



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO

EOI

Escuela de
organización
industrial

empresa
y **personas**

decide y emprende
**aplicando
los valores
del deporte**



EOI60
aniversario



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO

EOI

Escuela de
organización
industrial

empresa
y **personas**

decide y emprende
aplicando
los valores
del deporte



EOI60
aniversario

créditos

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Vicedecano EOI

Enrique Ferro
Técnico de Investigación EOI

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Rhodelinda Julián
Czo Comunicación S.L.

Libro digital en:
<http://a.eoi.es/emprendeporte>

Enlace directo en:



“Cuidamos el papel que utilizamos
para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el Forest Stewardship Council (FSC).

ISBN

978-84-15061-49-6

DEPÓSITO LEGAL

M-11.297-2015

© Fundación EOI, 2015
www.eoi.es

Madrid, 2015



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

www.eoi.es



Índice

PRÓLOGO | 7 |

INTRODUCCIÓN | 9 |

Capítulo 1

LA PASIÓN..... | 13 |

1. Cómo descubrir la Pasión | 16 |
2. Cómo utilizar la Pasión para conseguir nuestros objetivos | 26 |
3. La Pasión nos convierte en seres de otro planeta:
el estado pasional..... | 30 |
4. Cómo cuidar la Pasión | 34 |
5. Qué hacer cuando se pierde la Pasión | 43 |
6. Conclusiones | 45 |

Capítulo 2

LA VISUALIZACIÓN..... | 49 |

1. Cómo utilizar la Visualización | 54 |
2. Los peligros de la Visualización | 58 |
3. Los Visionarios: el olfato para obtener resultados
de una realidad cambiante..... | 61 |
4. La materialización de la Visualización:
los objetivos y la hoja de ruta | 65 |
5. Conclusiones | 74 |

Capítulo 3

EL APRENDIZAJE..... | 77 |

1. Las claves para aprender | 82 |
2. Cómo convertir el aprendizaje en una herramienta útil
para conseguir objetivos | 87 |
3. Conclusiones | 99 |



Capítulo 4

LA INTELIGENCIA | 101 |

1. ¿Para qué sirve la Inteligencia? | 106 |
2. Tipos de Inteligencia | 107 |
3. Conclusiones | 128 |

Capítulo 5

LA ESTRATEGIA | 131 |

1. La estrategia | 135 |
2. Tipos de estrategia | 149 |
3. Conclusiones | 171 |

Capítulo 6

EL LIDERAZGO | 175 |

1. La importancia de un modelo a seguir | 179 |
2. Cualidades del buen Líder | 184 |
3. Diferencias entre Líder real y el carismático | 188 |
4. Detrás de cada Líder hay un tipo de liderazgo | 189 |
5. Conclusiones | 202 |

Capítulo 7

LA ÉTICA E INTEGRIDAD | 203 |

1. La Ética como normas que rigen nuestras acciones | 206 |
2. Conclusiones | 215 |

Capítulo 8

LA INNOVACIÓN | 217 |

1. Tipos de innovación | 221 |
2. Claves para Innovar | 232 |
3. Conclusiones | 234 |



<i>Capítulo 9</i>	
LA DISCIPLINA	235
1. La disciplina	239
2. Tipos de disciplina	246
3. Conclusiones	253
<i>Capítulo 10</i>	
TRABAJO EN EQUIPO	255
1. El trabajo en equipo como dinámica de crecimiento	258
2. Trabajo en equipo: beneficios	265
3. Jerarquía dentro del grupo	268
4. Conclusiones	273
<i>Capítulo 11</i>	
LA PERTENENCIA Y EL ORGULLO	277
1. ¿Qué es la Pertenencia?	281
2. Tipos de pertenencia	283
3. Valores que refuerzan la Pertenencia	291
4. Conclusiones	294
5. ¿Qué es el Orgullo?	296
6. Conclusiones	300
<i>Capítulo 12</i>	
LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	301
1. La Resolución de Conflictos nace de un reto	306
2. Casos de Resolución de Conflictos	307
3. Conclusiones	328
 PERFILES DE LOS DEPORTISTAS	329

prólogo

prólogo





Prologar un libro es difícil, o al menos, a mí no me resulta fácil. En una posición como la mía, y tras los éxitos del fútbol español, he recibido algunas proposiciones para escribir algún prólogo o epílogo de todo tipo de libros. Algunos de carácter deportivo, otros biográficos o centrados en los últimos años del equipo. Siempre parece que has de destacar a los autores, la esencia del mismo, u otros aspectos que, a veces, no compartes del todo o que no sabes si realmente atraparán a los lectores.

Sin embargo, este libro que hoy tenéis en vuestras manos creo que puede ser útil. Es verdad que no es una receta mágica ni contiene secretos prodigiosos, más bien se trata de una recopilación de experiencias y de gestas de grandes deportistas españoles que nos demuestran cómo el deporte es el motor de sus vidas y como las enseñanzas, los retos y las maneras de superarlos se pueden aplicar a la vida de aquellos que no tienen el deporte como eje central de su actividad.

Cuando me han preguntado por la receta del éxito siempre digo que no hay una manera única de alcanzar el triunfo. Sí que hay, desde mi punto de vista, algunas actitudes que ayudan (y mucho) a su consecución, y aunque no son una garantía total y definitiva, sí que suman muchas opciones de éxito.

Creo en el trabajo en equipo, en el sacrificio personal y del grupo. Creo en las buenas relaciones entre todos los componentes del equipo, cada uno en el papel y en la parcela que le corresponde, pero aportando su especialidad y su manera de ver las cosas para tratar de buscar el bien común.

“Decide y emprende aplicando los valores del deporte” es un compendio de ideas, experiencias y anécdotas que ponen al alcance de todos los valores y enseñanzas de algunos de los deportistas más grandes de nuestro país. A través de la edición de este libro bajo los auspicios de la Escuela de Organización Industrial (EOI) se identifican estos valores y su fórmula para aplicarlos más allá del deporte.

introducción

introducción





Es difícil no anhelar la vida de ensueño que proyectan los deportistas de élite en los medios de comunicación. Les vemos levantar copas, morder medallas, triunfar en los Juegos Olímpicos y derramar lágrimas de emoción cuando lo han conseguido todo. Soñamos con sentir lo mismo que viven ellos porque proyectan éxito, felicidad y una imbatibilidad que les hace ser líderes indiscutibles en lo suyo. Pero, ¿te has preguntado alguna vez qué hay detrás de todos esos focos? Hay historias de lucha, sacrificio, mucho entrenamiento y también fracasos. Derrotas que les han hecho más fuertes. Éxitos que les han hecho imparables. Experiencias que les han servido para definir el concepto más básico de todo líder: si quieres, puedes. Solo hay que luchar, dejarse la piel y progresar cada día para ser el mejor en lo que haces.

En una sociedad como la actual cuyo contexto social y económico nos obliga cada día a ser más competitivos y ofrecer un valor añadido que nos haga únicos y especiales a la hora de ofertar nuestros servicios, rescatamos los valores deportivos como objeto de inspiración. Así, las historias personales de cada uno de esos deportistas son un faro para todos aquellos emprendedores que se han atrevido a salir de su zona de confort para intentar comerse el mundo antes de que no suceda al revés. Pasión, Trabajo en Equipo, Ética, La Visualización, el Aprendizaje, Inteligencia, Estrategia, Liderazgo, Innovación, Pertenencia y Orgullo, Disciplina y Resolución de Conflictos: todos ellos valores necesarios que han necesitado ejercer con toda diligencia para conseguir sus objetivos a lo largo de su experiencia vital y profesional.

En este libro, concebido a modo de anecdotario motivacional, podrás disfrutar de las experiencias que Fernando Hierro, Laia Sanz, Marc Gené o Martin Fiz, -por nombrar algunos-, han vivido para ser lo que son hoy en día: verdaderas leyendas vivientes del deporte y de la sociedad actual cuyo ejemplo ha de motivar a los emprendedores que afrontan su sueño como el mayor reto. No hablamos de premios o nombramientos importantes que solo están al servicio de los focos y de profesiones populares, como los deportistas o los actores. Cualquier persona, por sencilla que pueda ser su vida o profesión, puede -y debe- aspirar a ser el mejor en su parcela. Solo así se puede conseguir un entorno más competitivo, donde la ambición, lejos de ser un concepto tabú en nuestra sociedad actual, sirva para que el progreso nos de la ración de felicidad personal y colectiva necesaria para construir un mejor entorno para todos.

Decide y emprende aplicando los valores del deporte pretende iluminar el camino que tiene por delante toda aquella persona que quiera aportar su valor diferencial



a la sociedad y se decida a ser dueño de sus decisiones para conseguir el éxito personal y colectivo inspirándose en las experiencias de los deportistas de élite, que ya iniciaron esa andadura con determinación.



1

la pasión





Joel González Consiguió la primera Medalla Olímpica para el Taekwondo Español en Londres 2012.

“Todo lo que se pueda soñar es posible. La Pasión sirve para que no nos pongamos límites. Hay cosas difíciles, pero hay que mirarlo de otra manera: si fuera fácil, todo el mundo lo haría. Por eso nunca he tirado la toalla por nada, siempre he pensado que se puede realizar todo aquello que te propongas”.

JOEL GONZÁLEZ, TAEKWONDISTA

Después de hacer los ejercicios de natación que la profesora le mandaba hacer, **Javier Illana** salía del agua corriendo y con el tiempo de ventaja que le sacaba a sus compañeros, saltaba desde el trampolín de la piscina contigua, una y otra vez. No sabía controlar esa incipiente Pasión que tenía por la que había de ser su carrera en un futuro: saltador de trampolín. Solo sabía que él quería hacer lo mismo que aquellos deportistas que vio una vez en la tele, y que hacían saltos maravillosos en el aire antes de entrar en el agua. **Contaba con 7 años y ya tenía clara cuál sería su Pasión.**

“Quien no la descubre, es porque algo va mal en su vida emocional”, defiende el atleta **David Casinos**. Descubrir esa Pasión, según el deportista valenciano, supone indagar en el camino de las emociones, enriqueciendo el espíritu para “encontrar algo que nos llene”. “Solo hay que preguntarse a uno mismo, qué se nos da bien hacer. Es la única manera que tiene un emprendedor de no decaer en el camino hacia



el objetivo marcado”, continua. Lo dice alguien que resurgió de sus propias cenizas gracias al deporte. Y a la llamada amiga de quien supo que el atletismo sería la mejor terapia para afrontar una repentina ceguera pasados los 20 años. Una diabetes le quitó la posibilidad de ver el mundo, modificando radicalmente su manera de percibir la realidad. “Yo puedo ver sin ver, y veo cosas que los demás no se dan cuenta que se pueden ver”, asegura Casinos.



David Casinos descubrió su Pasión cuando indagó en aquellas habilidades que le hacían sentirse mejor consigo mismo, a pesar de tener limitaciones físicas.

No siempre es fácil percibir la Pasión a simple vista. Por eso, descubrirla es el primer paso que guiará nuestro camino para conseguir nuestros objetivos. El éxito depende de cómo utilicemos la Pasión, en qué medida y en qué momentos. Y sobre todo, cómo la cuidemos. Porque al igual que un árbol, la Pasión hay que regarla, consumirla en las dosis adecuadas y no intoxicarnos ni emborracharnos. La Pasión... mueve montañas, pero también es capaz de descubrir a emprendedores que después no saben qué hacer con esa montaña ni como rentabilizarla.



1. Cómo descubrir la Pasión

La Pasión innata

De esos primeros saltos que **Javier Illana** vio en la TV cuando tenía 7 años a hoy, que ya llega a los 30, hay de por medio una de las mejores carreras en saltos de trampolín que se recuerda en nuestro país. “Ahora soy yo el que sale por la TV”, reflexiona Illana cuando echa la vista atrás.

No recuerda por qué se enamoró de esas primeras imágenes, pero si es consciente de la conexión que hubo entre esa observación y **la convicción personal de que él podría llegar a hacerlo como ellos algún día.**



Javier Illana se entrena actualmente en Canadá para competir en los Juegos Olímpicos de Rio 2016.



Es lo que se podríamos llamar **la Pasión innata**. Las personas que descubren este tipo de Pasión a edades tan tempranas tienen la ventaja de que pueden desarrollar su carrera profesional con la mayor de las normalidades, fomentando en la mayoría de los casos jóvenes promesas que dan buenos resultados en edades precoces: con 12 años Javier Illana ya estaba dentro de la selección nacional.

Son perfiles cuyos buenos resultados se pueden palpar desde muy pronto porque les guía una Pasión que no entiende de límites ni de peligros, ya que no han tenido tiempo para aprenderlos. Y tienen el arrojo suficiente para contar en casa que quieren hacer algo y lo hacen. La madre de **Javier**, de hecho, es uno de los grandes apoyos del deportista. A falta de una escuela que pudiera formar al chaval en saltos de trampolín en Leganés, Madrid, donde vivían, ella le apuntó a clases de natación para que poco a poco, descubriera su vocación. Pero la Pasión innata de Javier le llevó a aprender a coger ventaja a sus compañeros en los ejercicios de piscina y empezó a saltar desde el trampolín de al lado. Al final, “la profesora se hartó un poco de mí y me dijo que en la piscina de arriba había una escuela de saltos”, cuenta **Javier Illana** entre sonrisas, y “gracias a ella, hasta aquí he llegado”.

A **Manuel Torné**, campeón mundial de ultraligeros, la Pasión se le rebeló en su vida de una forma muy parecida a la de Javier. Recuerda haberse quedado pegado a la pantalla de televisor con la llegada del hombre a la Luna. Desde entonces, y a pesar de ser hijo de un obrero, “de los que trabajaban de sol a sol para llevar un pedazo de pan a casa”, dice Manuel, la Pasión de volar estuvo siempre en su cabeza, a pesar de no tener antecedentes en su familia, y mucho menos: ningún medio para poder llevar a cabo uno de los deportes más caros que se pueden practicar hoy día.

Comenzó escalando los picos más altos, buscaba la sensación del astronauta: ver desde la cima del mundo un paisaje por el que volaba en sus sueños más repetidos. Y así, y casi sin planificarlo, la visión de un ala delta sobrevolando el cielo al término de una de esas escaladas le rebeló esa **Pasión innata** por volar. Y fue directamente a ello. En cuestión de unos días se compró su primer ala delta pidiendo dinero prestado a familiares y amigos. Comenzó entonces su aventura de volar, aunque esta vez fuera de su cabeza.



La Pasión heredada: cuando tu entorno favorece su descubrimiento

Si sus padres no hubieran sido unos apasionados del motor, quizá el destino de los pilotos **Laia Sanz** o **Marc Gené** hubieran sido diferentes.

