

CARÁCTER GANADOR

Coaching deportivo para entrenadores y deportistas

Víctor González-Salellas

Vigo 2013



CARÁCTER GANADOR

INTRODUCCIÓN	11
--------------------	----

PARTE I

1. QUÉ ES EL ÉXITO	19
Éxito en el deporte	20
Qué hace falta para tener éxito	21
Carácter vs personalidad	24
2. EL HÁBITAT DEL ÉXITO	29
La libertad para escoger	32
Entorno y carácter	36
3. EL ENTRENADOR RESPONSABLE	39
Ser proactivo	40
Ejercicios Parte I	42

PARTE II

4. LOS SEIS FACTORES DEL ÉXITO	47
La escala de madurez	49
Eficacia vs eficiencia	51
La espiral del crecimiento	52
5. FACTOR DEL ÉXITO # 1 – LA ACTITUD	55
Del fracaso al éxito sólo hay un paso	60
El autocontrol	62
Utiliza tu cabeza, para variar	63
El entrenador que eres, lo has creado tú	65
Ejercicios	69
6. FACTOR DEL ÉXITO # 2 – LA AUTOESTIMA	71
Fomentar la autoestima.....	74
Las grandes mentes piensan igual	76
Pensar o no pensar, he ahí la cuestión	77
Autoestima y éxito	79
La autoestima positiva	80
Ejercicios	84
7. FACTOR DEL ÉXITO # 3 – LA AMBICIÓN	85
Jugar a ser lo que uno es	86
El problema de la codicia	88
El fracaso del éxito	89
¿Cómo ves el fútbol?	94
Ejercicios	97

8. SER Y APARENTAR SER	99
9. FACTOR DEL ÉXITO # 4 – LOS OBJETIVOS	103
Los objetivos del equipo	104
Cualidades de un buen objetivo	106
No por qué, sino para qué entrenas	109
El poder de la visión	111
Diseña tu equipo ideal	112
Marcarse objetivos no es suficiente	112
Ejercicios	115
10. FACTOR DEL ÉXITO # 5 – LA COMUNICACIÓN	117
Kimosabi, una palabra de confianza	118
Cómo llegar a ser alguien de confianza	120
Cinco niveles de confianza	122
Y después de la confianza, ¿qué hay?	126
La inteligencia de las relaciones	127
Cómo relacionarse con los jugadores	127
El secreto está en los componentes	130
El entrenador debe crear su propio estilo	133
Ejercicios	135
11. FACTOR DEL ÉXITO # 6 – EL TRABAJO	137
Principios del trabajo en equipo	139
Ofrecer la mejor versión	139
La interdependencia	141
En el centro del equipo	142
Identificar nuestro centro	145
Ejercicios	149
12. REFLEXIÓN FINAL	151

INTRODUCCIÓN

Este libro empezó con una visión. Siempre he querido escribir un libro. Ya de pequeño, con 12 años, escribía mi propio periódico que después vendía a 5 pesetas a los compañeros y profesores de mi colegio. Siempre me ha gustado escribir y, por consecuencia, hablar. Hablar con la gente y hablar en público. De esta pasión por escribir y hablar aprendí a escuchar. Aprender a escuchar ha sido una de las mayores y mejores lecciones que he aprendido nunca en la vida. Escuchar no es simplemente oír lo que te dicen los demás. Escuchar implica muchas más cosas. Cuando escuchas sientes a la otra persona. Ves muchas otras cosas que las palabras no dicen. Esa es la magia de la conexión entre personas. Saber escuchar crea lazos.

Uno de los requisitos básicos y esenciales para saber escuchar es que, el que escucha, tiene que desnudarse. Jajaja! No en un sentido literal obviamente, si no en el sentido que tiene que desprenderse de todo los prejuicios, maneras de pensar, y creencias que lleva encima. Cuando escuchamos verdaderamente a una persona, la escuchamos de verdad. Eso implica no pensar en nosotros, en nuestra manera de ver la vida, en preparar lo que vamos a decir mientras la otra persona está hablando, en interrumpir o tener prisa por hablar nosotros. Y, sobretodo, implica no prescribir desde nuestra propia autobiografía. La otra persona no está ahí para escuchar nuestras historias, para que le contemos lo bien o lo mal que nos ha ido, o para oír frases cliché que no salen de nosotros y que, supuestamente, están destinadas a hacerle sentirse mejor. La otra persona está ahí porque quiere y necesita ser escuchada de verdad.

El mejor regalo que podemos hacer a alguien es la calidad de nuestra atención. Saber escuchar implica no juzgar lo que oímos, no compararlo con nuestra manera de pensar y no pensar que la otra persona está equivocada en esto o en aquello otro. Saber escuchar es ayudar, es aceptar que lo que oímos puede ser tan correcto y válido como nuestras convicciones más fuertes. Saber escuchar es el primer paso hacia lograr el éxito.

con el trabajo y con el rendimiento de cada uno y que, al mismo tiempo, requiere de la suma de otros esfuerzos individuales para su logro puesto que, hoy en día, resulta prácticamente imposible lograr ningún éxito sin la ayuda de otras personas.

Por lo tanto, aparte de la definición etimológica, ya hemos introducido tres elementos fundamentales para lograr el éxito: el esfuerzo individual, la creación de sinergias con otras personas y la definición de una meta u objetivo.

