
CAPÍTULO I

¿QUÉ ES EL ÉXITO?

Sólo existe una clase de éxito: lograr vivir a tu manera.

Christopher Morley (1890–1957)

Novelista, ensayista y poeta

Se han escrito centenares de libros sobre el éxito, que se han empeñado en definirlo y en darnos las claves necesarias para alcanzarlo. Sin embargo, pocos libros sobre el éxito han tenido verdaderamente éxito. ¿A qué se debe esta paradoja? Seguramente estamos ante un término de amplios y variados significados y cuya definición depende de la valoración subjetiva que cada persona hace de determinados factores. Si no, no se explicaría que un mismo hecho, como puede ser quedar en segundo lugar en una competición, pueda ser considerado como un éxito para algunos y como un fracaso para otros.

La palabra "éxito" viene del latín *exitus*, que quiere decir "salida, término, fin". De hecho, en inglés, *exit* quiere decir *salida*, mientras que en español *éxito* es sinónimo de triunfo, de salir airoso.

Aunque los significados en inglés y español no coincidan, en lo que sí podemos coincidir es que el éxito es algo que tiene que ver con el esfuerzo,

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-

dido de la 2ª a la 1ª división alemana y ganó la liga ante la sorpresa de todos. Su excelente rendimiento, muy por encima de sus expectativas, hizo que solamente perdiera cuatro partidos en toda la liga y superara a rivales, en teoría más potentes entonces, como el Bayern Munich o el Bayer Leverkusen. ¡Aquello fue un éxito en mayúsculas!

El segundo caso, y más frecuente, es que estas dos condiciones no se den juntas. Muchas veces sí que tienes unos resultados por encima de las expectativas, pero no logras ganar la competición. Esto le pasó, por ejemplo, al RCD Espanyol de Javier Clemente en la temporada 1987-88. Se plantó en la final de la Copa UEFA tras eliminar a rivales como el Brujas, el AC Milan o el Inter Milan, pero no logró alzarse con el título tras caer en la final ante el Bayer Leverkusen.

Lo mismo le sucedió al CD Tenerife entrenado por Jorge Valdano en la temporada 1996-97 en la misma competición. Logró llegar hasta semifinales dejando atrás rivales como Lazio, Feyenoord o Brondby y obteniendo grandes resultados, pero no logró ganar la competición. Por sus resultados, tanto el rendimiento del RCD Espanyol como el del CD Tenerife deben considerarse un éxito sin lugar a dudas.

¿Qué hace falta para tener éxito?

Si preguntamos a jugadores, entrenadores, directivos, periodistas o incluso aficionados en general qué hace falta para que un equipo tenga éxito, probablemente, las contestaciones que obtendremos se parecerán muchísimo. ¿A qué se debe tal coincidencia? Tan solo basta con apelar a la conciencia de cada uno, a nuestra sabiduría o sentido común para encontrar las respuestas: hace falta talento, trabajo, tener buen ambiente en el vestuario, ser un equipo, entrenar bien y saber a qué jugamos. Probablemente alguien añada alguna respuesta más en función de su experiencia, pero básicamente, todo el mundo respondería lo mismo.

Aquí es donde introduzco otra idea clave de este libro: todo el mundo sabe lo que hace falta para tener éxito, pero no todo el mundo lo hace. Lo que es sentido común, muchas veces no es práctica común. Esta es una de las diferencias entre los ganadores y los que se quedan en el camino: los ganadores hacen aquello que los perdedores no hacen. Saber lo que hay

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 incluíste 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 darlo 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.

Todos queremos ganar, pero para ganar hacen falta muchas cosas. Unas las controlamos, otras no. En la medida en que trabajemos sobre las cosas que controlamos, estaremos trabajando en nosotros mismos. En la medida que trabajemos en las cosas que no controlamos, estaremos trabajando para el éxito de los demás.