Laia Sanz encontró en una moto la mejor manera de apaciguar su inquietud de niña, “me iba el deporte de acción”, confiesa, “la moto era una manera de relajarme y de sacar la actividad”. **Ella se crió en un entorno donde las motos y los coches eran parte de la estampa familiar.** Su padre utilizaba la moto como un aficionado, pero desde muy pronto le contagió esa pasión a su hija, y la madre, lejos de seguir las reglas de lo establecido y apuntar a su hija a ballet, fomentó la afición de Laia llevándola a las primeras carreras. Ni sus escasos 7 años ni el hecho de ser mujer le pararon a ella ni a su familia a la hora de desarrollar sus inquietudes. **Tan importante es descubrir una Pasión como que haya personas que te ayuden en ese camino, a darle forma.**



Laia Sanz ha abierto el camino a las mujeres que se quieren dedicar al mundo del motor.

De no haber sido piloto, **Marc Gené** hubiera podido desarrollar una buena carrera en el mundo de la economía. De hecho, es lo que estudió mientras intentaba labrarse un hueco en el mundo del motor. Y justo cuando Telefónica le fichó para hacer carreras, dejó un puesto de consultor en una asesoría conocida de Barcelona.

No obstante, y aunque las rutinas de consultor las lleva a la práctica en su vida profesional a diario, –es meticuloso, pulcro y muy profesional– **Marc Gené** no pudo



burlar su destino por haber nacido en una familia que, al igual que **Laia Sanz**, giraba alrededor del mundo del motor. “Es un deporte en el que alguien de tu familia te tiene que ayudar, no solo económicamente, sino llevándote a las pistas de karts”, explica Marc. El piloto catalán recuerda que le gustaba poner los coches en fila, en su casa, y hacer carreras entre ellos. Era la época del excaletric y los radio control. **Su padre vio que tenía un talento innato, y decidió premiar sus buenas notas en la escuela con un kart propio.** Con tan solo 9 años **Marc Gené** empezó a destinar sus fines de semana a rodar por los circuitos de Catalunya. Y al igual que su hermano, Jordi Gené, empezó a despuntar de entre los chavales de su edad, llamando la atención de las marcas, con las que competirían años después.



Marc Gené fue uno de los percuores para que en España se empezara a saber y disfrutar más de la Fórmula 1.

Cualquiera puede pensar que disfrutar de un entorno favorable tiene poco mérito o menos dificultad que el que no lo tiene. Y que por ello es más difícil encontrar la Pasión. Pero nada más lejos de la realidad.

Fernando Hierro, segundo entrenador del Real Madrid, a pesar de ser hermano de un futbolista que empezaba a destacar en el equipo de fútbol de Málaga, **no fue hasta los 20 años cuando empezó a creerse que podría dedicarse al fútbol.** Bien es verdad que ya desde pequeño empezó a soñar con un deporte que “no sabía cuál sería su fin”, confiesa, “quería jugar en primera división porque venía de una familia muy



futbolera”. Pero no fue hasta que le echaron del Málaga y le dieron una oportunidad en el Valladolid cuando Fernando descubrió que lo suyo, además de Pasión, **era un talento que tenía que pulir y desarrollar a base de mucho trabajo y sacrificio**. Ahí es donde Fernando se dio cuenta que no solo hace falta la Pasión para conseguir tus objetivos, “hay que tener un mínimo de inteligencia emocional”, asegura.

Pasión re-descubierta

Escarbar en las emociones, en lo que nos conmueva, lo que nos hace sentirnos vivos, es el principio para llegar a ella, como recomienda el atleta **David Casinos**. “**Hay que preguntarse qué se nos da bien**”, según él. Una pregunta aparentemente tan sencilla no es tan fácil de responder hoy en día, en este mundo demasiado contaminado con distracciones como para descubrir aquellas habilidades que podamos desarrollar con Pasión. “Si sales de casa, decides no ver la Televisión y dar el primer paso a hacer lo que se te da bien, a lo mejor ya es un primer paso, el día del cambio”, aboga Casinos.

Es el mismo primer paso que tuvo que dar él hace 16 años. De la noche a la mañana, empezó a tener ftofobia, y le operaron para subsanar el dolor que tenía en los ojos. Después de varias vicisitudes, le extirparon el vítreo. A pesar de sufrir una recuperación tormentosa, que le mantuvo boca abajo algunos meses, cuando se levantó, dejó de ver. “La única forma de ver que tuve entonces fue un bastón blanco. Es dramático, pero no puedes perder la cordura y volver locos a los demás”. A él le costó entenderlo un mes de lágrimas, psicólogos y dolores de cabeza. Hasta que un día sonó el teléfono, y los colegas que había conocido cuando practicaba atletismo le llamaron para que volviera y utilizara el deporte para superar el momento por el que estaba pasando.

En este caso se trata de una **Pasión “re-descubierta”**. Quizá **si David no se hubiera quedado ciego, seguiría practicando ciclismo o atletismo a nivel amateur, y no se habría convertido en uno de los mejores lanzadores de peso de la historia de España**. Y posiblemente pertenecería a esa grupo de personas que no sabe encontrar su Pasión, y que no van a luchar por ella.



Las claves para dar con la Pasión

Las historias de éxito no nos cuentan, sin embargo, que hay Pasiones que no se encuentran con la misma naturalidad con la que lo hacen nuestros deportistas. **En la mayoría de ocasiones, hay que ir a buscarla y pasar a la acción**, a menos que te conformes con carecer de una motivación que te llene todos los días de tu vida; un motor que responda a todas las preguntas que te haces a diario cuando no ves con claridad tu proyecto vital y profesional.

“Yo le diría qué quieres y qué vas a poner de tu parte para conseguirlo. Si una persona no se ve capaz de responder estas premisas, que pruebe con otra cosa. Pero si lo tienes, hay que focalizar, poner metas y visualizar si te ves luchando por esa Pasión toda la vida”. Es el consejo que **Fernando Hierro**, el segundo entrenador del Real Madrid, le lanza a todas aquellas personas que todavía no han descubierto la Pasión: esa fuerza con la que todo emprendedor debe contar para luchar por su proyecto. Según Fernando, quien descubrió su camino a una edad tardía, reconoce que “no siempre es fácil”, por lo que cree en las segundas oportunidades, y **“aunque te caigas o equivoques, levántate, lucha y sigue”.**



A lo largo de su carrera como futbolista, Hierro se ha sobrepuesto a altibajos que le han hecho ser el profesional que es hoy en día.

El ex jugador del Real Madrid tiene muy presente sus comienzos como para verse reflejado en muchos jóvenes de hoy en día que no se atreven a luchar por sus sueños, sus Pasiones, o que no saben cómo hacerlo. En su caso hizo falta que tuviera un tropiezo, que sufriera un rechazo del equipo de fútbol de su ciudad para **reforzar**



esa Pasión por el fútbol y echar el resto en una carrera que no se antojaba nada halagüeña en un principio. Con 19 años, Hierro aterriza en un Valladolid que confía en él aconsejado por el hermano mayor del futbolista, y que le forja como profesional a base de entrenos, disciplina y un programa personalizado que Fernando lleva a rajatabla. “Quizá cuando estaba en Málaga no estaba a la altura, no puedo echar la culpa a nada”, reconoce. Por eso **defiende la formación y el trabajo como herramientas esenciales que ayuden a hacer más fuerte la Pasión por la que se lucha**, o sino “estarás tú solo peleando todo el día, haciendo algo que no te gusta y sin poner remedio a nada, y es una espiral”. Sin embargo, con la preparación suficiente, “si haces lo que quieres, inviertes las horas que haga falta”. Una actitud que a él mismo le sirvió para desarrollar su talento y llegar a ser uno de los mejores futbolistas de la historia del fútbol español.

Otro de los limitantes que no nos dejan ver la Pasión con claridad es el miedo al fracaso. “Es muy duro y mucha gente tiene miedo a fracasar”, dice el taekwondista **Joel González**, quien reflexiona sobre las dudas que puedan surgir de ese rechazo a la hora de luchar por un proyecto profesional. **“No te puedes quedar en casa sin nada que hacer, porque nadie te va a venir a buscar”**, opina.

Joel está convencido que **cada persona tiene algo especial dentro y que “solo tú puedes tenerlo y desarrollarlo”**. Para él, una de las claves para no tener miedo a seguir tu Pasión por hacer algo que realmente merezca la pena es **minimizar el efecto del fracaso**, “yo no me lo tomo tan a pecho”, asegura. El joven de Figueras habla con conocimiento de causa. A pesar de tener un palmarés envidiable en su disciplina deportiva, a nivel formativo, empezó tres carreras pero solo terminó la última, criminología. Él valora aquella experiencia como positiva: no se ve como un fracasado por haber empezado ADE o sociología y no haberlas terminado, porque seguramente, si no hubiera pasado por este camino, no hubiera llegado a descubrir en la criminología una Pasión paralela al Taekwondo. “No pasa nada, puedes dejarlo y buscar otra cosa”, anima. **Cuando llegue el momento en que descubras un área y no tengas ganas de dejarlo, es, indudablemente, porque ya habrás descubierto cuál es tu Pasión**, aprendió Joel.



Dinero VS Pasión

¿Nunca te has preguntado qué te gustaría hacer si tuvieras todo el dinero del mundo? Hay veces que queremos ser médicos o ingenieros porque con esa imagen va asociada una idea de bienestar y comodidad económica que no tienen otras profesiones. Es en ese punto cuando **debemos cerrar los ojos y preguntarnos si realmente queremos ser médicos porque nuestra Pasión sea dedicar nuestra vida a curar a enfermos o ganar el dinero que ganan estos profesionales.** “Si les mueve un impulso económico, esa no es su verdadera Pasión, porque al final pasarán más de 8 horas diarias haciendo algo que no les gusta y no merece la pena, teniendo en cuenta que tendrán mucho menos tiempo en gastar el dinero que puedan ganar dedicándose a ello”, opina el atleta **David Casinos.**

El valenciano reflexiona en este punto, y piensa que la gente que dirige su destino en esta dirección puede “no llegar a descubrir su Pasión nunca, viven en una jaula y son incapaces de apasionarse por lo que pueden encontrar en la vida”. Si el dinero es la única motivación que tiene un emprendedor a la hora de iniciar un proyecto en vez de aportar un bien social a la comunidad, le costará fundamentar sus éxitos en una base sostenible. Y es más: asumirá las derrotas o contratiempos económicos como si le fuera la vida en ello, haciendo más difícil la relativización necesaria en cada uno de esos baches, como medida para volver a reflotarlo.

Cuando **Manu Sarabia**, una histórica leyenda del Athletic de Bilbao, empezó a llamar la atención de varios equipos de fútbol, se encontró en una situación utópica para el hijo de una familia humilde de la clase obrera de Bilbao. Sarabia recibió en la misma temporada una oferta del club deportivo Sestao y del Athletic. La primera iba acompañada de una buena oferta económica. La segunda, de un buen plan de formación. Manu Sarabia **tuvo claro que su Pasión no era ganar dinero, sino jugar al fútbol y mejorar cada día.** Y a pesar de que el dinero de un sueldo podría haber curado las estrecheces de su familia, Manu Sarabia, aconsejado por su hermano mayor, eligió la opción de ingresar en el Athletic y unir dos Pasiones: la de su deporte y la pertenecer al club de sus sueños. “El primer día que yo salté al campo del San Mamés con el primer equipo, recuerdo una situación muy difícil de describir: bajar las mismas escaleras que Iribar, Txetxu Rojo, Miguel Angel Billar, y unos cuantos más que habían sido mis ídolos. Me estaba vistiendo con la misma camiseta que ellos. Me sentía muy feliz, pero a la vez muy responsabilizado porque al final de lo



que se trataba era de ser consciente de que yo era capaz de alcanzar ese sueño, esa Pasión con la que había soñado”, recuerda **Sarabia**.



Manu Sarabia vio cumplido su sueño de jugar en el Athletic y convertirse en una leyenda.

Ese momento le llegó meses después de entrenar con el segundo equipo. Un tiempo que **Manu** compaginó con sus estudios, y en el que nunca echó la vista atrás para preguntarse cuánto habría ganado con el Sestao. “Eso no me interesa, no le dedico ni un segundo. **Ni siquiera me pregunto cuánto habría ganado hoy día si hubiera jugado como entonces, y me lo han dicho muchas veces en todo este tiempo. Yo jugué por mi Pasión al fútbol, y hoy en día es lo único que echo de menos, ni siquiera la fama**”, afirma la leyenda futbolística.

No es casualidad, que el Sestao, siendo un equipo de menor categoría que el Athletic Club de Bilbao, ofreciera dinero al joven vasco. Era una práctica muy común que tenían los equipos de segunda y tercera para hacer negocio: cazaban jóvenes talentos para venderlos a equipos de primera con el objetivo de seguir financiando su estructura, no para subir de rango profesional. Una práctica económica que se ha magnificado a día de hoy con las grandes estrellas futbolísticas, que también las convierten en mediáticas para que la máquina siga dando dinero. Un hecho en el que la Pasión se disipa para llevarse con ella los valores asociados al deporte, que



es la base esencial por la que se practica. Por ello **Manu Sarabia** siempre dice que “la Pasión y la ilusión marcan la diferencia”.



Claves para descubrir tu pasión

- 1. Recuerda qué es lo que te hacía feliz cuando eras pequeño.** Entonces no teníamos ninguna preocupación económica ni responsabilidades, ni tan siquiera conocíamos nuestros límites. Averiguar qué es lo que nos gustaba hacer cuando éramos pequeños es una forma muy eficaz de saber cuáles son aquellas cosas que no nos cuestan esfuerzo hacer y nos dan una felicidad plena.
- 2. Sé práctico: si algo se te da muy bien, es que tienes talento para ello.** Quizá todavía no sepas que esa puede ser tu Pasión porque nunca te lo habías planteado. O no le habías dado importancia a su desarrollo. Pero si tienes talento para ello, prueba a indagar más, a especializarte en ello, a formarte. Si descubres en su conjunto de qué se trata, puede conformar finalmente tu Pasión, el motor que haga que todas las mañanas quieras levantarte con una gran sonrisa.
- 3. Aíslate de cualquier tipo de distracción.** Coge un papel, pon 5 cosas que te motive hacer y relaciona ocupaciones y proyectos con cada una de esas ideas. Ve descartando y afinando hasta que des con algo que se acerque a una ocupación que tengas a tu alcance con las siguientes preguntas:
 - 1.** Ej. 1. ¿Qué me gusta practicar?
* Los videojuegos
 - 2.** ¿Qué profesión desarrolla o posibilita esta motivación?
* Programador de videojuegos, diseñador de videojuegos, copy de videojuegos, probador de videojuegos
 - 3.** ¿Cuál de todas ellas se acerca a mi perfil?
Copy de videojuegos: me gusta crear historias y escribirlas.
 - 4.** ¿Tengo los conocimientos y formación adecuada? Si no la tengo, ¿está a mi alcance tenerlo?
Si.
 - 5.** ¿Estoy dispuesto a perseguir esa Pasión sacrificando amigos, familia, tiempo?
Si.



