

Este libro parte de la idea de que los principios para alcanzar el alto rendimiento son los mismos para cualquier actividad. Pep Marí nos desvela estos principios tomando ejemplos de sus experiencias con deportistas de alto nivel.

En su análisis presenta un modelo para ordenar los aspectos psicológicos que participan en el rendimiento.

Este modelo de trabajo tiene forma de pirámide, constituida por cuatro niveles que, desde la base son los siguientes: Poder aprender, Querer aprender, Saber aprender y Demostrar lo aprendido.

Cada nivel se corresponde con un requisito psicológico necesario para alcanzar el máximo rendimiento.

En la última parte también se analizan los aspectos implicados en la creación de equipos de alto rendimiento, incluyendo ejemplos tomados del ámbito empresarial y deportivo.

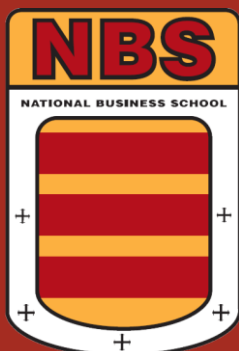
Bibliografía

Pep Marí

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



Aprender de los campeones

Las claves para desplegar todo nuestro potencial y llegar al máximo rendimiento

Pep Marí

INTRODUCCIÓN

Poder aprender

¿Quieres que tu rendimiento sea regular, consistente y estable? Pues primero debes conseguir que tu estado de ánimo sea regular, consistente y estable. Si normalmente estás contento por la mañana, triste por la tarde y otra vez alegre cuando te vas a dormir, significa que tu humor es muy variable. Con un estado de ánimo tan variable te será muy difícil rendir siempre al mismo nivel. Para poder aprender, hace falta tener una personalidad que no tienda a complicarse la vida en exceso y un entorno que no interfiera en el rendimiento. Los campeones son personas mentalmente sanas y con un entorno que, por lo menos, no resta. Y es que, a veces, la mejor manera de sumar consiste en no restar. Por lo tanto, dos son los aspectos que otorgan la posibilidad de poder aprender: el carácter y el entorno de la persona.

Parece existir una relación entre el número de fuentes de autoestima (actividades a las que una persona dedica su tiempo) y su estabilidad emocional. Por actividades entendemos tareas profesionales, académicas, sociales, personales o familiares en las que una persona invierte sus esfuerzos y sitúa sus ilusiones. Dichas actividades, al ser tan importantes para quien las realiza, se convierten en sus pilares anímicos. La estabilidad emocional consiste en presentar un mismo estado de ánimo (tristeza, alegría, ganas de hacer cosas, etc.) de forma prolongada en el tiempo. Si se pretende rendir regularmente, resulta imprescindible vivir de forma estable.

Cuatro o cinco puntos de apoyo proporcionan al individuo una marcada estabilidad emocional. Pero si aquello que se persigue es el máximo rendimiento en una actividad, esta estructura presenta una fuerte limitación: reparte demasiado los esfuerzos. Con tan poca dedicación a cada una de las actividades se complican las posibilidades de alcanzar la excelencia en alguna de ellas.

El periodista inglés Malcolm Gladwell, en su libro *Fueras de serie*, consulta a neurólogos, entre ellos el prestigioso Daniel Levitin, acerca del número de horas de práctica que requiere alcanzar la excelencia en una actividad. Parece existir consenso al respecto entre la comunidad científica: diez mil horas de práctica. ¿Entiendes ahora la necesidad de centrar los esfuerzos para llegar a ser uno de los mejores?

Uno o dos puntos de apoyo sí centran la inversión, pero ponen en riesgo la estabilidad de la estructura anímica. Si una de las dos patas se cae, se cae también el edificio entero y, con él, la persona que lo habitaba. Es más, ¿dónde nos apoyamos para recuperar a la persona?