El éxito en el deporte

En el deporte la idea de éxito está estrechamente asociada a la victoria. Sin embargo, ésta es una asociación que solo sirve para los ganadores. Hay otros tipos de éxito, como son la obtención de grandes méritos por parte de un equipo o un deportista que, aún no habiendo logrado la victoria sí merecen ser reconocidos como éxito.

La historia del deporte está llena de ejemplos de estos casos. Uno de los primeros que recuerdo fue el éxito que obtuvo la selección española de baloncesto al lograr la medalla de plata en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984. Aunque no logró ganar el campeonato, sí que logró tener un alto nivel en cada uno de los ingredientes del éxito: esfuerzo, trabajo y rendimiento.

Este ejemplo pone de manifiesto una de las ideas claves de este libro: el éxito tiene que ver más con lo que uno hace que con lo que uno logra. Es decir, es más una cuestión interna que externa.

Básicamente existen dos condiciones para que se logre el éxito en el ámbito deportivo: la primera es cumplir con las expectativas de resultados o superarlas y la segunda es ganar la competición. Para lograr lo primero hace falta lo que hizo muy bien la selección española de básquet del ejemplo anterior: tener un alto nivel de esfuerzo, trabajo y rendimiento. Para lograr lo segundo hace falta lo primero más una serie de factores que no están bajo nuestro control y que veremos más ampliamente en el capítulo del hábitat del éxito.

De hecho, en la realidad, pueden darse dos casos. El primer caso es que estas dos condiciones se den juntas: obtienes un resultado superior al esperado en cuanto a rendimiento y logras ganar la competición. Recuerdo que en la temporada 1997-98 el club de fútbol Kaiserslautern había ascen-

que hacer es algo muy distinto a hacer lo que hay que hacer. No basta con saber. La diferencia está en el hacer.

En este libro vamos a hablar de los principios del éxito. Vamos a desglosar los elementos que sirven para lograr que un equipo funcione, rinda, esté unido y ofrezca, siempre, la mejor versión de sí mismo.

Comparto la opinión del psicólogo y autor del bestseller mundial *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Stephen R. Covey, que el verdadero éxito no radica en tener cosas, sino en tener el dominio de uno mismo. Y esto, aplicado al fútbol y al deporte en general, significa una completa nueva dimensión al significado del concepto de éxito. Como ya hemos dicho, desde el punto de vista del entrenador, el éxito verdadero es algo interior, no exterior. No radica en ganar una competición o tener muchos trofeos, ya que este tipo de éxito es efímero, poco duradero y no depende de nosotros al 100% para que lo logremos. El éxito de verdad es el que se logra con el equipo en sí, con todos sus integrantes. Éxito es cuántos jugadores se alegran de verte; cómo te recuerdan cuando ya no eres su entrenador; si incluiste a todos en los triunfos; si contigo aprendieron y crecieron como personas primero y como deportistas después; si fuiste justo en todos los momentos; si lograste que quisieran darte todo por jugar en tu equipo; en definitiva, si construiste un equipo al cual los jugadores querían pertenecer.

No estoy diciendo que los resultados no sean importantes. Al contrario, los resultados sí son importantes. ¡Y mucho!, puesto que son el criterio bajo el cual los directivos suelen decidir el destino de la gran mayoría de entrenadores. Lo que sostengo –y esta es la primera tesis del libro– es que los resultados que deseamos no los podemos controlar al 100%. No podemos obtener siempre el resultado que queremos. Sin embargo, sí hay cosas sobre las que siempre tenemos el 100% del control y que inciden de manera importante en el resultado de un partido o competición.

Y es en todas estas cosas sobre las que sí tenemos el control cómo podemos influir de manera más específica en el resultado de un partido. Dicho en otras palabras: cuanto mejor hagamos las cosas sobre las que tenemos el control, más opciones tendremos de obtener el resultado que queremos, es decir, ganar. De hecho, la palabra "GANADOR" forma parte del título de este libro porque ésta es la esencia de todo deportista y de todo entrenador.

visión a largo plazo, y me alejo de la inmediatez y la absurdidad de estar controlado por algo o alguien externos.

Yo soy el responsable de mi comportamiento y, en base a ese principio, escojo la conducta y la actitud que más benefician al equipo y, en consecuencia, también más me benefician a mí.

Yo no digo que esto sea fácil. Es más, se necesita un tiempo para aprenderlo e integrarlo en el carácter de cada jugador. Se necesita tiempo para convertir este, o cualquier principio en un hábito de comportamiento. Incluso intentarlo puede parecer desalentador muchas veces y más de un entrenador (o jugador) puede pensar que esto es imposible de lograr. Piense lo que piense, estará en lo cierto. Si piensa que es imposible lograrlo, estará en lo cierto y, si piensa lo contrario, también estará en lo cierto.

El mayor problema es que muchos entrenadores y jugadores se han pasado toda su vida culpando a los árbitros, a los rivales y a las circunstancias de sus desgracias o malos resultados. Están tan acostumbrados a mirar hacia afuera para encontrar las causas de sus fracasos, que el simple hecho de tener que pensar que ellos son los únicos responsables de sus fracasos les produce un pánico de inasumible aceptación.