4. **No pienses más en los fracasos que en las oportunidades a la hora de encontrar tu Pasión.** Al final del camino, quien consigue los frutos de la Pasión es quien verdaderamente lucha, se forma, sigue en el camino. Pueden existir contratiempos, pero es más grave el fracaso que se produce por no haberse atrevido a ir detrás de esa Pasión, que por haber fallado en su búsqueda. Cuando existe la Pasión real que motive a una persona, las contrariedades no son tales cuando se presentan en el camino. Todas ellas al final son retos a superar, cuya Pasión, si es fuerte, será capaz de solventarlas ampliamente.
5. **El dinero no debe guiar tu Pasión.** La verdadera Pasión es aquella que descubrimos sin pensar en que tenemos que ganar dinero para subsistir. Si has soñado alguna vez con un proyecto cuando “te tocara la lotería”, quizá debas plantearte que la mejor fortuna de todas no es que te toque un décimo premiado, sino que seas capaz de marcarte una hoja de ruta viable para vivir tu Pasión sin ningún limitante, con el único objetivo de ser feliz.

2. *Cómo utilizar la Pasión para conseguir nuestros objetivos*

2.1. *Con dosis de racionalidad*

Si algo tienen en común todos nuestros deportistas es que en la mayoría de casos, **se han visto favorecidos por un entorno que ha sabido ayudarles a canalizar esa Pasión para encaminar su carrera deportiva.** La Pasión es clave no solo para echar a andar toda un plan para ir hacia la meta, sino también para conseguir objetivos que de otra manera resultaría más difícil conseguirlos.

Posiblemente, si la piragüista **Maialen Chorreaut**, –medalla olímpica en Londres 2012– no hubiera echado mano de la Pasión para afrontar sus competiciones a principios de 2014, le hubiera costado mucho más haber hecho podio en el mundial de septiembre. La deportista vasca, después de ganar en las olimpiadas, se tomó un tiempo para ser madre. A pesar de su embarazo, siguió entrenando hasta los ocho meses, algo inaudito en este tipo de disciplinas. “Tenía como una fuerza extra con Ane en la tripa”, recuerda Maialen. Una fuerza que también le duró después de dar a luz, ya que apenas sin recuperarse, pudo ganar su primera prueba unas semanas



después. No obstante, y debido quizá al periodo de lactancia, Maialen obtuvo peores resultados en unas pruebas que vinieron después, y que eran preparatorias para el mundial. A pesar de la incertidumbre, **la Pasión que tiene Maialen por su deporte y por su hija no le ha mermado las fuerzas por seguir luchando para estar entre las mejores piragüistas mundiales**, algo que compagina con muchos entrenamientos. “Cuando las cosas me salen mal me crece una fuerza desde dentro que hace que no pare y que luche, y en vez de darme por vencida, me da una fuerza extra para encarar los retos. Aunque eso sí, prefiero siempre que las cosas me salgan bien”, afirma Maialen.



Maialen es una deportista pasional muy competitiva.

Es en estos casos cuando la Pasión es el ingrediente mágico para mezclarlo con la Inteligencia. **Si somos capaces de ver con claridad cuál será nuestro próximo paso, la Pasión será ese acicate que nos haga olvidar los riesgos y tirar hacia delante.** “la Pasión nos hace movernos, pero luego tiene que haber racionalidad para que nos guíe bien y no vayamos ciegos sin ver nada. Aunque la Pasión es el instinto, hay que utilizar la racionalidad para caminar por ese sendero que nos marca la Pasión”, aconseja la deportista vasca.

2.2. Para tomar decisiones

Los padres de **Martín Fiz** se quedaron estupefactos el día que les dijo que iba a dejar su trabajo en la pastelería para dedicarse a “quemar zapatillas”. Era la España de



los 90, que se enfrentaba a una crisis derivada de la caída de la reconversión industrial. Unos padres humildes que no entendían que alguien, con tanta capacidad de liderazgo como el joven Fiz, decidiera echarse a correr como forma de vida. **“Hay que tener un punto de inteligencia y saber para lo que has nacido, y aprovechar esa Pasión”, defiende el atleta vasco.**

Él lo hizo, y por eso lo tuvo muy claro cuando tuvo que elegir su camino. “Tomé una decisión y a partir de ahí fue todo rodado”. Esta decisión vino motivada por un primer éxito que sería la base de los que llegarían después: el Campeonato de Cross nacional de 1990, en el que asumió el testigo de una de sus referencias, Antonio Prieto, quien “me dio la enhorabuena y me aconsejó que aprovechara los años que tenía por delante”.

Consciente del privilegio de poder dedicar toda una vida a su principal Pasión, Martín Fiz recuerda, ahora ya retirado del atletismo de élite, que “tenía un don especial”, por lo que **recomienda a todos los emprendedores que deben buscar una Pasión que “primero te guste, y después, que te ilusione lo que estás haciendo”.**

2.3. Para emprender

Desde el momento en que un deportista decide dedicarse solo a la disciplina que ha estado aprendiendo durante años como forma de vida, está dando el mismo salto que un emprendedor hace para conseguir labrarse el proyecto profesional de su vida. Y lo hace, en muchas ocasiones, con la misma seguridad económica con la que miles de emprendedores construyen sus empresas, es decir, poca o más bien ninguna.

Durante su vida profesional, los ingresos que reciben los deportistas de élite –al menos los que están al margen de los grandes focos mediáticos– provienen de becas que tendrán mayor o menor cuantía en función de sus resultados. Al ser subvenciones económicas, no vienen acompañadas de una base cotizadora, al igual que sucede con un trabajador de cuenta ajena. Solo aquellos que eligen cotizar para tener un futuro, son los que pagan su cuota de autónomo puntualmente. Pero es algo que muchos deportistas de disciplinas minoritarias no se pueden permitir, por la baja remuneración que reciben de sus salarios.



En este punto, los emprendedores y los deportistas de élite asumen los mismos riesgos: **si no obtienen resultados de su trabajo, no obtienen resultados económicos.** Y de repente, todos los entrenamientos que han realizado durante un año, pueden no servir de nada si no han conseguido clasificarse para unos juegos olímpicos o un campeonato mundial. **“Son las reglas del juego, y hay que asumirlas”**, opina **José Luis Abajo**, el espada que fue medalla olímpica de esgrima en Pekín. Quizá esa incertidumbre económica contra la que tienen que luchar todos los deportistas se diluye cuando la Pasión juega a favor de ellos y les da el empujón necesario que les hace falta para emprender cualquier reto: algo igualmente necesario para poner en marcha un negocio.

Después de su carrera profesional, hay muchos deportistas que utilizan su disciplina para emprender otros caminos que tienen relación con su disciplina, pero desde un ámbito más administrativo, funcional o educativo.

Es una manera de seguir fomentando su Pasión por el deporte, al mismo tiempo que aprovechan sus capacidades para divulgar sus conocimientos y compartirlos con otras personas. Convencido de los buenos valores que se pueden obtener de la práctica del Esgrima, **José Luis Abajo** ha utilizado su motor para enfocarlo hacia la gestión deportiva.



Pirri defiende que las destrezas aprendidas en deportes como el suyo, se pueden aplicar tanto en la vida personal como en la profesional.



En la actualidad, el espada de esgrima ha emprendido un proyecto poliédrico cuyo objetivo es difundir la práctica de un deporte tan minoritario como el suyo, que va desde la coordinación de centros de formación a nivel básico, la organización de campeonatos o incluso la impartición de clases para emprendedores y empresarios. Esta última propuesta persigue afinar el sentido del reflejo y la resolución de conflictos para todos aquellos que no entrenan normalmente esta capacidad ante los problemas reales que suceden en sus proyectos profesionales. **Y es que la Pasión cuando es emprendedora, también es creativa.** Si José Luis hubiera perdido esa ilusión al término de su vida deportiva, quizá no hubiera innovado, ni ayudado a otras personas a que disfrutaran de los efectos positivos que tiene el practicar la esgrima con frecuencia.

3. *La Pasión nos convierte en seres de otro planeta: el estado pasional*

El entusiasmo que sentimos cuando hay alguna causa, persona o proyecto que nos apasione se escapa a cualquier intento de comparación. Cuando sentimos esa emoción inmensa de admiración, afinidad y apego por algo o alguien, sentimos que tenemos **una fuerza extra para afrontar cualquier cosa que se nos ponga por delante.** Es cuando notamos que esa Pasión nos convierte en personas diferentes, mejores, incluso en “seres de otro planeta”.

De repente somos individuos que tenemos un brillo especial, no tenemos miedo a nada y somos capaces de sacar energía de donde no la hay para conseguir nuestros objetivos. Son vivencias comunes que han experimentado nuestros deportistas en sus carreras profesionales, y en la mayoría de ocasiones, fundamentan el hecho de que les consideremos leyendas o héroes cuando se han enfrentado ante las grandes gestas. Porque **lo mágico no es sentir cualquiera de estos tres estados, sino aprovecharlos para llegar a la meta.**

Un estado pasional sin ejecución, no tiene sentido. Hay que evitar que la Pasión sea pasiva porque eso nos convertiría en meros observadores de una realidad propia cuya inactividad la convierte en ajena.

Y es que, como dice **David Casinos**, “Si no sale el Sol, hay que pintarlo”, porque “las situaciones se crean y los resultados se construyen”, defiende.



Cuando la Pasión se convierte en un brillo especial

Cada vez que **Joel González** sale a competir al tapiz, es inevitable que esboce una amplia sonrisa. Hay personas que han considerado ese gesto como un desafío o falta de respeto ante el oponente. Incluso como una táctica para debilitarlo. Pero lo cierto es que Joel experimenta en esos momentos **“una adrenalina que no he podido disfrutar de otra manera”**, porque “me encanta lo que vivo ahí arriba, es una felicidad que nada lo iguala” explica el taekwondista de Figueres.

A pesar de su juventud, Joel brilla por una actitud positiva y activa ante la vida, **cuyos retos no se le resisten a pesar de las lesiones**, como la última, que le ha tenido sin competir durante casi un año. Es de esos deportistas que, efectivamente, pueden parecer extraterrestres por su manera de relativizar los obstáculos gracias a la Pasión con la que vive su deporte y su vida. “Para mí la Pasión lo es todo. Si te vuelcas en algo, puedes llegar a conseguirlo, pero siempre sabiendo cómo, cuándo y por qué”, expresa.

Joel personifica una de las mejores maneras de canalizar la Pasión entendida en todo su ámbito. La forma en que lo vive le hace brillar, y en ese momento se inicia un círculo que retroalimenta su entorno: **esa luz le hace sentirse superior a sus oponentes y al mismo tiempo sus rivales se pueden llegar a sentir más débiles**. La fortaleza que emana de esa seguridad que muestra, es atrayente para el público que le apoya y las marcas publicitarias que le ofrecen contratos para cualquier evento y proyecto. Una fuerza activada solo por la forma en que expresa su Pasión y la comparte con los demás.

Cuando la Pasión te hace ignorar peligros y dificultades

Unos años después de comprar el ala delta, y de recibir las clases oportunas para poder volar sin problemas, el campeón de ultraligeros, **Manuel Torné**, tuvo un accidente que le impediría volver a usarlo, por prescripción médica. La lesión que recibió en el hombro fue sanando con el paso del tiempo, pero no lo suficiente como para volver a convertirse en un pájaro que sobrevolaba su Sevilla natal.

Lejos de apagar su Pasión por volar, y pasando por alto los límites económicos con los que siempre ha vivido Manuel, el deportista sevillano pensó en buscar otra



disciplina que le permitiera volar y fuera compatible con su lesión. Su Pasión le sirvió para superar todas las dificultades, para seguir practicando lo que más le gusta: volar. Después de probar el paramotor y el parapente, eligió el ultraligero. Decidió sacarse la licencia, y se enfrentó con otra dificultad: para seguir volando necesitaría un ultraligero propio, al menos para practicar antes de las competiciones.



Manuel Torné soñó por encima de sus posibilidades hasta lograr la medalla del Campeón del Mundo en ultraligeros.

Y es aquí donde Manuel se convirtió en ese ser especial, fuera de otro planeta: **cogió su antiguo ala delta, compró un motor e hizo él mismo su propio avión**. No tenía el dinero suficiente para comprar uno, así que, sin conocimientos de ingeniería pero con mucha capacidad de aprendizaje y ejecución, Manuel realizó en algo más de un mes un ultraligero que todavía, a día de hoy, sigue volando en áreas acotadas. “Hice el chasis con el ala delta vieja, las ruedas eran de una carretilla, una persona me hizo la hélice... Mis amigos me decían que estaba loco, pero yo pude volarlo”. Recuerda perfectamente el primer día, en el que, por precaución, solo lo voló a un metro. “la sensación fue increíble, y más teniendo en cuenta que no tengo estudios de aerodinámica; pero leo mucho”.

La Pasión mueve montañas, y hace volar sueños si realmente crees en ellos. Esa fuerza motivadora innata que tiene Manuel para enfrentarse a todos los retos de su vida le sirvió no solo para buscar otros alicientes que continuaran con su sueño, sino para reinventarse y proporcionar él mismo la manera de seguir disfrutándolo, por encima de los limitantes. ¿Hay una sensación superior que pueda permitir todo ello?



Cuando la Pasión te hace sacar energía de donde no la hay

Los problemas físicos son el mayor obstáculo para un deportista a la hora de seguir con su carrera. Al atleta **Pablo Villalobos**, en un buen momento de su carrera, en 2008, le detectaron un brote de hipertiroidismo. En ese momento dudó, “no sabía si me podría levantar otra vez, y si lo hacía, no sabía si iba a poder correr como antes”. En vez de tirar la toalla, Pablo **siguió dejándose guiar por su Pasión, y aunque tuvo que entrenar más suave y cambiar objetivos, sacó energías de donde parecía no haberlas para volver a correr**. Le ha costado años volver a competir con normalidad, pero aquel hecho fue una llamada de atención que le hizo recordar que estar en la élite de un deporte no dura para siempre. Aquel año buscó un trabajo fuera de las pistas y empezó a compaginarlo con los entrenamientos y competiciones, para tener un colchón por si volvía a darle otro brote de hipertiroidismo.