Ahora bien, cuando trabajamos en algún aspecto de nosotros mismos podemos hacerlo a dos niveles: podemos hacerlo a un nivel superficial, o bien, a un nivel profundo. El nivel superficial está asociado al aprendizaje y uso de técnicas cuya finalidad es hacernos lograr un resultado a corto plazo. A menudo, estas técnicas no son más que intentos por manipular o influir a la otra persona para lograr algo que nosotros queremos. Por ejemplo, si pongo una sonrisa bien grande y utilizo buenas palabras con alguien que no me cae bien, pero de quien quiero obtener algo que es importante para mí, seguramente tendré más posibilidades de lograrlo que si le demuestro mis verdaderos sentimientos. Podríamos poner más ejemplos con muchas otras técnicas para manipular a los demás y que se pueden aprender en libros y manuales de cómo relacionarse mejor con las personas, cómo ser buenos líderes o cómo ganar más amigos.

Aunque este tipo de enfoque pueda estar bien y resultar útil en determinadas circunstancias y en determinados entornos, sin embargo, no genera cambios de verdad ya que, en el largo plazo, nuestros comportamientos son percibidos por los demás como manipulativos y poco sinceros.

La cuestión clave e importante aquí es que nosotros, como entrenadores, estamos tratando con personas y nuestro objetivo es que queremos que este grupo de personas –que forman el equipo al que entrenamos– rindan en cada partido al 100%, o mejor, al 110% si es posible. Pues bien, para lograr este objetivo –y aquí está la segunda tesis del libro– no podemos utilizar técnicas a nivel superficial. Tenemos que trabajar en nosotros mismos a un nivel más profundo. Y este nivel más profundo es el que corresponde a nuestro carácter. Nuestro carácter es lo que realmente somos y no lo que aparentamos ser cuando trabajamos solamente con técnicas manipulativas a un nivel superficial. En el carácter tienen lugar los cambios verdaderos y duraderos, porque aquí estamos trabajando en lo que realmente somos, en nuestra identidad, en nuestra esencia, en nuestra manera de ver la realidad. Esto es lo que marca realmente la diferencia entre “*ser*” y “*aparentar ser*”.

Si queremos convertirnos en entrenadores (y personas) de éxito, tenemos que empezar a trabajar en nosotros mismos, en lo que somos y no en lo que aparentamos que somos. Por eso este libro se llama “*Carácter Ganador*”, porque está enfocado a trabajar en la parte más profunda de ti –en tu “*ser*”– para, de esta manera, provocar cambios profundos verdaderos que te ayuden a conseguir una diferencia significativa en el resultado final. “*Carácter Ganador*” hace referencia a poner los principios del éxito en la base del carácter, en lo que realmente somos como persona. De esta manera podremos transmitirlos con un mayor impacto y de manera más creíble a los demás y lograremos que las personas de nuestro alrededor se puedan convertir en personas de éxito también.

Involucrarse realmente y de verdad con los principios del éxito de este libro te ayudará a construir un carácter noble, con personalidad y equilibrado. En la medida que, como entrenador, sepas transmitir estos principios a tu equipo, lograrás resultados positivos y tendrás un equipo con carácter ganador. En la medida que te alejes de los principios, los resultados serán negativos y tu equipo será vulnerable y sin carácter.

