

“DAVE ALRED ES UN GENIO. CAMBIÓ MI VIDA”

Jonny Wilkinson



DOMINA EL ESTRÉS,
APROVECHA LA ENERGÍA
Y EJECUTA CUANDO IMPORTA

DAVE ALRED, MBE

CLUB HOUSE *Coach*

EL PRINCIPIO DE LA PRESIÓN

DR. DAVE ALRED, MBE

CLUB HOUSE

El principio de la presión : domina el estrés, aprovecha la energía y ejecuta cuando cuenta / Dave Alred ... [et al.]. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Club House Publishers, 2020.

Archivo Digital: descarga

Traducción de: Guillermo Sabanes.

ISBN 978-987-47332-9-0

1. Deportes. 2. Coaching. I. Alred, Dave. II. Sabanes, Guillermo, trad.

CDD 796.019

CLUB HOUSE *Publishers*

Un sello de Ediciones Deldragón

Emilio Mitre 71 - 7º B (1424) Buenos Aires

República Argentina

EL PRINCIPIO DE LA PRESIÓN

© 2016 , Dave Alred

Edición original en lengua inglesa publicada por Penguin Life, Londres

Traducción: Guillermo Sabanes

Diseño de interior: Laura Restelli

Diseño de cubierta: Rodrigo Broner

Derechos de edición en castellano reservados para América del Sur:

© 2016, Ediciones Deldragón

Primera edición: septiembre 2016

clubhousepublishers@gmail.com

www.edicionesdeldragon.com.ar

ISBN: 978-987-1884-55-1

ISBN: 978-987-47332-9-0 (e-book)

Queda hecho el depósito que prevé la ley 11.723

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. Bajo presión

1. ANSIEDAD. Sincronizar las mariposas

2. LENGUAJE. La droga última para aumentar el rendimiento

3. ADMINISTRAR EL APRENDIZAJE. La cruda verdad

4. EQUILIBRIO IMPLÍCITO-EXPLÍCITO. La punta del iceberg

5. CONDUCTA. Mentalidad de gran evento

6. ENTORNO. Esperar lo inesperado

7. APAGÓN SENSORIAL. Volar tu avión

8. PENSAR CORRECTAMENTE BAJO PRESIÓN. Dar el salto

CONCLUSIÓN. El Principio de la Presión

RECONOCIMIENTOS

BIBLIOGRAFÍA

*Este libro está dedicado
a todos los que piensan que no pueden*

INTRODUCCIÓN

Bajo presión



Al final de una larga y agitada semana de trabajo, has completado por fin el informe. Juntas todas las notas arrugadas que te sirvieron de apoyo en los últimos días y haces con ellas un bollo de papel antes de reclinarte otra vez en tu silla, desde donde lo arrojas hacia el cesto que está en la otra punta de la oficina.

¡Doble! Te felicitas por el tiro perfecto. Todo el mundo es un campeón cuando nadie lo mira.

En eso Juan, un colega, entra con una sonrisa maliciosa. “Una libra a que no lo haces de nuevo”, desafía.

“Acepto”. No hay mucho en juego, tu confianza está en alza y el tiro es posible. Apuntas...

“Eh, apurado, no tan rápido”, interrumpe Juan. “Hagámoslo un poco más interesante”.

Cuando se asoma al pasillo, convoca a todos los demás compañeros del piso y les ofrece apostar. Les dice que es dinero fácil, que nunca volverás a acertar desde seis metros. En minutos, en la oficina hay más gente que nunca

y el jarro con el dinero de las apuestas está hasta la mitad. Pero no termina ahí.

En su nuevo rol de corredor de apuestas, Juan hace correr la voz –y las noticias viajan rápido. Antes de que te des cuenta las cosas están fuera de control: la oficina atestada, gente parada en los pasillos y contra las ventanas y las apuestas suben rápido.

“Apuesto cinco”, grita uno.

“Anótame diez”, vocifera otro.

