobran un sueldo. Un líder es un conector, un agrupador de puntos de vista, fomenta el “de abajo hacia arriba” sin entrar en caos. Uno tiene que contratar personas que discutan en forma inteligente las cosas correctas. Un buen líder es un arquitecto social que construye el lugar en donde la gente quiere compartir sus talentos y pasiones.” Linda Hill.⁽⁶⁷⁾

CAPACIDAD PEDAGÓGICA

¿Por dónde empezamos la enseñanza?

Adrián Paenza, en una charla sobre educación con Alejandro Dolina, nos invita a pensar cómo enseñamos una actividad a los

chicos imaginando que bajan de Marte cinco chicos deseosos de aprender a jugar al fútbol. El entrenador les dice: “Bueno... empecemos... pónganse en la barrera que yo voy a empezar pateando...”. Si bien es parte del juego formar la barrera, ¿vos creés que les va a gustar el juego? Todos queremos hacer el gol de cabeza en el último minuto, tirar una pared, hacer una gambeta, ir al mundial. ¿Por dónde estamos empezando la enseñanza del deporte a los chicos? ¿Estamos despertando en el otro las ganas de aprender?”.⁽⁶⁸⁾

Zona de Desarrollo Próximo

Vigotsky era un autor ruso que escribió sobre temas de desarrollo y maduración en los niños e introdujo el concepto del título de este post.

Él decía que el crecimiento en una persona se daba cuando se estimulaba la zona de desarrollo próximo, es decir, cuando la persona era expuesta a un desafío que podía alcanzar.

Una forma muy buena de desarrollar el talento de alguien es ponerlo a jugar en el nivel siguiente. Eso ayuda al desarrollo de las potencialidades que esa persona pueda tener, ya que exige que esa persona ponga en práctica esas capacidades. Cuando la persona domina el nivel siguiente que le corresponde por su edad es un indicio de estar frente a un gran jugador.⁽⁶⁹⁾

Cinco horas durante seis años

Marcelo Bielsa afirma que la formación silvestre, natural y espontánea que sucedía en los potreros o en los clubes de barrio era la mejor de todas, ya que los jóvenes la concretan espontáneamente. Esta formación ya casi no se da en estos tiempos debido a la cantidad de actividades extraescolares que tienen los

chicos (natación, inglés, computación, etc.). Para que se desarrolle el talento de un jugador, éste tiene que dedicar cinco horas diarias durante seis años que es el tiempo que dedicábamos a la formación silvestre en otra época. Una ley de la formación del futbolista es que hay que jugar mucho para reproducir las situaciones que debe aprender a resolver un jugador para jugar bien. Jugar bien al fútbol es saber resolver situaciones, y se aprende a resolverlas enfrentándolas. Para desarrollar un jugador se necesita tiempo, lugar y que el jugador tenga amor por el juego, ya que de otra manera no soportará las cinco horas todos los días.

Así como entrenás, competís

“Se juega al ritmo que se entrena. En el partido el acierto táctico depende del talento del jugador pero el ritmo depende del entrenamiento. Si entrenás como una bestia, juegas como una bestia.” dice Pep Guardiola. Sus entrenamientos no duran más de una hora y media y constan de ejercicios muy cortos de alta intensidad.

La intensidad con la que encares tus entrenamientos va marcando tu estado mental para la competencia. Los entrenamientos son donde te hacés fuerte.

¿Cuándo prefieren 90 a 60 segundos de dolor los jugadores?

Si exponemos a un grupo a dos situaciones de dolor durante 60 segundos -como por ejemplo, poner la mano en un balde de agua helada- pero al segundo intento le adicionamos 30 segundos y en ese momento vertimos un poco de agua tibia en el balde, este grupo elegirá el experimento largo si tiene que elegir

una tercer prueba. Esto se explica debido a que el yo que experimenta una situación no es el mismo que el yo que recuerda la misma. A todo esfuerzo que pedimos a la gente debemos agregarle un tiempo extra para un final agradable de esa experiencia. Los entrenamientos siempre deberían terminar con alguna actividad que los jugadores perciban agradable.

Tareas agradables y molestas

Considerando la capacidad de adaptación del ser humano, las tareas molestas son menos molestas si las hacemos de un tirón y las tareas placenteras son más placenteras si las interrumpimos y luego las retomamos. Quizás intuitivamente queremos hacer una pausa cuando estamos haciendo algo que no nos gusta (tomar un descanso) y queremos que nadie nos interrumpa cuando hacemos algo que nos gusta, pero se ha demostrado que este enfoque lo único que logra es que evaluemos peor las tareas displacenteras y no tan bien las placenteras. La explicación de esto es que el hombre se adapta a todo, a lo malo y a lo bueno. En el caso de las experiencias displacenteras no interrumpimos la adaptación y en el caso de las experiencias agradables, si lo hacemos intencionalmente.

El sentido sostiene el esfuerzo

Una de las cosas que hacen que un trabajo sea más agradable, es el sentido que le puedas encontrar a lo que hacés. El sentido sostiene el esfuerzo. Si le destruimos el sentido a aquello que hacemos -no importa cuánto nos paguen por hacerlo- siempre terminaremos por abandonar nuestro esfuerzo. Esta es una de las principales responsabilidades de aquellos que conducen grupos: que la gente perciba que aquello que hace tiene una meta,

un valor, un reconocimiento. Todas las actividades que incluimos en un entrenamiento deberían incluir la explicación de por qué las hacemos.

TOMA DE DECISIONES

Tomar distancia para ver mejor

Algo que funciona bien cuando estamos en el medio de un problema es correrse del mismo y tomar distancia para verlo mejor. Parecería al principio que es una forma de abandonar la batalla pero hay que entenderlo como la mejor forma de solucionarla.

En el medio de la batalla no podemos pensar bien ni llegar a las mejores soluciones. La próxima vez que sientas que estás en el medio de un despelote, correte y tomá distancia de la situación. Tomate tu tiempo, busca una mejor perspectiva, y recién después actúa. Los problemas requieren poner la acción bajo la conducción de la inteligencia.

Nunca vamos de A hacia B

La mayoría de las veces no vamos de A hacia B en forma directa para la resolución de un problema. Las cosas se complican, se traban, no salen bien la primera vez. En esas instancias es donde hay que ser tolerante, persistir, aguantar.

Un peldaño más arriba

Las personas más capaces y sanas se escapan de la trampa de resolver un conflicto en el mismo nivel en el que se genera y se ubican un nivel más arriba. Desde allí lo ven mejor y saben dónde está la salida, de la misma manera que desde un nivel superior se ve la salida a un laberinto.

Errores y conflictos

En una presentación sobre manejo de los procesos de cambio, Bernardo Blejmar trabajó el concepto de los errores que cometemos y los conflictos que atravesamos. Hay que evitar los errores recurrentes, no los errores que aparecen por primera vez. Cuando cometemos errores es porque hacemos y eso hay que alentarlos (el que no hace nada nunca se equivoca), pero al mismo tiempo hay que alentar la revisión crítica de los errores que tuvimos para no volverlos a cometer. No podemos permitirnos pasar dos veces por el mismo error. Alguien que pasa dos veces por el mismo error no es inteligente ni previsor. Otra idea muy interesante de la presentación también fue que hay conflictos que no vale la pena tener y otros que son inevitables. Todos los conflictos que pudimos haber evitado informando al otro, analizando el impacto de lo que íbamos hacer, explicando los motivos, etc. son conflictos generados por culpa de nuestra inacción, no son conflictos inevitables. También hay conflictos inevitables. Muchas veces el cambio no es una cuestión de consensos sino de autoridad.

Errores inéditos y recurrentes

Hay que premiar los errores inéditos porque implican el asumir riesgos, pero también hay que sancionar los errores recurrentes porque significa que no aprendimos del pasado. Graves perjuicios se generan en las personas y en los procesos cuando no distinguimos estos dos tipos de errores.

Exigencia

Hay algunos entrenadores que son muy exigentes con los integrantes de sus equipos y no les perdonan ningún error producto de desatenciones o falta de actitud. En un deporte como el básquet que permite que los jugadores entren y salgan a la cancha tantas veces como se quiera, eso se traduce en sacar del juego a la persona que comete el error. Al principio esa filosofía me parecía contraproducente porque imaginaba que los jugadores estarían temerosos de cometer algún error. Con el tiempo voy viendo que si se aplica a algunos tipos de errores y a algunos jugadores, es una técnica muy efectiva porque predispone a los jugadores a entrar muy concentrados y dejar todo en el momento en el cual les toca entrar.

Los tres errores

Crear que uno no tiene que cometer ningún error durante un partido genera una presión y aversión al riesgo que afecta el rendimiento, pero cometer más de tres errores seguidos te deja fuera del juego porque puede determinar una ventaja difícil de descontar. Creo que fijar en tres el máximo de errores seguidos que se pueden cometer es una buena regla para no afectar el tomar riesgos pero al mismo tiempo tener un límite a partir del cual esos errores nos dañan.

De cerezas y cucarachas

El psicólogo Paul Rozin observó que una sola cucaracha arruina completamente el atractivo de un recipiente lleno de cerezas, pero una cereza no altera en nada un recipiente lleno de cucarachas. Lo negativo arruina lo positivo de muchas maneras y en nuestro cerebro predomina la negatividad por razones biológicas y evolutivas. El cerebro procesa mucho más rápidamente la información de las cosas malas que la de las cosas buenas y es mucho más resistente a sus refutaciones frente a nuevas informaciones de cosas buenas. Estas ideas no son inocuas en la manera en la que procesamos nuestras relaciones y nos permite afirmar que el éxito en una relación a largo plazo depende mucho más de evitar lo negativo que de buscar lo positivo. Todos hemos sido testigos de amistades y relaciones que se han roto por un único evento malo en miles de eventos buenos.

El hilo se corta por lo más delgado

Muchos problemas se atacan pensando en la solución y no tanto en las causas del problema. Si la solución del problema deja mal parado a un personaje al que se quiera proteger, se recurrirá a una solución alternativa que ponga el foco en otro lado.

Todas nuestras decisiones son relativas

Dan Ariely, investigador de Economía Conductual del MIT, presenta la siguiente situación: tenés que hacer dos compras, primero tenés que comprar una abrochadora que sale 25 euros pero en el momento de comprarla te acordás que la viste a 18 euros en una tienda a 15 minutos de distancia. ¿Qué harías?,

¿vas al segundo negocio para ahorrarte los 7 euros? La mayoría de la gente lo hace. Ahora vas a comprarte un traje que sale 455 euros y cuando lo vas a comprar recordás que viste el mismo a 448 euros en una tienda a 15 minutos de distancia. ¿Caminás los 15 minutos hasta la otra tienda? La mayoría de la gente no lo hace. ¿En qué quedamos? ¿Tus 15 minutos valen 7 euros o no? Todas nuestras decisiones son relativas, nunca absolutas.

Toma de decisiones



En esta excelente charla de Dan Gilbert se exploran un montón de sesgos cognitivos que tenemos en la toma de decisiones. Un proceso que solemos creer que es muy racional está sometido a un montón de influencias que más vale conozcas para protegerte.⁽⁷⁰⁾

¿Cómo tomar decisiones difíciles?



Hay decisiones fáciles y decisiones difíciles. En las decisiones fáciles una opción es mejor que la otra. En las decisiones difíciles cada opción es mejor que la otra en algún aspecto. En una decisión difícil ninguna de las opciones es mejor que la otra en todos los sentidos. En las decisiones difíciles no tenemos que comparar una opción con la otra. Tenemos que indagar dentro de nosotros y descubrir las razones que nos llevarán por un camino o por el otro. Las decisiones difíciles no se resuelven desde afuera sino desde adentro. En las decisiones difíciles expresamos nuestra individualidad a partir de crear los motivos que nos llevan a elegir una cosa por sobre la otra.⁽⁷¹⁾

Héroe o desempleado



Hay decisiones que se toman con un alto nivel de riesgo. Decisiones que te pueden transformar en un héroe o por las cuáles podés ser despedido. No hay término medio. No hay consecuencias intermedias. No hay análisis que te deja mejor parado. Hay momentos en donde escuchás a una parte de tu mente que te dice que vayas por allí y no por allá. Sólo reza que estés escuchando a tu cerebro más perceptivo y no a tu cerebro preso de unas ideas fuertes.⁽⁷²⁾

Buscando respuestas

Alejandro Rozitchner plantea que hay claridades que no se expresan en el momento previo a la acción. Hay veces que la vida nos expone a esta situación de tener que “actuar para ver”.

Hay decisiones que sólo mostrarán su validez después de haberlas tomado. Es interesante pensar este concepto cuando estamos empantanados en una decisión. ¡Movete! La acción te dará la claridad que no tenés antes de la decisión.

Libertad



La película “El vuelo”, dirigida por Robert Zemeckis, nos enseña que a los problemas hay que enfrentarlos aunque sus consecuencias nos atemoricen. Cuando nos ponemos frente a los problemas tenemos una libertad que nos permite superarlos al superarnos nosotros mismos.⁽⁷³⁾

La racionalidad de nuestras decisiones

La mayoría de las veces tomamos una decisión de manera intuitiva y luego vamos hacia atrás buscando los elementos que la hacen aparecer racional. Para los ojos de los otros la decisión fue tomada siguiendo un método lógico, racional, sensato pero en el fondo fue todo lo contrario. La decisión fue tomada en forma arbitraria y luego nos lanzamos a buscar las justificaciones necesarias. ¿Qué porcentaje de decisiones importantes se toman así? La mayoría.

Cerrar puertas

Una capacidad importante que tenemos que desarrollar es la de cerrar puertas. Pasamos mucho tiempo manteniendo puertas abiertas que ya no tiene sentido en nuestra vida. Yendo de una a otra terminamos sin poder profundizar ni disfrutar ninguna. Hay que probar muchas y saber desprenderse de las que ya no nos sirven.

Efectividad de los cambios

Es verdad que cuanto menos personas se involucren en una decisión más rápido podrá tomarse ésta, pero también es cierto que si la persona no se siente involucrada en la decisión será más difícil que la implemente. Hay que tener esto en cuenta porque de nada sirve arrancar muy rápido y quedarnos solos a mitad de camino.

VALORES PERSONALES

Vicente, el sereno

Es muy valorable la persona que siempre mantiene una línea de conducta. Aquella persona a quien los triunfos no la hacen perder su humildad, su serenidad y que reconoce los méritos del rival. Aquella persona que acepta la derrota, asumiendo sus errores y no culpando a los otros. Vicente del Bosque ha sido un gran conductor de la selección española de fútbol campeona del mundo 2010.

Respetemos a los humildes

“No estamos predispuestos a respetar al humilde, a aquel que suspende el juicio. Aquel que carece del coraje del idiota, pero tiene las raras agallas de decir “No lo sé”. Duda y le preocupan las consecuencias de estar equivocado.” dice Nassim Taleb. Yo respeto al tipo que no responde rápido, que se toma su tiempo, que viene con la respuesta mañana después de investigarla, pensarla. Dudemos de aquellos que para todo tienen una rápida respuesta, seguramente estamos cerca de un chanta.

No todo se compra con dinero



El dinero te permite acceder a cosas que sin dinero tenés vedadas. Pero al mismo tiempo la vida tiene cosas que no se compran con dinero. En la vida se puede transitar por los dos caminos. No se trata de elegir uno u otro. Sufre tanto la persona que cree que todo se puede conseguir con dinero como aquel que desprecia

todo lo que el dinero puede lograr. Ser buena persona y tener la capacidad de adquirir cosas no tiene que presentarse como opciones excluyentes. Una película que trata esta relación de las personas con el dinero es “Cuestión de Principios”. Es interesante ver en la película como el protagonista logra resolver e integrar en su vida ambas ideas y así poder ser feliz.⁽⁷⁴⁾

Generosidad

Una de las características que denotan la grandeza de una persona es cuán generoso es con aquellos que trabajan con él. Cuando la persona es grande deja que los otros se puedan lucir, les da su espacio, no trata de ser el único protagonista, hace que los otros puedan crecer. No les da miedo el compartir lo que tienen porque saben que tienen mucho y a su vez en este gesto, reciben cada vez más. Es un círculo virtuoso. Como ellos dan generosamente, reciben cada vez más de los otros.

Ser justo

Es importante ser justo aunque haya que decir o hacer cosas que al otro no le gustan. Una persona justa es respetada porque muestra que pone primero lo primero y no la conveniencia circunstancial.

Capítulo 4

La Preparación

Este capítulo honra el concepto “se juega como se entrena” que sostiene Pep Guardiola. Hablaremos de ponerse objetivos, de la constancia y la disciplina para alcanzarlos pero también de los peligros de la sobreexigencia y la importancia del descanso. Al final trataremos el tema de cómo llegar a la competencia con un claro plan de juego, de saber qué queremos hacer y qué queremos evitar.

PONERSE OBJETIVOS

Mantener la mirada en el premio



Si sos capaz de mantener la mirada en el premio, el camino te resultará más sencillo. Cuando quieras lograr algo no dejés de mirar nunca el premio que obtendrás. Eso hará que los obstáculos no parezcan tan grandes ni difíciles.⁽⁷⁵⁾

Es cuestión de proponérselo

No conozco a nadie que se haya propuesto seriamente lograr algo y no lo haya conseguido.

Seramente significa dedicarle todo el tiempo que eso requiera. Seramente es trabajar desde adentro para superar los límites internos que nos impiden llegar a nuestro potencial. Seramente implica ver en dónde nos equivocamos la última vez que lo intentamos y volver a empezar con el doble de ganas.

Si deseas mucho algo y te da mucha satisfacción hacerlo, sólo tienes que proponerte conseguirlo y trabajar “seramente” para ello (leer definición de seriamente arriba).

Inversiones

Las personas que apuntan alto invierten gran parte de sus “ganancias” (tiempo, dinero, energía) pensando en el futuro, no las consumen en su situación actual. Un buen jugador entrena más que el resto porque quiere ser mejor y no se conforma con el nivel en donde está jugando en ese momento, quiere saltar al siguiente nivel. Lo interesante es que no importa en qué nivel estés, si mantienes esa política de invertir una parte importante de tus ganancias, vas creando siempre el futuro.

Anclate la felicidad bien alta

No tomamos decisiones en el aire. Las tomamos por comparación. Comparación con las anclas que nos hemos puesto como objetivos, como niveles de felicidad. Muchas veces el llegar a un lugar requiere que seamos capaces previamente de poder adueñarnos de ese lugar en nuestra mente. Luego caminaremos pero si no somos capaces de vernos ahí, pararemos antes. Ancla tu felicidad bien alta para no conformarte con menos de lo que podrías tener.

¿Por qué fracasan las dietas?



Las dietas están condenadas a fracasar. Nuestro peso se maneja desde nuestro cerebro. Éste arrastra toda nuestra evolución en donde tener mecanismos para preservar energía (léase, no perder peso) era la principal capacidad para sobrevivir. En nuestro cerebro tenemos un punto de ajuste que tiene un rango entre cuatro y siete kilos y tu cerebro va a querer que nunca te muevas de ahí. La clave de la pérdida de peso

es escuchar a tu cuerpo, comer cuando tenés hambre y dejar de hacerlo cuando ya no lo tenés, empezar a comer cosas saludables y reemplazar los alimentos no saludables y tener una rutina de ejercicios (hace algo tres veces por semana). No te prohíbas una o dos copas de vino por semana pero evita tomar catorce por semana, no te quites el placer de tomar un helado por semana pero si evita medio kilo cada dos días. La clave para perder de peso es tener conciencia de qué y cuánto comemos, y no poner nuestra voluntad en comer menos. La fuerza de voluntad, por definición es limitada y tarde o temprano se irá.⁽⁷⁶⁾

Cumplir objetivos

Me gusta cumplir objetivos. Me gusta esforzarme, dormir poco, superar obstáculos. No me gustan las vidas tibias. Celebro a los que hacen siempre un poco más por el placer que les produce llegar a la meta. Cumplir una meta deja una sensación en el alma que se disfruta mucho y que debemos celebrar.

Empuja

Hay veces que hay que olvidarse del cansancio, resetearse y darle para adelante. Empujar, sacar algo adelante, escarbar dentro de uno ese orgullo, ese deseo de que las cosas salgan bien, eso que no haría nadie a menos que vos lo hagas. Hay que agarrar el problema, ponérselo al hombro, hacerlo propio y llevarlo a la orilla de la solución. Cuando lo lográs, sentís una satisfacción interior muy linda -no por el problema que solucionaste en sí- sino por darte cuenta que vos podes. Empuja.

Cinco maneras de matar tus sueños



Bel Pesce comparte cinco maneras de que tus sueños no se hagan realidad: 1) Creer en el éxito repentino, inmediato. 2) Creer que otra persona tiene la respuesta para nosotros, 3) Creer que si el crecimiento está garantizado, es hora de hacer la plancha, 4) Creer que la culpa es del otro, 5) Creer que solo importan las metas en sí y no el camino recorrido. Si siguen estos “consejos” lograrán matar todos sus sueños y nunca logrararán nada.⁽⁷⁷⁾

CONSTANCIA Y DISCIPLINA

Más entreno, más suerte tengo

La preparación, ese ganarnos a nosotros mismos en el esfuerzo, nos va construyendo el sentimiento de confianza. El nivel de confianza que hemos podido construir en los entrenamientos nos hará fluir en la competencia. La suerte se construye en cada entrenamiento en el cuál sentís que dejaste todo, que entrenaste realmente bien.

Dar el máximo

Una de las sensaciones más plenas que se puede sentir es el haber dado el máximo de tu esfuerzo. Haberse puesto a prueba y dar ese paso más en la soledad de la noche o del amanecer, ese momento donde sos vos y tu alma batiéndose a duelo, ese momento donde tu cabeza le gana a tu cuerpo, ese momento en donde agarrás del cuello a todos tus miedos y los metés en una

bolsa. En esos momentos no importan los resultados, en esos momentos el mundo es tuyo. En ese momento sabés que le ganaste a tus propios límites y sentís que no tenés techo.

¿Cómo lograr algo grande?

Para lograr un gran objetivo, lo único que se necesita es la disciplina de avanzar todos los días un pasito. El problema es que la mayoría de las veces hacemos grandes esfuerzos sólo unas pocas veces, dejamos sin hacer esos pequeños esfuerzos en forma constante. Nos matamos en el gimnasio un día y volvemos a los cuatro meses. Definamos pocos objetivos y estemos muchos días, uno detrás del otro, haciendo esos pequeños esfuerzos que nos lleven hasta allí.

Detalles y más detalles

Los resultados se logran apuntando a tener diez mil pequeñas mejoras en los procesos que nos llevan a ellos. Hay que ser perseverante, inquieto, curioso, preguntar las causas de los problemas. No hay que minimizar el dar un pequeño paso cuando tenemos que recorrer muchos kilómetros.

¿Quién gana más partidos?

La sumatoria de pequeñas mejoras y la canalización de esas mejoras en los procesos oficiales hacen la diferencia.

Después podés tener mejores o peores jugadores, un buen o mal día, pero cuando introdujiste tantos diferenciales tenés una infraestructura de base que siempre apalanca los buenos vientos y le da batalla a los malos momentos.

Sumatoria de detalles

Las grandes obras o procesos son producto del cuidado de los pequeños detalles. Pero no de unos pocos detalles, sino de miles. Los detalles bien resueltos son los que nos despiertan el asombro, los que nos hacen fluir en un proceso, los que se adelantan a una situación, los que nos hacen aparecer como una persona cuidadosa e inteligente detrás de las cosas.

Hacer los deberes

Hay personas que nunca van a clase sin hacer los deberes. Siempre cumplen. Son confiables. Ellos se hacen dueños de los temas. Una persona que hace los deberes es sólida, pocas cosas lo van agarrar desprevenido, y esa seguridad le va a permitir improvisar respuestas frente a lo nuevo.

Casi siempre cuando uno observa alguien muy sólido, hay muchas horas por detrás construyendo esa capacidad.