Carácter vs personalidad

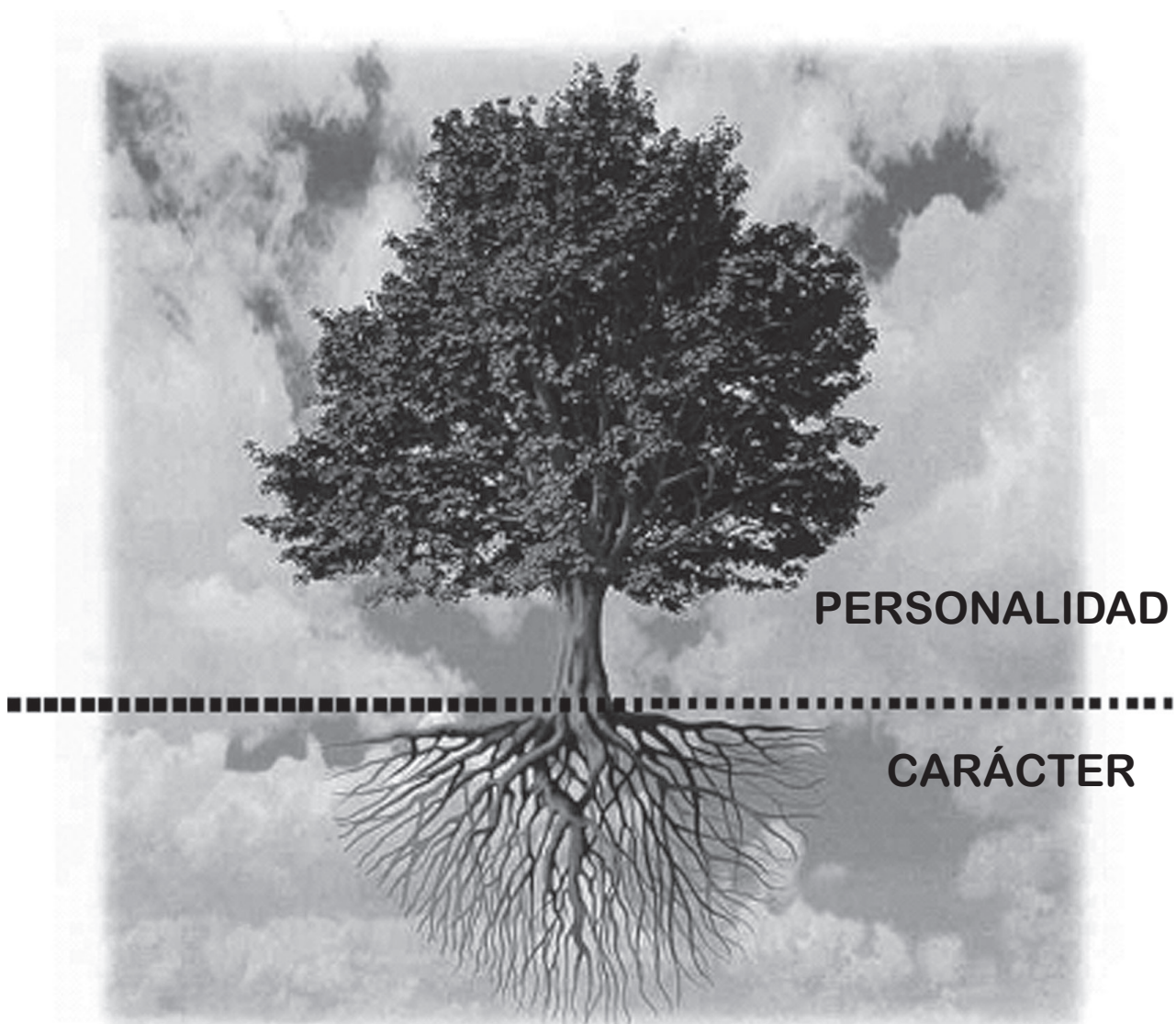
*Siembra un pensamiento y recogerás una acción.
Siembra una acción y recogerás un hábito.
Siembra un hábito y recogerás un carácter.
Siembra un carácter y recogerás un destino.*

*Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882)
Poeta y profesor norteamericano*

Carácter proviene del griego *χαρακτήρ* (*kharakter*), que quiere decir “*marca*”. Así pues, el carácter de una persona –y, por extensión, de un equipo también– es su marca esencial, su esencia, su identidad básica, de lo que está hecho en verdad. El carácter, por lo tanto, surge de dentro, de lo más profundo del ser, es decir, de lo que uno realmente es y de lo que a uno realmente le motiva.

La personalidad, sin embargo, hace referencia a nuestros comportamientos, a nuestras conductas y a nuestra manera de relacionarnos con los demás. Es la parte externa de nosotros visible para los demás. Si nuestra personalidad no tiene sus raíces en el carácter no nos resultará eficaz y no nos generará los resultados que pretendemos obtener a largo plazo.

Podemos imaginar el carácter y la personalidad de una persona como un gran árbol. En la parte externa visible, encima de la tierra, podemos ver el tronco, las ramas, las hojas y los frutos que ese árbol da. Esto es una consecuencia de la parte interna no visible del árbol, es decir, de sus raíces. Esas raíces, aunque no las podamos ver a simple vista, marcan lo que el árbol es. Por lo tanto, su tronco, sus ramas, sus hojas y sus frutos son una consecuencia de aquello que el árbol realmente es, de su esencia e identidad. De la misma manera que, difícilmente, un naranjo podrá dar limones, tampoco podrá dejar de dar naranjas si no cambia sus raíces.