Es por eso por lo que la estructura que más facilita el rendimiento está formada por tres puntos de apoyo (cualesquiera que sean, mientras incluyan la actividad en la que se pretende lograr el máximo rendimiento). Si llegara a caer una de las tres patas, las otras dos seguirían sustentando el edificio y permitirían la recuperación de la tercera. Menos de tres, inestabilidad. Más de tres... quien mucho abarca poco aprieta.

Otra cosa distinta son los signos (+/-/0) de cada uno de estos puntos de apoyo. Es necesario valorar si los distintos componentes del entorno suman, restan o no interfieren en el rendimiento de una persona. Supongamos que la familia resta y lo hace porque confunde sus necesidades con las de su hijo que hace deporte o estudia Medicina. Quieren que su hijo consiga aquello que ellos en su momento no pudieron lograr y le añaden una presión adicional.

Pongamos que los amigos de nuestro jugador también restan enteros a su rendimiento. Nuestro futbolista persigue entrar en la élite y sus amigos aprobar el curso. Tienen niveles de ambición diferentes. Por esto mismo, sus estilos de vida también son diferentes. Tan distintos, que incluso llegarán a ser incompatibles.

Los dos primeros puntos de apoyo (familia y amigos) restan. Suerte que las condiciones de entrenamiento suman. Su equipo técnico y los medios de que dispone están a la altura de su ambición. A pesar de este apoyo, el resultado final de la operación es negativo (dos que restan y uno que suma). Para alcanzar el alto rendimiento, la aportación del entorno debería ser positiva o, por lo menos, no restar.

Una cosa es un pensamiento y otra distinta, una creencia. Si digo "pienso en mi madre", estoy exponiendo un pensamiento. Si manifiesto que "mi madre es la mejor madre del mundo", entonces me estoy refiriendo a una creencia. Una creencia es un juicio de verdad. Una opinión que emito porque estoy convencido de que es verdad. Para mí, entre todas las madres del mundo, precisamente la mía es la mejor que existe.

Aquello que para la medicina son las células, para la psicología son las creencias: la unidad

fundamental e indivisible de estudio. Ser psicólogo consiste en identificar las creencias que están provocando conductas problemáticas a la persona y cambiarlas por otras más adaptativas. Creer que mi madre es la mejor madre del mundo, de entrada, no va a provocarme un problema. Más bien al contrario, si para mí es la mejor, la cuidaré para no perderla.

Ahora bien, si creo que una mujer es la única que puede hacerme feliz, estoy en una situación de riesgo. Si ella no quisiera saber nada de mí, yo estaría condenado eternamente a ser un desgraciado. En lugar de creer que es la única mujer que puede hacerme feliz, debería creer que se trata de una de las mujeres (si quieres, de las pocas mujeres) que pueden hacerme feliz.

En concreto, las creencias que más incompatibles resultan con el rendimiento son las rígidas y las limitantes ("solo ella puede hacerme feliz"). Las rígidas, porque no se adaptan a la complejidad cambiante de la realidad, y las limitantes, porque generan expectativas negativas sobre la acción.

Albert Ellis es el fundador de una forma de interpretar la psicología basada en las creencias, pronosticaba que cuantas más cosas sagradas (intocables) tuviera la persona, menos posibilidades albergaba de ser feliz. Desde que supe esto, ya no deseo que la gente sea feliz. Ahora les pido que sean flexibles. Las cosas no son como Dios manda... ¡Son como son! No aceptar esta máxima dificulta adaptarse con éxito a la realidad.

Utilicemos ahora el ejemplo de un conferenciante que tiene que dar una charla ante un público experto. Si cree que ser un buen orador consiste en no equivocarse al hablar, probablemente se establecerá el objetivo de no cometer ningún error de dicción. Como consecuencia de ello estará pendiente de lo que dice mientras habla. En la sala aparecerán dos conferenciantes: uno que habla y otro que evalúa al que está hablando. Tanto análisis durante la acción restará espontaneidad a nuestro ponente.