Uno se conoce al otro lado del cansancio

Para lograr algo importante hay que trabajar duro. No hay escapatoria. Hay que sentir cansancio una y otra vez porque detrás de ese cansancio, hay cosas buenas esperando. Te esperan triunfos pero te espera algo mucho más importante: te espera el conocer toda tu fortaleza.

Qué lindo se siente...

Pocas cosas se sienten tan placenteras como el día después de haber hecho aquello que sentías que no podías hacer, que era

complejo, que practicabas en tu mente antes de irte a dormir, que temías te saliera mal. ¡Qué lindo se siente cuando lo logras! Te sentís más fuerte, más capaz. Aquello que logramos poniendo el cuerpo, cerrando los ojos y yendo para adelante, nos vuelve como una brisa que nos muestra el mundo más lindo.

Esfuerzos

Muchas veces se habla de los esfuerzos que hacemos. Esfuerzos para estudiar, para ganar un torneo, para terminar una tarea, para adelgazar, para despertarnos, etc. Uno es más cauto al usar esa palabra cuando ve el esfuerzo de alguien teniendo dos trabajos para sacar adelante a su familia o quien cuida desde hace mucho a un familiar que enfermo.

El gimnasio

Siempre encontré el ir al gimnasio como algo aburrido. Acostumbrado a las emociones de la competencia, del juego en equipo, el estar ahí solo me resultaba muy pesado. Leyendo a un autor japonés llamado Haruki Murakami me di cuenta de que el gimnasio es el lugar en dónde se da el triunfo más importante: el ganarnos a nosotros mismos. Cuando ya estás cansado y te obligas a correr tres minutos más, o cuando pones un poco más de carga que el día anterior, te das cuenta que la lucha más dura que tenemos es contra nosotros mismos. Cuando logras ganarte a vos mismo, tu confianza aumenta y te sentís mucho mejor. El gimnasio te da la posibilidad de estirar tus límites, de verte crecer basándote en tu esfuerzo, es una lucha entre tu mente y tu cuerpo en donde te das cuenta que si te sostenes en el esfuerzo, sos invencible.

Lo importante es lo que haces cuando los otros no lo están haciendo

En el libro “Outliers. The Story of Success” (Fuera de serie. Por qué unas personas tienen éxito y otras no) de Malcom Gladwell se presentan una serie de colegios en los barrios pobres de New York donde los chicos pasan más tiempo estudiando que en otros colegios. El libro muestra que los chicos de mayores recursos obtenían puntajes más altos en exámenes que se administraban después de las vacaciones en comparación con las que se tomaban al finalizar el año lectivo. La explicación que se da es que los chicos de más recursos tenían un ambiente más estimulante intelectualmente (sus padres, libros en la casa, etc.) fuera del colegio que los chicos de menores recursos. Es así que deciden extender la jornada escolar tanto en la carga horaria como en los días del año en que se va al colegio reduciendo las vacaciones de verano.

El libro transita entre la exigencia que tienen esos chicos al estar más tiempo en colegio y tener más tareas y cómo ellos logran transformar su realidad (graduarse, tener un oficio, progresar).

También habla de cómo cambia la dinámica de una clase cuando hay más tiempo.

Uno no es bueno por lo que hace cuando “trabaja” sino por lo que hace cuando todos “descansan”.

Si hay algo que te apasiona, que te encanta, algo en lo que querés ser muy bueno, vas a tener que mover el eje trabajo/descanso mucho más hacia el trabajo, vas a tener que trabajar mucho más duro que el resto. Pero te tengo una buena noticia: si te encanta eso que haces, no lo vas a vivir como “trabajo”, va a ser una aventura apasionante.

“Sólo hice mi trabajo”

Me llamó mucho la atención la historia del piloto Sullenberger, quien logró amerizar el avión que conducía en el río Hudson y salvar la vida de todos los pasajeros.

Lo que quisiera reflejar en esta historia es que ese acto fue producto de un hombre que había trabajado muchísimo en temas de seguridad aérea y era muy competente para hacer su trabajo. Lo más importante de esta historia no es lo que pasó en el momento de que tuvo que amerizar, sino lo que hizo toda su carrera como piloto (entrenamiento, capacitación, etc.) para llegar a ese momento en la forma en la cual lo hizo.

En una nota en Clarín Sullenberger declara “sólo hice mi trabajo” y creo que no es falsa modestia. Toda su vida se había preparado por si esta situación se presentaba y tenía que reaccionar. Los esfuerzos que se hacen en silencio, día a día, humildemente, siempre tienen su momento de gloria.⁽⁷⁸⁾

EL PELIGRO DE LA SOBREEXIGENCIA

Carta a los estudiantes de Harvard

Harry Lewis, Decano de Harvard, escribe la carta titulada “Slow Down” (Disminuye la velocidad) a los estudiantes que ingresan. Uno se acerca a Harvard tratando de sacar el máximo provecho académico de estar allí, pero el consejo de este decano va por la búsqueda de equilibrio, del balance, del no sobreexigirse, como camino para lograr una estadía más productiva, obtener mejores resultados y sacar mayor ventaja en el largo plazo. Este es un mensaje que debemos aprender. Las personas

muy competitivas tratan de sacar hasta la última gota de cada actividad y el secreto quizás va por otro lado, el secreto es que te queden muchas ganas de correr esos cien metros y no que hayas corrido cuatro mil a paso veloz y constante, pero te quedes sin fuerza para el sprint final. Necesitamos que llegues fresco al momento en dónde se juega la última bola. Guardiola lo hacía jugar así a Messi. “No corras todas. Tenés que tener aire para cuando haya que acelerar para hacer el gol”, le decía.⁽⁷⁹⁾

Estresores

Lo que nos agota son los estresores crónicos. Nuestro organismo responde mejor y se fortalece, enfrentando a los estresores agudos. Trabajar intensamente una hora y luego descansar, ir al gimnasio cuarenta y cinco minutos y hacer un ejercicio detrás del otro, ir en bicicleta al trabajo cambiando el recorrido cada día, no hacer el camino siempre a la misma velocidad. Lo que envejece es una vida aburrida, no una vida intensa.

Costos



“El Cisne Negro” es una película que habla de los costos para lograr un objetivo cuando estos son demasiado altos. Yo no creo en eso de pagar cualquier costo para lograr un objetivo. Es más, creo que cuando estamos en el camino correcto no sentimos que estamos pagando ningún costo, estamos disfrutando el camino, sentimos hacer esfuerzos pero no sacrificios. Sentir que estamos pagando un costo por algo que deseamos es una señal de alarma a la que tenemos que prestarle atención.⁽⁸⁰⁾

Encontrar placer trabajando

Cuando tenés un trabajo que te divierte, los esfuerzos casi ni se sienten. Cuando hay placer en la ejecución de la tarea, se elige el esfuerzo por sobre el no esfuerzo.⁽⁸¹⁾

Quedate con un poquito de ganas

Cuando hacemos una actividad siempre es bueno quedarse con un poquito de ganas de seguir mañana (y no llegar hasta el último esfuerzo). Eso se ve muy claramente cuando empezamos el gimnasio: si los primeros días damos hasta el último esfuerzo, la próxima vez nos va a costar arrancar para ir.

Disfrutar para luego esforzarse

Un equipo gana los partidos difíciles cuando tuvo el fin de semana anterior libre o no tuvo que concentrar los últimos dos días. Esto se da porque cuando una persona disfruta de la vida, genera energía, se siente capaz y se anima a más. Cuando lo único que haces es trabajar para lograr algo, estás haciendo dependiente a tu confianza de ese trabajo que ejecutas religiosamente. Para ganar algo, tu mente tiene que haber disfrutado antes.

Dedicación y rendimiento

El rendimiento máximo en una actividad se obtiene dedicando menos del cien por ciento de energía a esa actividad. Esta regla es muy sencilla de ver en el ejemplo del hachero: un hachero va a cortar mayor cantidad de árboles cuando dedica un tiempo

a hachar y otro tiempo a afilar la sierra. Cada uno de nosotros tenemos que encontrar el porcentaje de tiempo a entrenar para que nuestro rendimiento sea óptimo. Conozco casos en donde tiene que ser medio y casos en donde tiene que ser altísimo. Ojo con buscar siempre la solución al rendimiento en mayor contracción al trabajo porque no siempre es la respuesta.

Afilar la sierra

Hay un hábito de Stephen Covey en su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” que habla de tener momentos en donde paramos para afilar la sierra. Una sierra desafilada no corta igual y el esfuerzo que demanda es mucho mayor.

Afilar la sierra no necesariamente es irse dos semanas a una playa del Caribe. Puede ser ir una noche al cine, comprarse un libro, parar a desayunar, retomar el gimnasio, etc.

Si ves a un leñador matándose para cortar un árbol con una sierra desafilada, ¿dirías que es inteligente?

EL DESCANSO

Llenar el tanque

Hay que llenarse la vida de sensaciones placenteras para estar fuerte para cuando la vida nos haga pasar por momentos difíciles, que seguro los habrá. El placer nos hace fuerte, nos empuja, nos llena. Una persona enfrenta mejor las dificultades de la vida cuanto más llena de energía tenga el alma.

Inteligencia

Inteligente es aquel que trabaja lo mínimo necesario para alcanzar los objetivos que se propone liberando tiempo para hacer otras cosas que también le dan placer.

Bajarse del mundo

Hay veces que necesitamos bajarnos del mundo. Aislarnos, mirar todo de lejos, pensar, quedarnos en silencio y no escuchar el murmullo de fondo. El mundo se enlentece, las ideas se van moviendo, algunas acomodando. Luego de un tiempo en ese estado, podemos volver a enfrentar la realidad. Las pausas hacen bien.

Parar la pelota

Subestimamos el poder de las pausas. Creemos -en nuestra vorágine cotidiana- que hacer una pausa es perder el tiempo. Pero en las pausas aparecen ideas nuevas, recuperamos energías, nos conocemos más, descubrimos placeres nuevos. Es muy importante que recuperemos y facilitemos esos momentos.

El otro lado de la montaña

En el libro titulado “Flow” escrito por Mihaly Csikszentmihalyi, se habla de la diferencia entre el ocio pasivo y el ocio activo y se plantea un concepto muy interesante: las actividades de ocio activo requieren un período de esfuerzo inicial antes que se empiecen a disfrutar, pero pasado ese periodo dan

mucho más placer que las actividades de ocio pasivo. Pensá en ese momento en donde dudas si ir al gimnasio. Si superas ese momento de esfuerzo inicial, después de una hora de gimnasia volvés renovado, relajado. Un poco más de esfuerzo al principio te asegura más placer, evitar ese esfuerzo inicial te mantiene en placeres muy tenues, casi imperceptibles.

Refugiarse en el arte

Escuchar música, leer un libro o ver una película, te abre a nuevos mundos y te permite ampliar tus perspectivas de las cosas. La próxima vez que tu cabeza no deje de dar vueltas alrededor de un tema, probá refugiarte en el arte, en cualquiera de sus formas. Las múltiples miradas de las cosas que te da el arte te van hacer bien. Deberíamos llevar una dieta de películas o libros para nuestra cabeza así como llevamos una dieta de alimentos para nuestro cuerpo.

Dieta de cine y lectura

Es saludable ir al cine con regularidad para experimentar situaciones que amplíen nuestros horizontes. En la misma línea, creo en el beneficio de la lectura. Leer te hace pensar, te hace conocer, te permite ser más humilde al ampliar la perspectiva con la cual miras la realidad. Lee de lo que te guste pero no dejes de hacerlo.

¿Estás cansado?

Aunque parezca asombroso la mayoría de las veces estamos más cansados por las cosas que no hicimos y que nos hubiese gustado hacer, que por las cosas que hicimos.

Sigmund Freud explica en su teoría de la dinámica psicológica que existe una lucha de fuerzas entre el Ello (repositorio de nuestros instintos) y el Yo (a cargo de controlar nuestros instintos). El Yo debe destinar grandes cantidades de energía para controlar los instintos y eso es lo que cansa. La próxima vez que te sientas cansado hace algo que te dé mucho placer y vas a ver que se te va el cansancio.

EL PLAN DE JUEGO

El optimismo puede ser dañino

Los proyectos duran y cuestan el doble por las posturas optimistas, no verás venir al malvado por tener una visión positiva de la gente, llegarás tarde por no prever las dificultades del tránsito. Ser optimista es de vago. Es de aquel que no quiere pensar el mundo. Lo opuesto a ser un optimista (o pesimista) es ver el mundo tal como es. Y mirar el mundo tal como es, implica mirarlo desde afuera, implica no sentirte especial, implica sentirse parte de una clase y averiguar la distribución de esa clase. Algo no dura lo que vos decís que dura, algo dura lo que miles de casos como el tuyo efectivamente confirma lo que algo dura.

Pesimista por decisión

Soy pesimista por decisión intelectual. Soy pesimista porque creo que es el mejor camino para ser feliz. Soy pesimista porque me hace estar atento, buscar los momentos para estar feliz y no esperarlos. Soy pesimista porque la mayor parte del tiempo el mundo no es como queremos. Soy pesimista como método de pensamiento.

De optimistas y pesimistas

“Nuestra mente es incapaz para considerar los pequeños riesgos: o los ignoramos por completo o les damos demasiada importancia, no hay término medio.” Esta cita de Daniel Kahneman podría explicar la diferencia entre optimistas y pesimistas, en los extremos no nos manejamos en la forma más inteligente.

Jugar como uno cree

No importa ganar o perder si jugás como creés. Te vas tranquilo más allá del resultado. La tranquilidad de los grandes deportistas viene de la convicción de jugar de determinada manera. Hay que salir a la cancha a hacer el juego en el cual creés, aquel que sos vos.

El segundo mágico

Pep Guardiola tiene devoción por todos los detalles que podrían impactar en el rendimiento de su equipo. En el medio de todos esos detalles, de pensar todo el tiempo en su actividad, surge ese segundo mágico en donde descubre cómo ganar el próximo partido. Las ideas mágicas aparecen después de dar vuelta por otras miles de ideas. Y para eso hay que trabajar. Una buena idea no nace aislada, crece como desprendimiento, como variante, de una idea común, ordinaria, pensada miles de veces. “La inspiración llega pero te tiene que encontrar trabajando”. Pablo Picasso.

Jugar con el candidato

Hay partidos donde enfrentas al poderoso, al que gastó más plata en jugadores, al que en los papeles es mejor que vos. Son esos partidos en donde te medís contra el tamaño de tus sueños. Son esos partidos donde sabés que tenés que recurrir a lo mejor de vos, a las fuerzas que nadie conoce que tenés y cuando ellas aparecen todo puede suceder.

Planes y planificación

Los planes de juego no sirven para nada pero si sirve la planificación. Es imposible cumplir un plan de juego al ciento por ciento, son tantos los imprevistos fuera de nuestro control que no se cumple casi ningún plan que incluya cosas que se mueven. Sin embargo, hacer el ejercicio de planificar es muy importante porque nos permite pensar situaciones que si no nos detuviéramos a preparar el plan de juego, nos sorprenderán y no estaríamos preparados para enfrentarlas.

La tercera idea

Las mentes más lúcidas arriban siempre a una tercera idea. Casi siempre el pensamiento se mueve en dos ideas contrapuestas (A o B) o en dos ideas lineales (opción 1 u opción 2). Aquellos que logran síntesis superadoras donde aparece una tercera opción “inesperada”, están un paso adelante.

Peor es, peor jugas

Es muy común que cuando un equipo enfrente a rivales de menor prestigio, juegue peor. Esto se da muchas veces porque en esa circunstancia falta la idea de exigirse para superar al rival.

Que tu rival no sepa tus cartas



La película “El código enigma” trata de cómo los ingleses descifraron el código que usaban los nazis en sus comunicaciones y cómo esto permitió derrotarlos. Hay un aspecto de la película que me pareció muy interesante y es aquel momento en que deciden cómo emplear la solución encontrada. Ellos se dieron cuenta que tenían que usar el conocimiento adquirido de forma que el otro no supiera que ellos contaban con ese conocimiento. Ellos desactivaron ataques en forma muy selectiva y ponían a correr una versión distinta de como lo habían logrado. La efectividad de la solución estaba en que la otra parte no supiera que la tenían como para que no pudieran cambiar el enfoque y la solución dejara de servir. Si sabés cómo ganarle a tu rival, hacele creer que no lo sabés hasta que le sea demasiado tarde para cambiar de estrategia.⁽⁸²⁾

Capítulo 5

La competencia

Ya estamos listos para salir a competir. Hablaremos de cómo mentalizarnos para poder entrar en nuestra zona de alto rendimiento, insistiremos en la necesidad de leer el juego y entender qué está pasando en la cancha, reflexionaremos de nuestro vínculo con los árbitros. Compartiremos las vivencias después de los partidos y la lucha para afrontar los momentos difíciles (derrotas, lesiones, etc.) por los cuáles todos los deportistas pasan.

SALIENDO A JUGAR

Las finales no se juegan, se ganan

El Cholo Simeone cita esa frase como su frase de cabecera antes de las finales. Una final la tenés que salir a ganar, convencido de ir a buscarla, no tenés que salir a ver qué pasa, a ver si tenés una buena noche. Salís decidido a ganar y vas enfrentando las circunstancias del juego. Tu convicción en el triunfo arrastra tu juego.

El momento de ser fuerte

En la vida, como en el deporte, hay un momento en donde hay que dar lo mejor de uno y no dejar nada para mañana. Es el momento de ir más allá de los propios límites. No importa la cantidad de problemas a enfrentar, no importa el cansancio o las batallas ya luchadas. Hay momentos en donde se requiere que demos nuestra mejor versión. La mente se prepara para luchar y dejar todo para ganar.

Salir a ganar

No se puede ganar un partido importante saliendo a no perder, a esperar a que pierda el rival. Los partidos importantes se ganan buscándolos, mordiendo y tomando la iniciativa.

El después de la final

Hay partidos que se definen por una acción entre millones de acciones que se ejecuten. Los grandes equipos no se sacan cien metros, se sacan un centímetro. En esa acción te podés quedar con la gloria o sin nada. Pero si perdés, ¿te quedás sin nada realmente? ¿No nos vamos a quedar con el ejemplo del trabajo, de la medida, del equipo por sobre las personas? Por supuesto que todos queremos ganar pero me resisto a creer que por una acción entre millones, nada de lo visto, de lo vivido, tenga sentido. En la competencia lo importante es el resultado, pero en la vida es el proceso y cómo lo transitamos.

No creo en las soluciones mágicas

Las cosas se logran con mucho trabajo y constancia. No creo en los atajos, en los golpes de suerte, en las cábalas, o en el gatopardismo (cambiar algo para que no cambie nada). Recuerdo la anécdota de un entrenador que frente a su equipo en la charla previa para un partido decisivo les dijo “Listo muchachos. Pueden estar muy tranquilos. Hicimos todo el trabajo que teníamos que hacer. Solo salgan a jugar.” Tenemos que vivir así. Tenemos que hacer los deberes en silencio esperando que llegue el momento. Y cuando este llegue, nos encontrará preparados y no habrá de que preocuparse.

Las cábalas

Las cábalas representan la falta de confianza en uno mismo y excusas para poner las razones del triunfo en otro lado. Vamos a ganar porque somos mejores, no porque nos colguemos una riestra de ajos, usemos los mismos calzoncillos, o un saco en verano. Quitarle valor a las cábalas es dárselo al trabajo realizado.

Presente

“Sólo estoy viviendo cada momento, tratando de ganar cada partido. Eso es todo en lo que me focalizo”. Kawhi Leonard, San Antonio Spurs.

Rendimiento deportivo

Una de las formas de aumentar el rendimiento deportivo es concentrarse al principio activamente en una consigna del plan de juego (sistema 1) que deje “ciega” a nuestra mente frente a estímulos automáticos que aparezcan (sistema 2). Cuando el deportista entra en ritmo de alta competencia hay que revertir el método y “dejar de pensar” en algo (sistema 1) y dejar que “fluya” (sistema 2).

Desprenderse del resultado

Los grandes jugadores y equipos se concentran en el juego y no en el resultado. El resultado es lo que queda cuando termina el juego, no es el foco cuando estamos en el juego. Poner la mirada en el resultado pone nuestra confianza en el afuera y no en nosotros mismos. Debemos intentar poner el foco en aquellas cosas que podemos controlar.

Manejando los nervios precompetitivos

Sentir nerviosismo es la respuesta normal frente a la competencia. Nos pone alerta, activa nuestro cuerpo. El problema se da cuando este nerviosismo supera el nivel que lo hace funcional. Brad Guilbert en su libro “Ganar el combate mental del tenis” sugiere los siguientes métodos para bajar el nivel de nerviosismo: 1) Respirar profundo, suavemente y en forma rítmica; 2) Concentrarse en mover ligero los pies y llegar a tiempo a cada golpe; 3) Concentrarse en las premisas del plan de juego evitando pensar en tus nervios. Pensar en que estas nervioso aumenta tu nivel de nerviosismo. Tienes que sacar a tu cabeza de ahí.

Arrancar ganando

Un buen equipo debería tratar en todos los juegos de empezar ganando porque eso lo ayudaría a crear la sensación en el equipo rival de que tiene que alcanzarlo, de que posiblemente esa no sea su noche. De lo que se trata esta idea es de generar una sensación en el rival, de limitar su confianza en sí mismo. No se trata tanto de la ventaja real sino más de la diferencia con la cual cada equipo se empieza a posicionar en el juego.

Mezcla

El buen rendimiento es una mezcla de preocupación y no preocupación. Preocuparse de estudiar al rival, salir concentrando, intenso pero al mismo tiempo no preocuparse por el resultado, salir a divertirse, olvidarse de pensar y empezar a sentir. Demasiada preocupación es nociva. Demasiada no preocupación también. Como la mayoría de las cosas en la vida, la clave está en el equilibrio.

FLUIR

Silenciar un estadio

Pocas sensaciones se deben parecer tanto al poder cómo silenciar un estadio con una jugada actuando como visitante. Partido cerrado. Tensión máxima. Resta poco tiempo. El equipo hilvana una serie de ofensivas y buenas defensas que arrojan al rival en un hoyo del cual ya no saldrá. Todo el estadio se queda en silencio cuando minutos antes se llenaba la boca de insultos a tu equipo. Esa jugada donde le clavas un puñal a tu rival con sus hinchas como testigos mudos, debe ser la sensación de más poder que se puede llegar a sentir. Después de esa jugada ya nada se escucha. Ese silencio es hermoso.

Capacidad de recuperación

Lo que diferencia a una persona saludable de una no saludable es la velocidad con la cual sale de sus enrosques. No es que a las personas saludables no les pasen cosas malas y queden atrapadas en pensamientos grises, sino que se recuperan más rápido. No se arruinan la noche por lo que les pasó a la tarde.

Insultos

“Uno se hace inmune a los insultos si aprende a imaginar que la persona que los profiere es una variante de un ruidoso simio que apenas sabe controlarse. Para imponer nuestros argumentos, basta con mantener la compostura, sonreír y centrarse en analizar a quien habla, no su mensaje”. Extracto del libro “El cisne negro” de Nassim Taleb. Útil para los deportistas cuando se enfrentan a insultos de sus rivales.

Convivir con los problemas

Los problemas van a estar ahí a pesar de lo bueno que seas resolviéndolos. El desafío es poder convivir con ellos, poder convivir con esa piedra en el zapato y seguir caminando. No vas a poder evitar una cuota de problemas acompañándote siempre en tu vida. Reconoce los problemas como parte de un paisaje que te va acompañar siempre.

Teoría y Práctica

Cuando uno intenta enfrentar un problema teóricamente, los conceptos uno los va acomodando como quien construye una torre. Cuando uno intenta resolver eso mismo en la práctica, la torre está inclinada, le falta un pedazo, está resbaladiza y contamos con poco tiempo.