Hoy en día sigue desempeñando funciones de gestión deportiva dentro de la Federación y al mismo tiempo sigue compitiendo para prepararse de cara a los próximos Juegos Olímpicos de Río, en 2016, motivado siempre por una Pasión que para él no tiene límites, y que le permite compaginar su doble carrera profesional con su vida familiar.

Cuando la Pasión te hace ser un buen “producto”

“Con la edad que tengo sigo jugando porque tengo Pasión por el deporte, me lo paso bien, y me gusta”. Es uno de los mejores porteros del balonmano español, **JJ Hombrados**, sobrepasa los 40 y todavía es requerido por equipos internacionales porque no dudan en contar con la profesionalidad y el bagaje de quien ha ganado todos los títulos posibles en su disciplina. “Hay personas que les extraña que una persona de 40 tenga tanta ilusión y Pasión como un niño de 15. Pero estoy haciendo lo que quiero y eso es lo que más feliz me hace”, piensa **Hombrados**.

El portero irradia tanta Pasión que él la utiliza como carta de presentación ahora que juega desde hace unos años fuera de España. “**Si transmites esa Pasión, optimismo, vitalidad, la gente te sigue llamando. Eres un producto interesante para ellos, y a mí me va la marcha**”, bromea. Es el mejor ejemplo que ilustra que una Pasión bien utilizada nos ayuda a ser mejores personas, mejores profesionales



y más atractivos para un mercado que siempre busca gente competente, y que marque la diferencia.



La Pasión de JJ Hombrados en el terreno de juego contagia a todo un equipo que no se conforma solo con participar.

Hombrados es consciente de que quizá le queden ya pocos años de ejercicio profesional, pero no obstante, no se para a pensarlo mucho tiempo. Cada año lo vive como si fuera el último, pero tiene tanta vitalidad para continuar que mientras tenga ofertas, y la Pasión no le apague las ganas de seguir jugando y ganar títulos, no piensa parar.

Además, está canalizando esa fuerza pasional a otros ámbitos, en los que ya prepara su vida profesional después del deporte, que podría estar en la gestión o en el coaching empresarial y deportivo.

4. *Cómo cuidar la Pasión*

4.1. *Buscar otros retos para no apagar la Pasión*

Después de haber conseguido ser Campeón del Mundo de Ultraligero, a **Manuel Torné** no le quedaron más ganas de volar. “Sentí un vacío porque se me acabó el reto”, recuerda. Su pasión comenzó desde que le nacieron las ganas de volar, desde aquel ala delta, desde aquel mes construyendo su propio avión. Y de repente, el



sueño utópico de aquel hijo de familia humilde, el de poder llegar a lo mal alto de su categoría, y ser reconocido por todos, se cumplió. “**Creía que ese era mi techo. Me quedé vacío porque era el sueño de mi vida, lo que nunca iba a conseguir.** Y llega un día en que lo consigues y sin tenerlo tan al alcance de la mano”, explica. Pasó los 6 meses después de aquel triunfo sin volver a volar, “ni siquiera para dar un paseo”.

Manuel Torné se emborrachó de Pasión. Y no pudo superar esa resaca por un tiempo. “Hasta que mi compañero de vuelo me llamó por teléfono y me propuso competir en el Campeonato de España”, explica. De repente aquella Pasión dormida, se volvió a activar. Había sido Campeón del Mundo, pero no le desagradaba volver a medirse con otros rivales a nivel nacional. **En ese momento comprendió que la mejor medicina para curar ese gran vacío era ponerse otro reto por delante.**

¿Qué hubiera pasado si a un emprendedor le pasa esto después de haber conseguido la financiación adecuada para su proyecto? No hubiera sabido aprovechar esa inversión para poder continuar con su trabajo y quizá todo el empeño puesto hasta conseguir ese objetivo se hubiera difuminado con el tiempo, sin haber sacado de provecho.

El ejemplo de Manuel Torné nos enseña que, aunque consigamos nuestros sueños, hay que seguir creando otros. **El sueño esencial no es más que el comienzo de muchos retos que tenemos por cumplir en el camino.** Lo mejor de cumplir ese sueño primigenio es que obtenemos un bagaje maravilloso para seguir potenciando nuestra Pasión y obtener con ello un bien social que favorezca a nuestro entorno y nos haga sentirnos realizados en la vida.

4.2. *Desconectar de vez en cuando para no gastar toda la Pasión*

“Si estás al 100 por 100 todos los días, al tercer día ya estás roto”, piensa **Javier Illana.** El saltador de trampolín ha aprendido con el paso del tiempo que **la Pasión se rompe de tanto usarla. Dosificar su adrenalina en plena temporada forma ya parte de su estrategia.** Durante los entrenos normales, suele rebajar su ritmo al 70 por ciento. Cuando se acerca la competición, invierte el 30 restante para que el día del campeonato tenga la energía suficiente como para estar al 100 por 100. “Es cuando se compensa la Pasión”, explica.



También durante la competición necesita desconectar a ratos, escuchando música, hablando con los compañeros rivales... Javier es consciente de que la mente no puede estar en tensión tanto tiempo, y que hay que controlar la fuerza de la Pasión para que no falle en el momento en que se debe utilizar para hacer el perfecto salto. El objetivo es **“tener mucha potencia explosiva a la hora del salto, porque el trampolín es de aluminio y tu cuerpo ha de aguantarlo en el momento adecuado”**, revela.

El mismo método le vale a cualquier persona que tenga una idea de proyecto y se haya de enfrentar a una prueba. Supongamos que un emprendedor está trabajando en su proyecto para una presentación importante y para ello debe gastar cuatro semanas. ¿Llegará con las mismas fuerzas a la última semana si empieza invirtiendo 12 horas diarias en ello? Evidentemente, no. **Cada uno tiene que medir sus fuerzas y adaptarlas a su capacidad física, mental y a su propia estrategia, para poder llegar en las mejores condiciones.** Una exposición excesiva de la Pasión puede crear el efecto contrario al que perseguimos: que nos merme la creatividad y las ganas de terminar el proyecto. El equilibrio es un factor que no debemos pasar por alto para saber gestionar la pasión.

4.3. Intercambio de pasiones con otros emprendedores.

No hay nada más enriquecedor que alimentarnos de otras personas que comparten nuestra Pasión, o que tienen otras. Es una manera de seguir afianzando este valor, aprender y aprender a reforzar la hoja de ruta para conseguir los objetivos.

Otras veces, compartir nuestra Pasión también nos hace felices por encontrar una voz amiga que nos comprenda y nos haga sentir que no estamos solos en la consecución de ese sueño que puede parecer utópico. Es algo intrínseco al ser humano: necesitamos sentirnos acompañados cuando el camino está lleno de incertidumbres y, a veces, desasosiego. Sobre esto reflexiona **Juan Antonio Corbalán**, ex jugador de baloncesto, integrante de la mítica selección que consiguió la plata en Los Ángeles 84.

“La mejor motivación es que haya alguien que te espere en casa cuando tú persigues algo con tanta Pasión. Cuando compartes con esa persona que has contribuido a ese bienestar general, construyes ese elemento que consolida para mí esos valores que ahora buscamos tanto, y que hemos aprendido a pronunciarlos”.



Corbalán habla del contexto familiar, quizá el primer ámbito con el que nos atrevemos a compartir nuestras Pasiones. Pero podría aplicarse también al entorno profesional y competencial. Cuando un emprendedor va a un encuentro de otros profesionales que están en su misma etapa creativa, pueden surgir, además de sinergias e ideas que mejoren el proyecto inicial. **Hay que desterrar el convencimiento de que compartir nuestros sueños, pasiones y proyectos con personas ajenas puede provocar que nos copien o nos quiten la idea.**



Además de su faceta como médico, Juan Antonio Corbalán participa en simposios relacionados con su profesión y el deporte aportando toda su experiencia al interés general.

Una misma idea se desarrolla de manera diferente en cada persona y la retroalimentación de pasiones suele ser enormemente productiva

4.4. *Ser conscientes de los sacrificios para no desanimarse por el camino ni perder el objetivo: el apoyo del entorno es esencial*

El camino de los apasionados hacia su proyecto profesional puede ser el más bonito, pero también el más complicado de andar. Generalmente, cuando se empieza, nos dejamos llevar por una motivación pasional para conseguir el objetivo. Pero... ¿nos hemos preguntado alguna vez cuánto cuesta conseguirlo? ¿A qué deberemos renunciar para ello?



Cuando comenzamos no lo pensamos porque eso parece que no nos va a pasar. O, simplemente, no le damos importancia. Pero es necesario cuantificar qué sacrificio nos va a suponer para recorrer ese camino guiados por esa Pasión, para que en ningún momento, y saturados por todo lo que conlleva, abandonemos el camino porque no somos capaces de soportarlo mentalmente.

Como siempre, no hay fórmulas mágicas, porque todo pasa por el fortalecimiento de nuestra mente en la lucha. “Al principio no analizas el sacrificio, pero he cambiado 6 veces de ciudad, volver a Madrid, pasarte años sin ver a alguna gente, no estar con tu familia... Sacrificas tanto tu entorno como a los que están contigo, pero al final debes plantearte si te merece la pena. Y a mí sí me ha merecido”, dice, convencido **JJ Hombrados**, el portero de Balonmano.

Sería crudo quedarnos solo con esta reflexión de Hombrados, sin enseñar la otra parte: **para todo sacrificio, hay recompensa**”. Si es verdad que el portero de Balonmano, con la vida profesional tan ajetreada, ha tenido que renunciar a muchas cosas. Pero lo importante no es renunciar a su esencia, “al final el deporte te da un grupo de amigos extenso, mucho más cerrado, tienes amigos en todas partes, pero los momentos que compartes con ellos y con la familia resultan ser de más calidad”. En la parte que le toca a su familia, que siempre le ha acompañado a todas las ciudades donde ha jugado, **Hombrados** también ha sacado la parte positiva: “al final estás preocupado porque tus hijos no se adaptan pero son los que más rápido lo hacen. Después desarrollan habilidades que hará que se enfrenten a un mundo mejor preparado”. Es también lo que saca en positivo para él: además de conocer diferentes ciudades, “aprendes idiomas y conoces gente muy interesante que siempre suma”.

A **Marc Gené** también le ocurre lo mismo, pasa tanto tiempo fuera de España que cuando llega solo quiere hacer dos cosas: estar con su familia y compartir buenos momentos con sus amigos. **“Los momentos son más de calidad que si estuviera aquí todos los días”**, reconoce también. Además, para el piloto catalán, “hay un momento para todo. Ahora me toca este ritmo, pero después ya será otra cosa... Así que ahora hay que aprovechar”.

Gené tampoco puede evitar su parte positiva al sacrificar tanto tiempo apartado de los suyos. “Al menos cuando estoy aquí, puedo llevar a mis hijos al cole, eso no lo pueden decir muchos padres”, afirma.



Si estás en esa etapa de comienzo, no evites hacerte esta pregunta: ¿Cuánto estás dispuesto a sacrificar por seguir tu Pasión? ¿Está al alcance de tu mano? ¿Cómo compensarás ese sacrificio?

Si tienes respuestas positivas para todas ellas, puede ser que estés más preparado que otros para iniciar un camino que no será fácil. Pero que al final será muy gratificante.

4.5. *Disfruta de los frutos de la Pasión: con la precaución presente*

“Cuando puse por primera vez un pie en el estado de Sidney, pensaba que estaba en un Coliseo. Era increíble. Hacía tres años que había perdido la visión y estaba viviendo un momento dulce que pude disfrutar sin presión”. Es la sensación de **David Casinos**, el mejor lanzador ciego de la historia de España. En tan solo tres años no solo consiguió situarse en unos Juegos Olímpicos, sino que aprendió a canalizar su Pasión y lo que es más importante: disfrutar de los momentos épicos con todo el derecho del mundo. Tanta lucha y capacidad de superación bien merecían aquel momento que nunca olvidará en la vida. **“Era el momento de disfrutar, y así me lo planteé. Lo había entrenado para disfrutarlo.** Y al final todo ello solo tiene una traducción: la vida es una Pasión. Porque para que sucedan las cosas, solo tienes que hacer que sucedan”, rememora Casinos.

A pesar que los de Sidney no fueron sus mejores Juegos Olímpicos –los que le cambiaron la vida realmente fueron los de Pekín– David es de esas personas que no se niegan a vivir nada sin Pasión, y lo transmite en cada gesto, en cada palabra, en cada sonrisa. Nadie como él valora el efecto positivo que puede regalarnos el seguir una Pasión y conseguir los objetivos que buscamos. “El deporte cambió mi vida”, dice siempre.

Y es que los Juegos Olímpicos no son cualquier cosa. Para un deportista es lo máximo a lo que pueden aspirar. En la entrada a la villa olímpica o al estadio es cuando se dan cuenta de a dónde han llegado. En ese momento es cuando asumen el reto que tienen por delante: entrar en la historia del deporte nacional utilizando su Pasión como llave.



David Casinos fue abanderado en los Juegos Paralímpicos en Pekín 2008.

“Es algo difícil de explicar. Fue todo un cuento de hadas. Desde la llegada a Pekín con todo el equipo nacional, la delegación española, en la Villa Olímpica, la inmensidad de todo, millones de personas por todas partes, el desfile olímpico... Todo”, relata el esgrimista **José Luis Abajo**.

Quizá esa manera casi mágica de disfrutar de su Pasión **con la que vivió desde el primer momento, motivó, entre otras cosas, que Pirri mantuviera su ánimo para conseguir su medalla olímpica.** “Además la gané el segundo día, con lo que tuve mucho tiempo después de seguir disfrutando de la experiencia”, afirma.

Y lo más importante: sentó un precedente significativo que servirá de ejemplo y guía para muchas generaciones de la esgrima española, **“la gente debe pensar que si Pirri lo hizo, también ellos pueden hacerlo”**, opina.



Pirri marcó un antes y un después con su medalla olímpica para la esgrima española.

Es algo parecido a lo que sucedió a **Fernando Hierro** y a ese “dream team” que consiguió la séptima Copa de Europa 32 años después. El ex futbolista lo recuerda como “el día más feliz de mi vida”. Para él, “fue tan importante como debutar con la Selección Española, es algo que todo futbolista sueña”. Y por ello cuando se cumple **solo te queda disfrutarlo, con la misma Pasión que se invierte para llegar hasta ahí.**

Hierro también recuerda los años que les costó llegar a ese momento. La sombra de la “Quinta del Buitre”, ese grupo de elegidos que a finales de los 80 conseguirían 5 ligas seguidas, era difícil de superar. Fernando entró en el Real Madrid en el ocaso de la magia de aquel equipo de ensueño, y aunque los triunfos no dejaron de llegar, el cambio generacional no lograba conseguir una de las grandes aspiraciones del club y de todos los futbolistas que entraban: conseguir la séptima Copa Europea y seguir haciendo historia tal como la hicieron Alfredo Di Estefano y compañía a mediados de los 50 consiguiendo las 5 primeras. **“Nosotros soñamos que conseguiríamos la Copa y nos costó, pero sin duda ese fue el momento más bonito y lo vivimos con verdadera Pasión”,** rememora Hierro con un gesto de ensoñación en la cara de quien vive un sueño que supo hacer realidad.