En cambio, si nuestro ponente cree que un buen comunicador es aquel que consigue llegar al corazón de los asistentes, se centrará en transmitir su mensaje de la forma más apasionada posible. Estará pendiente de las caras de los asistentes y de sus preguntas. En esta ocasión, en el escenario habrá un solo ponente. Creer que ser bueno consiste en no fallar ni una sola vez se convierte en una creencia rígida, bastante irracional y muy limitante. Probablemente quien crea esto nunca llegará a ser un excelente comunicador.

Los valores son criterios que nos permiten tomar decisiones. Pero los valores también nos ayudan a ganar. Por lo menos, a seguir progresando. En concreto existen tres valores cuya combinación ayuda a la progresión: la ambición, la humildad o el respeto por los rivales y el orden en el estilo de vida.

La tolerancia es otro de los factores imprescindibles para poder aprender, nos referimos a la tolerancia de la dificultad, la tolerancia del volumen de trabajo y la tolerancia del estrés; la suma de las tres dará opciones de alcanzar el alto rendimiento.

Querer aprender

Pasemos ahora al segundo nivel de la pirámide. Además de poder aprender es necesario querer aprender. Nos referimos a la motivación. Para estar motivado hacen falta dos condiciones: tener muy claros los objetivos que se persiguen y pagar todo el precio para conseguirlos.

Veamos la diferencia entre implicación y compromiso. En un desayuno continental la gallina está implicada y el cerdo comprometido. Eso es así porque la gallina solamente ha pagado una parte del precio por hacer posible el desayuno: solo ha pagado los huevos. En cambio el cerdo ha pagado absolutamente todo el precio posible: se ha dejado la piel y la vida para hacer realidad el desayuno (ya que ha pagado el bacón). A menudo recuerdo a los deportistas lo siguiente (espero que me perdonen la expresión): "no basta con dejarse los huevos, hay que dejarse la piel".

La gallina ha pagado un 60 % del ticket; el cerdo, el 100 %.

Ocurre una cosa más... Si pagas el 60 % del precio, no tienes un 60 % de probabilidades de conseguir tu objetivo: no tienes ninguna. De la misma manera que si pagas el 100 % del valor del peaje, tampoco tienes un 100 % de probabilidades de conseguir tu meta. Entonces, ¿qué debo hacer para alcanzar mis fines? Pagar el 100 % y rezar. Rezar para que los aspectos que no dependen de ti se alíen a tu favor y te permitan conseguir aquello que estás buscando. En otras palabras, hacer cuanto depende de ti y asumir el riesgo de que, a pesar de todo, puede ocurrir que no logres tu objetivo.

A mayor nivel de ambición en los objetivos, existe un mayor nivel de compromiso con los medios. Pregunto a mis deportistas: "¿Quién quieres ser: uno más, uno de los mejores o el mejor?". A continuación, les pido que no respondan aquello que quiero oír. Les advierto de que les voy a exigir coherencia. Coherencia entre el nivel de ambición de sus objetivos y el nivel de compromiso con su preparación. Para ser "uno más" basta con implicarse. Para ser "uno de los mejores" se requiere compromiso. Y para aspirar a ser "el mejor" es imprescindible un estilo de vida.

Los deportistas de alto nivel presentan la misma coherencia que debería presentar un trabajador que se plantea ascender profesionalmente dentro de su empresa. Para ascender internamente debe actualizar su formación, aprender idiomas y ampliar su dedicación laboral. Ese es el precio que debe pagar. O se pone a estudiar o acepta su actual puesto de trabajo. Aquello que no tiene sentido es esperar un ascenso sin poner los medios. Para mantener su motivación, este empleado debe creer que haciendo cuanto hace conseguirá aquello que busca.

Para iniciar un compromiso son imprescindibles, por lo menos, tres elementos: un deseo, la posibilidad de elegir y la sensación de que se puede aportar algo en relación con el objeto de compromiso. Esto es así porque nadie se compromete con aquello que no necesita (o

que no desea), porque nadie se compromete con aquello que no decide por sí mismo y porque nadie se compromete con algo que se escapa de su control. Y, para mantener un compromiso, la variable crítica son las expectativas. Seguimos invirtiendo mientras conseguimos aquello que esperamos. En cuanto lo esperado no se cumple, aparecen las dudas. ¿Merece la pena comprometerse? Según para quién. Solo la propia persona puede decidir si vale la pena pagar el precio. Decidir por ella, ni es ético, ni funciona.