El crecimiento se expresa superando problemas

Los problemas son parte de lo real, y no algo que no debería existir. El crecimiento se expresa superando problemas. Uno no tiene problemas porque sea un idiota, sino porque es persona. Al mirar el mundo con ojos de que esto no debería ser así, perdemos nuestra capacidad para actuar y dar batalla.

Luego hay que pensar si esos problemas son consecuencia de alguna limitación propia (o ajena) o una presencia lógica e inevitable.

La vida es problemas

El estado normal de las cosas es la presencia de problemas. Los problemas, los conflictos, son inherentes al vivir. No hay que perder la calma frente a ellos, tomarlos tan trágicamente, ponerse nervioso. Si los ves como tus compañeros de ruta, te vas a mantener creativo tratando de encontrar las soluciones para ellos.

No necesitas jugar perfecto, necesitas participar de muchas situaciones

El alto rendimiento no es acertar tu único tiro a diez metros de distancia. Jugar bien es estar atento, errar y seguir, aprender de los errores, mantenerse en el presente y participar activamente de las diferentes fases del juego.

Cien veces de algo

Nadie tira una moneda donde si acierta gana un peso y donde si no acierta, pierde dos pesos. Pero seguramente la persona acepta el reto si se le permite tirar cien veces la moneda. ¿Por qué? Jugar muchas veces un juego favorable pero arriesgado, reduce el riesgo subjetivo que sentimos. Los grandes tiradores lo son porque tiran muchas veces, no porque tiran una vez.

Capacidad de recuperación

Un signo de fortaleza es tu capacidad de recuperarte de un mal comienzo. No debes dejarte arrastrar el resto del juego por una mala jugada. Las personas más fuertes se caracterizan por romper esa tendencia, pueden empezar muy mal un partido y lo van levantando y lo terminan muy bien. Podés decir basta y empezar de nuevo, aunque todo haya empezado muy mal.

¿Cuándo nos frustramos en el deporte?

Nos frustramos en un juego cuando nuestras acciones no satisfacen la idea que nos habíamos hecho de ellas. En esa situación siempre hay una comparación entre una idea previa y lo que efectivamente sucede en el juego y nuestra mente se ancla en esa diferencia. La diferencia provoca una reacción de frustración. La salida a esa situación es focalizar la mente en el presente. No hay comparación pasado-presente sino que todo es presente. Cada acción ocupa la totalidad de nuestra mente. Nuestra mente se focaliza en lo que estamos haciendo en este momento. Dejamos ir lo que ya sucedió. Esa forma de ver las cosas es muy zen. Está muy asociada a la sensación de fluir. Los mejores jugadores están la mayor cantidad de tiempo en el presente y muy poco en el pasado.

Prepararse para fallar

En un artículo relacionado a la ciencia de fijarse metas uno de los cuatro puntos presentados era prepararse para cuando fallemos. Si empezamos una dieta, la mayoría la abandonamos si no vamos al gimnasio un día o nos pegamos una comilona. No toleramos la incomodidad de dudar de nosotros mismos, de nuestra autocrítica, la culpa, y abandonamos la meta. Lo que propone Kelly McGonigal, psicóloga de Stanford University, es saber que será inevitable que en algún momento fallemos y que nuestra tarea es tener un plan para cuando eso suceda. La idea es tener un plan mental de que haremos cuando fallemos. Para un deportista este consejo puede ser muy útil: ¿cómo reaccionarás cuando erres tus dos primeros tiros? Tener este plan evitará que te autoexcluyas del juego de la misma manera que uno abandona la idea de la dieta frente a los primeros “fracasos”.⁽⁸³⁾

Mejorar dentro del mismo partido

“Acá hubo un cambio. En la World League, perdíamos un partido y después ganábamos otro. Había reacción pero en un segundo partido. Acá con Canadá y con Brasil hubo reacción en el mismo partido. Eso es un paso más”, analizó Julio Velasco después del partido que le dio la medalla dorada a la Argentina en los Juegos Panamericanos. Los buenos jugadores y los buenos equipos son capaces de recuperarse de un mal momento dentro del mismo partido, no recién al partido siguiente. No quedan sometidos a un mal comienzo o una mala racha, pueden revertir el desarrollo del juego en el transcurso del mismo partido. Tienen capacidad de recuperación, de ajuste del rumbo, de entender lo que no está funcionando y poder implementar las soluciones. Los buenos equipos no lo son porque nunca sean superados en una parte del juego sino por tener una rápida capacidad de recuperación.⁽⁸⁴⁾

LEER EL JUEGO

Humillar a un rival

Vas ganando por casi veinte puntos, recuperas una pelota en defensa, le tiras un caño innecesario al defensor que sale a tu cruce, seguís corriendo y el contraataque termina con una volcada. El rival se siente humillado. No hay que poner nunca a un rival en esa situación. Esa sensación puede provocar una reacción muy intensa del rival que cambie el clima de quién domina y quién es dominado.

Leer la dinámica del juego

Una habilidad que tienen que aprender los deportistas es la de leer la dinámica de un juego, no desde su punto de vista táctico, sino desde su punto de vista emocional. Hay momentos de un partido en donde hay que noquear al rival. Por otro lado, hay situaciones en donde hay que hacer algo para que el rival deje de pegar o sostenerte en la lucha hasta que vea que no te lastima. Hay momentos en que hay que pegar primero para asustarlo. En algunas circunstancias, hay que seguir pegando para que el rival perciba que no se puede recuperar. Poder saber en qué momento emocional del juego se está, y actuar en consecuencia, es una habilidad muy útil.

Momentos del juego

Cuando un equipo viene levantando una desventaja y pasa al frente por algunos puntos, no debe disminuir su ritmo. Debe seguir a la misma velocidad. Si baja su ritmo para mantener la ventaja, está permitiendo que su rival reviva. En ese momento hay que ir por todo. Esos partidos se ganan por diez puntos o se pierden por uno.

Manejar las rachas

Los buenos equipos saben manejar las rachas. Saben cortar las rachas positivas de los rivales y no desaceleran en las propias. En un partido parejo una racha en algún momento del juego puede hacer la diferencia. Los equipos fuertes están atentos a esos minutos de alta intensidad y los juegan bien.

Habilidades

Una habilidad interesante en las personas y equipos es la de revertir una tendencia donde el rival te acorrala. En el básquet es muy común que si un equipo viene remontando el resultado en los últimos minutos termine ganando. Uno se pregunta cómo un equipo que llevaba veinte puntos de ventaja dejó de jugar y se dejó quitar el partido. Aquellos que pueden no dejarse arrastrar a un destino que parece inevitable, demuestran fortaleza. Son aquellas personas que creen en sí mismas, que aman competir, que saben resolver problemas y que desaniman a sus rivales con un triple en el medio de su levantada.

Concepción errónea del azar

Creemos que la secuencia de una ruleta del tipo R (rojo)-R-N (negro)-N-R-N-R-N es más representativa que la secuencia R-R-R-R-R-N-N, pero es un error creer que en secuencias cortas se justifica las propiedades de un proceso. Las propiedades de un proceso sólo se justifican en secuencias extensas. En el deporte, por ejemplo, es erróneo pensar que dos conversiones seguidas de un jugador cuyo porcentaje histórico de conversiones es bajo lo han transformado en un jugador distinto. Si somos capaces de ajustar su defensa y esperar, la persona volverá a sus porcentajes históricos. No debemos caer presos de los resultados de las series cortas.

El mito de la mano caliente

Tendemos a asignar causalidad a hechos aleatorios creando falsas historias. Una de las creencias que se han mostrado falsas

es la de asignar a un jugador durante una parte del juego la idea de que tiene “la mano caliente”. Lo que está sucediendo es que simplemente estamos tomando una serie de eventos limitados para construir nuestra historia. Si permitimos que se sumen más eventos, ese jugador llegará a su media de aciertos.

Desgastar al rival

En una oportunidad ganamos un partido donde el rival nos venía ganando casi por diez puntos hasta el final del tercer cuarto, metiendo tiros muy difíciles, atacando muy desordenado, pero con éxito. Nuestro equipo se puso firme en defensa e inteligente en ataque y fuimos desanimando al rival. Lo fuimos desgastando psicológicamente hasta que bajaron los brazos, se rindieron, y perdieron su confianza. Hay partidos que se ganan manteniéndose en juego mientras tu rival está jugando por encima de su nivel.

¿Cómo transitas en el barro?

Hay días que nacen patinosos, embarrados, lluviosos, fríos, pero hay que transitarlos. Hay que ajustarse el cinturón, poner música tranquila, saber que hay que ir más despacio, estar atento para no chocar.

Es importante reconocer que hay días que serán así y no perder la calma. Cuando recuerdo esos días lluviosos desde un día de sol siento que no valía la pena vivirlos tan dramáticamente. Esos problemas no eran tan grandes ni tan graves.

No todos los puntos valen lo mismo

Para el aficionado todos los puntos valen lo mismo. Para el profesional los puntos “hablan”. Hacer un triple después de un triple, cerrar el cuarto convirtiendo, meter el primer doble en el último cuarto ganando por diez, meter siete puntos seguidos, son todos mensajes que afectan la dinámica de un juego. Los partidos transcurren en este quitarle la confianza al rival. El resultado es la expresión de la confianza que cada equipo tiene. Los buenos equipos saben leer lo que está sucediendo. Son perceptivos e inteligentes. Aprovechan las oportunidades. Saben que no todos los puntos valen lo mismo.

¿Quién le hace qué a quién?

Según Brad Gilbert, en un partido debes poder contestar la pregunta quién le está haciendo qué a quién. ¿Quién nos está lastimando? ¿De qué forma? ¿A quién? Leer el juego es entenderlo y empezar a poder controlarlo. Maximizar tus ventajas y minimizar tus puntos débiles.

Aprovechar las oportunidades

La preparación mental en el deporte tiene como principal objetivo ayudarte a que no dejes pasar las pequeñas oportunidades cuando se presentan: buscarlas, explotarlas y buscar más. Cada una por separado pueden parecer insignificantes pero en conjunto aumentan tus posibilidades de ganar.

El arte de ganar cuando sos “malo”

“Los aficionados suelen ponerse cautos cuando deben ser agresivos y agresivos cuando debieran ser cautos” escribe Brad Gilbert. Él fue un jugador que le fue mucho mejor en su carrera profesional de lo que su talento nos hubiese hecho pensar.

Esta idea hace referencia a enfrentar las circunstancias del juego con inteligencia. En el tenis él da el ejemplo de dos golpes: un tiro en el cuál tenés la posibilidad de cerrar el punto si vas con la determinación necesaria y por otro lado un tiro de alto riesgo en donde en lugar de hacerlo debés tratar de volver a poner el punto en una situación neutral. En el básquet uno lo puede pensar en el aprovechar tu mejor momento no dejando pasar la oportunidad y estirar la diferencia que obtenés y por otro lado tratar de correr o poner la pelota debajo del aro cuando tu rival ha logrado escaparse.

¿Por qué tiras un mal tiro de tres puntos cuando te empatan?

Tu equipo había sacado siete puntos pero el rival encadenó tres jugadas buenas y eliminó la diferencia que habías sacado con mucho esfuerzo. Empatados, un equipo flojo psicológicamente tirará un mal tiro de tres puntos para volver a tener la diferencia. ¿Por qué? Los equipos fuertes pueden convivir con la frustración y no tratan de eliminarla de un plumazo en una jugada de alto riesgo. Es muy frustrante que una ventaja que habías sacado se te diluya en un par de jugadas y vas a tratar de sacarte de encima esa incomodidad psicológica lo antes que puedas. Los buenos equipos no se alejan de las buenas decisiones cualquiera sea la circunstancia del juego que enfrenten. Un buen equipo cuando le diluyen la diferencia que había sacado vuelve a empezar y busca la mejor opción.

La regla del 5-5-90

El 5% del tiempo de un partido no podrás hacer nada para parar a tu rival. Estará en “su zona”. Todo le saldrá bien. Será imparable. Otro 5% del tiempo del juego el que estará en su zona será tu equipo. Los partidos se ganan en el restante 90% del tiempo. En ese 90% del tiempo debes bajar al mínimo tus errores (una pérdida en básquet es tener 0% de efectividad en tiros de campo) y concretar tus oportunidades (estas no se presentan en forma constante sino en forma aleatoria). Ganar es producto de tener un plan y de ser inteligente.

El mejor consejo

Andre Agassi cuenta que el mejor consejo que recibió de Brad Gilbert fué “ir por el tiro ganador solo una vez que lograste abrir la cancha”. En este consejo hay dos ideas que hacen a la esencia del ganar. La primera idea es que los tiros ganadores llegan producto del trabajo previo realizado. Los tiros ganadores llegan, se elaboran, se diseñan, son desenlaces. La segunda idea es que cuando llegan, hay que tomarlos, no hay que dejarlos pasar, la oportunidad hay que aprovecharla. La contracara de este consejo es tomar tiros de alto riesgo cuando no se han creado las condiciones y el no tomar los tiros una vez que se han creado las condiciones para rematar el punto.

La tortuga y la liebre

Ganar se trata de controlar el juego. Cuando tu rival está en su mejor momento tenés que romper ese ritmo, salir de esa dinámica. Imponer los tiempos de la tortuga. Cuando sos vos el que va ganando, por el contrario, tenés que ser una liebre. Seguir velozmente estirando esa ventaja. Tratar de seguir imponiendo

el ritmo de juego que te está funcionando. Tenés que entender que está sucediendo y controlar el juego. Si vas perdiendo pero logras controlar el juego, pasarás a ganar.

LOS ÁRBITROS

¿Cuándo un árbitro es importante?

Los jueces se tornan importantes cuando no estás ganando por la suficiente diferencia. Nunca es importante un juez cuando ganas por veinte puntos. No se debe justificar la falta de capacidad propia con el desempeño de los jueces. Los equipos deberían poner su atención en sacar veinte puntos y no en discutir con los árbitros cuando la diferencia es de dos o cinco puntos. Hay que poner la energía en los aspectos del juego que está bajo tu control.

Lo normal es equivocarse el 20% de las veces

Tenemos que entrar a la cancha asumiendo que los árbitros tendrán un 20% de errores. Eso es lo “normal”. Entrar con esa idea te mantiene focalizado en los aspectos que puedes controlar. Ves pasar ese 20% de errores como parte del juego, no como algo que los árbitros hacen para perjudicarte. Con esa mentalidad no reaccionas frente a los errores de los árbitros, los consideras su margen de error y te preparas para jugar el partido en el otro 80%.

¿Sabías...

...que los pequeños regalos no solicitados ni deseados que te hace alguien generan en vos un sentimiento de deuda que la mayoría de las veces devolvés en forma inconsciente? En la teoría de la persuasión, eso se llama la regla de la reciprocidad, y muchas veces es explotada intencionalmente. Hay organizaciones de caridad que basan su funcionamiento en la entrega de estos regalos y su correspondiente generación del sentimiento de deuda en nosotros. Es muy difícil escapar de ese sentimiento generado y solemos retribuirlo inconscientemente.

CUANDO TERMINA LA COMPETENCIA

Noches eternas

Es muy frecuente que los jugadores sigan pensando el partido una vez terminado. No es sencillo disminuir los niveles de adrenalina que despierta la competencia y como consecuencia, para algunos jugadores es muy difícil conciliar el sueño las noches post-partidos.

Terminar exhausto

Algunos jugadores puede que se sientan exhaustos cuando termina un juego, fundamentalmente si juegan en posiciones que implican muchas tareas cognitivas como organizar, leer el juego, etc. “Pepe” Sánchez era un jugador de basquetbol que en las primeras etapas de jugador profesional regresaba a su casa luego de un partido con dolor de cabeza por esfuerzo cognitivo que había hecho durante la competencia.

SUPERANDO EL DOLOR

Amplitud de experiencias

Vamos aprendiendo a vivir a medida que nos vamos enfrentando a un abanico de experiencias. Cuando vas pasando por experiencias amargas vas conociendo una realidad más amplia. No podemos decir que sea agradable pasar por esas experiencias pero sin duda nos ayudan a crecer si somos capaces de aprender de las mismas. Ese crecimiento también potencia el disfrute de los años buenos que siguen y nos encuentra mejor preparados para cuando vengan años flojos.

Cuando el cuerpo habla

Hay veces que el cuerpo habla. El cuerpo expresa ideas que no elaboramos y que se hacen presentes con algún síntoma. En ese momento tenemos que pensar qué está queriendo decir ese síntoma, cuál es su significado. Con el tiempo vamos aprendiendo a que no aparezcan síntomas en donde tenemos que elaborar situaciones. Por supuesto no es fácil aprender esto, pero la próxima vez que tu cuerpo hable empezá a preguntarte que está queriendo decir.

Siempre podés manejar un problema más

Hay veces que tenés que afrontar una seguidilla de problemas, uno más complejo que el otro. Cuando crees que ya los pudiste superar, llega otro y te pega de frente como una ola que te revuelca, y hay que volver a acomodarse. Estas situaciones nos hacen crecer, nos hacen explorar nuestros límites y nos muestran que siempre podemos afrontar un problema más.

El tiempo

El paso del tiempo, casi todo lo cura. Lo que hoy te hace sufrir mañana será un tibio recuerdo. La herida que hoy te arde mañana será una cicatriz. Debes aprender es ver con ojos de mañana el dolor que te arde hoy.

Sube y baja

Es importante soportar los malos momentos y esperar que pasen. Es más sano que negarlos y tapanlos de ganas forzadas. Hay veces que hay que dar un paso atrás para volver mejor. Hay veces que hay que recluirse, aislarse, pensarse, y recién después de que cargaste nafta, volver a la ruta.

Todo se encamina

Es de esperar que el tiempo vaya poniendo las cosas en su lugar. Los problemas y las crisis, en algún momento se van disipando como los días de cielo celeste y sol que siguen a los días de tormenta. Quizás la fortaleza está en transitar la tormenta y no sucumbir ante ella. Hay que tener paciencia. Hay que ir viendo los problemas como un camino atravesar y de donde se sale fortalecido. Hay que mirar para adelante en el medio del problema para -paso a paso- ir superándola. Cuando se empieza a ver la salida, todo lo pasado toma sentido, es una experiencia de aprendizaje que nos deja mejor parados. Creo que lo importante es no vender los valores en el medio de los problemas. De eso no se vuelve aunque ya los problemas no existan. Cuando los problemas ya no estén, lo importante es que vos estés bien con vos mismo, producto de cómo te comportaste en el medio de la crisis.

Cumplir años

Mañana cumpla años. Estos últimos meses han sido duros para mí por diversos motivos. Quizás puedo resumir lo que me ha sucedido cómo enfrentarme a problemas que no tienen solución (no tienen solución aunque haga todo lo que haga falta para solucionarlos) y también enfrentarme a la realidad de la calidad de algunas personas que pensé mejores personas. Hay veces que transitar la vida tiene estos momentos en donde las cosas no son como nos gustaría y hay que aceptarlo. Hay que aceptar que hay cosas que podemos y cosas que no podemos. Pero por una cosa quiero festejar mañana: aún en los peores momentos no dejé de ser una buena persona, aún en los momentos en donde me trataron injustamente, aún en los momentos en donde los problemas superaban mi capacidad de enfrentarlos, aún en los momentos donde algunos no me acompañaron, no traicioné las cosas en las que creo. Y eso lo quiero festejar mañana.

Ser tratado injustamente

Este mensaje es para los que fueron tratados injustamente en alguna situación importante. Sé de tus tristezas y tus desencantos porque también los he vivido en carne propia. No creo que haya palabras que te saquen de este momento, pero creo que si le das tiempo a la vida y te refugias en los que te quieren y conocen de verdad, vas a salir adelante. Alguno puede ser muy injusto con vos y quizás mostrarte que nada vale la pena, pero aunque tengas el corazón herido, seguí siendo vos. Tarde o temprano recibirás lo que construyas día a día.

LUCHAR

Un luchador siempre vive en los que lo vieron luchar

Hay situaciones de la vida que nos imponen la necesidad de salir a pelear. No son los típicos problemas del día a día. Son esas pocas luchas que tendremos a lo largo de la vida. Estoy convencido de que en toda lucha importa mucho más los medios que empleamos y la nobleza con la cual la enfrentamos, que el resultado final. Un luchador es un ejemplo para todos los demás, y se extiende en las luchas de todos ellos. Un luchador siempre vive en los que lo vieron luchar. Las posibles derrotas de un luchador son los triunfos de los que aprendieron de él. No importa el resultado de una batalla, importa lo que estás enseñando a lograr.

Y en el momento menos esperado...

La vida te va a regalar algo hermoso. Seguí luchando, seguí firme, seguí tus convicciones, seguí sembrando. No conozco ningún caso de constancia que no tenga final feliz. Conozco de frustraciones de corto plazo pero ninguna eterna. Solo se trata de seguir un poco más...ya llegará eso que buscás.

Ir al banco de suplentes

Hay veces que te toca ir al banco de suplentes y eso muchas veces pasa más allá de vos. Pueden existir mil motivos pero eso no es lo importante. Lo que importa es cómo vos te tomas esa situación. Te debes seguir preparando para cuando te toque entrar los últimos cinco minutos, partido empatado y tengas la chance de hacer el gol del campeonato.

Recuerdo a Manu Ginóbili cuando en una temporada pasó de ingresar de titular a hacerlo desde el banco y todo el mundo decía cómo puede ser que no sea titular. A él no lo afectaba eso. Cuando fue suplente y le tocaba entrar desde el banco, lo hacía tan bien que fue elegido mejor suplente de toda la NBA. Los buenos jugadores hacen de cualquier circunstancia una oportunidad. Su mente está programada en lenguaje de desafíos.

El elefante en el Fiat 600

Yo creo que nunca se puede ocultar un elefante en un Fiat 600. Si uno quiere crecer, tiene que provocar parecer un elefante dentro de un Fiat 600. Para todos tiene que ser obvio que ese puesto te queda chico, que estás “incómodo”.

Napoleón Hill decía que hay que tener el hábito de hacer más de aquello por lo que te pagan.

Si uno busca superar en forma permanente las expectativas de los otros (entrenadores, compañeros, jefes), en algún momento llegará el reconocimiento. Será inevitable, será tan obvio como que un elefante no puede viajar en un Fiat 600.

Steve, el hombre inteligente y apasionado

La vida de Steve Jobs ejemplifica la idea de que la pasión por algo se sobrepone -al final- a los errores, a las malas decisiones, a la oposición de los mediocres. Para no ser exagerados en la idea, es verdad que también se trata de la pasión de una persona brillante. Cuando las dos cosas se combinan -pasión e inteligencia- casi seguro que el resultado será bueno. Cuando falta la pasión, no se llega a la meta y cuando falta la inteligencia, no verás por dónde es el camino.

Los entusiastas

Hay personas que viven alegres, que van por la vida dejando una estela de energía. No creo que a esas personas le pasen menos cosas tristes, o tengan menos problemas. Igual esas personas van para adelante sabiendo que pueden salir de las dificultades, que la tormenta parará en algún momento, que la felicidad puede estar en las pequeñas cosas. Hay que copiarlos. La vida es más placentera cuando ponés entusiasmo en las cosas que hacés.

Los absolutos

Todo, nada, siempre, nunca, no existen en la realidad. Puede ser que algo no me salga, o que no me lleve bien con alguna persona, o que en este momento no le encontremos la vuelta a tal tema, pero saca los absolutos de tu vida. Vas a estar mejor preparado para enfrentar los problemas porque van a estar mucho mejor definidos.

Empezar de nuevo pero distinto

Hay momentos en los que hay que empezar nuevas etapas solamente por el hecho que la vida es movimiento. Hay que empezar de nuevo aunque te hayan fallado, aunque hayas retrocedido cinco pasos, aunque nunca algo vuelva a ser lo mismo. Hay que empezar de nuevo por uno mismo, para no desperdiciar la propia vida. Hay que empezar de nuevo sólo para mostrarnos a nosotros mismos nuestra capacidad de recuperación, creatividad y lucha. Hay que empezar de nuevo y saber que iremos más rápido porque ahora estaremos más atentos a los villanos y a los pozos del camino.