La clave en todo esto es preguntarse qué tipo de equipo queremos ser. ¿Queremos ser un equipo cuyo comportamiento está a merced de unas emociones, unos sentimientos y unas circunstancias externas? O, ¿queremos ser un equipo cuya manera de comportarse y reaccionar surge de sus propias decisiones y valores y cuyo sentido de dirección es firme a pesar de los obstáculos?

Entorno y carácter

Cuando ponemos los valores en el centro de nuestras decisiones y comportamientos estamos trabajando desde el mismo centro de nuestro hábitat del éxito (del que hemos hablado en la página 29). Aquí es donde los entrenadores y los equipos de éxito focalizan toda su atención y energía, puesto que trabajan sólo en las cosas sobre las que pueden hacer algo.

De esto se desprende que el grupo queda impregnado de una energía positiva, haciendo que el hábitat del éxito crezca y el impacto de las cosas sobre las que no tenemos el control se reduzca. Al contrario, los en-

CAPÍTULO III

EL ENTRENADOR RESPONSABLE

Un entrenador no podrá tripular por mucho tiempo la nave de su equipo si no se da cuenta de que es una sola nave con un destino común. O es para todos, o no será para nadie.

Víctor González-Salellas
Coach deportivo

Cuando hablamos de escoger nuestra propia respuesta estamos diciendo que nosotros somos los responsables de nuestras elecciones, no los demás ni las circunstancias. Cuando hacemos esto, estamos desarrollando nuestra responsabilidad como entrenadores, como jugadores y, por encima de todo, como personas.

Analicemos brevemente la palabra *responsabilidad*. Se trata, en realidad, de dos vocablos: *respons* y *habilidad*. *Respons* viene del latín *respondere* que significa "hacerse cargo, responder". *Habilidad* hace referencia a una destreza, aptitud o capacidad. Por lo tanto, la *responsabilidad* es la capacidad que tenemos cada uno, como seres humanos, de escoger nuestra respuesta ante cualquier circunstancia, evento o estímulo. La responsabilidad implica hacernos cargo de nuestras acciones.

Responsabilidad = Capacidad para escoger nuestra respuesta

tras haber experimentado un fracaso, aspiraremos a menos y menos logros obtendremos. Tanto un camino como el otro acabarán por reafirmarse con las evidencias y a convertirse en perpetuos.

Las grandes mentes piensan igual

Llegados a este punto, el entrenador tiene una tarea importante: identificar qué jugadores tienen una autoestima alta y cuáles no. Los similares se atraen, el tener jugadores con autoestima alta hace que se establezcan entre ellos relaciones positivas y estas relaciones son la clave para lograr objetivos exigentes. La clave de un equipo no está en los jugadores, si no en las relaciones que se crean entre los jugadores. Éste es el secreto de la fuerza más poderosa de un equipo.

Como hemos dicho al principio del capítulo, la autoestima se compone de la suma de dos aspectos: la confianza en nuestra capacidad de pensar y la seguridad de nuestro valor.

Si un jugador no se sintiera capaz de jugar a fútbol, no tuviera la suficiente confianza en sí mismo, no se sintiera merecedor de tener éxito o sintiera timidez de expresar sus ideas cuando juega, nos daríamos cuenta de su déficit de autoestima, sin prestar tanta atención a otras cualidades que poseyera.

La confianza en uno mismo es confianza en la capacidad de pensar, de resolver adecuadamente las situaciones de un partido. Es confiar en los procesos mentales mediante los cuales escogemos nuestras decisiones, es confiar en nuestra capacidad de entender lo que está pasando en un partido y comprender cuáles son las mejores acciones para lograr nuestros intereses y objetivos. Confiar en uno mismo es confiar en que somos capaces de pensar bien.

La seguridad de nuestro valor quiere decir que nos valoramos como jugadores o entrenadores. Que tenemos una actitud proactiva hacia nuestro derecho a ganar y tener éxito y que nos sentimos cómodos expresando nuestros deseos y lo que pensamos. Es sentir que expresamos nuestra esencia y carácter de manera natural.

Sentir que confiamos en nosotros mismos nos hace sentir que tenemos el control de aquello que hacemos. En este caso, si durante un partido quiero

DENTRO DE LA ESCALA DE MADUREZ

La autoestima es una necesidad muy importante para el jugador, ya que es básica en su desarrollo como deportista y como contribución al equipo. Según los principios de las relaciones humanas, las personas tendemos a sentirnos más cómodos y a atraer a personas cuyo nivel de autoestima es igual al nuestro. Los individuos con una autoestima alta buscan rodearse de personas con un nivel de autoestima similar. Las personas con baja autoestima prefieren relacionarse con personas con baja autoestima.

No hace falta mucha imaginación para saber que, en la escala de madurez, el nivel más bajo de autoestima corresponde a aquél individuo cuya autoestima depende de factores externos como la aprobación, el elogio o la validación de los demás. Aquí encontramos entrenadores y jugadores que no confían en ellos mismos, que se sienten incómodos ante las adversidades o las grandes ocasiones e, incluso, no se creen merecedores de ganar nada ni tener éxito. Son entrenadores inseguros que cuando hablan su tono de voz es bajo y decaído, no aceptan las críticas y suelen bloquearse ante sentimientos de ansiedad o inseguridad. Tampoco suelen tener buen humor y acostumbran a tener una visión pesimista de la realidad.

