

¿CÓMO PIENSAN LOS LÍDERES?

Publicado en PdlPro nos. 7 y 9

En la sociedad actual, a menudo nos muestran, en publicidad y en algunos medios de comunicación, la imagen del “triunfador” asociando, por lo general, esa etiqueta a aquellos que destacan en algo, tienen mucho dinero, poder... o por lo menos lo aparentan. ¿Cómo esas personas han llegado tan “arriba”? (en el caso de no ser una fortuna heredada) ¿Son superdotados por naturaleza, es por su carácter, o simplemente han tenido mucha suerte?

Bueno, dicen que la suerte hay que buscarla. Un poco de todo se necesita para estar en la picota: suerte, cualidades y personalidad, pero lo que no podemos olvidar es que detrás de esos líderes están unas personas de carne y hueso que lo más seguro es que habrán pasado por muchas vicisitudes antes de llegar a esa venerada *primera fila*. En ocasiones nada más se ve lo bonito, como la imagen de un ciclista en lo más alto del podium, ignorando todo lo que ha habido que construir debajo de ese peldaño para poderse subir a él. Otras veces, se piensa que una vez arriba ya está todo hecho, y tampoco es así. Cualquiera que haya visto a Pedro Delgado en más de una ocasión, no pudiendo dar un paso en la calle sin firmar un autógrafo o posar para una foto, puede imaginarse la paciencia infinita que hace falta para poner la mejor de sus sonrisas y hacerse la instantánea con el aficionado. Y eso que el segoviano lleva más de diez años retirado.

¿El que no triunfa es un fracasado?

Antes de continuar con los líderes, quiero hacer un inciso acerca de lo que significa ser un fracasado. He puesto “el que gana” en el enunciado a propósito, porque la etiqueta “ganador” tiene como contrapuesta la de “perdedor” y cuando se tiende a ir a los extremos por aquello de no tener que pensar mucho, parece que todo aquél que no gana es un *fracasado*. Una cosa es querer progresar en la vida y otra considerar que si no lo haces eres inferior al resto de mortales. La sociedad considera que tienes que hacer determinadas cosas para ser un “ganador”. Tú puedes seguirlos o no, y darte cuenta de que para ser ese “ganador” tienes que seguir tus propias ideas y no las que te dictan los demás, pero por muy lúcido que seas, el entorno puede estrechar tu campo de visión, y si el sol no brilla se nos nublan también las estrellas. En ese camino predeterminado hacia la “luz” según los cánones sociales, tus pequeñas victorias no valen para nada si no consigues algo grande, y en el afán por seguir ese ideal, el punto de mira de quien intenta conseguirlo puede restringirse, impidiendo valorar factores ajenos a uno mismo que pudieran influir en el resultado final. Pongo un ejemplo: en categoría de juveniles me he encontrado con muchachos preocupados porque ganan menos carreras que en cadetes, sin tener en cuenta otros factores que influyen a la hora de conseguir triunfos: más competencia, más vigilancia, más especialización. Para algunos, no llegar a profesional puede suponer un fracaso, cuando hay otras cosas en la vida que también merecen la pena y a las que puedes dirigir tu atención si tu máxima ambición no se puede ver cumplida, y no por ello ser un fracasado.

¿La naturaleza del campeón viene escrita en los genes?

Muchos nos preguntamos (los psicólogos, más aún, si cabe) si los campeones nacen o se hacen, y si se hacen, qué recursos psicológicos utilizan para rendir más. Unas personas piensan que esto de la psicología no sirve para nada si no tienes piernas, que se trata de “tirar para adelante” y punto. Otras, en cambio, creen que cualquiera puede ser un campeón si se lo propone a pocas cualidades físicas que posea.

Lo verdaderamente cierto es que lo físico y lo psicológico no se pueden separar, para bien o para mal. Un ciclista tiene mil estrategias en mente mientras se desarrolla una competición que podrá poner en funcionamiento, o no, en función de cómo se desarrolle ésta, pero ya las tiene pensadas, al igual que una gimnasta tiene en su mente la imagen del ejercicio que va a realizar. Sin ese “entrenamiento” psicológico, puedes perder la oportunidad de coger la escapada buena, aunque tengas las piernas fuertes. Pero también, si pretendes dar dos vueltas en el aire y caer de pie no poseyendo las cualidades físicas necesarias para ello, te darás de morros contra el suelo por muy grabada que tengas la ejecución en tus neuronas.