La vida no es lineal

Hay veces que creemos que la vida tiene una progresión lógica, que siempre se avanza en forma lineal. La vida es mucho más parecida a un ir, retroceder, subir, bajar, perderse, encontrar un atajo. Si entendemos esto, vamos a quejarnos menos de las circunstancias que enfrentamos y tener los ojos más abiertos para encontrar el camino.

Transitar malos momentos

Uno no puede esperar que en la vida todo sea color de rosas y que no haya piedras en el camino, pero cuando estás en esos momentos se siente todo muy feo. Se siente como cuando caminas descalzo en un terreno lleno de espinas. Lo difícil también es no ver todavía la salida. Es como correr, estar cansado y no saber cuánto más hay que seguir corriendo. En algún punto también pienso que uno sale mejor de lo que entra a los malos momentos. Aunque el alma te quede abollada, uno sale aprendiendo a manejar mejor la vida. Hay que inflar el pecho, mirar para adelante y saber que siempre que llovió, paró.

Para los que tuvieron un mal año

Este post va dedicado a los que tuvieron un muy mal año. Esos años en donde no está el que más querías, ese año en donde el castillo se desmoronó, ese año en donde aquel en el cuál confiabas demostró ser una persona falsa o ventajera, o donde no llegó el reconocimiento por lo cuál te acostaste tarde y te levantaste temprano. Cuando viene uno de esos años es útil tomar distancia y pensar en lo que sucederá de ahora en adelante. Las cosas de a poco se irán acomodando, aprenderás a abrir los ojos. Tu talento, junto con tu trabajo, irá dando vuelta las

cosas y otros ocuparán el lugar de los que ya no están. Solo se trata de seguir tirando, seguir empujando, rodearse de los que te quieren. Todo pasa.

Dos tipos de problemas

Una cosa es tener fortaleza para combatir los problemas y vencerlos, y otra muy distinta es tener fortaleza para aceptarlos cuando no los podemos cambiar y tenemos que convivir con ellos. Es la misma diferencia entre esforzarte en una carrera de cien metros y tolerar caminar con una piedra en el zapato durante cincuenta kilómetros.

Capítulo 6

Resultados

¿Existe el azar?, ¿siempre gana el mejor?, ¿se puede ser feliz y no ser exitoso?, ¿quién es un deportista ganador?, ¿cómo enfrentar el dolor de la derrota?, ¿cuál es la diferencia entre el miedo a perder y el deseo de ganar?, ¿cómo se explica un resultado? En este capítulo transitaremos estas y otras preguntas que nos hacemos frente a los resultados.

EL AZAR

Matar al azar antes de que aparezca

Cuando un equipo pierde por un punto con un triple del rival en el último segundo, no tenemos que mirar esa jugada sino tenemos que poner el foco en las jugadas que no hicimos para poder estar ganando por cuatro puntos en ese momento. Yo creo en el trabajo previo al momento donde la suerte juega sus cartas. Si tenemos suerte ganaremos por cuatro y si no la tenemos ganaremos por uno.

Existe el azar



El deporte tiene un componente de azar que solemos negar. Un tiro puede definir la suerte de un juego y ese tiro está determinado por muchísimos factores. Te puede tocar ganar y estar muy contento, pero quiero escribir esto para cuando te toque perder y puedas ponerle perspectiva a ese resultado. Hay veces que perdés porque el azar no estuvo de tu lado y hay que aceptarlo.⁽⁸⁵⁾

Significatividad

Hay veces que en el deporte durante mil jugadas dos equipos se sacan sólo un punto de diferencia. Es erróneo afirmar que uno es mejor que el otro. La diferencia no es significativa para poder afirmar eso.

Explicaciones para todo

Las mentes más lúcidas pueden convivir con la idea del azar. Las mentes más limitadas se la pasan construyendo relaciones causales entre eventos, creyéndose explicaciones estadísticamente refutables. Una realidad multideterminada y sistémica requiere mucha más humildad de nosotros para explicarla.

La suerte

“La suerte casi siempre ocupa un lugar fundamental cuando se obtiene un éxito. Siempre es posible identificar un ligero cambio en la historia que marca la diferencia entre el éxito y un resultado mediocre”, dice el premio nobel Daniel Kahneman. Es muy importante reconocer esto para mantener a raya nuestra soberbia y narcisismo. Ganan los mejores a partir de su preparación pero también ganan los que tienen suerte y esto no lo podés controlar.

La zona del azar

Cuando un partido entra en la zona del azar puede ganar cualquiera. Si todo se define en una jugada dentro de un paquete

de mil jugadas pudo ganar cualquiera de los dos. No hay ni grandes ganadores ni tristes derrotados. Un equipo es mejor que el otro cuando saco el juego de la zona de azar. Cuando llega al último tiro con la certeza de que va a ganar.

EL ÉXITO Y LA FELICIDAD

Premios

Hay personas que se llevan los premios que da el público y hay personas que se llevan premios más íntimos, más profundos. Hay personas que se llevan el dinero, el poder, el crecimiento y hay personas que se llevan el premio del reconocimiento de sus pares, la satisfacción de algo bien hecho, el cariño y el respeto de la gente. Los primeros premios se archivan, se guardan, se gastan y son frágiles. Los segundos anidan en tu alma, dan prestigio, siempre son presente y te hacen una persona de bien.

Matriz

Podemos complementar el eje éxito-fracaso con otro que sea sentido-vacío y ubicar lo que hacemos en alguno de esos cuadrantes. Encontraremos tareas en las que tuvimos éxito pero que nos sentimos vacíos y fracasos donde en el camino nos sentimos plenos. La vida tiene que ser mirada desde múltiples dimensiones.

Valoración de las cosas

Está demostrado científicamente que otorgamos un valor totalmente diferente a aquello que obtenemos producto de nuestro esfuerzo, que aquello que obtenemos sin él. Nuestra satisfacción no está en la cosa lograda sino en el camino recorrido.

Riqueza monetaria y felicidad

La riqueza monetaria acumulada no es lo que nos hace felices sino los continuos pasos hacia ella. Somos más felices teniendo cinco si antes tuvimos uno que teniendo diez si antes tuvimos quince.

No podemos tener éxito en todo



Es mucha carga querer ser el mejor padre, el mejor esposo, el mejor empleado, el mejor en todo. En algún área iremos por detrás. Tenemos que construir nuestra propia definición de éxito y buscarla sabiendo que no podemos tener éxito en todo.⁽⁸⁶⁾

Dar tu mejor esfuerzo



¿Qué es el éxito? El éxito es tener la paz mental de saber que hicimos lo mejor que éramos capaces de hacer. Dar nuestro mejor esfuerzo. Si hacemos eso, aunque no ganemos, habremos tenido éxito.⁽⁸⁷⁾

Superarse a uno mismo



John Wooden, quien fue uno de los entrenadores más famosos de básquetbol, decía que la mayor victoria que una persona podía obtener, es llegar al máximo de su potencial. Si ponemos la vara en el afuera puede ser que sea una vara demasiado alta o baja para nuestros talentos, pero si somos nosotros nuestra propia vara siempre tendremos una justa medida de si estamos dando todo lo que podemos dar. Es muy loable tener el deseo de superarse y que sea uno mismo el que se marque el ritmo. Las victorias que nos ganamos a nosotros mismos son las que más se disfrutan y más paz nos dan.⁽⁸⁸⁾

Del éxito y los valores

Marcelo Bielsa invita a celebrar los valores puestos en juego más que el éxito que estos pudieron permitirte alcanzar. Valores como adaptarse a la exigencia, no desmoronarse, persistir a pesar de la adversidad, enfrentar las dificultades siendo un caballero, estar dispuesto a poner en riesgo todo lo que se posee, aceptar los desafíos, los cambios, tolerar los picos de dolor y frustración, volver a empezar aunque la derrota llegue por muy poco, recobrar el entusiasmo.

Satisfacciones

Hay sensaciones muy lindas que aparecen cuando se logran los objetivos después de esfuerzos importantes. Uno duerme menos, corre de un lado al otro, no va a almorzar por terminar algo, ajusta un trabajo para que quede más completo, pero al

final de esos esfuerzos, aparece esta sensación de que todo el esfuerzo valió la pena.

Es una sensación que nos deja en paz con el mundo, que nos deja serenos, un poco flotando en el aire. El tiempo pasa lento y nos apropiamos de esa serenidad de estar felices por haber hecho lo mejor que pudimos.

Alegría desbordante

“Hoy estoy muy contento. Llegó un reconocimiento por el cual me esforcé mucho (esforzarse no es lo mismo que sacrificarse). Esos logros a los cuáles se llega con muchos días de esfuerzos extras, de constancia, de trabajo silencioso, de tirar veinte golpes para acertar uno, esos logros que se disfrutan mucho porque uno los construye día a día. Es muy linda la sensación de que nadie te regaló nada sino que sos vos el que los construís. Eso me gustaría dejarles a mis hijos. El ejemplo de que si quieren algo no paren hasta que lo tengan. Tarde o temprano todo lo que se desea fervientemente se logra. Puedes perder una batalla, puedes sentir que la cuesta es muy empinada, puedes sentir que otro pasa en bicicleta y vos vas caminando, puedes sentir que apostas al negro y rojo y sale el cero, pero si te mantienes en tu senda, si nada te da por vencido, estate seguro que va a llegar aquello que deseas.” Esto lo escribí el día que me dijeron que sería gerente en mi trabajo y lo quise dejar en el libro para compartir lo bien que uno se siente cuando llega el premio por el cual uno trabaja mucho.

Éxito

Una frase en Whole Foods Market dice “lo que cuenta no es algo especial que hacemos alguna vez, sino todo lo común que hacemos cada día”. Para mí el éxito es eso: millones de

pequeñas acciones que las personas hacen constante y paciente-mente en busca de sus metas.

Éxito y felicidad no son sinónimos

“Hay gente exitosa que no es feliz y gente feliz que no necesita del éxito para serlo. El éxito es una excepción. Los seres humanos triunfan sólo de vez en cuando, pero habitualmente se desarrollan, crecen, se esfuerzan y, muy de vez en cuando, ganan.” Marcelo Bielsa.

El lugar esencial que tienen las formas

Argentina no salió campeón en Italia 90. Perdió la final. Sin embargo, aquellos que vivimos ese mundial todavía nos identificamos con lo que hizo ese equipo. Con Diego insultando a los italianos cuando abucheaban nuestro himno, con las atajadas heroicas de Goycochea que arrancó el mundial como suplente, con la jugada de Diego lesionado para el gol de Caniggia contra Brasil. Eduardo Sacheri dice que “la filosofía de que el ganar lo es todo es una filosofía que nos empobrece. Ignora, oculta, desprecia, el laborioso entretejido de los días y los actos de los hombres. Los accidentes, los azares, las decepciones, los intentos. La verdad simple y profunda de que no solo importan los qué sino los cómo. Ese lugar esencial que tienen las formas.”

Éxito es un nivel de desempeño

Mario Longhi es el presidente y CEO de U.S. Steel y afirma “yo no pienso que uno llega al éxito, que el éxito es un punto de llegada. Para mí el éxito es lograr determinado nivel de desempeño que te da lo que necesitas para aspirar y ser capaz de

dar el próximo paso. Uno crea este nivel de desempeño cada día, uno estira sus límites cada día y uno debería apuntar muy alto porque la gente es increíblemente capaz de lograr cosas que a veces parecen un poco complicadas”. Me pareció muy interesante esta definición de éxito asociada a lograr determinado nivel de desempeño y trabajar cada día para estirar ese límite. El éxito no es un punto de llegada, es un nivel de desempeño.

LA BÚSQUEDA DE RESULTADOS

Sobre ganar y perder

Ganar y perder son sensaciones de corto plazo poco importantes. Lo importante es el camino que recorres, el modo en que lo hacés. Eso es tu vida. Lo otro, es un rato.

Satisfacción duradera

Debemos tratar de buscar en la vida diferentes fuentes de satisfacción. Tenemos satisfacciones de duración corta y satisfacciones de duración extensa. Aquellas satisfacciones que son producto de nuestro esfuerzo nos otorgan el placer de la satisfacción duradera. Pensemos en nuestros hijos, en nuestra carrera, en un campeonato.

Qué mala suerte tuvieron todos los número diez que jugaron en la época de Maradona

Le preguntan a Julio Velasco, técnico de la selección masculina de Voley, “¿cuál es la meta con la que le gustaría despedirse

de la Selección?”, y él responde “cuando me vaya me gustaría haber dejado algo acorde a como lo encontré. Si logro eso voy a estar contento. Lo que uno tiene que dejar es enseñanza, mejorar el nivel. Después están los rivales. Yo uso mucho una frase que dice: “Qué mala suerte tuvieron todos los número diez que jugaron en la época de Maradona”. Eso sí es mala suerte. Si no hubiera estado Maradona, alguno de ellos hubiese sido famoso, pero ¿quién se acuerda de ellos? Con los resultados pasa lo mismo, uno al equipo lo mejora, hace que juegue mejor, y se encuentra con un rival que es más fuerte. Eso qué quiere decir, ¿que uno hizo las cosas mal? Los otros también trabajan, también tienen jugadores inteligentes, también tienen entrenadores buenos. Después nos vamos a medir a ver quién es mejor. Lo que sí no me gustaría, cuando me vaya, es no haber dejado algo de lo que yo sé en el vóley argentino. Si alcanza para ganar, mucho mejor.”

El peor enemigo

El peor enemigo es la linealidad de pensamiento. Pensar que a tal causa sigue tal efecto. La vida es mucho más compleja que eso. Hay causas que no vemos. Hay efectos que son determinados por causas sobre las que no operamos. Hay efectos que generan otras causas. Hay causas mejores que otras. Hay que ser más humilde en la búsqueda de resultados. Hay que tener una actitud más exploratoria, más amplia.

Caminos

Los esfuerzos que hacemos no nos aseguran un resultado. Para todos los luchadores esta frase genera un poco de rechazo pero lamentablemente la vida nos muestra todo el tiempo que

esto es verdad. Incluso creo que los esfuerzos no son una condición necesaria para lograr un resultado. Podría decir que el esfuerzo es una decisión, un modo de transitar el camino, que a mí me gusta pero que también hay otros. Hay que saber que existen múltiples caminos y que uno decide cuál tomar. Sin desmerecer la importancia del esfuerzo para obtener un resultado, considerar que sólo existe ese camino para lograr algo es tener una percepción poco fina de la realidad.

Llegar por distintos caminos

Una de las cosas que tenemos que aprender es que se puede llegar al mismo objetivo por distintos caminos. Quizás haya caminos que nosotros no queramos transitar, pero eso no quita que sigan siendo válidos. Tampoco acusar a esos caminos de falta de justicia los hace desaparecer. Solemos creer que el camino que elegimos es el único camino y que los otros son atajos. Tenemos que tener una mirada más amplia. Incluso podemos descubrir mejores caminos de los que solemos transitar.

Merecimientos

La vida no funciona en base a merecimientos. Para que algo suceda hay muchas variables en juego y muchas de esas variables pueden estar fuera de tu alcance. Decir que algo tiene que suceder porque me lo merezco, es creer en un mundo determinado por una única variable. Seamos más inteligentes. Hay que remar, pero también saber que el otro puede venir en lancha o que una tormenta te puede dejar fuera de la carrera.

Sir Fergusson

Harvard Business Review publicó un artículo sobre el famoso entrenador del Manchester United. El artículo termina con una frase que dice: “Mi trabajo es que tengamos la mejor chance posible de ganar. Eso es lo que dirige mi accionar”.

Equilibrio

“Los resultados positivos aceleran el proceso de crecimiento y aprendizaje. Los jugadores creen más en lo que se hace, están entusiasmados, crece la autoestima. Hay que estar atentos a un equilibrio. La autoestima es buena si no se transforma en agrande. La humildad es buena si no se convierte en que somos siempre chiquitos y que las grandes cosas son inalcanzables. Ese equilibrio es difícil de mantener y hay que hablar mucho, porque tendemos a bandearnos de un lado y del otro”. Julio Velasco.

Castillo de naipes

El desempeño de tu rival se parece mucho a un castillo de naipes. No se deteriora gradualmente sino que en un punto se desmorona. Tu rival se cae cuando atacas su confianza. Cuando se la destrúis. En ese momento le cuesta tirar, le cuesta tomar decisiones, le cuesta anticiparse a lo que está pasando, cada error es el fin del mundo. Atacas el motor que le permite ponerse en movimiento. Hay que buscar la debilidad del rival, machacar y machacar hasta que se desmorone. Hay que detectar ese momento del juego donde tu rival se desmorona y allí ganar el partido.

GANAR

Ganar te da paz mental

Da mucho placer ganar con buenas armas. Se te llena el alma. Ganar tiene que ver con sentir la paz mental que pocas cosas te dan. No tiene que ver con el rival. Tiene que ver con uno mismo. Con sentir que vamos por el buen camino. Con crecer. Con tener ambiciones. Alguien ganador es quien busca sentir siempre esto. Hace lo que haya que hacer para sentir eso que se siente cuando ganás.

Ganar y ser adulto

El ganar calma la necesidad de querer ser el mejor, ser el número uno. Ganan los que sienten intensamente esa necesidad. Gana seguido el que quiere ser el mejor, no el que quiere derrotar al otro. Pero al mismo tiempo, crecemos cuando somos capaces de tolerar que nuestras necesidades no sean satisfechas en forma inmediata. Ganar cuando uno es adulto es seguir teniendo esa intensa necesidad por ser el mejor al mismo tiempo que se es capaz de tolerar la frustración de que el triunfo no llegue en forma inmediata y tener que seguir luchando hasta lograrlo.

La adictiva sensación de ganar

El triunfo es una manta que cubre de sensaciones positivas todo tu ser. El triunfo te hace soñar, el triunfo te hace ir por más. La mente de un deportista de alto rendimiento sólo piensa en triunfos, su mente se enfoca siempre en ir por más. Las derrotas nunca son una parada en la que estos deportistas se

detienen mucho tiempo. Hacen todo lo que haga falta para sentir la sensación de triunfo nuevamente.

Ganar es afrodisíaco. Ganar te hace creer en tus fuerzas. Ganar entusiasma. Ganar te pone en sintonía con el mundo. Te hace andar más liviano. Ganar es el feedback que recibís al esfuerzo. Ganar te da fuerzas para duplicar el esfuerzo. Hay pocas cosas que entusiasmen tanto como ganar.

No darse por vencido ni aún vencido

Hay partidos que vienen complicados. Te sacan una diferencia. No le encontrás la vuelta al partido. Pero si lográs no darte por vencido, tenés muchas chances de darlo vuelta. Es un convencimiento que sale desde dentro. Brota de alguna jugada en donde te tiras al piso para recuperar la pelota o buscas el rebote ofensivo o atrapas al rival en una defensa alta. Se necesita alguna chispa y se enciende ese fuego interno. Si tu rival no logra apagarlo temprano y eso forma parte de tu ADN, casi seguro que prendes fuego al partido. Es una capacidad de los equipos. Es mística. Es hacerlo una y otra vez. Por supuesto no siempre tenés un final feliz desde el resultado pero saber que contás con un equipo que nunca se da por vencido, es contar con ventaja. Es contar con la ventaja de que nunca tirás la toalla antes de tiempo. Es hacer cargar a tu rival con el peso de que, no importa cuán bien haya jugado para sacarte esa ventaja, si te dejó con vida, corre peligro.⁽⁸⁹⁾

Nunca darse por vencido

El dos de junio de 2011 Dallas Mavericks empató la serie contra Miami Heat ganando por dos puntos luego de ir perdiendo por quince a siete minutos del final. Estas cosas demuestran

la fortaleza de un equipo, su capacidad de tolerar un mal momento y creer que se pueden revertir las cosas. Un gran equipo juega sin mirar el tanteador.⁽⁹⁰⁾

Ganar con el alma

Hay triunfos que no te vas a olvidar nunca en tu vida. Remontar un partido de atrás, superar los propios miedos e ir al frente, ganarle a gigantes a puro corazón, pasar al frente y no sacar el pie del acelerador, verle la cara al rival y sentir que está pidiendo a gritos que se termine ese calvario, sentir que no quiere más estar ahí. Hay equipos que ganan partidos, no porque sean mejores desde el juego, sino porque nadie tiene más ganas que ellos de ganarlos.

La manera correcta de festejar un triunfo

Un jugador y un equipo ganador no festejan delante de su rival. Respetan su dolor. Alguien es grande cuando es capaz de ocuparse del dolor ajeno. Los jugadores y equipos pequeños sólo se pueden ocupar de sí mismos. Un grande no lo es porque gana, es grande por cómo se comporta cuando gana.

Saber ganar

Una marca de los grandes deportistas es la humildad y la serenidad con la cual enfrentan los triunfos. Los grandes deportistas saben de la frustración de la derrota de aquel que luchó mucho, y cuando les toca ganar respetan el dolor ajeno. Aquellos que saben ganar son respetuosos de la frustración ajena, festejan en silencio por respeto al que está llorando.

Triunfos

Los únicos triunfos que importan son los que le hacés a tu pasado. ¿Hoy sos mejor que ayer? Ganarte a vos mismo un centímetro cada día es lo que te hace gigante.

No tenés que ganarle a nadie

John Fitzgerald Kennedy (JFK), ex presidente americano, tuvo muchos amoríos entre los cuales está un encuentro amoroso con Marlene Dietrich, una bellísima actriz. Luego de hacer el amor, y antes de que Marlene se fuera, JFK le dice “sólo una cosa Marlene... ¿lo has hecho antes con mi padre?”, y ella le responde “No Jack, nunca lo hice con él...”, a lo que Jack responde “bien... hay un lugar al cual yo llegué primero...”, las puertas del ascensor se cerraron y nunca más se vieron.

Esta historia muestra que hay veces que no hacemos las cosas por nosotros mismos sino para cumplir con un otro, para estar a la altura de las exigencias y de las expectativas de otros. Tenemos que estar con Marlene porque ella es hermosa, no para llegar antes que papá.⁽⁹¹⁾

Del ganar y el estilo

No me interesa ganar un partido de cualquier manera. El ganar para mí tiene que ser un desenlace del modo de encarar las cosas, de cierto estilo. No me dá placer ganar con trampa ni por azar cuando el otro es mejor. Me gusta ganar como acto de justicia, reconocimiento y belleza.

Ganar

Leí una historia maravillosa de Haruki Murakami donde cuenta sus vivencias en una carrera de cien kilómetros que una vez corrió. Relata que cerca de la meta, la finalización de la carrera ya no era lo importante. “El final era solo la culminación de una etapa, algo sin demasiado sentido. Era como el vivir. La existencia no tiene sentido porque tenga un fin.” El ganar y perder son puntos en el camino. Lo importante es cómo transitas el recorrido. Los valores que transmiten tu marcha. Persistir en tu esfuerzo, ser buen deportista, ir más allá de tus límites, no rendirte, recuperarte. Dejar una huella en ese camino.

Cuando ganas por un punto... ¿es siempre suerte?

No siempre la fortuna es el factor determinante de un triunfo por un punto. Los partidos se juegan en dos dimensiones: la progresión del resultado y los climas emocionales que suceden durante el juego. Puedes ir atrás en el resultado pero el clima psicológico del partido pertenecerte. Cuando quebrás al rival psicológicamente, el resultado se acomoda. El resultado es un síntoma. Tal vez ganás por un punto pero esa mínima diferencia hace justicia al clima emocional del partido que fuiste construyendo durante los cuarenta minutos.