A esa altura ya no puedes retirarte, así que aceptas todas las apuestas. Hasta el CEO interviene, agitando un billete de 50 seguro de que no lo lograrás. La charla es incesante, la tensión crece y el pozo rebalsa un poco más de 1000 libras hasta que Juan decide cerrar las apuestas y, como un umpire de Wimbledon, llama a “Silencio, por favor”.

El rumor desciende. Todas las miradas se clavan en ti. Un tiro para la gloria.

Tomas el bollo de papel –lo sientes extraño entre las palmas– y lo aprietas más, mientras piensas cómo hacer mejor el tiro y qué pasaría si no aciertas. ¡1000 libras! Sientes las manos frías y húmedas, el pecho tenso, el corazón desbocado.

Las miradas de tus colegas te perforan. Este es el momento: el hoyo de la victoria en la Ryder Cup, el penal de último minuto en la final de la Copa del Mundo. Tu oportunidad de hacer historia en la oficina.

Con la boca seca y el estómago hecho un nudo, balanceas el brazo hacia atrás. *¿Cómo fue que lo hice antes?* Tratas

de visualizar el bollo entrando al cesto mientras llevas el brazo adelante y sueltas la bola de papel, que deja atrás tu mano, y todo el mundo contiene la respiración mientras sigue el arco que dibuja en el aire...

La presión definida

Todos tenemos nuestra definición de presión. Para algunos es la presión de entrevistarse con un nuevo cliente en el trabajo. Para otros es el estrés de llevar adelante su propio negocio. Muchos sobrellevamos la presión de combinar largas horas de trabajo con ser un buen padre o madre en casa y todos conocemos bien la presión de que las cuentas cierren. Pero no solamente podemos identificarnos con esta clase de presión objetiva y seria. Podemos sentir presión cuando conocemos a alguien por primera vez, ya sea en el trabajo o en una ocasión social, incluso hay momentos en que podemos sentirnos agitados por algo que nos parece una tontería, como esperar a que lleguen los invitados a nuestra propia fiesta de cumpleaños. Podemos sentirnos bajo una enorme presión por hacer las cosas bien cuando emprendemos actividades como correr una maratón o actuar en un evento que nos importa -ya sea un torneo de fútbol 5, una obra de teatro local o incluso acertar una bola de papel en un cesto-. La presión puede crear un tipo de sufrimiento muy personal.

Pero aunque signifique diferentes cosas para diferentes personas y pueda afectarnos de muy diversas maneras,

todos reconocemos sus efectos en nosotros y los demás. Las personas bajo presión casi siempre traslucen síntomas. Algunas son mejores que otras para manejarlos u ocultarlos, pero sabemos reconocer sus marcas. Y fuera de nuestro círculo social, cuando miramos deportes, películas y programas de televisión, podemos verla delante de nuestros ojos, sus señales nos resultan familiares, tanto en el jugador que busca meter la última bola negra para ganar el campeonato mundial de snooker, como en el héroe de acción que busca desactivar una bomba -y todo porque sentimos presión en nuestra propia vida, aunque por lo general en un escenario más modesto y en circunstancias menos peligrosas-. Los deportes y las películas magnifican las tensiones que ya conocemos a través de nuestra experiencia de primera mano.

Presión significa algo diferente para cada uno, ¿cómo podemos, entonces, comenzar a definirla con claridad para que todos podamos entenderla? Podríamos pensar en el diccionario como un buen punto de partida, pero no nos resultaría difícil perdernos en medio de las diversas definiciones que no representan el núcleo de lo que sentimos cuando nos enfrentamos a la presión. Allí es donde deberíamos dirigir la atención. Lo que nos concierne son los *efectos* de la presión, aquellos que nos inhiben. ¿Cómo es que algunas personas logran un gran rendimiento en el momento que importa mientras que otras se derrumban visiblemente ante el esfuerzo?