Los deportistas profesionales empiezan el deporte como una disciplina siendo muy jóvenes: se convierte en una rutina más en sus vidas, por lo cual su personalidad va paralela a su desarrollo como corredores. Tienen facultades innatas que se irán perfilando y determinando en función de la personalidad de cada uno y de sus circunstancias. Por ello, en la edad adulta, podemos encontrarnos con líderes de carácter tan distinto como Carlos Sastre, Alejandro Valverde, Samuel Sánchez o Oscar Freire.

Esfuerzo con recompensa a la vista: el ciclista con suerte y/o clase

El condicionamiento operante es un paradigma de la psicología que postula que una conducta se mantendrá en función de lo que venga después. Si a esa conducta le sigue un castigo, lo normal es que no se vuelva a producir, pero si le sigue una recompensa (refuerzo), se repetirá. Esto es la base, luego hay muchas matizaciones porque lo que a unos les parece una recompensa a otros les puede parecer un castigo. Por ejemplo, para una persona sedentaria, incluso para practicantes de otros deportes, hacerse las kilometradas y subirse los duros puertos de los que nos hacemos los aficionados al ciclismo, les puede parecer un esfuerzo irracional; en cambio, nosotros lo hacemos porque nos gusta. Algo de recompensa encontraremos, entonces, en ese sufrimiento sobre la bici: puede ser bajar el puerto tras subirlo, el subidón de endorfinas al llegar a casa después de una jornada ciclista, la satisfacción personal de conseguir una meta, encontrarte bien físicamente, etc.

Muchos deportistas profesionales suelen cosechar triunfos en categorías inferiores, desde juveniles. La recompensa en el deporte de competición es quedar en el mejor puesto posible. Los chavales que ganan siendo niños obtienen así su recompensa: ganar, y que sus padres, en primer lugar, y también sus amigos y demás parientes se sientan orgullosos. Así se empieza a fraguar un campeón: el joven muchacho pensará menos en el dolor de piernas y más en vencer y sentirse feliz merced a la admiración de su gente. Si pasa por escuelas, cadete, juvenil, y le sigue favoreciendo la suerte (o tiene unas cualidades excepcionales) su motivación seguirá en aumento y llegará a profesional con menos dificultad y sacrificio que otros. Dependiendo de como sea el ciclista, estas circunstancias pueden influir o no en su personalidad. Una vez que se pasa a profesional, las cosas cambian bastante.

El fuera de serie (por circunstancias o por genética) puede (según la persona) que no haya desarrollado bien su carácter, porque está tan acostumbrado a que le agasajen que llega un punto en que no sabe vivir sin ello. Seguirá buscando recompensas una detrás de otra y será complicado que en algún momento sea capaz de sacrificar el pájaro en mano por el ciento volando, por lo que no serían capaces de dejar de ganar una etapa pudiéndolo hacer, para guardar fuerzas y jugárselo todo a la carta de ganar una gran ronda. Un ciclista, en cambio, más maduro, puede evaluar si es capaz de grandes gestas, no sólo en lo físico, sino en lo personal, y sacrificar victorias parciales en pro de una grande. Si siendo muy bueno no estás cegado por un sueño imposible o demasiado caro

de conseguir, puedes evaluar si te merece la pena todo lo que tienes que sacrificar. Una vez conocidas las opciones, optas por tener la carrera más brillante del mundo u otra no tan brillante, pero igualmente satisfactoria. Sería el caso de un ciclista que se conoce lo suficiente para saber que no será capaz de ganar un Tour pero a lo mejor sí una Vuelta, o no está hecho para las carreras de tres semanas pero sí para las de un día.

Recompensa demorada: el ciclista constante y regular

A todos nos viene a la cabeza Carlos Sastre ¿verdad? Pues sí, es un ejemplo de fortaleza mental y de constancia sin lugar a duda. Ser una persona con “estrella” muchas veces no depende de lo que uno haga: otros hacen menos y se les nombra más. Este tipo de persona, la que no está acostumbrada a que le estén encumbrando e idolatrando, ha labrado su carácter de forma totalmente distinta. Hay dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca. La *extrínseca* es la que viene de fuera: los medios, la familia, paisanos, compañeros, director... la *intrínseca* viene de dentro de uno mismo. Es la más fuerte de las dos, porque depende de uno mismo. Son las personas que no necesitan la palmadita en la espalda.