Dos personas deciden montar un negocio. Una se juega la posibilidad de mejorar y convertirse en alguien más rico todavía y la otra se implica en el proyecto para poder comer. No hace falta que empiecen, no va a funcionar. Para que la empresa sea viable, los dos socios deben presentar idéntico nivel de implicación (jugarse lo mismo). Si los dos persiguen enriquecerse, ningún problema, puede que funcione. Si los dos están en una situación de necesidad, aún es más probable que la empresa dé sus frutos. No hay mejor motivación que la necesidad.

De la misma manera, los equipos ganadores están integrados por miembros que, además de compartir valores y objetivos, presentan el mismo nivel de compromiso. Una de las mayores contribuciones de Guardiola ha consistido en igualar el nivel de compromiso de la plantilla. Con Rijkaard, el Barça presentaba tres tipos de jugadores: poco motivados, implicados y comprometidos. Con Guardiola, solamente existe una especie de futbolistas: los que pagan todo el precio por conseguir los objetivos. Una de las claves del rendimiento colectivo de una organización reside en igualar el nivel de compromiso de sus miembros. O trabajamos todos para mejorar, para sacar lo mejor de nosotros mismos, o para liderar el sector.

Saber aprender

Hasta ahora podemos aprender y queremos hacerlo. Entonces, algo aprenderemos, ¿verdad? Todavía no; nos falta el tercer nivel de la pirámide: "saber aprender". Asumir los errores, analizarlos y buscar soluciones son algunos de los recursos que

utilizan los campeones para corregir rápidamente sus fallos. Quien sabe aprender nunca comete dos veces consecutivas exactamente el mismo error. Puede que vuelva a fallar, pero nunca por la misma razón. Después de un error viene un análisis. Un análisis que termina con una conclusión. Esta conclusión se convierte en un cambio. Ese cambio no es la solución, pero fallar consecutivamente sin cambiar nada equivale a perder el tiempo. El error nos concede la oportunidad de volver a intentarlo. Eso sí, intentarlo de nuevo con un mayor conocimiento.

Un jugador que no es de alto nivel aprende por acumulación. Añade el nuevo aprendizaje a los que ya tenía en su bagaje de recursos. Las nuevas incorporaciones no sirven para revisar las antiguas. En cambio, el jugador de alto nivel aprende por asociación. Un nuevo conocimiento se aplica a todos los conocimientos ya adquiridos. Esta es la razón por la que los campeones no cometen tantos errores.

Fijémonos ahora en la forma de aprender de un camarero. Se le cayó la bandeja de la mano por la forma en que cargó las bebidas. En lugar de ir repartiendo los pesos de manera simétrica por la superficie de la bandeja, colocó demasiadas bebidas en un mismo lado y perdió el equilibrio. Si a la hora de descargar las consumiciones se le cae de nuevo la bandeja, estamos en condiciones de afirmar que este tipo no aprende rápido (ni por asociación). Es más, si aprendiera como un deportista de alto nivel, debería aplicar a cualquier situación relacionada con su trabajo el concepto de equilibrio. Cuando lleva los platos a las mesas, sin ayuda de la bandeja, y los apoya en su antebrazo también debe acordarse de esta lección. Aprender de la experiencia es su obligación.

Establecerse objetivos equivale a potenciar el rendimiento del trabajo. En una entrevista realizada por Andoni Zubizarreta a Rafa Nadal y publicada en un dominical del diario El País, el balear declaraba: "No soy el tenista que más entrena del circuito profesional, pero seguramente soy uno de los que más concentrado trabaja...". Estar concentrado significa estar por lo que toca en cada momento. Y cuando se está

entrenando, ¿de qué hay que estar pendiente? Del objetivo del ejercicio. Si el ejercicio pretende mejorar el juego de piernas, Rafa ni tan siquiera atiende al golpeo de la bola. Eso es entrenar concentrado. Y eso es posible gracias a los objetivos.