Ansiedad, aceleración del ritmo cardíaco, sudor, sentir los hombros o el cuello “duros”, dolor de cabeza, cosquilleo en el estómago y náuseas son solo algunos de los síntomas físicos que podemos experimentar como resultado de la presión. Los efectos mentales también pueden ser pronunciados: la confianza, concentración, memoria, control de las emociones, toma de decisiones, sentido de perspectiva, capacidad para mantenerse presente en el momento, todo puede verse comprometido cuando estamos bajo presión y nos impide hacer cosas que podríamos manejar con facilidad en un entorno más relajado.

Los deportistas de primer nivel experimentan estos efectos igual que cualquier otra persona y en el ámbito de los deportes profesionales abundan expresiones como “miedo escénico” y “ahogarse”. De todos modos, los deportistas han aprendido, mediante algunos de los métodos que describiremos en este libro, a manejar estos efectos mejor que nadie -desempeñarse regularmente delante de miles de espectadores suele producir esto en las personas. Pero todo el que ha visto una definición por penales sabe que nadie es inmune a la presión -ni siquiera los mejores.

La presión se cobra lo mejor de cada uno en algún momento. ¿Quién de nosotros puede decir, honestamente, que no ha rendido bien en algún examen, entrevista, compromiso social o en el trabajo debido a los nervios? Cuando hacemos alguna de estas cosas, ya sea por motivos profesionales, sociales o simplemente por supervivencia, la

presión inhibe y desafía nuestra capacidad para tomar decisiones. Entonces, para los propósitos de este libro, vamos a adoptar una definición clara y simple de la presión, a sabiendas de que el problema no es la presión en sí sino el impacto que tiene sobre nosotros:

PRESIÓN: *interferencia con la capacidad de concentrarse en un proceso, consciente o inconscientemente, provocando un deterioro en la técnica y una merma en el nivel de rendimiento.*

De esta manera, en el esfuerzo por hacer caer el bollo de papel dentro del cesto en la oficina, la presión surge de (a) el pensamiento de perder mucho dinero (había más de 1000 libras pendientes del resultado); (b) tener que rendir frente a un grupo grande de personas, muchas de las cuales no conoces; y (c) tener que rendir delante de tu CEO –es decir, la presión de ser capaz de rendir bajo presión.

Que te haya ido bien cuando pensabas que nadie te veía no significa mucho cuando estás delante de una multitud. No tenías práctica real en estas condiciones, ni un proceso consciente ni una técnica aprendida que te dieran mejores chances de éxito. Tienes que acertar en el primer intento.

Presión: la filosofía

Si tuviera que ofrecer en pocas palabras una valoración de mi filosofía del coaching, diría: “volver a despertar una actitud juvenil en el aprendizaje y crear una mentalidad ‘sin límites’”.

No importa quién seas –el mejor golfista del mundo, una enfermera en una sala de emergencias sobrecargada, el mejor pateador de rugby o un empleado entre miles en una gran empresa–, siempre puedes mejorar. En los márgenes de tu desempeño, puedes ser aún mejor y puedes aprender a disfrutar y a darle la bienvenida al desafío de mejorar y celebrar tu progreso.

Los deportes de élite muestran a la perfección y en forma pura las ideas y preconceptos que tenemos acerca de la presión. ¿En qué otro lugar un jugador tendría que patear un penal frente un estadio lleno, con millones mirando por televisión, para ganar un torneo que sucede solo cada cuatro años y que para el jugador y su equipo podría significar la única chance de ganarlo?

En los deportes los márgenes son muy finos y sin embargo los resultados son tan en blanco y negro: ganadores y perdedores. Solo en los deportes somos testigos colectivos y en forma pública de los efectos de la presión llevada al extremo. Un jugador puede ser el mejor del mundo y aun así errar un simple tiro desde doce pasos, un putt de un metro en un hoyo fácil, o tener una doble falta en un momento crucial. Más allá de la presión extrema bajo la cual se desempeñan paramédicos, soldados, bomberos, policías y otros profesionales por el estilo –cuyas decisiones pueden ser literalmente de vida o muerte–, sus actividades a menudo asombrosas, peligrosas y heroicas no suceden a la vista del público. Ninguna multitud juzgará cómo responden a la presión. De manera

similar, quienes se dedican a profesiones menos peligrosas pero muy estresantes, como banqueros, abogados y corredores de inversión, no desempeñan regularmente sus tareas ante el escrutinio de las cámaras de TV -aun cuando algunos apreciaríamos saber qué ocurre exactamente detrás de las puertas.