Saber ganar es poder ponerse en lugar del que pierde

“Están los que saben ganar. Esos que cuando ganan no necesitan andar por ahí gritando que ganaron. Les alcanza con saberlo. Con saberse ganadores y ejercer cierta modestia por haber ganado. Y que no andan buscando rivales para gastarlos. Al contrario. Porque quiero gente dispuesta a ponerse en lugar del

otro. En el lugar mío, si cabe. Y si a mí me duele como me duele perder, quiero gente que respete ese dolor. Que lo respete porque sabe cuánto y cómo duele.” Eduardo Sacheri, fragmento del artículo titulado “De acá, para allá”.⁽⁹²⁾

EL MIEDO A GANAR

¿Cómo hacer para ganar seguido?

Para ganar después de ganar tenes que olvidarte que ganaste. Ganan los que corren su mente del resultado positivo y se focalizan en el proceso que los hace ganar. Ganan los que hacen las cosas que se proponen hacer cuando pierden. Ganas cuando tenés ese sentido de urgencia, de ellos o nosotros, de la primer jugada define todo, de te voy a pegar durante los cuarenta minutos, ganas cuando tenés la herida abierta.

Miedo a perder y deseo de ganar

“No es propio de mi tener esas ganas tan desbocadas por ganar. Lo que normalmente siento es el deseo de no perder.” relata Andre Agassi, quien fue número uno del ranking de jugadores profesionales de tenis. El miedo a perder y el deseo de ganar son dos fuerzas diferentes que nos impulsan. Ambas actitudes frente a la competencia generan energía. El miedo a perder nos llevará a estar más atentos, ser más cautos, ser más precisos, estar más concentrados para no cometer errores. El deseo de ganar nos hará más atrevidos, irrespetuosos, arriesgados. El resultado es el producto de la combinación de esas tendencias durante la competencia, los eventos que vayan sucediendo y el rol del azar.

Equipos ganadores

Un equipo ganador no mira la tabla. Sale a ganar siempre, es algo instintivo, ha desarrollado esa capacidad. Arranca y arrincona a su rival, le pega una vez y le sigue pegando. Marca la cancha desde el inicio. En los momentos claves no comete errores, es perfecto cuando lo tiene que ser. Le corta las rachas a su rival. Un equipo ganador es compacto, se cierra, se une, se alientan los integrantes. Un equipo ganador requiere que sus integrantes renuncien a sus egos por un ideal compartido, por una idea que los seduzca. Un equipo ganador es, por sobre todo, un grupo de personas identificado con un sistema de valores. Un equipo ganador respeta a su rival, sabe que si no da todo perderá, un equipo ganador es agresivo y no violento. Un equipo ganador sabe ganar y sabe perder. Un equipo ganador sale siempre de la cancha con la frente alta con independencia del resultado. Un equipo ganador no mira el tanteador, y es esa actitud autónoma del resultado, la que lo hace ganar.

Buscar más

Excepto el muy pobre, para el cual sus ingresos son para sobrevivir, los principales motivos para buscar más dinero no son principalmente económicos. Para el multimillonario que busca millones extras, el dinero representa puntos de una escala de éxito y autoestima. Uno sale a buscar más dinero de acuerdo a cómo venga de autoestima, un equipo sale a buscar un título dependiendo cuánto crea en sí mismo. No importa la plata, no importa el título. Importa lo que ese camino nos hace sentir. No motiva esa zanahoria, motiva lo que la realidad nos devuelve en ese transitar. La instancia que recompensa o castiga es emocional.

Para cuando te vaya muy bien o muy mal



La escritora Elizabeth Gilbert reflexiona sobre cómo dar el próximo paso cuando nos va muy bien o cuando nos va muy mal. Esos extremos que nos mueven del lugar en el cuál habitualmente nos movemos. ¿Cómo seguir luego de nuestro más brillante éxito? ¿Cómo recuperarnos de nuestra más triste derrota? La respuesta es muy simple: hay que seguir haciendo aquello que amamos, aquello para lo cual estamos hechos. Eso siempre nos llevará a un lugar sin miedos, a un lugar seguro.⁽⁹³⁾

Vivir los logros sin culpa

El Cholo Simeone sale campeón y lo suspenden ocho partidos por pelearse con el árbitro. Kranevitter la está rompiendo, su equipo gana por goleada y pega una patada quedando pocos minutos para terminar el partido recibiendo una amarilla y quedando afuera del próximo partido. ¿Por qué hay gente a la que le pasan cosas malas cuando le están pasando cosas buenas? El sostener un buen momento requiere de una personalidad que no se llene de culpas. Requiere erradicar una necesidad de castigo que todos arrastramos por cómo se construye nuestro aparato psíquico. Una persona es sana cuando puede vivir sus logros sin culpas.

¡Bancate el éxito!

Una de las principales falencias de las personas es su poca tolerancia al éxito. Ni bien les empiezan a pasar cosas buenas

se someten a las estupideces más grandes para arruinarse el día. Parecería que mucho éxito no les es permitido y traen a primer plano problemas que calman esa necesidad de castigo. Muy pocos le ponen el pecho al éxito.

La trampa

Una de las trampas a la que tienen que estar atentos cuando les esté yendo bien en sus vidas, es traer a primer plano problemas menores. Esa es una trampa que nos ponemos para diluir la culpa que sentimos de que nos vaya muy bien. Compartir abiertamente que hay muchas cosas que te están yendo bien no es algo que mucha gente haga y eso es por culpa. Es mucho más fácil compartir con el otro los problemas que las cosas buenas.

Un paso más

Una situación difícil de ver para las personas es cuando se conforman con menos de lo que podrían obtener. Es su cabeza la que limita la cantidad de lo que obtienen. Se quedan con algo que es menos de lo que podrían. Y ojo que hablo de lograr aquello que con solo proponértelo lo obtendrías. Hablo de quedarse con el empate cuando podrías haber ido por el triunfo, o buscar dos triunfos seguidos en lugar de quedarte solo con uno, o cena y cine y no solo cine. Hay miles de ejemplos en donde podrías dar un paso más y obtener aquello que está a tu alcance.

Luchando por el “plus”

¿Te pasa que te va bien pero sentís que todavía podrías dar un paso más? Tenés el “síndrome del plus”. El “plus” es aquello

que podríamos tener pero solemos quitárnoslo. Nos lo quitamos porque tenerlo es superar una línea que no vemos que nuestros seres queridos superen o hayan superado, y nos quedamos con ellos en ese lugar. Es una lucha difícil, no por lo que implica en el mundo externo, sino por la consecuencia que tiene en nuestro mundo interno. Es la lucha que vale la pena luchar. Una lucha que otros no ven, pero que sólo nosotros sabemos que tenemos que dar para lograr un plus de felicidad.

Ya está... me voy a casa.

Nos mueve mucho más evitar pérdidas que obtener ganancias. Estos dos motivos no son iguales de poderosos para movilizarnos. Alguien se moviliza más para evitar perder algo que para obtenerlo. Las personas se proponen metas a corto plazo que se esfuerzan por lograr, más no necesariamente por exceder. Es probable que reduzcan sus esfuerzos cuando las han alcanzado. Analicemos a los taxistas. Ellos en general se proponen un monto diario de ingresos. Esa meta es más fácil de alcanzar unos días que otros. Por ejemplo, los días de lluvia los taxis casi nunca están libres y ese monto diario es fácil de alcanzar, no así los días soleados en donde los taxistas dan muchas vueltas en busca de pasaje. La lógica plantearía que los taxistas deberían trabajar muchas horas los días lluviosos y tomarse momentos de ocio los días muy agradables, sin embargo no funciona así. Los taxistas se pasan dando muchas vueltas los días de sol y se retiran a su casa temprano los días de lluvia cuando ya han alcanzado la meta diaria. Lo interesante del tema es que todos somos en algún punto taxistas. Un equipo quiere mucho más no fracasar (no descender) que triunfar (salir campeón), una persona quiere mucho más que no la castiguen a que la feliciten... Desarmar esta lógica de nuestro cerebro es muy costoso ya que está montada sobre la historia de nuestra evolución como especie.

Status quo

Nuestra cabeza está preparada para el status quo, para lo familiar. No importa si lo que viene es mejor, es más conveniente. Nos gusta el calor de lo conocido. Soñar nuevos mundos, estar en un lugar distinto, requiere mucho esfuerzo, requiere animarse a lo nuevo y a lo desconocido. Cuesta llevar a la gente de lo conocido a algo mejor. No la vamos a convencer mostrándoles porque algo es mejor, sino descongelando el amor a lo conocido.

Cómo nos cuesta...

El sacrificio y el sudar la gota gorda tienen tanto marketing que nos perdemos el disfrutar, el descansar y el pasarla bien. Aquellos que se le animan, muchas veces terminan pagando con culpa su atrevimiento. Nos permitimos salir de la vorágine cotidiana por enfermedad pero no por placer. Tenemos que vivir más relajados, más livianos, como escribió Borges en su poema "Instantes".⁽⁹⁴⁾

La apuesta

Estoy seguro que si le apuesto a una persona una importante cantidad de dinero a que no puede sostener durante un periodo de tiempo prolongado una actividad placentera le ganaría. Goethe decía que ninguna persona puede soportar siete días de placer. La cultura está sostenida en la prohibición del placer y es por eso que estas cosas nos cuestan tanto. Estamos mucho mejor preparados para el sufrimiento que para el placer. Como las personas no son conscientes de esto, dejan pasar la mayoría de las cosas placenteras que tienen al alcance de su mano y se conforman con menos de lo que podrían obtener.

¿Por qué lo erraste?

El goleador uruguayo Santiago Silva erró un penal que le hubiese permitido a Vélez dejar afuera al equipo uruguayo Peñarol. ¿Por qué creen que lo erró? Desde lo consciente nadie duda de la honestidad profesional del jugador, desde lo inconsciente hacer ese gol implicaba dejar afuera a sus “hermanos” y eso no lo tenía elaborado y por eso se tropezó y la tiró por arriba. La mayoría sólo ve que lo erró porque se tropezó.

Penales errados

Los penales errados por Ghana frente a Uruguay en el Mundial 2010 no son un hecho fortuito. Esos penales se erran porque acertarlos implicaría para esos equipos acceder a un lugar donde no creían merecer estar. Un equipo llega al lugar donde antes se creyó debía estar.⁽⁹⁵⁾

¿Sabés llevar tus mejores características?

A los hombres les da mucha culpa destacarse, sobresalir, que les vaya bien. Los deportistas se lesionan, los locutores pierden la voz, etc. El cuerpo da cuenta de conflictos que no elaboramos y las enfermedades tienen una lógica: casi siempre se afecta lo mejor que tenemos. Dedicá tiempo a conocerla y amigarte con tus virtudes.

Ganar no es para cualquiera

Las personas no son muy conscientes que el ganar genera culpa. Tenemos una cabeza preparada más para sufrir que para gozar. Hay muchos ejemplos de deportistas que en el mejor

momento de su carrera, tienen accidentes, lesiones, les pasan cosas que los sacan de carrera. Esta idea es muy difícil de entender para la mayoría de la gente. Tenés que elaborar esta idea para poder seguir ganando y disfrutando.

No perdonar

Un buen equipo no duda en noquear a su rival cuando tambalea. Va hasta el final. Sin culpa. Si dudamos, despertamos la esperanza en el rival. Si dejamos de acelerar, el rival nos intenta alcanzar porque no nos ve tan lejos. Hay partidos que se pierden porque uno saca el pie del acelerador y le perdona la vida al rival.

La falta de ambición se paga

México pierde frente a Holanda en el Mundial de Brasil 2014 por meterse atrás. Cuando te dedicas a cuidar tu ventaja, cedes el protagonismo a tu rival. En cualquier deporte. Hay que defenderse atacando. México no pierde por un penal mal cobrado, pierde por haber dejado que Arjen Robben se le meta en el área.⁽⁹⁶⁾

En el barro te salvás

Es asombroso como muchas veces nos metemos en el barro porque se nos hace intolerable el brillo. A una persona le va muy bien y le empiezan a pasar cosas malas para no perder a sus amigos. Aquellas personas que pueden elaborar esto van a vivir sus logros sin culpa. Tu bienestar te deja encima del escenario, y eso puede asustar, pero no le hiciste mal a nadie por estar ahí. Tolerar ser diferente, ser mejor, haber ido un paso más allá.

El barro te deja esconder pero no caigas en la trampa. El barro protege, empareja.

Sostener los logros

Nuestros logros traen como consecuencia enfrentar a aquellos que no han podido acceder a esos lugares y puede suceder que por temor a perder su afecto guardemos nuestro bienestar en las sombras. Suele pasar que cercano a un importante logro nos rodeamos de pequeños fracasos que nos hacen iguales a todos, o que no nos animemos a aumentar la cuota de placer en nuestras vidas. Estas cosas suceden en un plano del cual no somos conscientes de estas conductas. Si tuviste un viernes y un sábado espectacular, animate a que el domingo también lo sea.

Mercenarios del placer

La mayoría de las personas balancea placer y dolor en su vida. Si les está yendo muy bien, se “inventan” contrapesos para pasarla un poco mal. No toleran tanta felicidad. Conozco a muy pocos que extienden su irle bien y ganando por cinco, van por diez y luego por veinte. Y lo peor de todo es que la mayoría piensa que es inevitable que le vaya un poco mal. No es así. ¡Necesitamos más guerreros de la buena vida, más mercenarios del placer!

Límites

Muchas veces nos imponemos límites a nuestro crecimiento, no en virtud de nuestros talentos sino en virtud de nuestros temores. Hacemos algo bien y una vocecita nos dice “bueno... paremos acá... así ya está bien”, pero quizás nos queda más

cuerda para hacerlo mejor o por más tiempo. Una buena práctica es ir corriendo nuestros miedos para desafiar los límites que nos imponemos.

El oso herido y el acampante feliz

Tu equipo saca diez puntos de ventaja al final del tercer cuarto. Está por empezar el cuarto. Lo peor que le puede pasar a tu equipo es que se posicione psicológicamente como “acampantes felices” ya que enfrente tendrá “osos heridos” que irán por ellos. Es en ese momento cuando tu equipo tiene que intensificar su concentración y capacidad de lastimar para impedir que su rival asuma el papel de “oso herido” y en cambio empuje a sentir que esta noche no nos podrá ganar.

PERDER

El poder del “casi lograrlo”



El éxito es un momento, un evento. La maestría es la capacidad de lograr esos éxitos una y otra vez. La maestría está basada en todas las veces en que no fuimos exitosos, que no ganamos. Es producto de esa falta, de ese reconocimiento de que todavía algo nos falta. La búsqueda de la maestría y de la humildad durante ese camino es lo que nos lleva al éxito.⁽⁹⁷⁾

“Traguen veneno”

Cuando la derrota llega luego de dejarlo todo, es el motor de tu próximo triunfo. “Sabe a veneno”, le dice Marcelo Bielsa a su equipo luego de perder frente al PSG en la temporada 2015 pero de allí sacamos la fuerza para ganar.⁽⁹⁸⁾

Los que nunca pierden

Hay personas que nunca pierden. Han caído en algún partido, incluso por goleada, pero en su cabeza siempre había revancha y siempre estaban dispuestos a aprender de la derrota y volver a empezar. Ganar o perder solo tiene que ver con cuantas veces estés dispuesto a volver a empezar, a levantarte. Hay una frase japonesa que dice que en el deporte sólo hay dos resultados posibles: el ganar o el aprender.

Quedarse con las manos vacías

El deporte te expone a la sensación de haberlo dejado todo y quedarte con las manos vacías en el último segundo por una jugada que se da una vez en mil ocasiones. Ese vacío te expone a dos caminos: el hundirte en eso que sentís o el redoblar los esfuerzos para dejar de sentirlo. Un camino o el otro lo tomas de acuerdo a tu carácter. Están quienes toman nota mental de lo que tienen que mejorar para no depender de esa última bola y quienes pasaran de largo no aprendiendo nada de esa experiencia.

Huyendo del dolor de la derrota

Perder es una sensación muy desagradable. Perder es quedarte en la puerta sin poder entrar después de hacer una larga fila. Perder es buscar causas y no saber qué fue lo que te impidió ganar. Incluso cuando quizás lo único que hubo fue azar. Perder es lo que te hace fuerte. Perder te lleva a buscar dejar este momento. Los que ganan, han perdido y han querido salir de ese lugar.

Madurez

La madurez es poder tolerar que el premio llegue tarde, tenga demoras. Creer que si uno hace algo, va a suceder tal cosa es no conocer al mundo, ni a las personas. Es un exceso de narcisismo. Hay veces que hay que esperar. Ser maduro es dar los ciento un golpes que escribió el poeta Jacob Riis y a quién cita habitualmente Gregg Popovich, director técnico de San Antonio Spurs:

“Cuando nada parece ayudar, voy a ver al cantero martillar su roca, tal vez unas cien veces sin que ni siquiera se note una grieta en ella. Sin embargo, al centésimo primer martilleo, ésta se partirá en dos; y sé que no será debido al último golpe, sino a todos los que vinieron antes.”

Derrotas en perspectiva

A las derrotas hay que ponerlas en perspectiva. Hacia atrás mirar el camino recorrido: lo que hemos crecido, los amigos, lo logrado. Hacia adelante mirar lo que hay por recorrer: las oportunidades que vendrán, el sabor del logro después de vivir la derrota, la prueba de levantarse luego de una dura derrota. No duelen las derrotas si ponemos el foco en la meta a conseguir y no en las estaciones intermedias.

Derrotados son sólo aquellos que bajan los brazos

“Un segundo consejo a los jóvenes: Lo imposible cuesta un poco más. Derrotados son sólo aquellos que bajan los brazos y se entregan. La vida te puede dar mil tropezones en todos los órdenes: en el amor, en el trabajo, en la aventura de lo que estás pensando, en los sueños que pensás concretar, pero una y mil veces estás hecho con fuerza para volverte a levantar, y volver a empezar, ¡porque lo importante es el camino! No hay una meta. No hay un arco del triunfo. No hay un paraíso que nos reciba. No hay odaliscas que te van a recibir porque moriste en la guerra (...) Lo que hay es otra cosa: Es la hermosura de vivir al tope, de querer la vida en cualquier circunstancia, luchar por ella e intentar transmitirla. La vida no es solo recibir. Es, antes que nada, dar algo de lo que tenemos. Por más jodido que estés, siempre tenés algo para darle a los demás.” Pepe Mujica, ex presidente de Uruguay, hablando sobre la derrota. Debo este aporte a Santiago Magnin y su blog “El Cerdo Capitalista”.^{(99) (100)}

Un ganador es el que aprende

“Un perdedor es alguien que después de cometer un error no reflexiona sobre él, no lo aprovecha, se siente avergonzado, se pone a la defensiva en lugar de enriquecerse con esta información nueva y trata de explicar por qué ha cometido el error en lugar de seguir adelante. Las personas así suelen creerse “víctimas” de un complot, el entrenador, el jefe, una mala noche, o el mal tiempo” dice Nassim Taleb en su libro Antifrágil. Un ganador es el que aprende. Un ganador es el que ha cometido muchos errores, aunque nunca el mismo error más de una vez. El que nunca ha pecado es menos de fiar que el que solo ha pecado una vez.

Entender el éxito

Muchas veces tratamos de entender el éxito buscando las causas en el mismo, pero deberíamos buscar qué factores están ausentes en los fracasos. La idea es que el éxito se entiende analizando el fracaso, y no solamente los factores presentes en él.

Perder no es lo importante

Hay derrotas que hacen bien a un equipo porque le hacen corregir el rumbo. Son mensajes que hay que saber leer. Una derrota es como un mojón que te indica por dónde hay que ir. Un gran equipo que pasa por una derrota, se sacude un poco el polvo, la sabe leer y sigue adelante.

Éxitos y fracasos

Las personas que más triunfan son aquellas que dedican más tiempo a sus fracasos que a sus éxitos.

La huella del deporte

El deporte es tolerar perder el resultado de todo un año de trabajo, en un tiro. Es levantarte al día siguiente y volver a empezar con las mismas fuerzas. Lo que el deportista entiende cuando ya no es deportista es que lo importante en el mediano plazo no fueron los resultados obtenidos sino esa huella que te queda en tu cabeza de caerte y siempre volver a empezar.

Perder

¡Qué horrible se siente perder un partido qué tenías en las manos! Te quedas sin nada. Recorrés una y mil veces las jugadas que creés que fueron la diferencia entre estar feliz y no tener nada. Del dolor de perder sale la fuerza para duplicar los esfuerzos. No querés estar más en ese lugar, sentir eso. Perder significa -si sos inteligente y ambicioso- hacerte grande, madurar.

Revertir a las propiedades

“Los que tuvieron mala suerte en la vida, a pesar de sus habilidades, terminarán saliendo adelante. El idiota afortunado puede haber disfrutado de cierta suerte en la vida; pero a más largo plazo convergerá lentamente al estado de un idiota menos afortunado. Cada uno revertirá a sus propiedades en el largo plazo”. Nassim Taleb.

Lecciones ocultas

Lamentablemente los jugadores no pueden sentir el orgullo de ser segundos en un torneo cuando se pierde la final. La derrota en estas instancias tiene la profunda decepción de haber estado tan cerca de ser campeón y no haberlo logrado. El tiempo dará la perspectiva del logro deportivo pero la lección que corre detrás de estas derrotas es que nos hacemos más humanos, más íntegros: aprendemos el valor de caernos e intentarlo de vuelta, aprendemos que lo importante es haberlo dejado todo, aprendemos que tenemos que levantar a otro aunque vos también necesitarías que te levanten, uno aprende a perder con hidalguía

felicitando al vencedor. La vida es una maratón, las derrotas que tenemos son el punto de partida para los triunfos del mañana, como deportistas pero fundamentalmente como personas. Perder una final seguramente te ha hecho más fuerte.

Paciencia

Cuando no salen las cosas como uno espera, hay que tener paciencia y seguir trabajando. No hay que dejarse empujar por la desesperación de los otros y pensar con calma. Nadie elige estar en medio de los problemas pero está en nosotros como encaramos ese momento. Si todos los días avanzamos un poco en forma inteligente y reflexiva para solucionar los problemas, saldremos adelante. No hay problema que se resista a un alma decidida.

En la derrota se ven los hombres

La marca de un gran deportista es saber perder. Es el momento más difícil del deporte. Es ver cómo todo tu esfuerzo no se corona con un resultado y tienes que volver a empezar. La dignidad con la que soportas ese momento requiere de tu máxima fortaleza mental.

Irse con la frente alta

El momento más indicado para valorar la fortaleza de un deportista es cuando pierde algo que deseó mucho. En ese momento uno ve derrumbarse un sueño y sólo los fuertes se mantienen de pie. Los más débiles insultan, se pelean, buscan excusas. Los fuertes se van con la frente alta, se quedan con la paz de quién lo dejó todo, y felicitan al ganador.

Las cosas no tienen un sentido

Las cosas pasan y estamos atrás de ellas tratando de explicarlas. Es nuestro miedo, nuestra inseguridad, la falta de control, lo que nos lleva a buscar una explicación a todo. Hay veces que te toca lo que te toca sin ningún motivo, sólo por azar, y eso nos expone a nuestra fragilidad. Buscarle un sentido nos tranquiliza, aceptar el sin sentido nos empuja a convivir con nuestras limitaciones y fragilidad.

Asimetría en la percepción de los sucesos aleatorios

Los seres humanos, dice Nassim Taleb, somos víctimas de la asimetría de atribuir los éxitos a nuestras destrezas y los fracasos a sucesos externos que no controlamos.

Saber perder

Lo que más admiro de Manu Ginóbili no es su capacidad de ganar sino su grandeza en la derrota. Una persona que acepta perder y reconoce los méritos de su rival es doblemente fuerte. Aquellos que no saben perder ponen de manifiesto su debilidad, su inmadurez, su falta de fortaleza. Las personas son más fuertes cuando aceptan sus derrotas, sus errores y trabajan para superarlos. Una derrota es un aviso, un empujón hacia adelante, nunca una sentencia. Una derrota es una foto y no toda la película.