El entrenador que quiera tener un equipo de éxito debe empezar a trabajar primero con él mismo en su carácter. Una vez haya aprendido e interiorizado los principios del éxito estará en disposición de enseñar a sus jugadores a incorporarlos en sus respectivos caracteres, para así construir un equipo con un carácter ganador. El problema principal es que la mayoría de personas no trabajan a nivel de su carácter, no trabajan en los fundamentos, que es donde está lo realmente importante y donde se consiguen generar mayores impactos al largo plazo. La mayoría de personas ponen sus energías y su enfoque en la parte visible, esto es, en aprender técnicas que los demás puedan ver. Un ejemplo claro de esto es cuando un equipo cambia de entrenador para intentar generar un cambio en la dinámica del equipo. Llega un nuevo entrenador con nuevos programas de entrenamientos y con nuevas maneras de hacer las cosas. Sin embargo, no se trabaja en cambiar lo que realmente produce cambios verdaderos. Ésta es la principal razón por la que muchos de los equipos que cesan entrenadores para intentar salir del descenso fracasan en su objetivo de salvarse. Sólo si realmente el entrenador consigue interiorizar los principios del éxito en los jugadores, sabrán éstos cómo adaptar las nuevas prácticas y gestionar eficazmente las situaciones más complicadas.

Conviene aclarar en este punto que las técnicas sí que son importantes. Un buen entrenador necesita saber cómo relacionarse adecuadamente con sus jugadores, saber técnicas de comunicación eficaz y de gestión y motivación de grupos, pero cuando usamos las técnicas para encubrir nuestra propia falta de carácter, entonces es cuando las técnicas se vuelven manipuladoras y debilitan el crédito y la confianza del entrenador. Por eso hay que empezar por el carácter de uno mismo, porque de esta manera estaremos desarrollando un carácter que inspirará confianza en los demás. Si tenemos las técnicas pero no tenemos un carácter que inspire confianza, pronto las personas de nuestro entorno empezarán a desconfiar de nosotros, porque percibirán que estaremos solamente preocupados por lograr nuestros propios objetivos, quizás a expensas de ellos.

Así pues, la personalidad debería ser el fruto natural y congruente de nuestro carácter. Si separamos el uno del otro, nos convertimos en personas llenas de hábitos manipuladores y engañosos que solo pretenden lograr lo que queremos aquí y ahora sin importar las consecuencias. No debemos

olvidar que, aquello que realmente somos se comunica a los demás de una manera mucho más elocuente que cualquier cosa que digamos o hagamos.

¿DÓNDE ESTÁ EL CARÁCTER DE UN EQUIPO?

Un equipo está expuesto continuamente a desafíos que le exigen demostrar su carácter verdadero. La manera cómo responde a estos desafíos irá en función del tipo de carácter que tengan sus jugadores. Como entrenador, deberían preocuparte las respuestas a las siguientes preguntas sobre el carácter de tu equipo (anótalas y respóndelas en tu libreta):

- ¿Cómo reacciona tu equipo cuando va por detrás en el marcador?
- ¿Cómo afronta tu equipo un partido ante un rival, en teoría, muy superior o muy inferior? ¿Qué sentimientos predominan?
- ¿Cómo manejan los jugadores de tu equipo sus emociones durante un partido?
- ¿Cómo se ven afectados el estado de ánimo y la autoestima de tu equipo ante una serie prolongada de resultados negativos?

Todas estas preguntas requieren respuestas que surgen del carácter de un equipo y que son el fundamento de su éxito o de su fracaso. Todo éxito o todo fracaso empiezan con un simple pensamiento basado en nuestra manera de percibir la realidad, de interpretar cómo son las cosas. Nuestra manera de ver las cosas marca, por lo tanto, nuestro destino. Podemos trabajar en nuestro comportamiento y aprender las mejores técnicas para aparentar aquello que queremos ser pero, si no cambiamos nuestra visión de cómo son las cosas o sobre cómo percibimos a los demás pronto las técnicas perderán su efecto y los demás percibirán aquello que realmente comunica más en nosotros: lo que realmente somos, cómo realmente vemos las cosas y cómo realmente nos sentimos.