Por el contrario, en el nivel más elevado de la escala de madurez nos encontramos con entrenadores y jugadores cuya alta autoestima proviene de dentro, de su manera de pensar y de hacer las cosas coherentemente. No buscan comparaciones, ni tienen la necesidad de mostrarse mejores ni superiores a los demás, simplemente se alegran de ser como son. Son profesionales que entienden la diferencia entre sus propios deseos y la realidad y que buscan la asociación con otros individuos con el mismo nivel de autoestima para aprender y ampliar su conciencia.

Esto es realmente complejo en el fútbol porque cuando jugamos un partido nuestros pensamientos están constantemente influenciados por los sentimientos que experimentamos mientras competimos. En muchas ocasiones sentiremos que queremos realizar una acción determinada, pero esto no es razón suficiente que pruebe que deberíamos realizarla. Por ejemplo, podemos sentir que deseamos decirle tres cosas mal dichas al árbitro por-

Jugar a fútbol debería ser una celebración continua. Un disfrute de cada entreno, de cada jugada, de cada vez que se entra en contacto con el balón, de cada pase que se hace o cada balón que se para o se remata. Si nuestro objetivo es siempre esforzarnos para ser mejor que nuestro adversario, nos volvemos antinaturales. La naturaleza del alto rendimiento en el fútbol es relajada, sin tensiones, ansiedades o sufrimiento. Entender que la tranquilidad y la relajación están en armonía con el pleno desarrollo de nuestros talentos es un gran paso hacia adelante. Esta tranquilidad, esta relajación es la que nos da la precisión a la hora de ejecutar las acciones del juego y esa precisión es la que hace que desarrollemos nuestro juego de manera fluida. Es así como después podremos optar a superar a nuestros rivales, pero antes, cada jugador debe ser él mismo para que el equipo aumente sus posibilidades de lograr la victoria.

Cuando sentimos que jugamos de manera fluida, que todo nos sale bien, entonces se enciende dentro de nosotros la llama de la ambición. La llama de querer darlo todo, nos sentimos conectados a nuestros talentos y capacidades y nuestra ambición nos dice que ahora es el momento de exteriorizar todo eso. De dar al fútbol lo mejor de nosotros cuando estamos jugando a fútbol. No veremos los obstáculos como barreras infranqueables, sino como aprendizajes que nos hacen mejores. No dejaremos que lo de fuera actúe como una fuerza limitante de nuestro potencial. Nuestra ambición toma el mando y nos guía por el camino a seguir hasta llegar a nuestro objetivo, que no es otro que el de ser nosotros mismos.

Esta llama atrae a todos aquellos que han estado gastando su tiempo y sus energías en esfuerzos innecesarios para no ser ellos mismos. La llama encendida de la ambición genera espontaneidad y accesibilidad. De repente, dejamos de correr de aquí para allá y disfrutamos plenamente del momento presente, de ser en la situación presente y de sentirnos especiales sin querer ser especiales.

Nunca ha habido un Messi como el que hoy (año 2012) conocemos ni tampoco volverá a haberlo. Por lo tanto, no hace falta que Messi se sienta especial porque ya lo es. Al igual que todo el resto de futbolistas y entrenadores que juegan y entrenan a fútbol. Si cualquiera de estos jugadores intentara ser especial, lo que realmente haría sería volverse ordinario, corriente. El

que mi equipo no tiene suficiente calidad o no está capacitado para ser campeón, entonces mis expectativas sobre el rendimiento del equipo estarán en función de esa percepción. Consecuentemente, mi manera de comportarme con el equipo estará en función de esas expectativas. El trato, la comunicación y mi relación con el equipo se verán moldeadas por mis expectativas, que a su vez habrán sido creadas por mis creencias sobre el equipo. Hemos llegado hasta el final de este capítulo para llegar al punto de partida de un entrenador con ambición: tener una visión ambiciosa del equipo y de los jugadores.

Pero para llegar a ese punto, primero de todo el entrenador tiene que examinarse a sí mismo. Saber cómo percibe la realidad, cómo se percibe a sí mismo, a los demás y al fútbol. Cambiar la manera de ver las cosas supone una herramienta muy poderosa para lograr el éxito. Ahí es donde nos damos cuenta del “*para qué*” entrenamos o jugamos a fútbol. Ahí es donde empezamos a darnos cuenta de si algún día realmente llegaremos o no a tener éxito de verdad en lo que hacemos.

DENTRO DE LA ESCALA DE MADUREZ

Los entrenadores, jugadores y equipos que tienen poca o nulas ambiciones se encuentran en el nivel más bajo de la escala de madurez. En este punto nos encontramos entrenadores, jugadores y equipos dominados por los pensamientos del ego, que creen que tienen que aceptar lo que les ha tocado en suerte, es decir, están resignados a no intentar volar demasiado alto para evitar decepciones.

Tienen hábitos de pensamiento tales que han permitido que los demás les cuelguen etiquetas que definen lo que no son, porque así se sienten más seguros pronosticando lo que no son, que intentando ser lo que pueden ser. “*Ese nunca llegará a nada*”; “*Es tan pequeñajo que nunca llegará a futbolista*”; “*La velocidad nunca ha sido su fuerte*”; “*Le falta carácter para llevar un grupo*”.