Ser digno en la derrota

Admiro a los buenos perdedores. A los que pierden pero buscan el triunfo hasta el último segundo, y cuando ya no queda

espacio para luchar, saludan a su rival aunque éste haya usado armas no muy limpias. Esas personas al final ganan. Esas personas son ganadores en su cabeza más allá de cualquier resultado.

Ser más grande que la derrota

“Si los jugadores juegan duro y ambos equipos están compitiendo, haciendo lo que deben hacer y tú pierdes... ¿Sabés? Eso es la vida. Tienes que ser más grande que esa derrota”. Gregg Popovich, después de perder el séptimo juego por dos puntos versus los Clippers y quedar fuera en la temporada 14/15.

Amigarse con los fracasos

Hay un tipo que no le tiene miedo a fracasar y eso lo hace un tipo muy destacado. Fracasar está integrado como un resultado muy posible de sus actividades. Que no te importe fracasar es lo que te hace triunfar. Transitar los fracasos sin darle demasiada importancia es como cuando te ensucias un poco la ropa y te sacas el polvo con un par de sacudidas. Tenerle miedo al fracaso es lo que te impide ganar más seguido. Amigate con el fracaso. Minimizá su impacto.

Pequeños fracasos

Hay gente que se preocupa mucho por los pequeños fracasos. No hay que darle importancia a los pequeños fracasos para construir grandes éxitos. Hay que andar por la vida incluso disfrutando de los pequeños fracasos porque eso nos hará viajar más liviano, nos hará intentar cosas nuevas, estar menos preocupados. Independizar nuestra mente de los fracasos y de los éxitos nos hará llegar más lejos.

El último partido



Podes perder el último partido y eso no empañaría en nada todo lo que hiciste. Es mucho más importante el proceso, los cambios que producís, que los resultados que obtenés. Por supuesto es muy lindo ganar pero no es lo único ni lo más importante.⁽¹⁰¹⁾

Perder

En la vida nos va a tocar perder muchas veces. Quizás más de las que ganemos. Pero hay muchas formas de perder. Cuando perdés con la tranquilidad de que hiciste todo lo que estuvo en tus manos, el sabor no es amargo, te ganó alguien mejor. Te queda el alma intacta para seguir mejorando. No hay que confundir que te gane alguien que juega mejor, con el que te gane alguien porque no diste todo. En eso no debes perder nunca. Las batallas se juegan en distintas dimensiones. El otro te puede ganar pero también quedarse con la sensación de que el próximo partido va a ser más difícil que te gane si mejoras un poco tu juego. Si sos un guerrero, las batallas del alma no las tenes que perder jamás.

Derrotas

Las derrotas siempre me dolieron aunque ahora menos. Con el tiempo y con muchas derrotas en la espalda, aprendí que las derrotas son mojones que nos empujan hacia el triunfo, las derrotas nos hacen pensar que tenemos que mejorar y nos dan la fuerza necesaria para lograrlo. Las derrotas hay que vivirlas con menos dramatismo. Sólo son un mensaje de que hay que seguir trabajando un tiempo más antes que llegue el triunfo. Ganar o perder es algo que la vida te repartirá en dosis variadas y tenés

que apuntar a tener siempre la tranquilidad de que dejaste todo lo que estaba a tu alcance. Si lográs que te acompañe esa paz mental, tanto los triunfos como las derrotas son sólo señales que va dejando el transitar. Levantá la cabeza y seguí caminando.

Los cuatro pasos

“Cuando alguien es mejor que tú, primero hay que felicitarle; segundo, aceptarlo; tercero, analizar por qué; y cuarto, trabajar para ponerle remedio”. Rafa Nadal tras perder con Novak Djokovic en Roland Garros 2015.

No deja de ser un juego

Perder es una de las posibilidades. No hay que dramatizar las cosas. Hay veces que toca ganar y otras que no. Creo que lo importante es que un equipo haga su mejor esfuerzo en la cancha. Podes tener un día con más o menos suerte. Hay que seguir adelante y buscar una nueva oportunidad de estar ahí, aunque haya que esperar un tiempo. No deja de ser un juego.

Pruebas

La calidad de una persona aparece en los momentos complicados. En los momentos donde algunos le echan la culpa a otros, o no colaboran, o no hacen autocríticas. Hay que tener claro quién es uno y no dejar de serlo por una tormenta aunque ésta sea muy intensa. Cuando pase la tormenta, vos te tenés que seguir llevando bien con vos mismo.

Que alguien se lo diga a Mascherano

Hay veces que se construyen conflictos de la nada. Salir segundos en un torneo es ser mejor que casi todos. Desde esa realidad me cuesta entender cómo hacemos nacer un situación donde uno de los mejores jugadores del equipo habla de que es una tortura y que quizás de un paso al costado. Es una falsa trampa que lo único que importa es ser campeón. Lo único que importa es el camino que transitas para ocupar el lugar al que llegas. La carrera como deportista es un rato, luego esas personas seguirán siendo padres, hijos, amigos, profesionales, técnicos, dirigentes y van a seguir desparramando -no rivales- sino su ejemplo, su manera de entender la vida. Eso dura. Eso se multiplica. Alguien que le haga entender a los jugadores que salir segundo recorriendo un camino noble nos deja en paz a casi todos.

Uno no elige cuando ganar pero puede elegir cuando ser digno

“Hay personas que odian perder pero saben perder. Uno no pretende gente que quiera perder, o que guste de perder. Uno quiere gente que aborrezca perder, que quiera tanto la vida que quiera ganar siempre, pero que entienda que no, que no se puede, y que aunque uno no puede elegir cuando ganar puede elegir cuando ser digno.” Eduardo Sacheri.⁽¹⁰²⁾

ANÁLISIS Y EXPLICACIONES

Decisiones estúpidas, buenos resultados

Un jugador que ha tenido suerte nunca es sancionado por una mala decisión o por haber asumido un riesgo excesivo. Por el contrario, una persona medida pero sin esa cuota de suerte será evaluada retrospectivamente como mediocre y tímida. Es un gran error evaluar una conducta sólo a partir del resultado que se produjo, porque borra de un plumazo la suerte u otros factores intervinientes que determinaron ese resultado. Una decisión se debe evaluar por cuán adecuada es y no por su buen o mal resultado.

Sólo importa el generador

Muchas veces miramos el resultado en lugar de mirar al generador de ese resultado y eso es un error grave. El resultado es sólo uno de los posibles finales que pudo tener la historia. Lo importante es el generador, cuán preparado está para hacer frente al azar. Importa el generador y cómo aumenta sus probabilidades de tener buenos finales a través del tiempo.

Regresión a la media

“Usted está equivocado: cada vez que castigo a mis jugadores por una mala actuación, mejoran y cada vez que los felicito por una buena actuación, su rendimiento cae” argumentó un entrenador a Daniel Kahneman cuando éste dijo que las recompensas a los logros eran más efectivas que los castigos a los errores. Lo que sucede con los jugadores tiene muy poco que ver con lo que hace el entrenador luego de cada partido y mucho

más con la estadística. Es difícil de entender esta idea porque nuestras mentes son más propensas a las historias que a los datos, pero estadísticamente es más probable que a un desempeño en el extremo de lo excelente, suceda uno menos excelente, así como es más probable que a un desempeño en el extremo de lo muy malo, siga uno un poco menos malo. Esta situación se llama regresión a la media y no debemos omitirla tratando de explicar todo desde los elementos más visibles de una situación.

El mundial dura sólo un mes

Hay que dejar de lado por un momento la tristeza por perder la final del mundial de fútbol Brasil 2014 y evaluar el proceso. Hemos tenido un equipo humilde, centrado, trabajador, caballero en la derrota y medido en el triunfo. ¿Cómo no tener una serena felicidad y orgullo para con ellos? Ellos dejaron bien representados los valores que uno quiere como país, como persona, los valores que uno quiere para sus hijos. ¿Vamos a poner en primer plano una jugada entre miles de jugadas en lugar de esos valores? Yo no quiero hacerlo. Sería entregar a la fortuna el poder de lo importante. Este proceso tiene que enseñarnos, como país, que otra forma de conducirse es posible, que esa forma te puede llevar lejos. En el deporte, los resultados sólo son importantes para aquellos que consideran que cualquier método es válido. Mañana cuando nos levantemos quiero que mis hijos vivan a partir de valores, no de resultados. El mundial dura un mes, en todo el resto del tiempo se juega nuestra vida.

Tomar distancia para pensar mejor

“El conocimiento adicional de las minucias del transcurso diario puede ser inútil, e incluso tóxico”, dice Nassim Taleb. Cuanta más información se nos da, más hipótesis formulamos

en el camino, y peores serán. Se percibe más ruido aleatorio y se confunde con información útil. Aquellos que reflexionan sobre la información recibida y demoran en formular sus teorías tienen una mejor visión de las cosas.

Creer que sabemos

Del libro “El Cisne Negro” de Nassim Taleb me seduce la idea de que las personas creemos saber las dinámicas de los fenómenos a partir de nuestras explicaciones en retrospectiva, pero estas tienen mucho más de bonitas historias que de asidero real. A cualquier fenómeno le podemos encontrar una explicación una vez que sucedió, pero nuestro conocimiento de los acontecimientos que llevan a esos fenómenos tiende a ser más bien limitado.

Causas

Un error que solemos cometer es adjudicar las causas de una situación una vez que el resultado está echado y creer que ese era el único resultado posible. Es algo así como explicar la relación causa-efecto una vez que el efecto está producido. Creemos que la presencia del efecto transforma en verdadera la explicación de la causa que presentamos que produjo ese efecto. Es un acto de soberbia intelectual. Puede ser que eso que mencionamos como causa de algo pueda haber contribuido al efecto, pero también puede ser que la presencia de la misma causa en otra circunstancia, genere efectos totalmente distintos.

Cerrar etapas para empezar otras

Hay que pensar en las lecciones aprendidas, poner a cada cual en su lugar, digerir los sapos, y volver a empezar.

No hay que darle forma a una nueva etapa arrastrando la anterior, pero sí hay que aprender de ella para estar más atentos en la que viene.

Posiblemente una etapa no se cierra de la manera que uno quiso, pero hay muchas cosas en la vida que escapan a nuestras intenciones. Estas cosas nos enseñan a estar más atentos y a distribuir el entusiasmo en forma más inteligente.

Hay que cerrar las etapas, digerirlas, sacudirnos un poco el polvo y los machucones, y arrancar de nuevo.

Nada es objetivo

Discutía con una persona sobre un informe que había hecho y él me decía que había sido objetivo. El informe describía una parte de la realidad que servía a sus intereses. ¿Eso es ser objetivo? La objetividad no existe. Cuando elegís qué no poner en un informe también estás construyendo la realidad que querés mostrar y eso es totalmente subjetivo.

Miradas

Hay personas que abusan de una única mirada para explicar la realidad. Creen que todo es político, o económico, o psicológico, o social. Esas miradas son siempre incompletas y no explican totalmente los fenómenos. Tener la arrogancia de creer que uno se adueña de la explicación de los hechos usando sólo una de las miradas posibles denuncia cierta soberbia intelectual.

La necesidad de explicarlo todo

No creo que hayamos perdido por el error del árbitro al cobrar el penal. Seguro que es más fácil poner la mirada en el error del árbitro que en los errores de nuestros jugadores. Creo que no debemos buscar explicar un resultado en un hecho. Eso tiene que ver con nuestra necesidad de que todo tenga una explicación, una causa, con nombre y apellido. Los juegos son miles de eventos que se suceden y donde unos afectan a otros. Adicionalmente hay un componente de azar que también juega. Me parece más sensato buscar los grandes motores de determinado desempeño en lugar de unos pocos eventos aislados.

Ignorantes

Los seres humanos tenemos una capacidad casi ilimitada de ignorar nuestra ignorancia. Nos la pasamos construyendo la mejor historia posible partiendo de la información disponible, y si la historia es buena, la creemos. Paradójicamente -dice Daniel Kahneman- es más fácil construir una historia coherente cuando nuestro conocimiento es escaso, cuando las piezas del rompecabezas no pasan de unas pocas. Nuestra convicción de que el mundo tiene sentido descansa en nuestra capacidad de ignorar nuestra ignorancia. Hay que creer mucho más en aquellos que tienen historias incompletas, de final incierto, respetuosos del azar y de lo que pudo haber sucedido, que en aquellos que cuentan historias fantásticas.

Humildad



Muchas personas tienen el complejo de Dios. Creen desde su pequeño mundo que tienen explicaciones y respuestas para todo. En el fondo esa actitud muestra mucho miedo. No se animan a decir “no sé”, a probar algo y equivocarse, a reconocer un error, a estudiar más. Las personas que más respeto son las que menos afirman, las que menos quieren tener razón. La humildad es un prerequisite de la inteligencia. Alguien que tiene muchas respuestas tiene pocas preguntas.⁽¹⁰³⁾

Capítulo 7

El deportista fuera
de la cancha

Este capítulo trata de los momentos cuando el deportista no está compitiendo. La relación con la prensa, la transmisión de sus conocimientos y vivencias en conferencias y clínicas, y fundamentalmente su vida como persona.

LA RELACIÓN CON LA PRENSA

La lógica de los medios

En una oportunidad tuvimos un entrenamiento sobre cómo enfrentar a los medios de prensa. Nos entrenaron en entrevistas radiales, televisivas y el abordaje de los noteros. Fue muy rico entender la lógica de los medios y de los periodistas. Va un salpicadito de conceptos: “lo que no se llena con información, se llena con prejuicios”, “a diferencia de los hospitales, aquí el silencio no es salud”, “el periodista busca una historia que contar”, “la noticia es lo extraordinario: nunca es noticia que un perro mordió a un hombre pero sí que un hombre mordió a un perro”, “la pregunta no es lo importante, es sólo una excusa en busca de la historia”, “hay que desactivar las introducciones cargadas”, “hay que acotar el problema”, “hay que ejemplificar para que pueda entender cualquiera”, “hay que delimitar el terreno para que el periodista no nos lleve puestos”, “si me da treinta segundos le explico”. Es importante entender la lógica de la profesión del periodista para saber jugar su juego.

La regla de Wittgenstein

Esta regla afirma que salvo que confíe en la fiabilidad de la cinta métrica, si utiliza una cinta métrica para medir una mesa es posible que esté utilizando la mesa para medir la cinta métrica.

Esta regla aplica, por ejemplo, a las opiniones de las personas sobre determinados temas, esa opinión puede ser que nos hable más de la persona que emite la opinión que del tema en sí.

El valor de un elogio

Yo valoro los elogios según de quién provienen. Por ejemplo, yo valoro más el elogio del mozo de la empresa -que además es un gran jugador de fútbol- sobre mis habilidades como defensor de fútbol que la valoración proveniente de personas que no saben nada sobre mi trabajo y opinan sobre mi performance. Aunque en el primer caso la persona sea un mozo y en el segundo, un director. La calidad de un elogio está determinada por el valor de su emisor y el conocimiento de la actividad que ponderan.

Un caballero diciendo “usted es un pelotudo”

Las personas preparadas, estudiosas, suelen cruzarse con charlatanes, ligeros de análisis. ¿Cómo puede una persona capaz enfrentarse a la estupidez con elegancia, con estilo, siendo un caballero? ¿Cómo puede la inteligencia acorralar a la estupidez? Marcelo Bielsa es un entrenador que logra decir con elegancia “usted es un pelotudo”.⁽¹⁰⁴⁾

DANDO CONFERENCIAS

Me limité a obedecer

Es muy importante que un deportista o un entrenador tome distancia de los elogios y las críticas que recibe de la prensa.

Cuando a Marcelo Bielsa le preguntaron sobre un acierto que el mismo periodista le había sugerido, él respondió entre sonrisas que sólo se había limitado a obedecer. Los triunfos o aciertos no deben subirse a nuestra cabeza, ni las derrotas deben lastimar nuestro corazón y nuestra autoestima.⁽¹⁰⁵⁾

Tu presentación

Si sos bueno en tu profesión no dejes que al inicio de una presentación digan todo lo que hiciste, qué puesto tenes, dónde das clases, qué premios ganaste, etc. Si sos bueno deja que tu charla, tu presentación, o clase, sea tu presentación personal. Cuando querés conquistar a una chica no le das tu curriculum. Con tu audiencia hace lo mismo.

El entusiasmo en las presentaciones

Las mejores presentaciones que he visto son ejecutadas por personas con un enorme entusiasmo por aquello que hacen. Su entusiasmo te hace interesar por el tema, te lleva por las profundidades de su disciplina. Las presentaciones deberían ser dadas sólo por alguien enamorado de su disciplina. Son los únicos que mantienen a la audiencia intentado absorber aquello que entregan.

Torre

Fui a un simposio de docentes universitarios y nunca vi algo tan aburrido y expositores tan centrados en sí mismos como en ese evento académico. Los expositores tenían pautado veinte minutos de exposición y hablaban sesenta, usaban una

presentación lamentable que leían. Me quedé pensando que solemos asociar determinados ámbitos a cosas de calidad y poder encontrarte a las peores cosas disfrazadas de solemnidad.

EL DEPORTISTA PERSONA

Trabajo, amor y diversión



Para tratar de tener una vida feliz, tienes que poner los huevos en tres canastas distintas: trabajo, amor y diversión. Si pones la mayoría de los huevos en una sola canasta tu felicidad es frágil. Desconfía de la felicidad de los que apuestan todo al trabajo, todo a sus afectos, o todo a la diversión. En esta maravillosa charla, la historiadora Doris Goodwin repasa esta idea en la vida de dos presidentes de Estados Unidos.

Bonus track: esta charla incluye la cita de la frase de uno de los presidentes de Estados Unidos que me pareció de una inmensa sabiduría: “A los enemigos mejor tenerlos dentro de tu tienda meando para afuera, que tenerlos fuera de tu tienda meando para adentro”.⁽¹⁰⁶⁾

Equilibrio

Uno de los signos más claros de la salud psíquica de una persona es su capacidad de llevar una vida equilibrada. Equilibrada en cómo distribuye su energía entre las cosas que le hacen bien (trabajo, familia, amigos, y todo lo que pongamos en la lista), equilibrio entre la forma de pensar (pocas certezas, mitad optimismo/mitad realidad, etc.), equilibrio entre la forma de procesar las derrotas y los triunfos (ni somos tan desastrosos cuando

perdemos, ni tan buenos cuando ganamos), equilibrio entre lo que tenes que hacer y lo que tenes ganas de hacer.

El secreto

Hay veces que esperamos demasiado de un único aspecto de nuestra vida. Esperamos mucho de nuestro trabajo, o de nuestros hijos, o de nuestra pareja. Le pedimos a ese único aspecto de nuestra vida que sea todo. Creo que ampliar el abanico de cosas que nos hacen felices distribuye las exigencias, las relaja. Cada cosa aporta un poco a nuestra felicidad y no le exigimos que aporte todo.

Un poco de mucho

Mis mejores momentos son cuando no hago mucho de nada. Tránsito entre muchas cosas que me hacen bien: la relación con mi esposa, el tiempo con mis hijos, el trabajo, hacer gimnasia, comer poco, tomar rico. Diversificar el placer lo potencia, lo hace más completo, más pleno. La salud tiene que ver con eso de hacer saltar nuestra energía entre situaciones y personas y no enquistarla en ninguna. “Nuestra disposición no nos permite gozar intensamente sino el contraste, sólo en muy escasa medida lo estable” declaraba Sigmund Freud.

Mirá todo desde la planta alta

Cuando una persona me compartió una serie de problemas menores le dije que empezara a mirar las cosas desde la planta alta, que se corra un poco del lío de la planta baja, del ruido, del corto plazo, de la neurosis del otro. Desde la planta alta nada es

tan urgente, nada es tan importante. En la planta alta hay menos ruido. Hay más perspectiva. Las cosas se ven más pequeñas. Mirando las cosas desde la planta alta se ve mejor la vida.

Habilidosos de la vida

La felicidad no está en tener grandes alegrías sino en evitar las pequeñas cosas con las que nos arruinamos los días. No somos felices cuando nos arruinamos los días con temas menores, intrascendentes, cosas sin la menor importancia. Uno juega bien en el juego de la vida -no cuando hace muchos goles- sino cuando esquiva las patadas.

No necesitar motivos

Hay que andar por la vida sin tener que buscar motivos para hacer lo que tenes ganas. El “me lo merezco” es poner la decisión en un otro. Hay que conectarse con lo que tenes ganas, dejar que tus ganas salten de un lado al otro, se queden un ratito disfrutando algo y salten a otra cosa. No vivas la vida como si el tiempo presente siempre estuviese en el futuro.

Nos conformamos con menos de lo que podríamos

¿Por qué nos conformamos con una parte de ese todo que tenemos a nuestro alcance? Vivimos estando satisfechos solo tomando una fracción de lo que tenemos servido. Y ojo que no hablo de ir en busca de algo distinto, superior, a lo que tenés. Hablo de aprovechar los placeres que te pone la vida a su camino y no andar posponiéndolos creyéndote eterno o no digno de ellos.

La lógica del “y” o la del “o”

A la vida hay que pensarla no como esto o lo otro sino como esto y lo otro.

Una de las trampas más usuales que nos tendemos, es poner alternativas como mutuamente excluyentes cuando en realidad no lo son. Perdemos muchas cosas por creer que estamos forzados a elegir una opción cuando en realidad podemos tomar las dos.

Las mentes del “y” son más inteligentes que las del “o”. Las mentes más lúcidas combinan lo que otros se plantean como opciones excluyentes.

Independencia de reputación

“Con pocas excepciones, quienes visten en forma extravagante tienen una reputación robusta o antifragil, en cambio, quienes van bien afeitados y llevan traje y corbata hasta en la playa, son frágiles a la información sobre ellos” dice el escritor Nassim Taleb. El vestir es un ejemplo de algo más amplio. De lo que aquí se habla es cómo hacer que tu reputación no sea frágil a la información en tu contra. ¿Haces un trabajo cuyo valor no es dependiente de cuántas horas lo hagas? ¿Podes ir a la oficina en zapatillas y eso no afecta tu valoración? Cuanto más independiente sea tu reputación a la información que circule sobre ti, más poder tienes. “Cuando nuestra reputación no nos importa, tendemos a tener una buena reputación”.

Tomarnos menos en serio

Hay una sensación interior que sería muy sano que pudiéramos cultivar y es la que todo nos importe casi nada. Hablo de

esas cosas por las que nos preocupamos de más, aquello con lo que nos enganchamos sin sentido, ese error que suena a fin del mundo. Deberíamos tomarnos menos en serio, vernos con más perspectiva, ver nuestra vida desde el punto de llegada. Deberíamos estar más cerca de la caricia de los que nos aman, deberíamos no complicarles la vida a ellos con asuntos domésticos. Dormir más la siesta sin la sensación de que dejamos de hacer algo. Siempre hay tiempo cuando eliminamos lo que sobra. Dejemos de dar examen todo el tiempo y frente a todos.

Si lo que haces nunca alcanza

Hay gente que es muy exigente consigo misma y que lo que hace “nunca alcanza”. Esa persona haga lo que haga, siempre está en falta.

Sería importante vivir más allá del día a día, saber que los otros tienen un concepto de vos que persiste más allá de que alguna vez prefieras el placer al deber, que algún día te quedes en casa sin ganas de ir a trabajar, o alguna vez te vayas antes de la oficina porque querés hacer algo que te dá mucho placer.

Tu reputación no es algo que debés demostrar cada minuto de tu vida. Tu reputación persiste.

Niveles de felicidad

Si bien los acontecimientos afortunados y desafortunados suelen alterar nuestro nivel de felicidad en el corto plazo, después de algún tiempo volvemos al nivel de felicidad que tenemos en estado de reposo. Lo importante es trabajar a largo plazo para aumentar el nivel de felicidad que sentimos con nuestra vida más allá de los eventos agudos que podamos tener en un sentido o en el otro.