El proceso psicológico que implica aprender cuando la recompensa no está ahí mismo, sino demorada en el tiempo, es largo y difícil de asimilar. El sabor de una victoria es algo que se paladea durante mucho tiempo y sirve de inyección motivadora para el entrenamiento diario y las competiciones. Esperar para disfrutar ese plato sabroso de la victoria, aún con el miedo de que se te pueda quemar el guiso al final, es muy costoso. Por el camino, te entran muchas dudas, respecto a si te habrás equivocado: ¿habré hecho bien? ¿No debería haber aprovechado esta oportunidad en lugar de reservar? ¿Y si no consigo al final mi propósito? También te surgen dudas respecto a los compañeros: ¿y si el director tiene otros planes? ¿Y si los compañeros no quieren trabajar?, para acabar, finalmente, con la tortura de esa sentida injusticia: ¿y para qué esforzarme si los que importan a la afición son otros? ¿Para que sufrir si nadie va a valorar mi esfuerzo?

La personalidad capaz de superar estas dudas no surge de la noche a la mañana: se ha forjado a base de equivocaciones, meteduras de pata, decepciones, peleas con uno mismo, deseos de tirar la bici por el barranco y mucha reflexión interna para encontrar la motivación de continuar. Y esta capacidad para seguir pese a quien pese no está blindada: aunque sea capaz de resistir muchos golpes, siempre puede existir una pequeña fisura en la armadura por la que alguien mete el puño y te pega el golpe mortal, aquél que te plantea perseverar en esto o abandonar. Lo curioso es que la única forma de evitar que entren por ahí es saber de la existencia de esa fisura, circunstancia que algunos “ganadores” se empeñan en ignorar y es por donde acaban perdiendo.

¿El maillot amarillo da alas?

La famosa frase en muchos casos ha sido premonitoria y parece que fuera algo mágico, como si la prenda llevara cargada energía que se transmite a las piernas del ciclista que la porta. El mecanismo “secreto” es bien sencillo: si ves cerca el premio a tu sacrificio te esfuerzas mucho más, lo que hemos hablado de la recompensa a la vista a la que están acostumbrados los campeones.

Un profesional que empieza un Tour, como, por ejemplo, Óscar Pereiro en 2006, que no partía como favorito, ve como recompensa a su esfuerzo procurarse su sueldo y con suerte, ganar alguna etapa o trabajar para que algún compañero se lleve un premio importante. Pero, si de repente se ve vestido de amarillo, descubre un nuevo mundo de emociones: subir al podium, sentir cómo el

público te aclama, saber que te está viendo medio mundo por televisión, que te has convertido en el ídolo de tu pueblo o ciudad... y entonces la mentalidad cambia.

Somos animales racionales pero muy pasionales: la emoción de ganar conlleva muchas sensaciones y hasta que no se viven no se tiene idea real de lo que son y suponen en tu vida. Y una vez que lo sabes, es difícil que se borre de tu cabeza. La mayor motivación del ser humano es sentir, emocionarse. Tanto es así que hay personas que buscan las emociones negativas antes que sentir indiferencia, de ahí tantas historias de desamor incomprensibles, de enamorados que se empeñan en seguir amando a pesar de no ser correspondidos. Un deportista que ha probado las mieles del triunfo y vuelve a competir, recordará las sensaciones agradables que vivió cuando ganó y le ayudarán a mitigar el sufrimiento, pudiendo rendir más.

Si, como Pereiro, sales de amarillo en una contrarreloj donde no eres favorito, las anteriores estadísticas de diferencias con los especialistas que se están jugando la general no servirán para nada, porque te vas a dejar hasta el último átomo de energía por defender ese color sobre tus hombros y el dolor de las piernas va a pasar a un segundo plano. En el pasado Tour muchos daban como favorito a Evans por delante de Sastre, pero en cambio Carlos aguantó el tipo y acabó proclamándose vencedor. Cuando el triunfo está a la vista sólo eso está en tu mente: ganar. Y que mis paisanos se sientan orgullosos. Y ver cumplido mi sueño de niño. Y sentirme pleno con lo que acabo de conseguir. Y poder disfrutarlo toda mi vida, porque ¡ahí queda eso!