La presencia de dudas y miedos generados por los pensamientos del ego ahogan el potencial de cada uno. Tener una idea y eliminarla porque piensas que no es lo bastante buena equivale a negar la capacidad de imaginación y creatividad de cada uno.

Subir uno o varios peldaños en la escala de madurez significa cambiar la manera de pensar, cambiar la manera de ver, de percibir las cosas, la realidad y a nosotros mismos. Olvidar hábitos de pensamiento limitantes, formas de pensar prefabricadas y abrir las puertas a las posibilidades de grandeza. Llegamos a este mundo pudiendo creer cualquier cosa y, a medida que crecemos, nosotros mismos nos vamos limitando opciones, nos vamos quitando posibilidades.

Si queremos desarrollar nuestra ambición al máximo nivel de madurez deberemos ser un entrenador –o un jugador– que se ve a sí mismo como alguien con infinitas posibilidades de potencial, que trabaja y actúa desde la alta energía que implica tener confianza total, optimismo, valoración, alegría y, sobretodo, amor. Amor por lo que se hace, por uno mismo y por disfrutar del proceso de experimentar todo esto plenamente. Esta manera de verse a uno mismo es también la manera de ver a los demás y de ver al equipo en su conjunto.

En este nivel de madurez se confía en la creatividad, en la intuición, en la imaginación, en definitiva, en uno mismo sin dudar, con plena confianza. Esta energía generada en este nivel se contagia rápidamente a las demás personas cercanas del entorno, que también experimentan cierta potenciación de sus capacidades.

Los entrenadores y jugadores con un alto nivel de ambición son emocionalmente inteligentes, es decir, sus emociones les indican el grado de madurez de su ambición. Por ejemplo, si los resultados del equipo son negativos, saben que sentirse mal no resulta útil para solucionar esa situación. Cuando se sienten mal se dan cuenta de que ha llegado el momento de olvidarse del ego, de ver las cosas diferentemente y de darlo todo desde el corazón. Es entonces cuando escogen sentirse bien y ser ellos mismos.



Ejercicios Factor del éxito #3 La ambición

Responde a las siguientes preguntas para hacerte una idea de cómo ves el fútbol y cómo te ves a ti. Escribe tus respuestas sin juzgarlas ni pensarlas demasiado, escribe lo primero que te venga a la cabeza y hazlo por un espacio de unos 10 minutos. Cuando termines, repasa y analiza lo que has respondido y te sorprenderás de que hayas escrito lo que has escrito.

- ¿Qué parte de tus energías como entrenador dedicas a centrarte en las injusticias y quejas en lugar de atender a puntos de vista optimistas?
- ¿Puedes cambiar tu manera de ver las cosas?
- ¿Puedes ver opción de victoria donde siempre has visto derrota?
- ¿Puedes cambiar lo que es el fútbol simplemente cambiando tu forma de verlo?

CAPÍTULO VIII

SER Y APARENTAR SER

Hoy en día nos encontramos con un individuo que se comporta como un autómatas, que no se conoce a sí mismo y que la única persona que conoce es la que se supone que es, cuyo parloteo sin sentido ha reemplazado al lenguaje comunicativo, cuya risa sintética ha reemplazado a la sonrisa auténtica y cuya sensación de oscura desesperación ha ocupado el lugar del dolor auténtico.

*Erich Fromm (1900–1980)
Psicoanalista y filósofo alemán*

Llegados a este punto conviene detenernos un momento para hacer una explicación de los tres factores vistos hasta ahora y los tres siguientes que vamos a ver. Los tres primeros (actitud, autoestima y ambición) son factores internos de la persona, es decir, no son visibles a ojos de los demás. También hasta ahora hemos utilizado la analogía del programador informático para explicar cómo cada uno puede gestionar estos factores para sí mismo. Para comprender mejor los siguientes tres factores de éxito, utilizaremos la analogía del árbol, de la que hablábamos en la página 25.

Todos los árboles tienen una parte externa visible por encima de la superficie y otra que no se ve, por debajo del nivel de la tierra y que suele

hora de perseguir el objetivo. Los siete pasos son estos:

1. Escribe el objetivo.
2. Establece una fecha para lograrlo.
3. Identifica obstáculos en el camino.
4. Identifica personas o grupos con los que tendrás que trabajar para conseguir tu objetivo.
5. Averigua lo que tendrás que aprender.
6. Desarrolla un plan de acción.
7. Qué beneficio obtendrás cuando logres tu objetivo.

Conocer la fórmula puede estar muy bien porque te indica los pasos que tienes que seguir y te hace ver que puedes lograrlo con más facilidad. Pero conocer la fórmula no es suficiente. Por ejemplo, si ahora te pregunto cuánto es 112 por 86, ¿puedes responder inmediatamente? Seguramente muy pocos podrán. Ahora bien, si te digo, coge la libreta y haz la multiplicación de 112 por 86, entonces probablemente todo el mundo dará la respuesta. ¿Dónde está la diferencia? La diferencia está en HACER la multiplicación. Aunque sepas la fórmula de las multiplicaciones, no basta con eso, hay que hacerlas para encontrar la solución. Lo mismo ocurre con los objetivos. No basta con escribirlos en un papel, enumerar los obstáculos y las personas con la que tendrás que trabajar para lograrlos. ¡Marcarse objetivos no es suficiente! Hay que ejecutar un plan. Un plan de acción máxima hacia el cumplimiento de ese objetivo.