Al final del día



Siempre es responsabilidad de uno la búsqueda de la propia felicidad. No es responsabilidad del lugar ni del tiempo en donde naciste, ni de tu familia, ni de las decisiones de otros, ni de la suerte o las circunstancias. No naciste mereciendo ser feliz, te lo tenés que buscar. Podes quedarte rumiando que las cosas deberían ser distintas pero las cosas son lo que son. Hacete cargo de llevar tu vida a buen puerto. Vos sos el capitán de ese barco.⁽¹⁰⁷⁾

Compartir tu riqueza

Creo que es obligación de la persona a la que le va un poco mejor empujar hacia arriba al que le va un poco peor. Hablo de dinero pero también de todo lo que podes dar que no es dinero: tu experiencia, tu talento, tu conocimiento, tu cariño. Casi todo lo que se comparte, vuelve multiplicado. Casi todo lo que se retiene, se consume en sí mismo.

El foco en el resultado obstruye el desempeño

En su biografía Andre Agassi relata como el nacimiento de su primer hijo influyó positivamente en su rendimiento. André encontraba en su hijo y su esposa motivos que lo alejaban del pensamiento del ganar/perder y el independizarse del resultado potenciaba el proceso, el jugar. El foco en el resultado obstruye el desenvolvimiento del proceso. Un jugador que tiene una vida con múltiples intereses (estudio, trabajo, familia, etc.) va a rendir mejor que aquel que apuesta todo al resultado del próximo partido y paradójicamente, esa amplitud de intereses lo hará rendir mejor y aumentar las chances de obtener mejores resultados.

Capítulo 8

Los clubes

Los clubes son organizaciones que poseen valores que moldean la personalidad de los deportistas, definen una manera de vincularse con ellos y el rol del deporte en nuestras vidas.

LA FORMA DE HACER LAS COSAS

Ganar piropo a piropo

La gente busca ciertos clubes por los valores que se respiran allí. Lugares llenos de héroes de carne y hueso, lugares en donde se le gana a los grandes, no porque sean más grandes que ellos, sino porque sienten más grande, o tal vez, en forma más pura. En esos lugares importan las cosas importantes. En silencio. Hay códigos de barrio que no se transgreden. Hay una férrea defensa de lo que está bien y de lo que está mal, se huele a los chantas y también el esfuerzo cuando todos duermen. Hay algo de la educación exigente de Harvard diciéndoles a los jugadores todas las jugadas del rival y asumiendo que las entienden todas. Son elitistas en aquello que todos pueden hacer si se levantan temprano, si se animan. Hay algo de dejar una huella en todos los que pasan y saludo cariñoso cuando vuelven, algo del “nunca me fui”, del respeto. En esos clubes les gusta ganarle a los poderosos de la misma manera que a uno le gusta bailar con la más linda o que ella nos elija a nosotros en lugar de elegir al galán, no porque seamos más lindos que él, sino porque somos más pícaros, porque la ganamos piropo a piropo. Eso. ¡Ahí lo encontré! Hay equipos que ganan piropo a piropo y por eso los admiramos.

Valores

Hay que vivir teniendo unos valores nobles como guía. No debemos conducir nuestras acciones por criterios cortoplacistas. El dinero fácil, la ventajita, el amigo en las buenas, la trampita, no nos conducen a nada por lo que valga la pena vivir. Hacer el ejercicio de pensar como nos gustaría ser recordados es una buena práctica cuando dudamos de qué hacer.

Todos detrás de una idea

Los padres siempre traen el agua fresca para los partidos y acompañan alentando al equipo (no a sus hijos) desde la tribuna, un jugador por vez se lleva las camisetas de todo el equipo después de un partido para lavarlas, el entrenador pone su auto para llevar al equipo a competir al interior, un padre arma una bandera para la hinchada y un video con los mejores momentos del equipo, los jugadores juegan varias veces por semana y nunca dicen que es mucho, los jugadores de otras categorías van a alentar a los que juegan ese día. Todo eso y mucho más es lo que hace un gran equipo. No importa el contenido de los actos, importa la pasión y amor que pone cada parte, importa cómo cada parte suma para que seamos mucho más que el aporte individual de cada uno. Todos hacen eso porque el proyecto los trasciende y representa valores con los que todos queremos vivir. No se trata de un partido o de un torneo, se trata de una manera de entender la vida. Es por eso que es tan difícil ganarles a esos equipos.

Ganar no es lo importante

Las ganas de ganar, el espíritu de equipo y el talento de los jugadores arrasan muchas veces con todas esas suposiciones al enfrentar un equipo más poderoso o con más recursos económicos.

El deporte brinda la posibilidad de experimentar resultados producto de poner en práctica valores nobles como el esfuerzo, el trabajo en equipo y la solidaridad.

El ganar se disfruta de acuerdo a cómo se llega a esa meta. No se siente lo mismo llegando de cualquier modo, incluso llegando de ciertas maneras no se siente nada.

El abrazo

Hay equipos en donde sus jugadores se abrazan antes de salir a jugar. Se hacen uno. El rival siente que le tiene que ganar a muchos, a algo compacto. Le tiene que ganar a un mandato donde el equipo es más importante que cualquier jugador. Le tiene que ganar al espíritu amateur, al barrio, al jugar por el placer de jugar, al honor. Le tiene que ganar a una tradición, a una historia.

Clubes de barrio



Los clubes de barrio no deben desaparecer. Los clubes de barrio son una herramienta para el hombre. Son una herramienta para hacer crecer a los niños, a los padres. Los clubes de barrio son alegría compartida.⁽¹⁰⁸⁾

Hacer lo correcto



Las reglas y los incentivos son precarios y frágiles. La gente inteligente encuentra las grietas de las reglas. Éstas buscan proteger del pasado pero no logran anticipar el futuro. Por otro lado, cuando ponemos incentivos para todo, dinamitamos la idea de que las cosas se hagan porque se tienen que hacer, porque es lo correcto. Embrutecemos a la gente cuando todo tiene que tener un incentivo para hacerlo. Necesitamos que la gente se comporte en forma inteligente y correcta. Que tenga la capacidad y la voluntad de hacer lo que se debe hacer. Deberíamos crear contextos en donde la gente pueda romper las reglas para hacer lo correcto. Contextos en donde no importa si me dan un premio por hacer lo que está bien, lo hago igual.⁽¹⁰⁹⁾

Mi nombre es Khan



En una escena de esta película el protagonista está detrás de recuperar a su esposa, la persona a la que más ama, pero se encuentra que dos personas que lo han ayudado están en dificultades y decide detener su búsqueda y ayudarlas. ¿Cuántos de nosotros somos capaces de detener la marcha hacia eso que amamos para ayudar a los que nos ayudaron?, ¿Cuántos somos menos egoístas para con nuestros sueños y podemos tener memoria y gratitud, aunque eso ponga una pausa lo que más anhelamos?⁽¹¹⁰⁾

Caras

Hay una anécdota que tiene lugar durante un almuerzo en la villa olímpica durante los juegos olímpicos de Atenas entre Marcelo Bielsa, técnico del seleccionado de fútbol de Argentina en ese momento, y Cachito Vigil, técnico de Las Leonas. Marcelo le dice a Cachito: “¿Vio a la gente que nos rodea? ¿Los vio bien? ¿Se dio cuenta de algo notable? No hay ninguno con cara de hijo de puta...”

El deporte cuando mantiene su espíritu amateur obliga a la generosidad, al orgullo, a superarse, a trabajar en equipo, a tener metas por las que uno lucha, como pocas otras actividades en la vida lo hacen.

El luchador



La película “Cinderella Man” trata acerca de la vida de un boxeador en los años treinta. Es una historia de coraje y valor en tiempos difíciles. La película muestra a una persona íntegra, valiente pero a su vez cariñosa con sus hijos y su esposa. Una película de un hombre que nunca se dio por vencido, por más duras que fueran las circunstancias. ⁽¹¹¹⁾

Gratitud

Cuando yo empecé a trabajar hubo una persona que me ayudó mucho, y en su cumpleaños yo le dije que siempre la recordaba con mucha gratitud. Me respondió que se alegraba mucho porque casi había desaparecido del lenguaje la palabra

“gratitud”. No tenemos que dejar que se mueran esas actitudes. Tenemos que alentarlas. Anda mañana y agradece a esa persona que vio en vos más de lo que mostrabas en ese momento. Esa persona que apostó por vos, corrió un riesgo y en parte te ayudó a que estés aquí hoy.

Grandeza

La grandeza está al alcance de todos. Se trata de hacer, lo mejor posible, aquello que está en tu camino. Lo que sea. Se trata de no conformarte con algo menor a lo que podés lograr, desde el lugar dónde la vida te lleve.⁽¹¹²⁾

Deporte



El deporte representa a la vida en miniatura. El deporte se juega, no por el resultado, sino por esos momentos en dónde nos ponemos a prueba contra nosotros mismos, en donde hay amigos por los cuáles te tiras de cabeza, en donde hay vidas que tocas e inspiras, donde hay revoluciones y ejemplos. Uno está cerca del deporte para conocer de héroes, de injusticias, de revanchas, de milagros.⁽¹¹³⁾

Amateurismo

¿Cómo mantener el espíritu amateur en un grupo y al mismo tiempo hacer que sus integrantes accedan al dinero que eleve su posibilidad de disfrutar? Las organizaciones que hagan eso serán muy productivas, ya sea un equipo deportivo o un equipo dentro de una empresa. A pesar de lo que se cree, el dinero

puede ser un factor muy importante para limitar la productividad de los grupos y hay que pensar enfoques inteligentes para no afectar el espíritu amateur mientras elevemos el standard de vida de los integrantes de los equipos. Todo un desafío. Creo que una de las formas de lograr esto podría ser poner dinero en la infraestructura que utilizan los miembros de esos equipos y no dárselo directamente a ellos.

Tratar a los empleados como jefes

Las organizaciones donde el talento determina los resultados y que son más efectivas parecen tener como característica que tratan a sus empleados como las organizaciones menos efectivas tratan a sus jefes.

Estas organizaciones se dan cuenta que los empleados que hacen el trabajo del día a día, son la pieza más importante del todo el engranaje.

Recuerdo a Manu Ginóbili hablando de la NBA, o de las instalaciones de Google, o de los comentarios del profesor Capasso sobre el éxito de Harvard en una nota del diario Clarín: “Aquí podemos atraer a algunos de los mejores estudiantes del mundo. En Estados Unidos la ciencia todavía es impulsada por los jóvenes. En Europa es un poco distinto, aún sigue siendo jerárquica. El poderoso profesor superior que está arriba todavía tiene demasiada influencia. Aquí, si usted es un joven talentoso no tiene que remitirse a ningún profesor. Todo eso ayuda a los mejores. No hay que rendirle honores a un mayor; el sistema empuja más de abajo hacia arriba, alienta mucho más a la gente más creativa e innovadora.”

¿Cuál es el rol de los jefes en esos lugares? Crear la atmósfera que esos empleados necesitan y hacer que esa atmósfera produzca resultados.^{(114) (115)}

¿Por qué Google invierte tanto en sus instalaciones?

Lo hacen para que lo único de que te tengas que preocupar sea de tu trabajo (frase similar usó Manu para hablar de la NBA).

Los trabajadores son más productivos cuando disfrutan lo que hacen y cuando tienen menos obstáculos para ese disfrute. Esto ya lo decía Herzberg en su teoría de factores higiénicos y motivacionales.⁽¹¹⁶⁾

La Masia

“A Xavi, Messi e Iniesta le puedes vendar los ojos y seguirán jugando igual. De memoria. Lo mismo puedes hacer con Thiago, Sergi Roberto, y Rafinha Alcántara. Les vendas los ojos y siguen jugando igual. Y lo mismo ocurre si le vendás los ojos a Javi Espinosa, Pol Calvet, y Nando Quesada. Y si continuas bajando de categoría podrías vendar los ojos a Sergi Samper, David Babunski y Wilfred Kaptoun y nada cambiaría. Seguirán jugando de memoria. Todos juegan igual porque a todos les enseñan de la misma forma. Les enseñan -no a jugar- sino a comprender el juego.” La Masia es la fábrica de jugadores del Barcelona y tienen un método de construcción de jugadores digno de emular. Cualquier club interesado en convertirse en una fábrica de jugadores debería estudiar a fondo sus metodologías de trabajo.

La importancia de “La Masia” para el Barcelona

En un artículo de Harvard Business School se mencionaba como factor clave de los resultados del Barcelona su identidad como club, el sentido colectivo de quienes son, y el rol que tiene “La Masia”, la cantera de donde salen la mayoría de sus jugadores, en esa identidad tan definida.

Según los autores, “La Masia” es determinante en la construcción de la identidad del Barsa cumpliendo cuatro roles:

- Educa en los valores e ideales del club: el Barsa cree que se debe ganar jugando con clase, habilidad, cometiendo menos foules que el rival, creativamente, dinámicamente. No quiere ganar de cualquier manera, quiera ganar de esa manera.
- Actúa como fuente de diferenciación: estos ideales se bajan a tierra con un estilo muy definido de juego (el tiki taka) donde se priorizan los pases cortos, la movilidad, el avanzar en conjunto, la idea de que los defensores atacan y los atacantes defienden.
- El pegamento que proporciona cohesión: enseña que no hay lugar para estrellas egoístas. Ese estilo de juego solo es posible de sostener si hay un importante trabajo de equipo y donde cada miembro piensa en su compañero. Eso se enseña desde pequeños.
- Brújula que marca el futuro del club: si bien el Barcelona tiene metas de corto plazo, ellos respetan el proceso de desarrollo de sus jugadores, ellos trabajan pensando en el largo plazo.

Los jóvenes solo entrenan 90 minutos por día y el resto del día participan de actividades educativas fomentando al desarrollo de valores como el trabajo en equipo, la humildad, responsabilidad, respeto y compromiso.

Adicionalmente son invitadas personalidades de diferentes campos de la cultura (médicos, músicos, otros deportistas) para que den charlas que inspiren a los jóvenes.

“La Masia” es una fábrica de desarrollo de talento para el Barcelona y el motor de su identidad como club.

LAS INSTALACIONES

Los vestuarios

Los vestuarios son la antesala de historias fantásticas. Son espacios donde la magia se apodera del lugar, se detiene el mundo, las paredes viejas no se ven, el espacio pequeño no incomoda. El entrenador se para delante del equipo, dice “¡Vamos!” golpeando sus palmas y todas las miradas están alertas. Se habla de cómo salir a la batalla, jugamos un partido de ajedrez en nuestra mente, cada jugador lucha sus batallas internas, piensa en su partido ideal y en todos sus miedos de que no salga así. Los vestuarios son lugares mágicos.

Rituales

Los rituales nos sirven para pasar de un estado a otro. Convo-can la cultura, nuestro pasado, aquello que somos. Los rituales en el deporte nos ayudan a concentrarnos, ponen en primer plano nuestros valores. El “You will never walk alone” (Nunca caminarás solo) del estadio del Liverpool es un claro ejemplo de ello.

¿Qué dice la entrada de tu club?

La agencia Saatchi y Saatchi en sus oficinas de Charlotte Street en Londres tiene grabada en su entrada la frase “Nothing is impossible” (Nada es imposible). Me encantaría que la gente cuando entrará a trabajar todos los días pudiera leer eso y se la invitará a que haga suceder cosas increíbles allí dentro.

El valor de lo secundario

En el Cirque du Soleil el espectáculo de los artistas es asombroso, pero lo que hace único al espectáculo es todo lo demás: música, vestuario, luces, escenarios. Lo mismo me pasó en un partido de la NBA. Algo único tiene un 100 por ciento de cuidado para sus protagonistas y un 100 por ciento para sus aspectos secundarios. En un espectáculo único lo secundario tiene la misma atención que lo primario.

Un espectáculo completo

La NBA prepara cada partido para que sea un espectáculo. Hay una banda de música mientras haces la fila para ingresar al estadio, puedes hacer que te pinten la cara con el logo de tu equipo, para entrar te escanean la tarjeta de crédito con la cual sacaste la entrada por Internet, si llegas temprano tenes algún regalo (un día era una cajita tipo maletín, el otro día era una remera), tenes diferentes restaurants y locales de comida dentro del estadio, las butacas de los espectadores son tan cómodas como las del cine, ves bien el partido desde todas las ubicaciones, etc. Aparte de todo esto, ves un partido de la NBA. ¡Una experiencia completa!

La diferencia está en los detalles

Disney está lleno de detalles que hacen de la experiencia de estar allí, algo único. En cualquier parte que uno esté, si presta atención, descubre una cantidad inmensa de pequeños detalles que alguien pensó para crear el contexto en el que estás. A cada gran idea se le suman miles de detalles y ahí está la diferencia.

Lo central es un elemento más

Una de las cosas que encontramos en espectáculos de fama mundial es que el elemento principal que te atrae está rodeado de muchos otros elementos tan placenteros como el principal. Cada momento es un espectáculo en sí mismo. Parecería que para que algo genere esa fascinación hay que encontrar un elemento muy atractivo y luego agregarle miles de detalles que lo complementen.

Capítulo 9

Otros actores

Este libro trata fundamentalmente de los protagonistas del deporte: los jugadores, los equipos y los entrenadores. Sin embargo también he querido dedicar un capítulo a otros actores que forman parte de la escena del deporte: los padres de los deportistas y el psicólogo del deporte como un colaborador del cuerpo técnico.

LOS PADRES

Padres de guerreros

Son los que llevan a sus hijos a los partidos después de trabajar todo el día. Son los que cenan tarde casi todos los días del año. Están siempre. Juegue el equipo en invierno, en un club que quede muy lejos, o con la hinchada visitante insultando a sus hijos. ¿Por qué lo hacen? Creo que lo hacen porque sus hijos les muestran que sueñan, que progresan, que creen en sí mismos, que luchan. Están ahí para ver a sus hijos haciéndose hombres, y, a veces, un poco héroes, y a veces, abrazarlos cuando lloran. Están ahí porque al costado de una cancha la vida nunca es gris.

Padres e hijos



Nosotros como padres tenemos que entender la influencia que tenemos sobre nuestros hijos. Ellos no deben cargar con nuestras frustraciones, con nuestros sueños. Ellos deben ver en nosotros un ejemplo. Ellos deben encontrar en nosotros un apoyo, una voz de aliento. No sabemos a dónde llegarán nuestros hijos pero tienen que sentir que siempre estamos allí con ellos.⁽¹¹⁷⁾

Construyendo el futuro de tus hijos

Cuenta Andre Agassi en su biografía lo duro que era su padre con él pero, fundamentalmente, con su hermano. Era habitual que su padre se refiriera a su hermano como “un perdedor nato, como alguien a quien le faltaba ese fuego sagrado”. Esas cosas dichas por alguien tan importante para un niño tiene el efecto de construirles esa imagen de sí mismos. Lo que un padre le dice a un hijo durante la práctica del deporte tiene el poder de transformarse en una profecía autocumplida.

EL PSICÓLOGO EN EL DEPORTE

Dominio de la acción y de las palabras

Está el dominio de las acciones y el dominio de las palabras. En el dominio de la acción se escucha poco, se quiere hacer, se tiene poca paciencia, es ya, es talento en movimiento. En el dominio de las palabras se piensa mucho, se analiza desde diferentes ángulos, no se corre con el riesgo de que entre o salga un tiro, es más futuro que presente. No hay que relacionarse con aquellos que viven en el dominio de las acciones con la lógica del dominio de las palabras. Hay que buscar un puente. Para encontrarse con un jugador uno tiene que hablar un poco menos y ellos tienen que escuchar un poco más.

Cortando yuyos

Un psicólogo del deporte no hace que una margarita sea una rosa. Un psicólogo del deporte corta los yuyos que impiden que

la margarita crezca y luzca hermosa. No es poco. Hay margaritas que no despliegan todo su potencial. Hay margaritas que no se abren al sol siendo margaritas.

Cambios

Hay veces que se subestiman los procesos de cambio. Se cree que sólo se trata de “saber” algo para automáticamente cambiar nuestro comportamiento. Es mucho más complejo. Cambiar es un proceso de desandar caminos, probar nuevos, volver a los anteriores, intentar de nuevo, y quizás luego de un tiempo intentándolo, aparecerá el cambio. Tenemos que ser más humildes y pacientes en nuestras pretensiones de cambio.

Transferencia de recursos

A un experto le pagan mucha plata para que en poco tiempo le ahorre a un montón de no expertos tiempo y dinero. Muchas veces no queremos pagar el expertise o nos parece caro porque somos incapaces de estimar la ecuación de cuanto nos están ahorrando.

Persona “idea” y persona “trabajo”

Hay que lograr que a uno no le paguen por sus horas de trabajo sino por la calidad de sus ideas. Si te pagan por tus horas de trabajo siempre tendrás ingresos no escalables y dependerás de esfuerzos cada vez mayores para lograr más ingresos, si te pagan por tus ideas sólo necesitas pensar con intensidad y podrás realizar tu trabajo desde cualquier lado.

Egosintónicos

En psicología hay un concepto que se llama egosintonía y hace referencia a problemas que padecen las personas pero que no reconocen como tales. Incluso hay casos que las personas se enorgullecen de esos rasgos disfuncionales. Las personas con un alto nivel de egosintonía se revisan y crecen poco. Por ejemplo, aquel que trabaja todo el día descuidando otros aspectos de su vida y mostrando como un estandarte su devoción por el trabajo. O aquel agresivo que cree que tener ascendencia a partir de sus maltratos. O aquel pícaro que cree que sus avivadas lo llevarán lejos. Lo peor de un síntoma es cuando una persona no lo reconoce como tal. Hacerlo es prerrequisito de su abordaje. Para que un psicólogo del deporte pueda trabajar con un deportista, éste tiene que demandar su ayuda.

Notas

Capítulo 1: Características de los jugadores de alto rendimiento

1. Charla TED de Janine Shepherd titulada “Un cuerpo quebrado no es una persona quebrada”. TEDxKC. Duración 18:57. Filmada en Octubre de 2012.

https://www.ted.com/talks/janine_shepherd_a_broken_body_isn_t_a_broken_person?embed=true&language=es

2. Extracto del documental “Tributo a los Spurs”.

https://www.youtube.com/watch?v=KWS9od_EzPo

3. Documental “Tributo a los Spurs”.

https://www.youtube.com/watch?v=scqNut3d_V0

4. Spot 3 de la campaña “Hombre de Ingenio”, Techint.

<https://www.youtube.com/watch?v=8qMEkoQpYCg>

5. Resumen del partido entre Golden State Warriors vs San Antonio Spurs, 5 de Abril de 2015 publicado por NBA Daily Recap.

<https://www.youtube.com/watch?v=PIR33lPaxgc>

6. Video titulado “Larry Bird - Hall of Fame”.

<https://www.youtube.com/watch?v=MVzLQVs0RdE>

7. Post basado en la película “Inquebrantable”, directora Angelina Jolie, 2014.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Unbroken_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Unbroken_(pel%C3%ADcula))

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=0b02gW9KPJs>

8. Charla TED de Gabby Giffords y Mark Kelly titulada “Sé apasionado. Sé valiente. Sé lo mejor de tí.” TED2014. Duración

18:48. Filmada en Marzo de 2014.

https://www.ted.com/talks/gabby_giffords_and_mark_kelly_be_passionate_be_courageous_be_your_best?embed=true&language=es

9. Post basado en las mejores escenas de la película “En busca de la felicidad”.

<https://www.youtube.com/watch?v=EPuGTJHz5f0>

10. Película “En busca de la felicidad”, director Gabriele Muccino, 2006.

https://es.wikipedia.org/wiki/En_busca_de_la_felicidad

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=oCj32hjByxc>

11. Película “Mi nombre es Sam”, director Jessie Nelson, 2001.

https://es.wikipedia.org/wiki/I_am_Sam

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=EROTbDCr5ag>

12. Reseña de Pedro Bonifacio Palacios.

https://es.wikipedia.org/wiki/Pedro_Bonifacio_Palacios

13. Nota del diario Marca de España titulada “Diez anécdotas para profundizar en el carácter irreductible de Nocioni, el corazón del Madrid” por Nacho Duque, 20 de Mayo de 2015.