Es en los deportes, entonces, donde la aplicación y las consecuencias de la presión aparecen con claridad, donde el fenómeno puede estudiarse y comprenderse de manera más fácil. Los deportes son nuestro portal público al tormento físico y psicológico que la presión puede desencadenar -y a los héroes capaces de manejar y aprovechar sus efectos tanto para su gloria personal como para la gloria de sus equipos.

A lo largo de más de veinte años de trayectoria en el deporte he tenido la fortuna de conocer a muchos grandes coaches y deportistas y aprender de ellos. Trabajé, entre otros, con los jugadores internacionales de rugby Jonny Wilkinson y Johnny Sexton, con los golfistas Luke Donald y Padraig Harrington, y con varios equipos de élite, incluyendo la selección de rugby de Inglaterra, los British and Irish Lions, la Asociación Británica de Judo y con los West Coast Eagles del fútbol australiano. También trabajé con deportistas cuyos nombres no son famosos pero tienen el mismo compromiso de asumir el desafío de mejorar su nivel, a su manera y según sus márgenes. Ayudarlos a desarrollarse ha sido muy satisfactorio. Y es también en los deportes -específicamente el golf- donde trabajé en mi

propio progreso y redescubrí mi empatía con la angustia y las presiones de aprender y dominar cualquier nueva destreza.

El deporte, de todos modos, es solo el punto de despegue. Fui profesor de escuela secundaria y trabajé durante varios años en tres grandes establecimientos enclavados en el cinturón de pobreza de la ciudad de Bristol. Estoy convencido de que esa experiencia docente creó los fundamentos más sólidos de mis habilidades como coach. Guardo una enorme gratitud hacia aquellos colegas que, en esta profesión frecuentemente subestimada, apoyaron y alentaron mis primeros avances.

He sentido también las presiones que se pueden producir en la vida aparte de los deportes. He aprendido de ambos lados, con mi trabajo en los deportes modelando mi vida fuera de ellos y viceversa. Mi deseo de mejorar me motivó a completar un PhD en la Universidad de Loughborough al mismo tiempo que trabajaba la jornada completa, una buena experiencia pero que me dejó más preguntas que respuestas. Ahora hago mucho mejores preguntas.

El Principio de la Presión

El Principio de la Presión fue evolucionando a través de mis años de enseñanza, investigación y coaching. Es el resultado de la metodología que aprendí, adapté y fui creando a lo largo de mi trayectoria en deportes como golf, rugby, cricket, fútbol, judo, polo, fútbol australiano y otros,

y del cúmulo de riquezas que la experiencia de vida tiende a ponerte en el camino. He visto con mis propios ojos las consecuencias que los extremos de presión pueden producir y he trabajado con personas de toda procedencia para ayudarlas a manejarlos.

El Principio de la Presión no es una solución rápida ni un parche a la mano. Es una filosofía multifacética pero cuyas lecciones son simples. Podrás ver beneficios en el corto plazo, por cierto, y si te comprometes plenamente, los logros en el largo plazo serán enormes. Notarás las mejoras. Estarás mejor equipado para enfrentar la presión y desempeñarte a pleno.