Para Fernando Hierro conseguir ‘la séptima’ fue uno de sus mayores logros deportivos.

Como esas grandes Pasiones vividas, y disfrutadas, aquello también fue la base para que vinieran las demás copas después. “Si no, no hubieran venido el resto”, afirma, el ex futbolista, convencido.

Al final **disfrutar de una Pasión como corresponde también significa, al mismo tiempo, que siembras para seguir recogiendo.** Esa imagen que guardan en su mente tanto **David Casinos, como José Luis Abajo y Fernando Hierro** fue una motivación que les persiguió después en el desarrollo de sus carreras. Volver a sentir esa adrenalina y esa sensación de “cuento de hadas”, como nos contaba Pirri, les ayudó después a **no bajar la guardia e intentar moverse siempre en los parámetros de la excelencia para dar lo máximo de sí mismos en sus deportes.** Por eso es importante saber disfrutar de tus logros cuando corresponde. Eso sí, todo en la medida justa para no perder el norte.

Si tuviéramos que hacer una poción mágica que nos permitiera usar adecuadamente la Pasión, “yo metería en la olla mucha pasión, un 70% y un 30% de inteligencia”, propone **Fernando Hierro.** Para él, la inteligencia emocional es muy importante en el desarrollo de todos los valores de emprendimiento. Y está convencido que para frenar una Pasión excesiva, lo mejor es “frenarlo con un asesoramiento, que tu entorno sea fuerte, que tus amigos te aconsejen”.



5. Qué hacer cuando se pierde la Pasión

“Si pierdes la Pasión por algo en la vida, preocúpate, porque si no hay algo que no va bien”. Así de categórico se muestra **David Casinos** cuando se pone ante esta circunstancia. “Yo también he vivido esas épocas. Cuando era joven y trabajaba en una multinacional, y mi trabajo no me gustaba”.

Para él la solución es, de nuevo, **hacerse preguntas. Lo esencial es buscar la razón por la que nos levantamos cada día.** Y en esta premisa caben muchas cosas, desde “cambiar los pañales a tu hija”, cuenta Casinos, hasta “ir a entrenar”.

Tanto los deportistas como los emprendedores pasan etapas mejores y etapas peores. En el caso de **David Casinos**, el momento que nos describía estaba motivado por no sentirse realizado profesionalmente. En ese caso, el ejercicio que hay que hacer para equilibrar la Pasión vital que le faltaba venía directamente relacionado con eso, con la necesidad de cambiar su realidad profesional como único antídoto para su extravío. ¿Quién le diría años después, que sería una ceguera repentina la que le obligaría a dar ese paso?

No hay que esperar a que las cosas sucedan porque sí, hay que ser conscientes de que puede que nunca vivamos en ese momento que nos haga cambiar nuestro entorno tal y como lo concebimos.

Javier Illana cuenta que uno de sus peores momentos, en el que llegó a pensar en tirar la toalla, fue cuando, hace cuatro años, sufrió la muerte de su abuela y una ruptura sentimental. Dos personas que habían significado mucho en la vida del joven deportista, cuya ausencia, apagó la Pasión que había en él por seguir labrándose una carrera profesional haciendo lo que más le gustaba.

Se tomó un tiempo de reflexión y determinó que después de los Juegos Olímpicos, lo dejaría. Y de repente uno de sus mayores rivales, –pero sin embargo, amigo–, le propone que le vaya a visitar a Canadá para desconectar durante un tiempo. Javier suponía que le intentaría convencer para que volviera a competir, pero Alexander Espati, su amigo, le dijo que no hacía falta que no saltara si no quería. Después de estar un tiempo en Canadá con él, Javier comenzó a recuperar la Pasión de forma



natural. “Cuando entré en la piscina en la que entrenaban, me impresionó. Abrí los ojos y me volvieron las ganas de volver a saltar”, recuerda. Y **cuando regresó a España continuó con su carrera, porque “me había venido otra vez la Pasión”.**

Sin darse cuenta, Javier había puesto **remedio a la pérdida de la Pasión siendo activo y no quedándose solo en casa, sin enfrentarse al problema.**

Cuando te movilizas, de cualquier manera, la solución llega. Solo hay que ser sensible a las respuestas que nos da el entorno, tener la capacidad para escuchar y ser receptivo cuando realmente necesitamos ayuda.

¿Y si disfrutar de la Pasión no es lo mismo que antes?

Hay Pasiones que nunca se van. Aunque estén siempre ahí, parece que se desvanecen cuando no podemos practicarlas al 100 por 100. Cuando **Manu Sarabia** se dio cuenta de que sus pies no respondían a lo que él podía aportar en fútbol en un partido cualquiera, se retiró profesionalmente. “Mis piernas iban dos segundos después que mi cabeza”, recuerda.

Desde entonces, no ha vuelto a pisar el césped. No es que no pueda hacerlo, seguro que si se pone a buscar el gol con otros veteranos del Athletic él seguiría siendo capaz de meterla por la escuadra.

Por eso es de extrañar que alguien como él, que ha sido uno de los mejores jugadores del Bilbao, no se permita ese tipo de licencias. “Es que **para mí el fútbol es mi vida, mi Pasión, mi disfrute. De sentirme yo a gusto y feliz conmigo porque es lo que más me gusta, pero de una manera determinada: a alto nivel”.**

El hecho de no poder mostrar las mismas cualidades que tenía cuando estaba en plena forma, hace que **Manu Sarabia** haya cambiado las botas del fútbol por los palos del golf, un deporte que practica bastante para calmar las ansias de competición y aprendizaje que todo deportista lleva dentro.

Además, Manu sigue sintiendo esa adrenalina especial cuando comenta para Canal + algunos partidos de la liga española. Y **calma esa sed, esa necesidad de competir al mismo nivel que antes con otro ritual.** “Cuando voy a hacer la previa de un partido



y llegamos dos horas antes, me meto al campo y vuelvo a sentir... Y tengo la necesidad de pisar la hierba para ver si está más alta o más corta, más lenta... Qué tacos me pondría, y como están las áreas.. Necesito sentir eso porque me estimula. Y no puedo evitar decirle a los jugadores, cuando van a calentar, que me pasen el balón para tocarlo”, confiesa, “así vivo yo mi Pasión por el fútbol”.

Esa manera de curar su necesidad, hace que esa Pasión no se le apague de todo para hacer bien ahora uno de sus trabajos principales: comentar los partidos de fútbol con la misma entrega como si estuviera en el terreno de juego.

6. Conclusiones

La Pasión te pone en movimiento: determina tus acciones

“La Pasión nos hace movernos, es indispensable en la vida. No hay color sin Pasión”.

MAIALEN CHORREAUT, PIRAGUISTA

“Sin pasión no tenemos nada en la vida, es la que nos hace apagar el despertador todos los días e ir a trabajar en ese trabajo tan maravilloso que muchos tienen. La Pasión la desarrollo también en la vida. Porque hay que vivir con Pasión todo lo que nos rodea: amigos, familia; es lo que más importancia tiene”

DAVID CASINOS

“Para mí es el motor, la motivación de la vida. He tenido suerte de haber encontrado la Pasión que me llena en la vida y lo que es mejor: poder dedicarme a ello. Por eso me siento un privilegiado: porque de esta manera, todo es más fácil”

MANU SARABIA, EX FUTBOLISTA



“La Pasión es la llama que te enciende por las mañanas. Si uno no tiene pasión por lo que hace, es imposible vivir. Hay que cumplir tus sueños y luchar por ellos”

FERNANDO HIERRO, EX FUTBOLISTA, SEGUNDO ENTRENADOR DEL MADRID

La Pasión es una motivación que supera límites y nos ayuda a dar pasos

“En realidad el riesgo lo pone cada uno. La Pasión hay que medirla entre lo bonito y lo prudente. Cuando llegas a otros niveles hay que ir apretando un poco y entonces te das cuenta de los límites que no debes pasar. Pero a veces hay que superar los límites convencionales porque sino no llegas a ser Campeón del Mundo”

MANUEL TORNÉ, PILOTO DE ULTRALIGEROS

“Hay que luchar con Pasión y arriesgarse para conseguir tus sueños. Si te encuentras piedras, sigue tu camino. No es fácil tener un objetivo, un sueño, no todo el mundo la tiene con claridad. Por eso es importante seguir, seguir y seguir, y no parar hasta alcanzar la meta”

**FERNANDO HIERRO, EX FUTBOLISTA
Y SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID**

Es una medicina para superar obstáculos

“A pesar del sacrificio o de los obstáculos que te vas encontrando en el camino, no había una mañana en la que me levantara sin la ilusión de ir a entrenar, estar con mis compañeros y ser feliz haciendo lo que más quería, mi Pasión por el fútbol”

MANU SARABIA, EX JUGADOR DE FÚTBOL



“La Pasión te ayuda a trabajar cada día, a esforzarte mucho más. A mí este valor me ayudó cuando pasó lo de mi padre: me ayudó a no dejar este deporte y evitó que me quedara en casa, porque me ayudó a concentrarme con mis compañeros y disputar un Europeo”

FELIPE REYES, CAPITÁN DEL EQUIPO DE BALONCESTO DEL REAL MADRID

Hay que asumir sacrificios para disfrutar de nuestra Pasión

“La Pasión hace que algo te guste tan intensamente que estés dispuesto a darlo todo y sacrificar lo que haga falta para llegar a la gloria. Esa sensación es única y muy poca gente la conoce”

JAVIER ILLANA, SALTADOR DE TRAMPOLÍN

La manera en que vivamos nuestra Pasión nos determina a nosotros mismos

“La Pasión ha sido lo más importante en mi vida, porque todo lo que soy, el valor a mí mismo, mi éxito y mi juego se lo debo a la Pasión”

JJ HOMBRADOS, PORTERO DE BALONMANO

“Lo que mejor define a mi deporte es la Pasión, porque tú le dedicas toda tu vida y lo que recibes a cambio es satisfacción personal. La Pasión que se debe tener para un deporte como este ha de ser enorme para seguir luchando y no caer por el camino”

ALEJANDRA QUEREDA, GIMNASTA

2

la visualización





Fernando Hierro utiliza como entrenador toda su experiencia para seguir consiguiendo títulos importantes.

“La vida es algo de visión, ilusión y sueño. Si tienes más claro hacia dónde ir, te va a costar menos llegar”

FERNANDO HIERRO, SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID Y EXJUGADOR DE FÚTBOL

Aquel viernes esperaban todos expectantes las noticias del hermano mayor de **Manu Sarabia**. Había llamado la atención de los técnicos del Athletic de Bilbao, y ese sería el gran día. Ficharía por el club de sus sueños, y cumpliría al mismo tiempo el sueño de todos, y en especial el de su madre, que era la más futbolera de casa: con tan solo 20 años gastaba las tardes de domingo en ir al estadio de fútbol a ver a unos jóvenes correr detrás del balón. Pero aquella tarde no era la suya, sino la de su hermano mayor. Manu tenía solo 7 años, y para él Lázaro era su ídolo y su referencia.

Su hermano mayor llegó a casa con un gesto inesperado en su cara. No delataba ninguna alegría, ningún orgullo, ninguna satisfacción. “No he podido fichar por el Athletic porque no he nacido aquí”, dijo Lázaro. Él era hijo del éxodo rural, de unos padres extremeños que tuvieron que trasladarse a las grandes ciudades para poder prosperar. Ya llevaban casi 8 años allí, se habían adaptado perfectamente pero eso no era suficiente para no seguir la premisa básica del Athletic Club: todos los jugadores deben haber nacido en Euskadi. Una suerte que sí correría el pequeño Manu, que nació en un pueblo minero de Bizkaia, Gallarta, nada más llegar su familia a tierras vascas. “No te preocupes, tato. Que como yo si he nacido aquí, yo si ficharé



por el Athletic”, dijo Manu a Lázaro. **Y sin saber que estaba haciendo un ejercicio de Visualización, Sarabia lo tuvo claro; desde entonces “todas mis visiones fueron enfocadas a conseguirlo”.**



Cuando Sarabia pisó por primera vez el césped de La Catedral, supo que tenía que seguir trabajando para merecerse la camiseta rojiblanca.

Pero no todas las Visualizaciones suceden de la misma manera, o persiguen los mismos objetivos. Si para Manu tener aquella Visión le sirvió para encontrar un objetivo siempre latente para labrar su carrera profesional, **Javier Illana utiliza la Visualización para abstraerse de las distracciones y conseguir llegar a su objetivo en el momento.**

Es algo que se repite cada vez que se sube a un trampolín. “Cuando subo no se me pasa otra cosa por la cabeza que el salto que tengo que hacer”, rememora Javier. Sube uno a uno los peldaños de la escalera hasta pisar la tabla. En ese momento comienza la abstracción. Y solo puede sentir el sonido de sus pasos balanceando el trampolín para medir la fuerza del salto. El olor a cloro de la piscina, que activa sus ganas de saltar. El sonido de los chorros del agua, que ahoga los del público expectante ante su actuación. Todo el mundo se para por unos segundos, y en su cabeza, solo existe el salto que hará tres segundos después. Un triple mortal, girará el cuerpo, entrará con sutileza en el agua, clavará el salto, volverá a enamorar con su



cuerpo contorsionado, haciendo una figura perfecta. Y todo lo piensa mientras mira al final de la tabla, antes de coger el último impulso, la última inspiración. **“Es una de las técnicas más importantes, que se pueden practicar en cualquier momento, y más cuando no estés seguro en cualquier salto”**, explica.

Seguridad, motivación, práctica. **La Visualización es una herramienta potente, pero también peligrosa.** “Es contradictoria, porque te puede cansar mucho psicológicamente”, reconoce. Durante un tiempo, cuando **Javier** era más joven, no podía evitar poner vídeos de los mejores saltadores para Visualizarse como ellos, a todas horas. “La obsesión provoca cansancio mental, y que falles en tu salto. Pero cuando coges más experiencia lo dejas de lado y te mueves en otros ámbitos”, explica. Y es que nada en exceso es bueno para emprender cualquier tipo de proyecto.