<http://www.marca.com/2015/05/20/baloncesto/final-four/1432113714.html>

14. “Un mensaje a García” es un ensayo escrito por Elbert Hubbard en 1899.

https://es.wikipedia.org/wiki/Un_mensaje_a_Garc%C3%AD

15. Conceptos del libro “Escuchando a Cruyff”, Edwin Winkels.

16. Extracto de un informe Robinson sobre Marcelo Bielsa del Canal+ de España.

<https://www.youtube.com/watch?v=Fq9kj6WUtZQ>

17. Informe Robinson “Marcelo Bielsa”, Canal+, España.

<https://www.youtube.com/watch?v=CvTl1b6Ydck>

18. Charla TED de Manu Ginobili titulada “Ser Distinto”. TEDxRio de la Plata. Duración 18:12. Filmada en Mayo del 2010.

<https://www.youtube.com/watch?v=QZmwbpclGn0>

19. Video de Griguol y su histórica frase: “¿Campeón? Campeón de la...”. TyCSports.

<https://www.youtube.com/watch?v=VNiM0xYW-sg>

20. Nota publicada en el sitio de la BBC titulada “Cuanto más tontos somos, más inteligentes nos creemos” por Tom Stafford el 27 diciembre 2013.

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131217_inteligencia_y_autocritica_finde_vp.shtml

21. Charla TED de Angela Lee Duckworth titulada “¿La clave del éxito? Determinación”. TED Talks Education. Duración 6:12. Filmada en Abril de 2013.

https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_the_key_to_success_grit?embed=true&language=es

22. Video titulado “Born To Be Wild-Dennis Rodman Mix”.

<https://www.youtube.com/watch?v=icJLs4t0lLo>

23. Película “Rudy”, director David Anspaugh, 1993.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Rudy_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Rudy_(pel%C3%ADcula))

Trailer https://www.youtube.com/watch?v=l-PBD5_3YxE

24. Película “En busca de la felicidad”, director Gabriele Muccino, 2006.

https://es.wikipedia.org/wiki/En_busca_de_la_felicidad

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=oCj32hjByxc>

25. Basado en un post titulado “Full time” del blog “Marcelo Bielsa (sic)” de Federico Lareo.

<http://frasesbielsistas.blogspot.com.ar/2006/12/full-time.html>

26. Entrevista a Rafael Nadal publicada por el diario “El Universal” de Venezuela el 9 de Junio de 2013.

<http://www.eluniversal.com/deportes/130609/nadal-ahora-el-reto-es-wimbledon>

27. Video titulado “Manuel Neuer finishes G Higuain”, publicado por ramjaane47.

<https://www.youtube.com/watch?v=14WDjvsxCQk>

28. Video titulado “NBA Finals 2011: Dallas Mavericks Vs Miami Heat Game 2 Highlights (1-1) Nowitzki Game Winner” publicado por NBAHighlights.

https://www.youtube.com/watch?v=3Y_SHyVpS-k

29. Nota titulada “Life’s Work: An Interview with Andre Agassi” realizada por Alison Beard para Harvard Business School, Octubre de 2015.

<https://hbr.org/2015/10/andre-agassi>

30. Informe Robinson “La Doble K Historia de una rivalidad”, Canal+, España.

<https://www.youtube.com/watch?v=LmHG8jGppfQ>

31. Fragmento de la película “Invictus”.

<https://www.youtube.com/watch?v=6dTfIJGA4c>

32. Película “Invictus”, director Clint Eastwood, 2009.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Invictus_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Invictus_(pel%C3%ADcula))

33. Video “Un cierre perfecto. Holanda 0 - Argentina 0. Mundial Brasil 2014.” publicado por Fútbol Para Todos.

<https://www.youtube.com/watch?v=n9FxFRRb96c>

34. Entrevista a Pepe Sánchez por Gonzalo Bonadeo en el ciclo “Dimensiones” publicada en Marzo del 2015.

https://www.youtube.com/watch?v=zNs_dVmOgZ4

35. “Messi es un Perro”, por Hernán Casciari.

http://editorialorsai.com/blog/post/messi_es_un_perro

36. Charla TED de Elizabeth Gilbert sobre darle alas a la creatividad. TED2009. Duración 19:09. Filmada en Febrero de 2009.

http://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_genius?language=es

37. La diferencia entre Messi y Maradona. Fragmento de la entrevista de Alejandro Fantino a Alejandro Dolina en el ciclo “Animales sueltos.”

<https://www.youtube.com/watch?v=GOXa-HZvTVg>

38. Video con las mejores jugadas de Kobe Bryant.

<https://www.youtube.com/watch?v=QuHBb8z8sH8>

39. Video titulado “Euroleague 2015: Spanoulis vs CSKA. Despertando de la pesadilla” de Fernando Gordo Cruz.
<https://www.youtube.com/watch?v=71geSebgwRM>
40. Entrevista de Daniel Arcucci a Felipe Contepomi, ex capitán de Los Pumas, para el diario “La Nación”, 2015.
<http://content.jwplatform.com/previews/UfCneyTe-9xWS3lpU>
41. Video “New Nike Brasil Soccer Commercial”.
<https://www.youtube.com/watch?v=gYNYRCeyCsE>
42. Video “Nike Football: Dare to be Brazilian”.
<https://www.youtube.com/watch?v=2bfP3TZHUzY>

Capítulo 2: Los equipos de alto rendimiento

43. Entrevista realizada por Matías Martín a Julio Velasco en el programa de radio “Basta de Todo” en noviembre de 2014.
44. Compacto de jugadas ofensivas del equipo de Pedro Echagüe en la temporada 14-15 del Torneo Federal.
<https://www.youtube.com/watch?v=ZzguqK7BghM>
45. Compacto de jugadas defensivas del equipo de Pedro Echagüe en la temporada 14-15 del Torneo Federal.
https://www.youtube.com/watch?v=HcVUQ_5Z2C8
46. San Antonio Spurs Tribute - The Beautiful Game.
<https://www.youtube.com/watch?v=xb24QIMnNf8>
47. Charla TED de Fabricio Oberto titulada “El éxito invisible”. TEDxCordoba. Duración 11:48 filmada en octubre de 2014.
https://www.youtube.com/watch?v=qFdtNT1C_UE
48. Compacto de jugadas ofensivas del equipo de Pedro Echagüe en la temporada 14-15 del Torneo Federal.
<https://www.youtube.com/watch?v=HrbFWJpYBW0>
49. Charla TED de Margaret Heffernan titulada “¿Por qué es hora de olvidar el orden jerárquico en el trabajo?” TEDWomen 2015. Duración 15:47. Filmada en mayo de 2015.
http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work?language=es

50. Charla TED de Yves Morieux titulada “Cómo demasiadas reglas en el trabajo evitan que se hagan las cosas”. TED@BCG London. Duración 16:38. Filmada en Julio de 2015.

https://www.ted.com/talks/yves_morieux_how_too_many_rules_at_work_keep_you_from_getting_things_done?language=en

51. Entrevista a Magdalena Aicega por Gonzalo Bonadeo en el ciclo “Dimensiones” publicada en Marzo del 2015.

<https://www.youtube.com/watch?v=g7tsB3PtGFs>

52. Entrevista de Sebastián Fest a Julio Velasco para el diario “La Nación”.

<http://content.jwplatform.com/previews/wE7U8DW5-9xWS3lpU>

53. Artículo titulado “World-class teams” publicado por David Kirk en Diciembre de 1992, McKinsey Quarterly.

http://www.mckinsey.com/insights/organization/world-class_teams

54. Video “All Blacks ‘Captains’ Ad”.

<https://www.youtube.com/watch?v=kfKoz0l8ifo>

Capítulo 3: El entrenador

55. Charla TED de Stuart Firestein titulada “La búsqueda de la ignorancia”. TED2013. Duración 18:33. Filmada en Febrero de 2013.

56. Entrevista a Sergio Hernández - Café por medio.

<https://www.youtube.com/watch?v=a32LKDpRDcE>

57. Entrevista realizada por Matías Martín a Julio Velasco en el programa de radio “Basta de Todo” en noviembre de 2014.

58. Charla TED de Benjamin Zander sobre música y pasión.

TED2008. Duración 20:43. Filmada en Febrero de 2008.

http://www.ted.com/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion?language=es

59. Charla TED de Ken Robinson quién dice que las escuelas matan la creatividad. TED2006. Duración 19:24. Filmada en Febrero de 2006.

http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity?language=es

60. Video que Pep Guardiola les mostró a sus jugadores antes de la final de la Champion League del año 2009.
<https://www.youtube.com/watch?v=o8Dhj7KsEyQ#t=44>
61. Charla TED de Itay Talgam titulada “Liderar como los grandes directores de orquesta”.
TEDGlobal 2009. Duración 20:51. Filmada en Julio de 2009.
https://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors?embed=true
62. Charla TED de Alvaro Gonzalez-Alorda titulada “El poder de una conversación”. TEDxSevilla. Duración 21:06. Filmada en febrero de 2013.
<https://www.youtube.com/watch?v=fYOfWpZ6g5c>
63. Película “Carancho”, director Pablo Trapero, 2010.
[https://es.wikipedia.org/wiki/Carancho_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Carancho_(pel%C3%ADcula))
Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=uiwzmX-8rvE>
64. Película “Y si la cosa funciona”, director Woody Allen, 2009.
<http://www.filmaffinity.com/es/film550645.html>
Trailer https://www.youtube.com/watch?v=OwqztLo_Wt8
65. Película “El último beso”, director Tony Goldwyn, 2006.
<http://www.filmaffinity.com/es/film241426.html>
Trailer https://www.youtube.com/watch?v=IJB_Ccoh-Ro
66. Artículo titulado “How to Build a Motivated Research Group” por el doctor Uri Alon.
[http://www.cell.com/molecular-cell/abstract/S1097-2765\(10\)00040-7](http://www.cell.com/molecular-cell/abstract/S1097-2765(10)00040-7)
67. Charla TED de Linda Hill titulada “¿Cómo gestionar la creatividad colectiva?”. TEDxCambridge. Duración 17:17. Filmada en Septiembre de 2014.
https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity?language=es
68. Entrevista de Adrián Paenza a Alejandro Dolina.
<https://www.youtube.com/watch?v=yTxkh-KgPuQ>
69. Artículo sobre el concepto de “Zona de desarrollo próximo” de Lev Vygotski.
https://es.wikipedia.org/wiki/Zona_de_desarrollo_pr%C3%B3ximo

70. Charla TED de Dan Gilbert sobre nuestras expectativas erróneas en la toma de decisiones.

TEDGlobal 2005. Duración 33:38. Filmada en Julio de 2005.

https://www.ted.com/talks/dan_gilbert_researches_happiness?embed=true&language=es

71. Charla TED de Ruth Chang titulada “Cómo tomar decisiones difíciles”. TEDSalon NY2014. Duración 14:41. Filmada en Mayo de 2014.

https://www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices?embed=true&language=es

72. Película “Draft Day”, director Ivan Reitman, 2014.

https://es.wikipedia.org/wiki/Draft_Day

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=v5AuTRojAEk>

73. Película “El vuelo”, director Robert Zemeckis, 2012.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Flight_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Flight_(pel%C3%ADcula))

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=-c6iWIEemt4>

74. Película “Cuestión de principios”, director Rodrigo Grande, 2009.

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuesti%C3%B3n_de_principios

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=2AdMbyzu428>

Capítulo 4: La preparación

75. Charla TED de Emily Balcetis titulada “¿Por qué a algunos les cuesta más hacer deporte?”. TEDxNewYork. Duración 14:08.

Filmada en Noviembre de 2014.

http://www.ted.com/talks/emily_balcetis_why_some_people_find_exercise_harder_than_others?language=es

76. Charla TED de Sandra Aamodt titulada “Por qué las dietas usualmente no funcionan”. TEDGlobal 2013. Duración 12:42.

Filmada en Junio de 2013.

https://www.ted.com/talks/sandra_aamodt_why_dieting_doesn_t_usually_work?embed=true&language=es

77. Charla TED de Bel Pesce titulada “5 maneras de matar tus sueños”.

TEDGlobal 2014. Duración 6:11. Filmada en Octubre de 2014.

https://www.ted.com/talks/bel_pesce_5_ways_to_kill_your_dreams?language=es

78. Nota del diario Clarín titulada “Una multitud recibió en su casa al piloto que logró amerizar en el río Hudson”, 24 de Enero de 2009.
<http://edant.clarin.com/diario/2009/01/24/um/m-01846252.htm>

79. “Slown Down, Getting More out of Harvard by Doing Less”, Harry R. Lewis.
http://lewis.seas.harvard.edu/files/harrylewis/files/slowdown2004_0.pdf

80. Película “El cisne negro”, director Darren Aronofsky, 2010.
https://es.wikipedia.org/wiki/Black_Swan
Trailer https://www.youtube.com/watch?v=32_WuP792Yg

81. Video “Piano stairs”. TheFunTheory.com
<http://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw>

82. Película “El código enigma”, director Morten Tyldum, 2014.
https://es.wikipedia.org/wiki/The_Imitation_Game
Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=xJpHI7sNrAE>

Capítulo 5: La competencia

83. Artículo titulado “La ciencia de fijar objetivos”, por Nadia Goodman, Diciembre de 2014.
<http://ideas.ted.com/the-science-of-setting-goals/>

84. Nota “Julio Velasco y una victoria muy especial: “Siempre me sentí en deuda con la Argentina”” por Germán Leza. canchallena.com. Julio de 2015.
<http://canchallena.lanacion.com.ar/m1/1813823-julio-velasco-y-una-victoria-muy-especial-siempre-me-senti-en-deuda-con-la-argentina>

Capítulo 6: Resultados

85. Película “Match Point”, director Woody Allen, 2005.
https://es.wikipedia.org/wiki/Match_Point
Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=GNKENTVwebU>

86. Charla TED Alain de Botton titulada “Una filosofía del éxito más benévola y moderada”.

TEDGlobal 2009. Duración 16:51. Filmada en Julio de 2009.

http://www.ted.com/talks/alain_de_botton_a_kinder_gentler_philosophy_of_success?language=es

87. Fragmento de la película “Facing de Giants”, director Alex Kendrick, 2006.

<http://www.imdb.com/title/tt0805526/>

https://www.youtube.com/watch?v=_Pz-gJ6OCi0

88. Charla TED de John Wooden donde habla sobre la diferencia entre ganar y el éxito.

TED2001. Duración 17:36. Filmada en Febrero de 2001.

http://www.ted.com/talks/john_wooden_on_the_difference_between_winning_and_success?language=es

89. Video “No darse por vencido ni aun vencido”. Compacto de una recuperación del equipo de Pedro Echagüe versus Villa Mitre en la temporada 14-15 del Torneo Federal.

<https://www.youtube.com/watch?v=WZWJ-8-NN5k>

90. Dallas Mavericks versus Miami Heat, Finales de la NBA 2011, Juego 2, Junio de 2011.

https://www.youtube.com/watch?v=s0FKB_jRcAo

91. Report: JFK, Marlene Dietrich Trysted in 1962, ABC News.

<http://abcnews.go.com/Entertainment/story?id=116348&page=1>

92. “De acá para allá”, un texto de Eduardo Sacheri, Revista “El Grafico”, 19 de Junio de 2015.

<http://www.elgrafico.com.ar/2015/06/19/C-8299-de-aca-para-alla-un-texto-de-eduardo-sacheri.php>

93. Charla TED Elizabeth Gilbert titulada “El éxito, el fracaso y el impulso para seguir creando”.

TED2014. Duración 7:18. Filmada en Marzo de 2014.

https://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_success_failure_and_the_drive_to_keep_creating?embed=true&language=es

94. Poema “Instantes”, Jorge Luis Borges.

<http://www.poemas-del-alma.com/instantes.htm>

95. Video “Uruguay Vs Ghana Luis Suarez Handball Asamoah Gyan Penalty”.
<https://www.youtube.com/watch?v=TGfPgojnD6w>
96. Video “Holanda vs México 2 1 Brasil 2014”, TV Pública.
<https://www.youtube.com/watch?v=uV588p7T0pw>
97. Charla TED de Sarah Lewis titulada “Acepta el casi lograrlo”. TED2014. Duración 11:41. Filmada en Marzo de 2014.
https://www.ted.com/talks/sarah_lewis_embrace_the_near_win?embed=true&language=es
98. Video “Arenga de Marcelo Bielsa tras perder ante el PSG - Olympique de Marsella”.
<https://www.youtube.com/watch?v=HizWRuOheqo>
99. Blog “El Cerdo Capitalista”, Santiago Magnin.
<http://elcerdocapitalista.blogspot.com.ar/>
100. Video “Pepe Mujica sobre las derrotas”.
<https://www.youtube.com/watch?v=iAfvOsOFcJQ>
101. Película “El juego de la fortuna”, director Bennett Miller, 2011.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Moneyball>
Trailer https://www.youtube.com/watch?v=rExoH_u2qac
102. “De acá para allá”, un texto de Eduardo Sacheri, Revista “El Grafico”, 19 de Junio de 2015.
<http://www.elgrafico.com.ar/2015/06/19/C-8299-de-aca-para-alla-un-texto-de-eduardo-sacheri.php>
103. Charla TED de Tim Harford titulada “Ensayo, error y el complejo de Dios”. TEDGlobal 2011. Duración 18:07. Filmada en Julio de 2011.
https://www.ted.com/talks/tim_harford?embed=true&language=es

Capítulo 7: El deportista fuera de la cancha

104. Video en donde Bielsa comentó la previa ante Lyon, 14 de julio de 2015, ESPN.
<http://espndeportes.espn.go.com/videohub/video/clipDeportes?id=deportes:2320255>

105. Video “Marcelo Bielsa Win!”

https://www.youtube.com/watch?v=lyG1tQ3_zQw

106. Charla TED de Doris Kearns Goodwin titulada “Sobre aprender de presidentes pasados”.

TED2008. Duración 18:48. Filmada en Febrero de 2008.

https://www.ted.com/talks/doris_earns_goodwin_on_learning_from_past_presidents?embed=true&language=es

107. Charla TED de Daniel Cerezo titulada “¿Qué es la pobreza?”.

TEDxRiodelaPlata. Duración 18:02. Publicada en Octubre de 2014.

<https://www.youtube.com/watch?v=rmEGBKXrxNs>

Capítulo 8: Los clubes

108. Charla TED de Diego Rivada titulada “El cielo es una alegría comunitaria”. TEDxPaseodelBosque. Duración 17:32. Filmada en Diciembre de 2013.

<https://www.youtube.com/watch?v=UW82fKmjL7c>

109. Charla TED de Barry Schwartz titulada “El uso de la sabiduría práctica”.

TEDSalon NY2011. Duración 23:07. Filmada en Noviembre de 2010.

https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_using_our_practical_wisdom?embed=true&language=es

110. Película “Mi nombre es Khan”, director Karan Johar, 2010.

https://es.wikipedia.org/wiki/Mi_nombre_es_Khan

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=zMz1cQgZJg4>

111. Película “Cinderella Man”, director Ron Howard, 2005.

https://es.wikipedia.org/wiki/Cinderella_Man

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=D1bHzcH4VJY>

112. Video “Nike: Find your greatness/ Encuentra tu grandeza”

<https://www.youtube.com/watch?v=Tz2643pkb6k>

113. Película “The Express”, director Gary Fleder, 2008.

https://en.wikipedia.org/wiki/The_Express

Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=sD00VqwBes4>

114. Fotos de la oficina de Google en Zurich, elmundo.es
http://www.elmundo.es/albumes/2008/03/07/google_zurich/index.html

115. En la frontera del futuro: la vida dentro de 25 años, Enero de 2009, Gustavo Sierra, Diario Clarín
<http://edant.clarin.com/diario/2009/01/04/um/m-01833436.htm>

116. Teoría de factores higiénicos y motivacionales por Frederick Herzberg.
http://www.examstutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organisations/motivation_theory/4-herzbergstwofactortheory.php

Capítulo 9: Otros actores

117. Película “Mi hijo y yo”, director Philippe Guillard, 2010.
Trailer <https://www.youtube.com/watch?v=8qKakLYFvBM&t=17>

Bibliografía

Ariely, Dan, (2008), Las trampas del deseo, Grupo Planeta.

Carlin, John , (2015), Rafa, mi Historia, Indicios.

Covey, Stephen, (2015), Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós.

Csikszentmihalyi, Mihaly, (1998), Fluir (Flow una Psicología de la Felicidad), Kairos.

Fest, Sebastián, (2015), Sin red, Sudamericana.

Galeano, Eduardo, (2014), El Fútbol a sol y sombra, Siglo XXI.

Gilbert, Brad, (2014), Ganar el Combate Mental del Tenis, Club House.

Gladwell, Malcom, (2008), Outliers, The Story of Success, Little, Brown and Company.

Hamel, Gary, (2008), El desafío de la administración, Norma.

Isaacson, Walter , (2013), Steve Jobs, Debolsillo.

Jackson, Phil, (2014), Once anillos, Roca.

Kahneman, Daniel, (2012), Pensar rápido, pensar lento, Debate.

Kerr, James , (2014), Legado: 15 Lecciones sobre Liderazgo, Club House.

Mascherano, Javier y Miguelez, Nicolás, (2015), Los 15 escalones del liderazgo, Planeta.

- Moehringer, J.R, (2014), Open. Memorias de Andre Agassi, Duomo
- Mozo, Julián, (2012), Manu Ginobili, El señor de los talentos, Olé.
- Murakami, Haruki, (2006), Kafka en la orilla, Tusquets.
- Murakami, Haruki, (2010), De qué hablo cuando hablo de correr, Tusquets.
- Offeddu, Luigi, (2010), El desafío del acero: vida de Agostino Rocca, El Ateneo.
- Perarnau, Martí, (2013), Herr Pep: Crónica desde adentro de su primer año en el Bayern Munich, Sudamericana.
- Perón, Juan Domingo, (2013), Conducción política, Fabro.
- Rojas, Eduardo, (2015), Marcelo Bielsa. Los 11 caminos al gol, Sudamericana.
- Rozitchner, Alejandro, (2010), Ganas de vivir, Sudamericana.
- Sacheri, Eduardo, (2015), Las llaves del reino, Alfaguara.
- Taleb, Nassim, (2011), ¿Existe la suerte?, Paidós.
- Taleb, Nassim, (2011), El Cisne Negro, Paidós.
- Taleb, Nassim, (2013), Antifragil, Paidós.
- Valdano, Jorge, (2013), Los 11 poderes del líder. El fútbol como escuela de vida, Conecta.
- Winkels, Edwin, (2010), Escuchando a Cruyff, Lectio Ediciones.

De la cabeza

Aspectos psicológicos en el mundo del deporte

¿Cuáles son las características de los jugadores de alto rendimiento?, ¿Hay elementos comunes en los equipos que superan continuamente sus logros?, ¿Cómo puede el entrenador potenciar a sus equipos?, ¿Es lo mismo ganar que tener éxito?, ¿Qué lugar ocupa el azar en el logro de un resultado?, ¿Qué factores se destacan en los clubes con prestigio mundial? Estas son algunas de las preguntas sobre las que se reflexiona en esta obra.

En el alto rendimiento las diferencias técnicas, físicas y tácticas son cada vez más pequeñas. Son los jugadores y equipos que logran poner en juego su potencial y tienen mayor fortaleza mental para superar los obstáculos los que tienen más chances de obtener mejores resultados.

Carlos Saggio es psicólogo, ex deportista, y desde hace varios años viene investigando como aprendemos, trabajamos en equipo, tomamos decisiones y se conducen los equipos de alto rendimiento. Este libro es testigo de ese camino.