El Principio de la Presión comprende ocho aspectos que se entremezclan, y cada uno de esos aspectos será materia de un capítulo:

Ansiedad: *la fuente de muchos de los problemas que aparecen cuando estamos bajo presión, cuyos síntomas físicos pueden dominarse para un rendimiento efectivo.*

Lenguaje: *la sangre que da vida a toda la cadena, nunca debemos subestimar su poder e influencia.*

Administración del aprendizaje: *cómo podemos aprender con mayor eficacia y mejorar nuestras habilidades bajo presión.*

Equilibrio implícito - explícito: *como mantenemos el equilibrio de información en nuestra mente.*

Conducta: *- el poder de la práctica efectiva.*

Entorno: *cómo podemos manejar nuestras expectativas y nuestro entorno cuando estamos bajo presión.*

Apagón sensorial: *qué le ocurre a nuestro cuerpo y mente cuando la presión extrema nos golpea y cómo podemos retrasar el impacto.*

Pensar correctamente bajo presión: *el componente final que completa el Principio de la Presión.*

Estos ocho aspectos están interrelacionados, por lo que no hay un corte nítido entre cada uno de ellos; por el contrario, se alimentan unos a otros: siete hebras entrelazadas en torno al hilo común del lenguaje.

Este libro estudia no solo la importancia de la práctica per se, sino también cómo diferentes tipos de prácticas pueden prepararnos para un entorno de presión. Explica cómo aprendemos una habilidad en primer lugar y cuál es la mejor manera de ejecutarla cuando la presión se acumula. Ofrecemos técnicas para construir confianza y desarrollar una mentalidad positiva capaz de superar las interferencias mentales que pueden inhibirnos en los momentos cruciales de la vida. Hablaremos también del poder del cuerpo, y de la mente, para ayudarnos a lidiar con el estrés. Más allá de los deportes, veremos también qué podemos aprender de los Royal Marines, entrenadores de delfines, pilotos de guerra, skaters, vendedores de automóviles y el mundo de la publicidad.

Mi esperanza es que cualquier persona que quiera mejorar su desempeño en un entorno de presión pueda beneficiarse con este libro. Mi mensaje es que eres capaz de lograr mucho más, quienquiera que seas. Y no tengo todas las respuestas -yo también adopto la mentalidad de

que no hay límites y siempre estoy aprendiendo y dispuesto a mejorar-, pero estoy a punto de compartir los resultados de mi experiencia como maestro, como alumno y como coach de algunos de los mejores del mundo en los entornos de mayor presión que se puedan imaginar.

1. ANSIEDAD

Sincronizar las mariposas



Hacia el final de 2011, el golfista inglés Luke Donald se encontraba a las puertas de hacer historia. Si terminaba lo suficientemente alto en el Campeonato Mundial de Dubai, se convertiría en el primer jugador de la historia en encabezar la lista de ganancias de ambos lados del Atlántico –los circuitos de la PGA de Estados Unidos y Europa. Su principal rival en Dubai era el ganador del US Open, Rory McIlroy, que todavía tenía chances de llegar a la cima de la lista de ganancias.

Luke sentía la presión con claridad. Su comportamiento me recordaba al de Jonny Wilkinson antes de los partidos de la selección inglesa de rugby: muy callado y concentrado. Viajé todos los días con Luke hasta el circuito y, antes de esa ronda final y decisiva, le escribí una nota de motivación para brindar una dirección clara y sin complicaciones. La nota terminaba así:

Alto en la ejecución y una mente implacable, sintiéndote excitado/nervioso, quizás incómodo –genial, es tu combustible para un buen rendimiento, un GRAN rendimiento.

Eso fue exactamente lo que produjo. Luke terminó la ronda seis bajo el par, y como Rory McIlroy se quedó, Luke terminó primero en la lista de ganancias europea –la carrera a Dubai–, se aseguró un lugar en la historia y consolidó su posición número uno en el ranking mundial, del que había desplazado a su compatriota Lee Westwood tras el torneo de la PGA en Wentworth, un poco antes de ese mismo año.

Aunque en los últimos dos días del torneo su nivel de energía no estaba tan alto como solía, Luke se había mostrado completamente comprometido en el gimnasio y produjo algunos números sobresalientes en las prácticas. Luego rindió donde realmente importa –un logro increíble.

Recién al año siguiente, en una entrevista durante el mismo evento en Dubai, reveló que no había disfrutado la experiencia de 2011. Dijo que había habido demasiada presión.