Los objetivos hacen trabajar más al deportista, permiten su concentración y dosifican su esfuerzo. Greg Louganis, campeón olímpico americano en salto de trampolín, realizaba entrenamientos de más de cincuenta saltos. Al preguntarle por el aburrimiento, el saltador dijo que todos los saltos eran diferentes: en cada uno de ellos se marcaba una meta distinta. Los objetivos dosifican la dificultad, concentran el esfuerzo y motivan a quien los persigue. Nada tan gratificante como comprobar que con los medios pactados se están alcanzando los fines fijados en los términos previstos.

Toca recurrir a las amas de casa para aplicar este recurso a una situación cotidiana. Las amas de casa que quieran optimizar su rendimiento deberán marcarse objetivos. Listar todas las tareas que se deberán realizar, planificar el orden en que las llevarán a cabo, concretar cuáles se podrán desarrollar simultáneamente y asignar tiempos para cada trabajo resultará mucho más efectivo que andar de un lado para otro, sin orden ni concierto, haciendo cosas durante toda la mañana.

Supongamos que hemos realizado un estudio y hemos llegado a la conclusión de que los pomos de las puertas se rompen menos si, en vez de abrirse accionando la palanca hacia abajo, se abren empujando hacia arriba. Es por eso por lo que pido que, a partir de ahora, abras todas las puertas del edificio al revés. Es tan sencilla la instrucción que te he dado, que repetirla supondría cuestionar tu inteligencia. Pero ¿sabes qué ocurrirá la primera vez que intentes abrir una puerta? Eso es, que fallarás. Este es el primer paso de un proceso de aprendizaje.

No existe otra manera de cambiar una forma de comportarse por otra que empezar fallando. Si fallas significa que vas bien. Si llevas tres meses seguidos fallando

a la hora de abrir una puerta al revés, entonces sí, tienes un problema. Pero los primeros intentos no van a salir bien, que lo sepas.

De tanto fallar al intentar abrir la puerta al revés ocurrirá que un día, estando aproximadamente a tres metros de la puerta, se te encenderá una bombilla en tu imaginación. Esta lucecita te avisará de que las puertas se abren al revés. Entonces agarrarás el pomo a cámara lenta y poniendo los cinco sentidos lograrás abrir la puerta al revés. Estás atravesando la segunda parte del proceso.

Es muy probable que en este momento te hagas la siguiente reflexión: "Está bien, he conseguido abrirla, pero a qué precio... Yo no puedo permitirme el lujo de pensar tanto para poder abrir una simple puerta". Si sigues practicando, cada vez necesitarás esforzarte menos para tener éxito. Cada vez necesitarás menos concentración para realizar una nueva acción. Hasta que llegará un día en que, sin darte cuenta, mientras estés hablando con alguien abrirás la puerta al revés sin fijarte. Ya te sale solo. ¡Enhorabuena, acabas de aprender a abrir las puertas al revés!

¿Qué diferencia a los campeones de los que aún no lo son durante el aprendizaje? La persistencia. Una persona normal, cuando falla, puede que abandone. Un campeón persiste. Sabe que si deja de practicar nunca corregirá su error. Una persona normal, cuando necesita poner los cinco sentidos para abrir una puerta al revés, se rinde. Un campeón persiste más que nunca. Sabe que la tercera fase está a punto de llegar.

Hay que pasar por cada una de las tres fases cuando se aprende algo nuevo. De lo que se trata es de pasar el mínimo tiempo posible en cada una de ellas. Para ello solo queda un remedio: conocer las fases, aceptarlas y persistir en el esfuerzo. Si se abandona, se interrumpe el proceso. Si se continúa, se completa con éxito.