Luego están aquellos que **utilizan la Visión para descubrir**, para alentar, para vaticinar. Son personas sensibles, que aman su pasión y que siempre buscan la excelencia en aquello que aman. Se les suele llamar **“visionarios”**, **aquellos que tienen una capacidad especial para detectar el talento cuando apenas se ha desarrollado.**

“¿Cuántos chavales se habrán perdido sin haber encontrado visionarios a su alrededor?” le pregunto a **Fernando Hierro**. “Muchos... Si a mí la vida no me hubiera dado una segunda oportunidad, yo no estaría aquí”. A Fernando le hizo falta que apareciera un entrenador, Vicente Cantatore, que estaba trabajando en el Valladolid, para que fuera el jugador que fue. Eso, y la confianza que su hermano tenía en él, que fue quien le pidió al entrenador que le viera jugar para ver si podía contar con él en el equipo.

“Los del Málaga tienen que estar locos por dejar marchar a tu hermano”, pensó el entrenador. Quizá Hierro, a sus 19 años no estaba al mismo nivel físico que sus compañeros, **pero Cantatore supo ver el talento que años después desarrollaría con brillantez en el Real Madrid.** Eso sí, a Fernando le costó un duro año de entrenamiento extra para poder acompañar su talento de las mejores condiciones físicas y llegar así a convertirse en un deportista de élite. De esta forma aquella Visión, la del entrenador, cambió la vida de un chaval que ha hecho historia en el fútbol español.

Tres visiones diferentes que persiguen fines diferentes. Aunque todos ellos tienen en común la potencia de una técnica psicológica que consiste en construir una imagen ideal para llegar al objetivo. **La Visualización no es una herramienta que parta únicamente de la ilusión, porque si no podría llegar a ser tan ficticia que solo**



causaría contrariedades. Se alimenta de sensaciones, hechos, detalles que hacen pensar que esa imagen creada, está al alcance de la mano. Es la mejor manera de engañar a nuestro subconsciente para que nos motive con más fuerza para conseguir el objetivo.

De hecho, los científicos dicen que **nuestro cerebro no distingue entre una imagen real y una creada, pero lo más extraordinario es que la mente responde de la misma manera ante ambos casos.** Con las técnicas adecuadas, a través de la Visualización, podemos alejar los miedos e incertidumbres para conseguir nuestro fin, con el simple gesto de sustituir esas imágenes negativas por otras positivas que no ataquen a la confianza en nosotros mismos. Hay muchas maneras de hacerlo, pero el más sencillo es el que utiliza la esquiadora **María José Rienda**: “hay momentos, como antes de la competición o cuando lo veo oportuno, que me pongo un vídeo con imágenes positivas para motivarme y alejarme de las dudas”. Son imágenes de ella misma ganando campeonatos y de otras personas que admira, y que las tiene como referencia.



El día antes de competir, María José Rienda se imaginaba esquiando por la pista para encontrar la motivación suficiente que le hiciera salir a ganar.

No solo basta con verlo, sino también hay que trabajarlo y establecer los pasos necesarios para llegar al fin concreto. **Es una herramienta tan efectiva que a veces nos olvidamos que también la utilizan nuestros adversarios,** lo que nos hace recordar que en la carrera del emprendimiento, nada está ganado hasta que realmente obtenemos un bien social y económico gracias al esfuerzo global en cada una de nuestras acciones.



1. *Cómo utilizar la Visualización*

Las historias de todos los deportistas que forman parte de este libro nos han enseñado que la Visualización es un herramienta que utilizan a diario, ya sea casi por instinto –a todos les gusta ganar, y para motivarse se imaginan ganando– o como ingrediente obligatorio en su hoja de ruta, a veces recomendado por su entrenador y otras desde ellos mismos.

No existen fórmulas mágicas que aseguren el éxito de la Visualización. **Conseguir un objetivo implica multitud de factores externos que se escapan a la predisposición de nuestra mirada.** Pero lo que nos enseña la experiencia de los deportistas, es que el movimiento que parte de la convicción personal y la visión de la meta a conseguir, cuenta con una herramienta esencial para afrontar las dificultades que surgirán por el camino.

La Visualización como ingrediente esencial de la hoja de ruta

Siempre cumplía el mismo ritual. Antes de cada competición, la esquiadora **María José Rienda** reconocía la pista, miraba el circuito. Creaba en su cabeza mil y una situaciones diferentes para tener todas las posibles respuestas estudiadas, para poder reaccionar ante cualquier imprevisto. “El día anterior pruebas la pista, pero sin puertas ni nada, que las ponen al día siguiente, antes de la competición. Y debes imaginarte en ese momento, a velocidad moderada, a qué velocidad puedes llegar cuando compites, y si vas a saltar 5 o 10 metros. O si la curva, con la velocidad que llevas, se va más abajo o más arriba”, explica la deportista.

Para ella **la Visualización es un ejercicio obligatorio para entrenar.** En el caso de su deporte, cada campeonato es diferente. Al desarrollarse al aire libre, las condiciones de la pista dependen mucho del tiempo que haga. Y, por si fuera poco, las puertas no siempre van en el mismo lugar, y las curvas son diferentes.

Por ello en el esquí la Visualización es clave: **repetir sin cesar el descenso en su mente permite tener una amplia gama de respuestas para aplicarlas en el momento de la verdad.** Esta previsión también es necesaria en la vida empresarial. **El emprendedor debe visualizar con claridad su proyecto, porque de nada valdría realizarlo**



si no conociéramos los códigos para solventar cualquier imprevisto en todos los escenarios reales y posibles que se presentan en un momento dado.

“La visualización es esencial, tienes que saber en todo momento hacia dónde vas porque las pistas cambian y has de estar preparado”, aconseja **María José**. De la misma manera, un emprendedor ha de visualizar las peculiaridades de su mercado y dibujar todos los posibles. Toda previsión es poca cuando de lo que se trata es de llevar a cabo nuestro proyecto o idea.

A veces la Visualización se conforma como un ejercicio más global, que supone el eje de la hoja de ruta en sí. “Cada año nosotras teníamos clara cuál era nuestra Visión: nuestro objetivo principal era la Liga, la Copa de Europa y la de la Reina eran dos competiciones añadidas”, cuenta **Carla Giundici**, una de las precursoras del Hockey femenino en España. Para ella la Visualización le servía para tener claro el plan anual de trabajo y la importancia jerárquica de cada uno de los objetivos. “El objetivo principal siempre era la Liga, porque nos interesaba perseguir el premio a la regularidad. Los otros dos campeonatos teníamos menos tiempo de prepararlos y eran dos competiciones añadidas”, explica la jugadora de Hockey.



Carla Giundici soñó desde pequeña con competir en un deporte muy masculinizado y a base de persistencia, se convirtió en una de las mejores jugadoras a nivel internacional.



A partir de tener clara la Visión de cada temporada, “todo el trabajo que hacíamos durante el año iban encaminados a conseguir esos objetivos”, revela. A los objetivos del club, Carla añadía en su mapa visual los de la Selección Española, donde entraba el torneo de Europa y del Mundo, que son anuales. Con tantas citas importantes, **la Visualización le ayudó tanto a Carla como a su equipo organizar mejor los entrenamientos**, aprovechar el tiempo, centrarse en el momento adecuado en uno u otro campeonato. A veces alguno de ellos, incluso, servía de acicate para conseguir otros, como el de la Copa de la Reina, que al celebrarse a principios de año, “te da mucho ánimo para afrontar el tramo último de la Liga”.

La Visualización como una fuente de equilibrio frente a las presiones

Hay situaciones para las que no estás preparado porque no las has vivido nunca. Y la única forma de vivirlas es mediante el ejercicio de la Visualización. Eso es lo que le pasó al esgrimista **José Luis Abajo**, “Pirri”, cuando se jugaba su medalla olímpica en Pekín. Después de haberse descartado para la de plata y la de oro, Pirri se enfrentó al combate más difícil de su vida: era la gloria, con la primera medalla de bronce de la historia del esgrima español o la nada, con el diploma olímpico. Observado en la distancia, ningún deportista que tenga el diploma olímpico pensaría a día de hoy que es “nada”. Pero en esos momentos en que no hay grises, y que la apuesta es absoluta... Lo que no sea llevarse una medalla para casa siempre tendrá cierto sabor a fracaso.

Ya tenía suficiente presión “Pirri” como para pensar en no traerse la medalla para casa. Fue entonces cuando **su entrenador, Ángel Fernández, construyó en su cabeza dos imágenes importantes**: la primera, relacionada con su hija. “Te está esperando en casa y quiere que regreses con la medalla”, le dijo. En ese momento Pirri sintió “un chute de adrenalina” que le sirvió para afrontar la hora y media siguiente que le faltaba para enfrentarse a su rival. “En seguida me puso en orden con la situación en la que estaba, con los objetivos que tenía y el camino que debía tomar”, explica el esgrimista. **El ejercicio sirve si hay una base trabajada de fondo, si hay respuestas estudiadas y entrenadas para que la Visualización consiga el efecto deseado.**

La segunda Visión que le sirvió a Pirri para afrontar mejor el combate fue producto de ese primer ejercicio. Algo que también le había enseñado su entrenador durante mucho tiempo: visualizar el combate. **“Tengo este tirador, tengo que conseguir la**



medalla y el objetivo es este", recuerda el esgrimista. No se permitió "desviarme ni un milímetro, porque toda España esperaba que lo consiguiera, nunca antes habíamos llegado hasta allí y tenía que focalizar mi energía en ello", recuerda.

Una imagen que se alimentaba de consejos de su entrenador, una conversación habitual que reforzaba la actitud que debía tener ante su rival: ser decisivo, contundente, adelantarse a su acción, ser el primero en dar el toque que le diera la gloria. **"Es un momento muy corto en el que quien tiene que asumir la responsabilidad eres tú, y quien tiene que actuar eres tú mismo"**, relata. Se motivó con música, con imágenes en su cabeza que le hacían sentirse bien, con algún ejercicio de precalentamiento. Con la calma de haber hecho bien los deberes.

Después de esa hora y media solo hubo segundos. De concentración, de acción, de objetivos conseguidos y sueños hechos realidad. Al final todo un país cayó a los pies del primer esgrimista de la historia que lograba una medalla olímpica para un deporte tan minoritario como este. **Pirri había vencido los miedos, la presión histórica, el desconocimiento de no haber vivido un combate a vida o muerte como aquel día.** El crear una imagen que le ayudara a prever los pasos y a actuar, le había vuelto a funcionar.



Para Pirri fue esencial visionar su triunfo en los momentos claves del combate en los Juegos Olímpicos de Pekín.



La Visualización como forma de encontrar una seguridad para motivar la lucha hacia el objetivo

“La Visualización me ayuda, incluso a veces con el máximo rival o inferiores... Con ellos hago un esfuerzo de concentración mayor porque siempre es más complejo”, explica **Hombrados**. Aunque previene: **la Visualización con el rival inferior ha de estar al mismo nivel que con el rival más cercano, porque “hay que pensar que ellos también están haciendo ese ejercicio: el rival a batir eres tú y hay que luchar contra eso”**.

Esa seguridad que se puede obtener de la Visualización como herramienta de seguridad viene fundamentada, al mismo tiempo, en un trabajo previo. **Si un emprendedor o un deportista no ha realizado una labor preparatoria que le sirva para llevar su proyecto al éxito, de nada le vale visualizarse** como campeón: los éxitos no se consiguen solos.

Es una sensación que el taekwondista **Joel González** empezó a sentir cuando se vio preparado para competir a nivel internacional. **Cuando él vio en televisión que un rival contra el que había luchado se había alzado con la medalla olímpica, empezó a pensar que él también podía estar ahí**. “Me hice profesional de golpe, pensé que si él ha podido llegar yo también puedo. Ese fue un paso mental que me ayudó a espabilarme y a pensar que cada combate tenía que ganarlo para llegar a los juegos”.

2. Los peligros de la Visualización

No vender la piel del oso antes de cazarla

Podemos hacer un esfuerzo ímprobo por Visualizar nuestro objetivo, pero en este tipo de ejercicios, conviene no caer en cuentos de la Lechera. **“Siempre he intentado ser realista, ponerme metas altas pero con los pies en el suelo**. No he querido avanzar 3 pasos sino he podido dar uno. Y gracias a eso he sabido cuándo he tenido que medirme a los mejores”, explica **Joel González**.

Para él la mejor manera de Visualizar consiste en conseguir que la imagen creada vaya acorde con la realidad y sus posibilidades de realizarla. “Tenemos que ser conscientes con nosotros mismos, **tenemos que tener claro quiénes somos y a donde podemos llegar y a donde no**”, refuerza el atleta **David Casinos**.



Se puede utilizar la técnica de Visualizar objetivos cortos y reales, como el caso de Joel o la propia conciencia de uno mismo, como el caso de Casinos. Pero las hay todavía más prudentes, las que no quieren arriesgar para pisar sobre seguro. “En los días de carrera prefería no pensarlo”, reconoce **María José Rienda**. En vez de crear una imagen como ganadora, ella prefería Visualizar lo que tendría que hacer durante el recorrido y cómo hacer un buen calentamiento para intentar sacar lo mejor. “Las cosas no hay que darlas por hecho, en el momento en que están hechas, hay que festejarlas. Pero **la Visualización fundamentada en algo que vas a conseguir y que no lo has hecho, es relativo, porque es como si fuera humo**”, analiza.

Visión real VS Irreal

Del humo donde se expanden las certezas de **María José Rienda**, se extrae otra importante cuestión: la delgada línea entre la construcción de una imagen real y una irreal. **¿Cómo saber si el objetivo a alcanzar está dentro de nuestras posibilidades?** ¿Cómo descubrir si estamos utilizando bien esta herramienta para que no nos llene de frustración cuando nos demos cuenta que no se ha cumplido lo que visualizamos? **“La experiencia cuenta mucho: hay que saber traducir los mensajes que llegan del exterior, intentar traducirlos y ser consciente de quien eres, donde estás y cuáles son tus fuertes”**, recomienda el esgrimista **José Luis Abajo**. Para él la ficción es lo más fácil de imaginar, “el objetivo más difícil de proponer es el objetivo real, el que según tus capacidades puedes conseguir”, opina.

Uno de los errores por los que podemos construir una Visión irreal es la Pasión. Pero al mismo tiempo, es un ingrediente esencial que debe estar en la construcción de esa imagen. “Si no tienes la suficiente Pasión como para convencerte de ir hacia ese objetivo y tiras por la calle de en medio, difícilmente serás alguien que esté sometido al resultado”, analiza el ex jugador de baloncesto **Juan Antonio Corbalán**.