La suerte del campeón

Tour 2003. Beloki resbala y Armstrong se encuentra de repente con un ciclista caído en medio de su camino. Gira el manillar y sale de la carretera. Realiza un ciclocross improvisado, manteniendo el equilibrio pese a las dificultades de ir por tierra, vegetación y piedras con una bicicleta no preparada para estas lides. Finalmente, tras cortar la curva entera, se reincorpora a la carrera como si nada hubiera pasado. Ni siquiera pincha. Entretanto, Joseba queda tendido en el suelo con visibles muestras de dolor. Armstrong ganaría después su quinto Tour mientras Beloki, a causa de esa lesión y de la oportunidad perdida, nunca volvería a ser el mismo, ya que, por desgracia, la lesión de cadera fue muy difícil de recuperar. Fue pura mala suerte, pero Armstrong también pudo caer y perder el Tour ¿en su caso fue una gran suerte no dar con una piedra cuando circuló campo a través? Pudiera ser, pero las caídas tienen también su factor psicológico.

Un ciclista con poca fortuna suele creer que siempre le persigue la mala suerte. Si tuvo una experiencia traumática en sus inicios ciclistas (una caída o una lesión grave) ésta se ha quedado registrada en sus neuronas, asociada a las sensaciones previas de inestabilidad y descontrol de la bicicleta, por lo que cuando nota que algo va mal le vienen a la cabeza, casi de forma inconsciente, los recuerdos de sus malas caídas anteriores, lo que produce ansiedad, bloqueo, tensión muscular, y con ello más probabilidades de besar el asfalto.

Por otro lado, está lo que en psicología llamamos la tolerancia a la frustración (grado de capacidad para soportar los malos ratos), que si es alta te permite sobreponerte a las adversidades y hacerte más fuerte (lo que se denomina últimamente resiliencia) y si es baja significa que en lugar de poner remedio tenderás a deprimirte. Dado que superó un cáncer, Armstrong está acostumbrado a luchar y a superarse, por lo que en el momento en que vio el accidente de Beloki no pensó que fuera a caer, sino que tenía que seguir adelante como fuera. Si, en cambio, hubiera rememorado el trauma de una caída con malas consecuencias, a buen seguro su bicicleta no le hubiera esquivado y

habría acabado también en el suelo. Es más, aún teniendo el reflejo de esquivar, al salirse de la carretera, si está pensando “*otra vez la mala pata, por aquí me mato, voy a estrellarme de nuevo, mira que soy desgraciado*”, fijo que muerde un cardo. Pero no fue así: en su mente estaba su ambición de ganar el Tour, y se vio a sí mismo afrontando con éxito cualquier circunstancia adversa. El poder de la imaginación hizo el resto: continuó la carrera como si nada hubiera pasado.

¿Cómo atribuimos nuestros éxitos o nuestros fracasos?

Vamos con un poco de conocimientos teóricos. Los seres humanos, cuando algo nos ocurre, sea bueno o malo, tendemos a analizarlo con vistas a poder repetirlo o evitarlo. Un líder que esperaba vencer en determinada carrera y no lo hace, no sólo buscará las causas objetivas (falta de fuerza, mala colocación...) sino también psicológicas: ¿por qué no he sido capaz de remontar?. Una vez que te contestas a estas preguntas, realizas una atribución: ha sido culpa mía o no lo ha sido, me va a volver a pasar o no, tenía o no tenía controlada la situación. Estas atribuciones se hacen tanto si se ha conseguido el objetivo (ganar, en el caso del líder) como si no, como acabo de mostrar en el ejemplo.

La teoría atribucional de Weiner establece, en base a esto, tres dimensiones a la hora de realizar atribuciones a los éxitos o los fracasos:

1. *Locus de causalidad*: será interno si el deportista considera que se deben a su propia persona. Será externo, en cambio, si considera que son debidos a la buena o mala suerte, a la acción de los demás o a las circunstancias.
2. *Estabilidad*: si el deportista considera que lo que ha ocurrido va a ser así durante mucho tiempo o si es algo excepcional que no tiene por qué repetirse.
3. *Controlabilidad*: la percepción del deportista acerca del grado de control que tiene sobre dichos éxitos o fracasos.