Sentir la ansiedad

Ya sea esa familiar pesadez de domingo a la noche antes de una semana de trabajo que asoma complicada o el nudo en el estómago antes de un examen, todos tenemos sensaciones de ansiedad. Aunque a menudo tenemos una buena razón para sentirnos ansiosos, como cuando, digamos, estamos a la espera de los resultados de un examen médico o afuera de un quirófano con un ser querido adentro, la mayoría de las veces la ansiedad

cotidiana comprende más la percepción de una amenaza que una amenaza física real.

En su libro *Sport and Exercise Psychology: The Key Concepts [Psicología del deporte y el ejercicio: Conceptos clave]*, Ellis Cashmore detalla varias formas de ansiedad, todas relacionadas con

una reacción emocional y cognitiva general a un estímulo o entorno particular donde están presentes la aprehensión y el temor.

Es esta *reacción*, basada en nuestras propias percepciones individuales, la que explica por qué una persona puede ver una situación particular como la esperada prueba de su temple -un desafío para estar a la altura- mientras que otra la vive como una amenaza y en consecuencia no puede rendir de acuerdo con su potencial cuando la enfrenta. Lo que percibimos como amenazante difiere de una persona a otra y son nuestras percepciones las que generan ansiedad antes que la situación en sí misma.

Las dos formas principales de la ansiedad son la ansiedad *rasgo* y la ansiedad *estado*. La ansiedad *rasgo*, como su nombre lo sugiere, describe un nivel generalizado de ansiedad, a diferencia de una respuesta a una situación temporaria. Alguien que experimenta niveles altos de ansiedad *rasgo* en compañía de otras personas vivirá como estresantes un conjunto de circunstancias que objetivamente no contienen amenaza, como ir al trabajo todos los días o asistir a una fiesta de cumpleaños.

La ansiedad *estado*, en cambio, es un trastorno temporario que involucra las tensiones producidas cuando

alguien percibe una situación particular como amenazante. Esta ansiedad suele desaparecer luego de que se ha enfrentado el desafío, pero puede provocar un montón de problemas antes y durante el evento y comprometer seriamente el desempeño. Tal vez disfrutas de tu trabajo, pero el hecho de que hoy tengas una presentación importante frente al directorio puede ponerte extremadamente ansioso de verdad.

La ansiedad estado, o el estado de ansiedad, es la que abordo en mi trabajo, ya que por lo general se produce en torno a eventos y situaciones específicas que necesitamos afrontar. (En el mundo de los deportes muchos prefieren la expresión “miedo escénico”.) Una persona normalmente segura puede colapsar en la cancha de golf cuando la ataca la ansiedad estado. O puede ser un buen golfista hasta que la pelota termina en un bunker -una circunstancia específica del juego. El estado de ansiedad sobreviene cuando intentamos un desafío que está fuera de nuestra zona de comodidad, como jugar la final de una copa o hacer nuestra primera presentación ante nuestros nuevos compañeros de clase en la universidad.

Miedo escénico

Se acepta por lo general que la ansiedad -la percepción de una amenaza- produce tensión en el cuerpo y puede crear toda clase de distracciones emocionales que nos sacan de la tarea que tenemos delante. Estos pensamientos

irrelevantes para la tarea interfieren con la concentración y nos impiden ejecutar eficientemente un proceso que, en otras circunstancias, podríamos hacer con facilidad. Para un deportista de élite, esto podría significar la incapacidad de ejecutar una habilidad motora básica bien practicada y tomar buenas decisiones.

Si volvemos a nuestro ejemplo de arrojar una bola de papel a un cesto, ¿hasta dónde el público creciente y la presión financiera producirían en ti un estado emocional de poca ayuda? ¿Te habría ido bien o el brazo se te habría vuelto pesado y la mente llena de pensamientos inútiles? ¿Habrías entrado en un estado de ansiedad?