Entonces, ¿cómo construir una imagen que sea lo más real posible? Para acertar más, Pirri nos propone una fórmula práctica y efectiva: **el análisis de nuestro entorno**. Cuando él se estaba preparando para los Juegos Olímpicos, se enfrentaba al gran reto, algo que nadie había conseguido antes en su disciplina deportiva. Las dudas sobre si él era un soñador o no, le asaltaron alguna vez. “Mi sueño, desde siempre, había sido estar en unos Juegos Olímpicos, nunca me planteé que nadie hubiera ganado antes una medalla en mi deporte”, reconoce.



Para ello, **además de llevar una buena hoja de ruta, una disciplina impoluta y un trabajo mental de base, José Luis Abajo** analizó su entorno y observó. “Tienes que saber traducir los mensajes que te llegan del exterior, y ser consciente de quién eres, dónde estás y cuáles son tus fuertes”, explica. Pirri diferencia entre dos tipos de mensajes: **una cosa es que te digan “eres capaz de hacerlo, y lo vamos a conseguir” y otro sería “si fueras capaz... está difícil pero inténtalo”**. Lógicamente, el mensaje certero sería el primero para darnos cuenta que el objetivo que nos hemos propuesto puede ser real. “También tienes que analizar qué imagen tiene la gente de ti y traducirlo”, recomienda Pirri. Un ejercicio interesante que sirve al mismo tiempo para reforzar nuestras mejores cualidades y corregir aquellas que no sean las más aptas.

Aún así es inevitable que la inseguridad siempre aceche durante las grandes competiciones. Para curarlo, la piragüista **Maialen Chorreaut** opina que a esos análisis del entorno tiene que acompañarles una conciencia personal. “Tengo que sentir que lo puedo hacer, he de sentir que es real. Y para ello, entreno mucho y trabajo mucho”. Ella recuerda que cuando era pequeña una compañera de piragüismo soñaba con la idea de ir a los Juegos Olímpicos y se lo ponía como meta. Ella veía ese objetivo como lejano, casi inalcanzable. El tiempo le demostraría que su manera de concebir su estrategia, trabajando los objetivos cortos para llegar a los largos le daría resultado. Cuando ella sintió que estaba preparada para ir a las Olimpiadas, visualizó en su mente la imagen, que posteriormente se convertiría en realidad.



Cuando Maialen Chorreaut ganó la medalla olímpica de Londres, fue consciente que fue como resultado de mucho trabajo a sus espaldas.



Lo importante es “ser sinceros con uno mismo”, como dice **David Casinos**. El atleta también es partidario, como **José Luis Abajo**, de **observar lo que dice nuestro entorno**. Pero él, además, alerta sobre algo: “puede haber personas que parecen comprometidos contigo pero que te pueden mentir. Cuando tienes algo que puedes conseguir, no lo cuentan, o lo hace con naturalidad”. Por ello el atleta valenciano recomienda cultivar “**la sinceridad con uno mismo**” para no equivocarnos en construir una Visualización irreal que nos aparte de nuestros objetivos. Un ejercicio de honestidad que tiene que ver mucho con la inteligencia de cada deportista, “es parte de las claves del éxito de la gente que consigue buenos resultados. Yo no conozco deportistas de élite que sean tontos”, reflexiona **Casinos**.

3. *Los Visionarios: el olfato para obtener resultados de una realidad cambiante*

La extremada sensibilidad que tiene un Visionario sobre su entorno le permite adelantarse a los acontecimientos para mejorar su desarrollo y encaminarlos hacia el horizonte que él quiere conquistar.

La Real Academia de la Lengua Española se fija en dos acepciones diferentes para definir a un Visionario. Por un lado, les define como una persona que “**por su fantasía exaltada, se figura y cree con facilidad cosas quiméricas**”. Por otro lado, sin embargo, nos lo presenta como una persona más racional que “se adelanta a su tiempo o tiene una visión de futuro”. Dos definiciones antagonistas pero que sin embargo tienen algo en común: la construcción de imágenes en su cerebro les lleva a ver realidades que no todo el mundo ve.

Para analizar el olfato que tienen todos los Visionarios que conoceremos en este apartado, nos acercaremos más a la segunda acepción. Además, **para tener una Visión de futuro certera, debe llevar consigo una mochila llena de experiencias en esa área**, premisas vividas a base de ensayo y error, de las cuales haya aprendido lo suficiente como para emitir juicios de valor que le permita extraer lo mejor del entorno, para adelantarse a su realidad y poder cambiarla con el convencimiento de que obtendrá un bien que le servirá para conseguir un éxito.



Es el caso del último entrenador que tuvo el Balonmano Ciudad Real, Talan Dujshebaev. Según el jugador **JJ Hombrados**, su entrenador era un visionario a la hora de crear el gran proyecto de aquel equipo de Balonmano, que dio más de 10 años de éxitos y se convirtió en un hito en la historia de este deporte. **Talan tenía en su cabeza la imagen ideal de un equipo de élite que siempre podría ser líder.**

Para ello tendría que hacer algo relativamente fácil: fichar a los mejores jugadores de Europa. La relatividad se confirma cuando Talant era consciente de que para fichar a los mejores, no contaba con el presupuesto más elevado de primera división. **Era necesario que utilizara sus dotes de Visionario y planificar a largo plazo.** Como recuerda **Hombrados**, “se hizo mucha planificación de ahorro porque se fichaba a jugadores muy jóvenes que en un momento dado era más baratos, pero que dentro de unos años podrían destacar como jugadores dentro del equipo. El tiempo demostró que Talant no estaba equivocado, que han sido grandes jugadores y que se han podido sacar grandes cosas de ellos”.



Hombrados fue parte activa de uno de los mejores equipos de Balonmano español, el Ciudad Real, que batió todos los récords de títulos posibles.

Su capacidad para ver el talento que otros no vieron en esos chavales le ayudó a conseguir dos objetivos: obtener el éxito que Dujshebaev visualizó cuando comenzó



el proyecto del Balonmano Ciudad Real y por otra parte, obtener un ahorro considerable para el club que le permitió competir con equipos de grande presupuesto, como el Barça, superándoles, además, en los resultados deportivos. Y solo le bastó observar una realidad palpable y apostar por ello.

Es algo parecido a lo que le sucedió a **Martín Fiz** meses antes de abrir su tienda de running, donde ofrece productos para el deportista y asesoramiento deportivo. “La gente me tachaba de valiente y descerebrado cuando les dije que en plena crisis iba a abrir una tienda de este tipo”, apunta. **Pero Fiz estaba seguro del paso que daba porque es sensible a la realidad de su entorno.** Si se ha puesto de moda el running, pensó, debe haber gente que quiera sus servicios para seguir practicando esta disciplina. “Solo es Visión”, argumenta. “La gente cada vez corre más porque está de moda, ha cambiado las salidas de coctel y “bailoteo” por salir a correr, a caminar, a hacer hábitos de vida saludable”.



A pesar de estar retirado de la élite, Martín Fiz sigue entrenando y participando en carreras populares.

Y no se equivocó, ha superado el año desde que abrió “Running Fiz” y está llegando a los objetivos que se propuso. Es más, con ese “adelantarse” a los tiempos que le caracteriza, Fiz ya está pensando en crear una plataforma on-line que sea un refuerzo a su tienda; no solo para la venta de productos, sino para el servicio completo de asesoramiento que él ofrece en “Running Fiz”, y por el que marca la diferencia.



Una Visión por la que vuelve a apostar con un simple ejercicio: estar atentos a la realidad, a su devenir, a su desarrollo, para conseguir los objetivos propuestos.

Hay ocasiones en las que el ser Visionario, además, puede ayudarte a cambiar el rumbo de tu carrera y sacar más rentabilidad de tus resultados. “En ese sentido si que tuve una Visión”, recuerda la piloto **Laia Sanz**. Estaba ganando en el trial, me arriesgué, pero observé que el Dakar era más mediático, por lo que también aposté por él. Una acción que me ayudó a continuar viviendo de esto y en ese sentido obtuve la recompensa que esperaba”, recuerda Laia.

Posiblemente si Laia no hubiera probado otra disciplina seguiría siendo la mejor en lo suyo, pero ella supo ver un nicho de mercado en el que podría tener un hueco, apostó por él y no equivocó. “Es muy importante la Visión, porque hay que sacarle partido a todo”, argumenta.



Le llaman ‘la reina del desierto’ por sus buenos resultados en el Dakar. En 2015, Laia Sanz quedó entre las 9 primeras.

Por su parte, **Fernando Hierro** reflexiona sobre los Visionarios que ha conocido en su vida, y en el primer puesto está Vicente Cantatore, el entrenador que le dio la oportunidad de formarse como profesional en el Valladolid, que fue el puente por el que después acabaría en el Real Madrid. **“El fue un Visionario conmigo, me dijo que yo tenía lo que había que tener, pero que estaba en mis manos conseguirlo, solo con esfuerzo y trabajo”**, recuerda. “Había que tener una mente muy abierta para pensar y apostar por alguien de 18 años, indicarle el camino, como él hizo conmigo”.



Mente abierta, sensibilidad y capacidad de observación que no tuvieron, quizá, los responsables del Málaga cuando decidieron no contar con Hierro en sus filas.

CLAVES PARA SER UN VISIONARIO

- Sensibilidad con todo lo que ocurre a su alrededor.
- Observar su entorno, cómo evoluciona, hacia donde va.
- Dominar muy bien su área de conocimiento, analizar cómo ha evolucionado hasta el momento presente y cómo puede evolucionar para mejores resultados.
- Apostar con decisión por una Visión determinada, teniendo en cuenta las capacidades reales para conseguir el objetivo propuesto.
- Tener en cuenta la respuesta de su entorno, pero al mismo tiempo, tener la seguridad suficiente como para defender su posición frente a los inmovilistas que nunca arriesgan.

4. La materialización de la Visualización: los objetivos y la hoja de ruta

Queda demostrado que después de construir una imagen de Visualización, real y alcanzable, con la Pasión suficiente como para no olvidar durante el camino ese objetivo, **es necesario desarrollar todo un proceso de estrategia de trabajo que nos ayude a convertir la imagen en realidad.**

Cada uno elabora esa hoja de ruta acorde a sus necesidades y capacidades. Algunos los hacen con objetivos a corto plazo, otros a largo. Algunos combinan ambos. Y todos tienen un método del que se puede extraer una enseñanza aplicable a cualquier emprendedor que consiga, al igual que el deportista, convertir su proyecto en una realidad exitosa.



Objetivos a corto plazo

La planificación que se hacen los deportistas para llevar a cabo su proyecto profesional debe estar bien estructurada por objetivos más pequeños, los que se consiguen a corto plazo, y los más ambiciosos, los que seguramente tienen una estrategia espaciada en el tiempo.

“Las cosas hay que dividir las en trozos. Poner los objetivos que tienes a tu alcance ahora”, añade Manuel Torné. Para el piloto, “hay que tener conciencia de que debes superarte y conseguir lo siguiente. Eso de empezar a lo grande te crea problemas porque es pensar lo que se debe hacer en tres días. Pero hay que concentrarse en el hoy”. Él explica que si en su caso, se hubiera centrado más en el objetivo de ser campeón del mundo a ganar las pruebas, una detrás de otra, se hubiera bloqueado por los condicionantes que tenía de financiación económica. Una circunstancia que podría haber mermado su ánimo de ir poco a poco hasta el objetivo final.

“Para conseguir mis metas siempre pienso en el día a día”, explica Maialen Chorreaut. “Si ves que vas sacando las cosas poco a poco, es cuando llegas al objetivo general”. La piragüista recuerda cómo el día que se clasificó para el equipo nacional absoluto iba al Instituto, tenía que sacar exámenes y concentrarse al mismo tiempo. Ese año tan “caótico” para ella puso en marcha esa fórmula del “día a día” para terminar el año sin problemas, y es cuando **se dio cuenta de la importancia de ver los objetivos a largo plazo para, al final, conseguir el más grande de todos.**

De hecho, “cada asalto es un nuevo objetivo”, opina **Joel González.** “Está claro que hay que tener una visión de todo, pero no te puedes obsesionar por lo que puede llegar. Si la línea no va recta no llegarás”.

Y es que para un deportista, “todas las carreras son importantes, incluso la de un pueblo”, reconoce **Martín Fiz.** “Sí que es cierto nosotros tenemos los objetivos a cuatro años vista, por los Juegos Olímpicos, pero **cada año me marco un objetivo, porque no sabes lo que va a pasar dentro de cuatro años,** y la frustración es mucho mayor”. En la misma línea se pronuncia **Felipe Reyes,** “no puedo estar pensando en el mundial de dentro de cuatro años, porque no sabes si vas a llegar”, afirma.

Esa Visualización cortoplacista se explica, desde el punto de vista de **María José Rienda,** desde el propio rendimiento del deportista. “Un deportista no puede rendir



siempre al 100 por 100, porque si no nos rompemos”. Por ello, reflexiona que ante una carrera de picos altos y fuertes, **“te pones todo tipo de objetivos, pero para ir al más largo y ambicioso te tienes que poner muchos chiquititos antes de llegar”**.

Resulta curioso que siendo una carrera tan corta la de los deportistas, algunos prefieren incidir más en los plazos cortos que en los largos para fijarse sus propias metas. No obstante, están los que, siendo conscientes de ello, **se fijan en los objetivos cortos del día a día sin perder de vista los largos, como le ocurre a Marc Gené**. “Sin querer mi camino ya me está indicando los próximos 5 o 10 años, qué es lo que debería hacer. Cuando el deportista está acabando su carrera deportiva es importante que se plantee donde va a estar en los próximos años”, opina el piloto.

Lo mismo le sucede a la gimnasta **Alejandra Quereda**. “Nuestra carrera es muy corta, yo ya soy mayor con 22 años”, explica. Por ello, “siempre me he planteado objetivos a corto plazo focalizándome en el más importante del año, aunque siempre tenemos los ojos puestos en los Juegos Olímpicos”, confiesa.



El equipo de gimnasta español se prepara a conciencia para Río 2016.



Objetivos a largo plazo

Ponerse los objetivos a largo plazo tiene sus peligros para alguien que persiga una meta. “Si no lo consigues, has fracasado” analiza **JJ Hombrados**. Por ello **ponerse pequeñas metas que puedan saciar las ganas no de fracasar, supone un aliciente importante para el deportista** o emprendedor cuyo proyecto profesional sea de gran envergadura.

Es una incertidumbre que también hace pensar en la pérdida de energía que puede suponer si ese objetivo a largo plazo no lo consigues. “**Si la sabes llevar a tu favor es una gran experiencia. El miedo no tiene que paralizarnos**”, piensa el atleta **David Casinos**. “Si sabes cambiarlo a tu favor, es básico”. Una acción que el deportista valenciano recomienda hacer siempre con trabajo y esfuerzo.