En función de como se combinen estas tres dimensiones vamos a tener a una persona capaz de superarse a sí misma y asumir retos, o a otra que considera que no da para más y no merece la pena arriesgarse. La forma en que cada deportista llega a asumir los diferentes polos de las dimensiones tiene que ver con sus expectativas de éxito/fracaso, sus resultados y su personalidad. Por ejemplo, a la hora de buscar las causas de un **fallo**, vamos a ver que hace una mentalidad de líder y una mentalidad de no-líder:

- **Líder**: el rival ha sido más listo (locus externo), pero no tiene por qué volver a ocurrir (estabilidad baja) y puedo volver a intentarlo (controlabilidad alta).
- **No-líder**: no doy más de sí (locus interno), me va a pasar siempre (estabilidad alta) y si lo intento de nuevo no sé lo que puede pasar (controlabilidad baja).

Veamos ahora a la hora de buscar las causas de un **acierto**:

- **Líder**: esto es fruto de mi trabajo y de mi valía (locus interno), si me sigo esforzando obtendré más triunfos (estabilidad alta) y ya sé como actúa mi rival y sé como vencerle (controlabilidad alta).

- **No-líder**: ha sido una cuestión de suerte (locus externo), es muy difícil que vuelva a ocurrir (estabilidad baja) y como es pura casualidad, no sé cómo hacer para volver a conseguirlo (controlabilidad baja).

Por otro lado, el no-líder puede tener una controlabilidad alta, en el sentido de que controla cómo está actuando hasta ahora y por ello no quiere arriesgarse, o sea, la controlabilidad alta también puede obstaculizar el progreso del deportista. Al contrario, un deportista que sabe que no controla una situación puede intentar progresar para conseguir controlarla, por lo que la controlabilidad baja puede ser positiva. Un caso típico de controlabilidad baja (con efectos negativos) se da en algunos líderes: aquellos que tienen miedo a estar delante en el pelotón.

Las expectativas influyen en las atribuciones, y viceversa. Los líderes, acostumbrados a ganar, suelen tener las expectativas altas (creen que pueden vencer), mientras que los no-líderes suelen tener expectativas bajas (piensan que es muy difícil conseguir una victoria). Pero dichas expectativas pueden cambiar: si el líder deja de vencer, su expectativa puede modificarse a baja y con ello sus atribuciones, de la misma forma en que el no-líder puede ganar dos carreras seguidas y empezar a pensar que puede ganar más (cambia a expectativa alta).

Campeones queridos versus no queridos

Uno de los motivos por los que me gusta seguir el ciclismo profesional es porque sus figuras no son divos que se creen por encima de los demás y les molesta que la “gente vulgar” se acerque a ellos para pedirles un autógrafo o una foto. Esto no pasa en ciertos deportes mayoritarios y no tan mayoritarios, y hasta me he encontrado con cicloturistas que se creen que corren más que los profesionales y tienen un poco subida la soberbia. No obstante, no vamos a presumir de tener unos ídolos absolutamente maravillosos porque siempre hay alguna excepción que confirma la regla, y con algún que otro profesional “antipático” me he cruzado.

También me he encontrado con aficionados que no tienen ni idea de ciclismo y se sacan la foto sólo para presumir de figurar al lado de un campeón olímpico o un vencedor del Tour. O sea, al final no eres más que un dato, lo único que saben de ti es que has ganado algo importante. Pero eso el ciclista al que le piden que pose no lo sabe. Quizá el aficionado se sienta la persona más feliz del mundo por tener una foto con su ídolo, quizá sea un chaval que empieza a montar en bici y le sirva de motivación para apuntarse a las escuelas, quizá sea un padre o una madre que quiere animar a su hijo/a para que disfrute de la bici... y todas esas personas son las que mantienen el chiringuito. Porque sin público no hay ciclismo profesional. De la cantidad de gente que se arremoline en las cunetas (y de algunas cosas más en las que mejor no entro) dependerá que un patrocinador se decida a dar dinero para un equipo ciclista.

Por estas latitudes, además, se suele valorar más al deportista por su carisma que por sus resultados, de ahí que los ciclistas que nada más piensan en la victoria y no tienen en cuenta a la afición no sean tan queridos. Tal vez haya cosas más importantes que subirse al primer escalón de un pódium.