Esta clase de ansiedad puede manifestarse de muchas maneras, incluso podrías sentirte extremadamente cohibido y pensar una y otra vez cómo harías para arrojar la bola, además de los síntomas físicos habituales: taquicardia, boca seca y transpiración. Pero en su esencia, la causa es bastante simple: miedo al fracaso.

La palabra “fracaso” se ha convertido en un componente poderoso de nuestro lenguaje. Nos permite pintar las cosas en blanco y negro y, más allá de nuestros esfuerzos, nos resulta sencillo ver como un “fracaso” cualquier cosa en la que no tenemos un 100% de éxito. Visto de esta manera, el fracaso puede desencadenar toda clase de problemas: en el caso de la bola de papel, fallar el tiro podría tener repercusiones financieras reales, mientras que en un examen o una prueba, fallar o fracasar tienen una definición más clara. Pero “fracaso” puede significar

diferentes cosas en otras situaciones e incluir muchos tonos de grises. Podría significar conocer por primera vez el grupo social de una pareja, estar nervioso y sentir después que no has hecho una buena presentación de quién eres. Podría significar presentarse a dar una charla en la escuela del vecindario y terminar con una clase llena de niños aburridos que juegan con sus teléfonos en lugar de escucharte.

No todos estos “fracasos” tienen consecuencias grandes o negativas. Algunos son experiencias de aprendizaje y la mayoría de las veces suele ocurrir que el “fracaso” en nuestra mente ni siquiera es detectado por los demás, que piensan que todo estuvo bien. Podrían decirte: “Estuviste muy bien. ¿Quién no estaría un poco nervioso e incómodo en un lugar lleno de gente extraña que básicamente te interroga?”. Esto causaría una sonrisa en un maestro experimentado y diría. “¡Bienvenidos a mi mundo!”.

Una vez más, todo esto apunta a nuestra percepción de una situación. Reforzamos negativamente nuestras opiniones subjetivas antes que una verdad objetiva. Y, lamentablemente, una vez que hemos percibido algo como fracaso, lo más probable es que estemos ansiosos por temor a que se repita. Muchas personas, entonces, buscan evitar la situación –evitar la posibilidad de fracaso.

En el terreno deportivo, nos referimos a jugadores y equipos que buscan evitar la derrota en vez de salir a buscar la victoria. Y cuando esta clase de pensamientos

entran en juego, ejercen una clase de presión diferente, más difícil de manejar.

¡No yerres!

Trabajo regularmente con Kevin Shine, el entrenador de lanzadores de cricket más importante de Inglaterra y Gales. En cierta ocasión les propusimos una prueba a los lanzadores de la selección de Inglaterra. En ella debían acertarle a un blanco que les marcamos mediante un pequeño rectángulo en el suelo a seis yardas de los postes. El recuadro tenía dos yardas de largo y doce pulgadas de ancho. Con cada acierto el lanzador obtenía un punto. Ya sobre el final de la sesión, cada uno de los ocho lanzadores lograba acertar sus tiros en el blanco y había entre ellos un buen clima de camaradería y sana competencia.

Cambiamos entonces las reglas del ejercicio, de manera que en vez de recompensar al lanzador por sus aciertos, lo penalizábamos por no aterrizar la bola en la zona de blanco, ese recuadro de dos yardas por doce pulgadas. Y resultó ser una prueba mucho más difícil, en la que los lanzadores debieron adaptarse y pasar de una tarea proactiva, a realizar un acto consciente para *evitar* un resultado. Para el lanzador la clave era reemplazar las condiciones que le habíamos creado y convertir en su mente la tarea en acertar el blanco, en lugar de no errarle.

El nuevo desafío era simple: si yerras al rectángulo, quedas fuera. Hicimos dos rondas de eliminación directa.

En cada una hubo un solo lanzador victorioso. El clima también cambió: se acallaron la charla y la chacota y el buen espíritu de camaradería y competencia dio paso a un silencio ominoso. Más tarde los jugadores comentaron que sintieron mucha más presión. De los catorce tiros que fallaron al blanco, trece fueron lanzamientos que se quedaron cortos. La presión hizo que el lanzador se pusiera más tenso y esto les produjo un swing más pequeño y comprimido.