Un ganador hace lo que un perdedor no hace. Ésa es la diferencia entre ellos. Un ganador actúa y se da cuenta de lo que funciona y lo que no funciona. Gasta energías y esfuerzos solamente en las cosas que le llevan a su meta y no simplemente porque sean parte de su plan. Cuando algo no funciona, cambia de enfoque y persiste. La flexibilidad le da la capacidad de crear un nuevo enfoque de manera inmediata, en un momento, el momento justo en el que está dispuesto a ser flexible.

El verdadero deseo es algo verdaderamente invencible. El deseo de ganar, de tener éxito, de dar forma a nuestra vida solamente podemos utilizarlo cuando decidimos lo que queremos y cuando creemos que ningún obstáculo, problema o desafío nos apartarán de lograr nuestro deseo. Los

demás: afecta a cómo entrenamos, cómo nos relacionamos, cómo jugamos y, en última instancia, afecta a los resultados que conseguimos.

La buena noticia es que la confianza es una habilidad que se puede aprender. El entrenador puede aprender a construirse un carácter que genere confianza para que los jugadores confíen en él. Las personas confían solamente en aquellas que reúnen dos criterios: tener un carácter fiable y ser competente en lo que haces. La combinación de carácter y competencia crea personas en las que los demás sienten que pueden confiar. Si el entrenador quiere ganarse la confianza de sus jugadores tendrá que reunir dos requisitos: tener un carácter que inspire confianza y ser competente en su tarea de entrenar. Carácter y competencia van siempre unidos a la confianza. El uno sin el otro no es suficiente.

Intuitivamente esta es una circunstancia que se da continuamente en el fútbol. ¿A quién alinea un entrenador en un partido importante? A aquellos en los que confía más. Y esa confianza tiene sus raíces en estas dos dimensiones que acabamos de citar: uno, son personas de confianza y, dos, son jugadores competentes. A un entrenador no se le ocurriría poner a un portero de delantero centro o de organizador del juego. Simplemente no lo ve como alguien competente en esa tarea. Aunque tenga confianza en él, aunque sea un jugador en el que se puede confiar porque tiene un carácter fiable, simplemente no sirve para realizar funciones en un área donde no ha demostrado ser competente. Seguramente habrá otros con un nivel de competencia (capacidades) superior para desarrollar esa función en el equipo. Como vemos, carácter y competencia vuelven a ir unidos para generar confianza.

Cómo llegar a ser alguien de confianza

La confianza se convierte en una habilidad cuando proviene de la parte más profunda de nosotros, es decir, de nuestro carácter, de aquello que somos realmente y no de lo que aparentamos ser. Generar confianza en la relación con los jugadores puede lograrse mediante la adopción de una serie de comportamientos. Según el autor estadounidense Stephen M.R. Covey, la clave de estos comportamientos radica en practicarlos de manera consistente y sincera, ya que si no, en el largo plazo no generaremos la

compensar, restituir, dar algo más que no es esperado por la otra persona.

- Mostrar lealtad. Reconocer los méritos de los jugadores y hablar de ellos como si siempre estuvieran presentes.
- Producir resultados. Los resultados generan confianza automáticamente. Ser responsable por los resultados y no culpar a los rivales, los árbitros o las circunstancias por no conseguirlos.
- Mejorar. Actualizar los conocimientos y aprender nuevas habilidades.
- Ser proactivo. Confrontar la realidad de frente y de manera honesta. No evadirse.
- Aclarar expectativas. Definir de antemano claramente las expectativas. Así evitaremos tener gente divagando y cuando obtengamos resultados, la valoración será la apropiada.
- Practicar la responsabilidad. Si fracasas, mira primero en tu interior. Haz que los jugadores asuman sus responsabilidades también.
- Escuchar primero. No solo las palabras, sino también los mensajes no verbales. Escuchar hasta que el jugador se sienta completamente comprendido. Entonces el jugador nos escuchará a nosotros.
- Mantener lo prometido. Cuando haces una promesa creas expectativas, cuando cumples una promesa creas confianza. No cumplir lo prometido genera reintegros en la cuenta de la confianza.
- Expandir confianza. Todas estas conductas ayudan a convertirse en un entrenador de confianza. Expandir esta capacidad de convertirse en alguien de confianza a aquellos que aún no tienen un carácter digno de confianza, nos hace más confiables aún.

Cinco niveles de confianza

Estas conductas junto con unos conocimientos amplios y profundos sobre fútbol son los requisitos necesarios para que los jugadores confíen en su entrenador. Pero primero de todo, la confianza empieza por el propio entrenador. Cuando el entrenador siente confianza en sí mismo se produce un efecto dominó que permite que la confianza se extienda hasta en cinco niveles.

hasta el final. La manera más rápida de generar confianza es a través de los resultados. Los resultados proporcionan credibilidad instantánea y confianza inmediata.