Demostrar lo aprendido

¡Ahora sí! Podemos, queremos y sabemos aprender, seguro que aprenderemos. Quizá

no aprenderemos todo lo que se esperaba que aprendiéramos pero, con toda seguridad, ampliaremos nuestro repertorio de recursos. Ahora de lo único que se trata es de demostrar lo aprendido. Y es necesario hacerlo bajo presión, en el momento de la verdad, justo cuando toca. De lo contrario, de nada habrá valido el esfuerzo realizado hasta ahora.

Quiero ilustrarte este apartado con un ejemplo real. Deporte: tiro al plato. Una máquina lanza cuatro series de 25 platos cada una; gana quien más platos rompe. Cuando el tirador está preparado grita: "¡Plato!", y la máquina dispara uno de ellos. Entre series pasan minutos y entre plato y plato solo unos pocos segundos. Nuestro protagonista era un campeón del mundo de la especialidad, que necesitaba mejorar la rutina entre disparos.

La rutina entre disparos es un listado de cosas que el tirador hace, siente y piensa para preparar el siguiente tiro. La rutina que tenía nuestro protagonista no funcionaba. A veces, tras haber completado este ritual y haber estado a punto de disparar, se sentía demasiado tenso y perdía precisión en el disparo. En otras ocasiones, en cambio, terminaba la rutina y estaba demasiado relajado. Al faltarle tensión, le costaba seguir la trayectoria de los platos que volaban por el cielo a gran velocidad.

Realizamos un buen trabajo. Ordenamos todo aquello que ya hacía, completamos los huecos con nuevos recursos de autocontrol e integramos la visualización en su ritual. Practicó tantas veces la nueva rutina que llegó a aprendérsela de memoria. Le salía sola y parecía que había sido su rutina de toda la vida. Y llegó el momento de la competición. Comenzaron sus rivales y, por fin, llegó su turno. Plato 97, tira, rompe. Plato 98, dispara, acierta, Plato 99, tira y vuelve a romper... Plato n.º 100, cambia el orden de la rutina, tira y falla.

Hasta aquí la anécdota; ahora toca sacar una conclusión. Nuestro campeón pensó que el plato n.º 100 era diferente al resto y que debía hacer, por tanto, algo diferente para acertar el tiro. Hacer especial una situación es la peor manera de afrontarla.

Querer hacer más de lo habitual tiene dos peligros: significa admitir que con lo que sabes hacer no habrá suficiente y siembras la duda... ¿Sabré hacer bajo presión algo que ni siquiera hago habitualmente en los entrenamientos?

No hacer especial una cita, una reunión, una conferencia o cualquier actuación es el primer paso para aprender a competir. Todas las citas son igual de importantes, todas las reuniones son igual de complicadas y todas las conferencias igual de difíciles. Todas son iguales, ninguna debe considerarse especial si se quiere estar a la altura.

El problema no consiste en ponerse nervioso; todos los deportistas se ponen nerviosos en alguna ocasión. Se juegan demasiado para que no les importe el desenlace de la competición. El problema reside en aquellos cambios que, por culpa de ponerse nerviosos, los deportistas introducen en su forma de afrontar la competición. Esos cambios, y no los nervios, son los responsables de las derrotas inesperadas. El problema aparece cuando se cree, por ejemplo, que el plato n.º 100 es más difícil que el resto.

Muchas personas basan su confianza exclusivamente en el resultado. Es un mal negocio. Primero, porque el resultado no depende exclusivamente de ellos mismos, ni tan siquiera en un deporte individual. Y segundo, porque depender de un solo factor garantiza la inestabilidad (recordemos aquello de que cuantos más puntos de apoyo, más estabilidad, lo que resumíamos en la fórmula: familia/pareja + amigos + actividad profesional = estilo de vida de alto rendimiento).