La diferencia entre ir *hacia* algo -querer lograrlo- y *alejarse* de algo -no querer fallar- puede tener un impacto significativo en la forma en que pensamos. Cuando la aplicamos a un evento e incluso a una simple acción, como un lanzamiento, tratar de no errar contamina el cerebro con la idea de una bola que falla el blanco. Esforzarte por *no* arruinar un examen, una presentación, la entrevista que estás por tener -significa, en todos los casos, plantar en la mente la idea de fracaso. Es mucho más efectivo visualizarte completando con éxito tu examen, presentación o entrevista.

Tiene éxito quien en medio del calor de la competencia es capaz de visualizar lo que quiere, confiar en su técnica y concentrarse en qué debe hacer para lograrlo -en lugar de permitir que lo distraigan pensamientos acerca de qué debe evitar.

Todo camino te llevará allí

Un equipo que languidece cerca del fondo de la tabla de la Premier League –por ejemplo Leicester City o Sunderland en la temporada 2014-15– y que se ha pasado casi todo el campeonato allí abajo, de repente produce una notable seguidilla de victorias y hasta vence a equipos que están en los puestos más altos del torneo, todo en una rápida sucesión para evitar el descenso. ¿Qué pasa luego cuando ya están a salvo? El rendimiento decae y los resultados también –y resulta difícil escapar a la sensación de que esos equipos estarán otra vez en la picota en la temporada siguiente.

En la Navidad de 2015, Leicester City –que tuvo una campaña de siete victorias y una derrota en los últimos partidos de 2014-15, un rendimiento de campeón si se pudiera mantener a lo largo de toda una temporada– desafiaba las críticas y estaba primero en las posiciones; Sunderland, en cambio, que de sus últimos partidos de la temporada 2014-15 había ganado seis consecutivos y perdido solo uno, una vez asegurada la permanencia se encontraba nuevamente cerca del fondo de la tabla.

¿Cómo hacen esos equipos para mostrar, aunque sea por un lapso breve, la clase de rendimiento que los colocaría en los primeros puestos si pudieran mantenerlo durante toda la temporada?

Aquellos cuya motivación es evitar –que desean alejarse de los problemas, estrés, incomodidad o sufrimiento– tienden a rendir con éxito cuando estas amenazas están cerca. Cuanto más se alejan de la fuente de malestar –en

este caso el descenso- menor es el impacto de esa fuente sobre ellos. Jugaron regularmente toda la temporada y luego, cuando la amenaza se hizo acuciante, su motivación creció en forma drástica y se jugaron el pellejo para salvarse de la ignominia y la condición de (relativa) pobreza en el campeonato. Una vez desaparecida la amenaza, su motivación volvió a los niveles anteriores.

Esto no significa, por supuesto, que esta clase de rendimiento carezca de méritos. Los equipos que evitan con éxito el descenso desde esas posiciones en la tabla logran desempeñarse mejor que aquellos que, ante la misma presión, finalmente descienden. No es coincidencia que Sunderland haya logrado un escape aún más espectacular en la temporada anterior, donde ocupaba el último lugar de la tabla de posiciones cuando faltaban solo seis partidos por jugarse, de los que ganó cuatro y empató uno, venciendo en el camino a Chelsea y Manchester United en condición de visitante. Pero no son solo los equipos que están en el fondo de las posiciones: si observamos la capacidad de Arsenal para mejorar su rendimiento cuando siente amenazada su clasificación a la Champions League, veremos una similar motivación de evitar (es decir, la motivación de no terminar por debajo de los primeros cuatro puestos), la cual se nota a través de la mejora del rendimiento cuando la presión les cae encima y por el hecho de que no se han quedado fuera de las posiciones de Champions League desde la temporada 1996-97, en la que quedaron terceros cuando solo los primeros