Nivel 2 – Relaciones de confianza

El entrenador genera relaciones de confianza mediante su comportamiento, es decir, a través de la manera cómo se relaciona con sus jugadores. Para generar confianza en los jugadores, ya hemos dicho, primero el entrenador tiene que confiar en sí mismo, pero después tiene que comportarse de una determinada manera para inspirar confianza. Anteriormente, hemos citado los comportamientos que generan una personalidad de confianza y hemos hablado de los depósitos en las cuentas bancarias de la confianza con los jugadores. Estos dos conceptos practicados de manera regular y consistente son básicos a la hora de liderar un equipo y hacer que éste funcione a pleno rendimiento.

Nivel 3 – Confianza del equipo

Como consecuencia de tener relaciones de confianza con y entre los jugadores, dicha confianza se extiende al equipo. El equipo como uno, como entidad propia, confía en el entrenador y en él mismo. La clave está de nuevo en las relaciones entre todos los miembros del equipo. Esa es la diferencia que marca la diferencia. Los jugadores y el entrenador se entienden, se asocian, están alineados, organizados y coordinados. Comparten valores, colaboran y juntos trabajan mejor. No se juzgan las conductas ni los errores porque hay un marco mayor para la comprensión: la intención desde la cual se actúa.

Nivel 4 – Reputación

Oímos el nombre de un determinado entrenador y eso nos provoca sentimientos positivos. Oímos el nombre de otro entrenador y eso, sin embargo, nos provoca sentimientos negativos. ¿Dónde está la diferencia? La respuesta correcta es la reputación, el nivel de credibilidad que el entrenador tiene. Puede parecer simple, pero es cierto: cuanta más credibilidad tiene un entrenador, mejor reputación tiene.

Este es el siguiente nivel al cual puede llegar la confianza. El entrenador construye su reputación dentro del mercado de entrenadores consi-

Cuando un entrenador es bueno generando confianza, automáticamente, esto le hace mejor en cualquier cosa que haga. Esta es una de las consecuencias y uno de los beneficios de ser un entrenador que genera confianza. Dentro de un equipo, la confianza genera colaboración, creatividad, implicación, satisfacción, lealtad, valor y mejora el rendimiento y los resultados.

El entrenador de éxito tiene que ser digno de confianza por parte de sus jugadores. Solo así podrá generar confianza en ellos y sentar una buena base para una buena comunicación y un buen trabajo de su equipo. La desconfianza dentro de un equipo supone pagar, en algún ámbito, un alto precio que los equipos con confianza no tienen que pagar.

La confianza se puede perder y se puede recuperar. Necesitaremos tiempo y comportarnos siempre de manera que hagamos ingresos en las cuentas de los demás. Sin embargo, la confianza más difícil de recuperar es con uno mismo. Además de aplicar los comportamientos vistos en este capítulo, necesitaremos paciencia y un deseo genuino de querer tener un carácter en el cual, primero nosotros y después los demás quieran confiar.

Y después de la confianza, ¿qué hay?

Como acabamos de ver, la confianza es la base para todo. Una vez confiamos en la otra persona, entonces ya estamos preparados para establecer una relación con esa persona. Y esa relación, o mejor dicho, la calidad de esa relación será lo que nos permitirá tener una mala o buena, peor o mejor comunicación con la otra persona. Por lo tanto, si como entrenadores queremos ser más eficaces, tener éxito y lograr resultados, sólo hay una habilidad clave para lograr todo esto: la capacidad de relacionarnos con éxito con los jugadores. No basta con el talento, con saber mucho, con haber sido el mejor jugador de la historia. Todo esto no vale para nada si no sabemos relacionarnos con los demás, con los jugadores, con los entrenadores, con los rivales, con la prensa, con los directivos, en definitiva, con las personas con las que convivimos en general. Si la confianza es lo que posibilita las relaciones, las relaciones es lo que posibilita al equipo, es lo que le da posibilidades. Todo está interrelacionado. La capacidad de generar relaciones excelentes con los jugadores es la diferencia que marca lo que unos entrenadores pueden lograr de su equipo y lo que otros no.

bien las cosas adecuadas, las cosas que toca hacer para lograr nuestro objetivo. Un albañil puede hacer la mejor pared de ladrillos del mundo pero, si la construye en mitad del jardín no servirá de nada por muy bien hecha que esté. Es como si un estudiante se aprende a la perfección un libro de historia y luego se examina de química. Pues en el fútbol, a la hora de trabajar, ocurre lo mismo.

¿Podría el hombre más rápido de la tierra en 2012, Usain Bolt, jugar en un equipo de fútbol? Usain Bolt es bueno corriendo los 100 metros lisos en una pista de atletismo, en eso es el más eficaz. Pero si lo ponemos en un campo de fútbol será muy eficiente corriendo los 100 metros, pero no nos resultará eficaz para correr conduciendo el balón o resolver bien una determinada situación.

El entrenador lo que busca son resultados, porque es así cómo se le juzga y cómo será recordado: por los resultados que obtenga. A la hora de planificar el trabajo el entrenador tiene que preguntarse: ¿Qué es lo que me produce resultados? Y en base a ese criterio escoger trabajar aquellos aspectos que le ayudan a conseguir los objetivos.