Cuesta mucho mejorar la confianza. Precisamente por eso mismo no nos podemos permitir el lujo de perderla tan pronto. Para conservarla, y estabilizarla a la vez, es preciso ampliar la fórmula de la confianza. Se trata de añadir dos factores al enunciado: el trabajo y el talento. Un ejercicio muy útil consiste en pedir al deportista que reparta un 10 (confianza máxima) entre los tres factores. Supongamos que asigna un 6 al resultado, un 2 al trabajo y otro 2 al talento. Por más

que trabaje y por más talento que tenga, como mucho sacará un 4. Seguirá necesitando el resultado para aprobar. Otra repartición, más propia de los campeones, sería la siguiente: 3 + 3 + 4. Sin hacer nada, solo por el talento que le ha sido concedido, de serie ya tiene un 4. Si trabaja puede sumar 2 o 3 puntos más, con lo que nos situamos en un notable. A poco que acompañen los resultados, sacamos un excelente en confianza.

La creación de equipos de alto rendimiento

Hasta ahora se han revisado las fórmulas psicológicas referidas al funcionamiento individual. En este capítulo trataremos aquellas que sirven para crear y gestionar equipos de alto rendimiento. Una colección de individuos son una serie de sujetos puestos unos al lado de los otros. Nada los une, nada los identifica. Si entran en el metro en una hora punta se encontrarán con una larga lista de personas. Para que una colección se convierta en un grupo se requiere un rasgo común; algo que afecte a todos los componentes del colectivo y que les confiera una identidad.

Si a un grupo se le añade un objetivo común entonces se convierte en un equipo. Ningún miembro del equipo, por sí solo, puede alcanzar esa meta. Los componentes del colectivo se ven obligados a cooperar si quieren lograr su fin. De ahí surgen los roles individuales, las funciones que cada componente del equipo deberá cumplir para que el colectivo alcance su propósito.

Pero ¿cuál es la principal diferencia entre un equipo normal y un equipo ganador? La diferencia más importante reside en aquello que regula la confianza entre sus miembros. En un equipo corriente la confianza depende del error: cuando uno de sus miembros falla, el resto de componentes deja de confiar en él. En cambio, en un equipo de alto nivel la confianza depende del compromiso (de compartir el mismo nivel de compromiso). En un equipo grande se sigue confiando en un jugador que ha fallado. Y eso es así porque el resto de jugadores están convencidos de que el compañero que ha fallado se dejaría la piel, si fuera necesario,

exactamente igual que harían ellos, para conseguir los objetivos del colectivo.

El primer paso para construir un equipo es que alguien proponga una idea, una filosofía sobre el juego, una visión sobre la actividad que se practicará en equipo. Este primer paso empieza, como decimos, con una idea y termina con unos valores. Cuando se está en condiciones de traducir esta visión en unos valores concretos, entonces estamos preparados para afrontar la segunda etapa de la creación de un equipo de alto rendimiento.

Busquemos una aplicación de esta fórmula, esta vez en un ejemplo alejado del ámbito del deporte. La empresa MRW y su fundador, Francisco Martín Frías, nos ilustran la necesidad de partir de una visión. MRW empezó siendo una empresa pequeña formada por unos pocos mensajeros que se comunicaban por radiofrecuencia. Ahora mismo lidera el mercado del transporte urbano español, cuenta con más de 10 000 trabajadores y gestiona unos 150,000 paquetes diarios.

Tal y como cuenta su propio fundador en su libro *El primer café de la mañana*, todo empezó con un sueño: "Somos lo que soñamos... Un día pensé en el tipo de empresa en la que me gustaría que trabajasen mis hijos". Así resume los valores que han regido su actividad empresarial: "Lo que hace que las personas se comprometan con un proyecto y con un sueño no solo son números, sino emociones como la confianza, la honestidad y la ética. Los sueños se cumplen si hay un equipo de trabajo organizado y motivado por mejorar continuamente".

El libro al que nos estamos refiriendo está prologado por la psicóloga Pilar Jericó, quien termina su prólogo con las siguientes palabras: "Por supuesto que MRW, al igual que el resto de organizaciones, no es perfecta. Pero lo que la diferencia es una especial sensibilidad hacia las personas, no por motivos de negocio, sino por filosofía de empresa. El miedo o las fórmulas tradicionales basadas en estilos autoritarios no se aplican en MRW. Si el objetivo es tratar los envíos de los clientes con cariño y urgencia, no se puede conseguir teniendo

personas desmotivadas que están deseando irse a otra empresa. 'Vamos tan lejos que llegamos al corazón', dice su lema. Y eso solo ocurre cuando se pone el corazón en lo que se hace".