Para priorizar tareas es importante que el entrenador comprenda la diferencia entre eficacia y eficiencia y que se centre en trabajar de una manera eficaz. Si admitimos que lo que importa en el fútbol son los resultados, entonces podemos concluir que para lograr resultados tenemos que ser eficaces, no eficientes. La eficacia está asociada a los resultados, mientras que la eficiencia está asociada a los procesos y a los recursos que tenemos para actuar.

Así pues, es importante que el entrenador se pregunte: ¿para qué entrenamos esta tarea o para qué trabajamos tal aspecto del fútbol, ya sea físico, técnico o táctico? Si lo que trabajas está encaminado en la senda que te lleva a tu objetivo, quiere decir que te mueves en el campo de la eficacia. La eficacia se centra siempre en los resultados, en los objetivos. La pregunta clave para saber lo que tenemos que hacer para ser eficaces es precisamente esta: ¿qué es lo que deberíamos estar haciendo?, en lugar de preguntarnos ¿cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?

Esto nos lleva al tema de la planificación. Es importante planificar para saber qué tenemos que estar haciendo en todo momento. Lo cual nos

Identificar nuestro centro

¿Dónde estamos nosotros? ¿Cuál es el centro de nuestro equipo? Algunas veces no es fácil verlo. La mejor manera de identificar nuestro centro es mirar a los tres pilares de nuestro equipo. Es posible, que cuando lo hagamos, nos demos cuenta que nuestro centro es una combinación de centros debido a la variedad de influencias que afectan al equipo. Dependiendo de las condiciones externas o internas un determinado centro puede activarse hasta que las necesidades esenciales sean satisfechas para que luego otro centro se convierta en la fuerza dominante.

Por ejemplo, un equipo puede actuar bajo el centro de los resultados en una competición y cuando haya logrado el resultado deseado –por ejemplo la permanencia– puede cambiar ese centro por otro y actuar bajo el centro del dinero, por ejemplo, para intentar lograr así una mayor cantidad de ingresos por primas o premios. Un ejemplo de cambio de centro lo tuvimos en el FC Barcelona de la temporada 2008-09, cuando con la liga ya ganada, en los tres últimos partidos el equipo se centró en que un jugador –Eto'o– obtuviera el trofeo Pichichi de máximo goleador del campeonato (que al final no lo consiguió).

Mientras el equipo fluctúa de un centro a otro, el resultado es como una montaña rusa. Un momento está arriba y al siguiente abajo, teniendo que realizar importantes esfuerzos para compensar una debilidad con otra. La verdad es que con un centro cambiante no existe un sentido del norte verdadero, ni sentido de valor intrínseco, ni identidad, ni ninguna fuente de poder consistente.

Lo ideal, por supuesto, es crear UN centro claro que aporte congruencia y armonía y desde el cual el equipo pueda obtener un alto grado de seguridad, un claro sentido de orientación y un poder que de fuerza a su responsabilidad.

Si dotamos a nuestro equipo con un centro basado en los factores del éxito estaremos creando una base muy sólida para el desarrollo de los tres pilares.

idad para actuar para obtener los resultados que deseas. Esta capacidad es algo que ya posees y que tienes que activar si realmente quieres generar mejoras significativas en tu vida, ya sea como entrenador o en cualquier otro rol.

El éxito y el fracaso no ocurren de la noche a la mañana. El fracaso es el resultado de haber experimentado el fracaso en muchas cosas: fracaso al no dar siempre el 100%, fracaso al no saber generar relaciones eficaces, fracaso al no saber escuchar, fracaso al no planificar bien, fracaso al no tener la actitud adecuada... Todo esto crea el fracaso final en aquello que hacemos.

De igual manera, el éxito es una suma de éxitos. Éxito en dar siempre el 100%, en mostrar aprecio, en saber escuchar, en tener buenas relaciones, en superar tus limitaciones y aprender nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. El objetivo de este libro es despertar en ti esa capacidad para actuar que tienes y ponerla a trabajar para tu propio éxito. Y hacerlo de una manera consistente y continuada.

Antes de acabar, quiero decirte a ti, lector, que aunque no te conozca, te tengo un profundo respeto y para mi eres importante. Lo digo sinceramente y espero que la sinceridad de mis palabras llegue hasta ti. La razón por la que digo esto es que considero que, tanto tú como yo, somos almas gemelas. Has comprado este libro, has hecho una inversión, lo has leído y, espero que hayas aprendido cosas que te resulten útiles. En este momento estás diez veces más por delante que el 99% de los entrenadores que tú y yo vamos a conocer en diez años.

Muchos entrenadores quieren mejorar, pero no tienen ninguna pista de lo que realmente quieren y, lo que es peor, no están dispuestos a hacer nada para cambiarlo. Tú, al menos, estás buscando, tienes curiosidad. El hecho que ahora estés leyendo estas frases quiere decir que estás dispuesto a hacer lo que toca para tener éxito. Yo he puesto mi parte en este libro. Ahora te toca a ti. Si realmente quieres mejorar, desarrollar el poder que llevas dentro de ti, concéntrate en mejorar alguna cosa cada día. Empieza por algo que te resulte fácil y mejóralo aunque solo sea un 1%. Si haces esto cada día, ¿cuál será el resultado al cabo de un año? ¿Y de dos? ¿Y de cinco?

Los pequeños cambios diarios son pasos de progreso hacia adelante