La segunda fase de la construcción de un equipo ganador parte de la concreción de unos valores, se inspira en ellos para diseñar un sistema de juego y termina en la definición de los roles de cada uno de los miembros del colectivo. Cuando los miembros del equipo se ven obligados a repartirse las tareas necesarias para alcanzar los objetivos que se persiguen aparece el concepto de rol individual. El rol equivale a la función y se refiere al conjunto de responsabilidades que cada jugador deberá cumplir dentro y fuera del terreno de juego.

La tercera fase de la creación de un equipo de alto rendimiento parte de la definición de los roles individuales y termina cuando esos roles se han asignado a las personas más adecuadas para desempeñarlos. La mejor opción consiste en conocer las necesidades de cada miembro del equipo y asignar roles que tiendan a satisfacer, en la medida de lo posible, tales requerimientos. Los equipos de alto nivel no utilizan a los mejores jugadores, sino a los más adecuados. Conviene no olvidarse de este aspecto a la hora de seleccionar a las personas que integrarán un equipo de trabajo.

Y llegamos a la cuarta y última etapa en la creación de un equipo ganador. En esta fase se deberá conseguir que los jugadores, bajo presión, se muestren fieles a sus roles. Pase lo que pase en el terreno de juego, los deportistas deberán seguir cumpliendo los roles que les han sido asignados. Y los aspectos que pueden facilitar esta fidelización son el haber apostado por una filosofía del juego con la que los jugadores puedan identificarse y el no haber asignado los roles de cualquier manera (haber tenido en cuenta, en el momento de repartir funciones, las necesidades individuales de los jugadores).

Conclusión

Para poder aprender es necesario no complicarse la vida en exceso y tener un

entorno inmediato que no interfiera en el rendimiento. Los campeones son personas mentalmente sanas y con un entorno que, por lo menos, no resta. Y es que, a veces, la mejor manera de sumar consiste en no restar. Para ello debemos identificar los pilares en los que nos apoyamos y que estos no sean ni demasiados ni muy escasos. También es importante cultivar valores como la ambición, la humildad y el orden en el estilo de vida.

Además de poder aprender es necesario querer aprender. Nos referimos a la motivación. Y para estar motivado es necesario tener muy claro qué objetivos se persiguen y pagar todo el precio para conseguirlos, es decir, hay que dejarse la piel. Después solo queda esperar a que los elementos que no dependen de nosotros se alíen a nuestro favor.

Saber aprender consiste en asumir los errores, analizarlos y buscar soluciones para corregir rápidamente los fallos. Los campeones aprenden por asociación, es decir, cada nuevo error en una tarea lo aplican al resto de actividades y por eso aprenden más rápido a rectificar. Lo que diferencia a un campeón de una persona corriente es la persistencia. La persistencia es clave en las situaciones difíciles o que requieren mucha paciencia.

Por último llega el momento de demostrar lo aprendido. Para ello no se debe hacer especial ninguna situación, bien sea una gran final en algún deporte, una reunión o una conferencia. El hacer especiales las situaciones hace que modifiquemos aquello que ya sabemos hacer bien y cambiemos la rutina válida por otra que nos lleva al error.

Los equipos de alto nivel no utilizan a los mejores jugadores, sino a los más adecuados. La creación de estos equipos parte de una filosofía y de unos valores, y se concreta asignando roles en función de las necesidades individuales de las personas más adecuadas para desempeñarlos. Una vez creados los equipos toca gestionarlos. Respetar los valores colectivos y las necesidades individuales puede que sea la mejor estrategia para conseguir que la filosofía que propuso el líder acabe siendo la filosofía que asuma el equipo entero.