La piraguista **Maialen Chorreaut** propone una fórmula mixta para visualizar los plazos de la manera más productiva posible: “**hay que ver un camino dentro de otro**”, opina. **Sus plazos se miden por ciclos olímpicos, de 4 años**, dentro de los cuales compite en varias pruebas para puntuar y prepararse para el gran reto. “Hay que tener capacidad de Visualización de a dónde se quiere llegar”, recalca.

Sin embargo, a pesar del reparo en general por visualizar a largo plazo, hay una constante que se repite en sus cabezas: el día de su retirada. Algunos deportistas lo tienen más interiorizado que otros, pero aún así, todos ellos “siembran” durante su carrera profesional para tener una ocupación complementaria cuando se jubilen, uno de los momentos más difíciles para todos ellos. “En previsión de que practico un deporte con una vida muy corta y que en este país no hay un futuro como en Rusia, tuve presente que los estudios siempre tenía que llevarlos adelante y compaginar con la gimnasia”, explica **Quereda**. En la actualidad se prepara para ser médico, mientras sigue compitiendo a nivel internacional.

A pesar de que en su hoja de ruta se vea con la bata de médico, a la gimnasta no le gustaría perder la vinculación con el mundo de la gimnasia. Es una reflexión generalizada de todos los deportistas, quienes descubren después de su etapa deportiva otros aspectos de su deporte, desde la forma más ejecutiva y de despacho hasta la forma más divulgativa, como los perfiles de **David Casinos** y **JJ Hombrados**, que realizan sesiones y conferencias sobre coaching basado en su vida profesional.



Objetivos sin tiempo

Para construir una hoja de ruta profesional, hay personas que no necesitan ponerlo en un calendario. **Simplemente necesitan pensar en qué quieren llegar a ser y perseguirlo.** “Mi objetivo era jugar al balonmano, no conseguir premios”, recuerda **Hombrados**. “Yo solo quería jugar mejor y eso me daba jugar una final”. Él considera **un objetivo profesional la consecuencia a su esfuerzo diario**, no fija un objetivo como premisa para esforzarse profesionalmente. Remarca además que “nunca he tenido una visión a largo plazo, porque en cuatro años que dura un ciclo olímpico pueden pasar muchas corsas”, recuerda.



Para el ex jugador de fútbol, “la exigencia personal te lleva a la exigencia”.

En la misma línea se pronuncia **Manu Sarabia**, “mi objetivo no podía ser corto cuando mi objetivo era ser el mejor. Y para ser el mejor no puede ser corto”. El ex jugador



de fútbol, al igual que **Hombrados**, opina que “ser el mejor te lleva de una cosa a la otra”. Solo tenía en mente jugar en el Athletic de Bilbao y ser internacional con la Selección Española de fútbol, y para ello debía siempre intentar estar al máximo nivel. Una técnica que a él le resultaba positiva, “me ayudaba a mantenerme en alerta”, reconoce. Él afrontaba cada entrenamiento como una oportunidad para mejorar y acercarse más a ese objetivo vital. “Si tú enfocas cada entrenamiento como una oportunidad para crecer, vas a mantener siempre esa ilusión y exigencia que te llevará a la excelencia”, explica.

El anti-objetivo

Sin embargo, hay personas como **Juan Antonio Corbalán** que piensan que **los objetivos “no son más que palabras que pones en un papel que lo aguanta todo”**. Él trae el símil de la crisis económica para ilustrar su reflexión, “¿Cuántos objetivos tenían cuando se construyó una burbuja? Cuando todo iba a crecer al 4,5%, ¿por qué vendimos tantas casas? ¿Se cumplieron los objetivos? Si. ¿El país se fue a la mierda? Si. Por lo tanto, ¿es un objetivo válido?”. Para el ex jugador de baloncesto, “los objetivos son un elemento de conveniencia para reafirmar determinadas cosas”.

Para ilustrar este pensamiento, **Corbalán** recuerda una anécdota del Real Madrid cuando él era capitán. “Quité las primas porque me ofendía. No tiene que venir ningún directivo, que no sabe lo que es jugar, a poner precio a mi trabajo si gano o si pierdo, si cumplo o no los objetivos”. **Para él, un trabajo no vale más o menos en función de los objetivos que cumplan, porque para ambas situaciones, se ha invertido la misma energía**, aunque el resultado en algunas ocasiones haya resultado adverso. “Los directivos reaccionaron con extrañeza y después de mí se volvieron a poner las primas. No quiero decir que mi método sea el mejor. Pero el objetivo es consecuencia de que hagamos bien el trabajo. Y si no ganas un torneo, no quiere decir que no hayas hecho bien el trabajo de base”.



Juan Antonio Corbalán opina que todas las victorias de su época de jugador de baloncesto, era consecuencia de hacer bien el trabajo.

Resulta curioso que una de las mayores leyendas del baloncesto español reconozca que no se puso, ni siquiera en el panel de visualizaciones, la final de Los Ángeles 84. **“Aquello llegó fruto de muchos años, de la unión de jugadores, de mucha madurez y conocimiento”**, recuerda. De hecho, **Corbalán** considera que “los objetivos me parecen una estupidez absoluta, no toda la vida tienes que marcártelos”.

El ex jugador de baloncesto remarca que nunca ha tenido objetivos en la vida, y que siempre ha tratado de hacer bien las cosas. Para ilustrar mejor su forma de concebir un objetivo, utiliza el símil de una empresa.

“Si una empresa se plantea dar beneficios de un 22 y da 23, estás encantado de la vida. Y si das 19 estás fatal. Pero resulta que llegas a un 25 y estás muy orgulloso porque es mucho más. ¿De qué vale entonces, un objetivo? En realidad el objetivo en sí te lo dice el mercado, porque es el que dice si vale o no vale, y si no es rentable, te tendrás que dedicar a otras cosas”



Su reflexión abre un debate sobre **qué es realmente un objetivo**. Como cualquier otra predicción que suponga anticipar el futuro, los objetivos siempre tienen un componente ficticio que debe impedir que absoluticemos su contenido. Sin embargo, **a modo de señales que nos indican si vamos o no por la buena dirección, pueden ser herramientas útiles que nos animen a seguir avanzando**. El cumplimiento o incumplimiento de estos objetivos nunca puede ser algo definitivo, solo en la medida en que contribuyan a que nuestro proyecto siga adelante, serán realmente efectivos.

¿Qué pasa si no se cumplen con los objetivos?

Cuando nos fijamos un objetivo encaminado a ganar y a ser los mejores en lo nuestro, **nos olvidamos que no somos los únicos que lo pensamos**. También nuestros rivales lo piensan. “Por tanto, hay que tener una acción-reacción, hay que cambiar según se va resolviendo la carrera en este caso”, recomienda el corredor **Martín Fíz**.

Corbalán también recuerda que “**no he visto que los grandes derrotados hayan hablado de sus visiones, porque seguro que las tenían**”. Son los momentos en los que la Visualización falla y no hay ninguna explicación científica que responda a ello, porque lo teórico lo has cumplido: ejercicio mental para construir esa imagen y esfuerzo para conseguirlo. Pero no hay que olvidar que hay miles de elementos externos más que no podemos controlar, por lo que hay que ser flexible y tener contempladas otras opciones por si llega ese escenario no previsto. Cuando no se contempla, el jarrón de agua fría puede ser muy fría. Es lo que le pasó a **Felipe Reyes** durante su participación con la Selección Española de Baloncesto durante el mundial de 2014. El capitán del Real Madrid recuerda que comenzó la competición con mucha ilusión, porque “era un Mundial muy esperado y además se jugaba en casa”. Lo peor de todo es que “a nadie se le pasó por la cabeza el final tan inesperado”, reconoce. En el caso de la Selección, **se habían focalizado en visualizarse en una final contra Estados Unidos y no en la posibilidad de caer eliminados en las fases previas**. “Estoy de acuerdo con mis compañeros en que podríamos haberlo preparado de otra forma”, reconoce el capitán de Basket del Real Madrid.



El pivot del Real Madrid quedó relegado de la Selección Nacional en el Mundial de 2014, pero ha sabido regatear las adversidades y seguir brillando como jugador para ser imprescindible.

A su pensamiento focalizado en la final desde el principio del campeonato se sumó la influencia de los fans y de la prensa, que confiaban en que fuera así. Una corriente de pensamiento que influyó de alguna manera en su forma de competir, no pensaron que los rivales fuertes estaban en los partidos que precedían a la final. “Se te acaba metiendo en la cabeza y eso te acaba afectando un poco”, reconoce Reyes, “puede que fuéramos más relajados sin quererlo a la segunda fase, después de haber ganado a todos en la primera, la mente juega una mala pasada”. **Si hubieran pensado en el día sin subestimar al rival, quizá podrían haber conseguido otros resultados.** Aunque, “si hubiéramos ganado, no estaríamos reflexionando en todo esto”, reconoce Felipe.

En ese caso, no hicieron algo que recomienda el esgrimista **José Luis Abajo**, “**si no contemplas los imprevistos como parte del juego, será más difícil que gesticiones tus derrotas**”. Una derrota que aconseja gestionar poniéndose otra meta y no recreándose en ella.



5. Conclusiones

“Hay que tener la capacidad de Visualización desarrollada para saber hacia dónde quieres llegar”

MAIALEN CHORREAUT, PIRAGUISTA OLÍMPICA

“La visualización siempre es eficaz. Puede que no salga, pero si lo has visualizado y lo has hecho bien y mentalizándote, la forma de afrontarlo lo haces con un punto añadido de seguridad”

ALEJANDRA QUEREDA, CAPITANA DEL EQUIPO ESPAÑOL DE GIMNASIA RÍTMICA

“No creo que sea bueno antes de jugar una final visualizar el momento de campeón, porque te puede servir de motivación pero también como relajación, y al final pasa factura”

FELIPE REYES, CAPITÁN DEL EQUIPO DE BASKET DEL REAL MADRID

“Hay que ser realista para tener una Visión, no se puede ambicionar ser presidente de una compañía si no conoces el medio. Por ello la Visión debe ser una mezcla de sueño real y capacidad. Lo contrario es irreal”

FERNANDO HIERRO, SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID

“El objetivo más difícil de conseguir es el real. El que según tus capacidades puedes conseguir. Si te propones un objetivo por encima de tus posibilidades te frustras.”

JOSÉ LUIS ABAJO, ESGRIMISTA

“Hay que tener claro lo que se quiere en todo momento, un camino para recorrer sabiendo lo que quieres tener en la vida. Pero no hay que obsesionarse por lo que pueda no llegar, si la línea no va recta, no llegarás”

JOEL GONZÁLEZ, TAEKWONDISTA



“Hay que tener la Visión de salir de tu zona de confort y conseguir cosas nuevas. Y sacarse objetivos que te resulten”

LAIA SANZ, PILOTO

“Hay un 70% de posibilidades en que las cosas que tú visualices pueda no salir así, porque tus rivales también visualizan el éxito. Por tanto hay que tener preparada una estrategia de acción-reacción, para cambiar según se va resolviendo el caso”

MARTÍN FIZ, EX CORREDOR DE MARATÓN

3

el aprendizaje





El atleta David Casinos tuvo que aprender a valerse por sí mismo cuando se quedó ciego de joven.

“Mientras seas un aprendiz, vivirás la esencia de todo”

DAVID CASINOS, ATLETA PARALÍMPICO

Cuando Neil Armstrong llegó a la luna, la vida de **Manuel Torné** quedó marcada para siempre. Apenas contaba con 5 años, pero ya tenía claro lo que iba a ser de mayor: sería como aquel astronauta que surcaba los cielos y paseaba por la Luna. También volaría igual que un pájaro para sentir esa sensación de libertad que experimentan aquellos que son capaces de alzarse por encima de las dificultades en busca de sus sueños.

A pesar de los escasos recursos económicos de su familia para ayudarlo a cumplir su sueño, el piloto sevillano nunca se lo quitó de la cabeza. Así, empezó por tocar al cielo realizando deportes de altura como escalada, alpinismo o incluso volar en ala delta. “Cuanto más subía y más estaba ahí arriba más ganas me daba de tirarme y bajar de allí”, recuerda. Hasta que descubrió el mundo del ultraligero.



Después de volar por primera vez en el avión que hizo con sus propias manos, el piloto sevillano interiorizó la enseñanza que precede a cualquier enseñanza posterior: la vida es un proceso de aprendizaje. La motivación cumple un papel determinante en este proceso, pues será el motor que nos haga transformar nuestra experiencia en peldaños de la escalera que conduce hacia nuestras metas. Manuel asumió este camino desde el primer momento y aunque todavía no haya cumplido el sueño de llegar a la luna, se sirvió de aquel detonante para emprender la búsqueda de un horizonte.

Lo que Manuel nos ha demostrado es que **todo Aprendizaje, nace de una motivación**. A partir de ahí, cada uno confecciona un método propio para adquirir conocimientos.

Las motivaciones tienen muchas caras diferentes y en cada una de ellas el proceso de aprendizaje funciona de forma diferente.

“Toda mi vida de Aprendizaje se concentró en los últimos cuatro segundos de competición en los Juegos Olímpicos”, recuerda **José Luis Abajo**. En su caso, el proceso de aprendizaje se desarrolló a un ritmo diferente. La última fase de ese proceso, la de transferencia o aplicación del conocimiento adquirido, supuso que el tirador español tuviera que recuperar de forma súbita todo lo que llevaba en la mochila. De repente, **en aquel momento en que se jugaba la medalla de bronce de las olimpiadas, cobraron sentido todas las derrotas en las que él no se había adelantado para dar el toque**. Es lo que llamamos “conocimiento latente”. Todo lo que aprendió antes de aquel momento sin intención específica de aplicarlo después, lo aplicó en un instante en el que su cabeza accionó ese conocimiento previo como un acto de reflejo. Y gracias a ello, cumplió con su objetivo: traer a España la primera medalla olímpica en esgrima.

Pirri encarna una de las mejores lecciones que aprenderemos en este capítulo, **“siempre hay que llevar la mochila a cuestas”**, porque **“en cada cosa que aprendes te sirve para avanzar y continuar con lo que estás haciendo”**.

Un emprendedor también tendrá que afrontar cuestiones que, a primera vista, suponen una pérdida de tiempo y energía. Circunstancias que parecen restar al proyecto y pueden incluso inducirle a tirar la toalla. Sin embargo, una mente dispuesta a aprender jamás podrá perder el tiempo. Todo aquello con lo que tenga que enfrentarse será una lección. Precisamente, **será de los problemas y las decepciones, de dónde más contenido pedagógico pueda extraer**. Al igual que las vacunas, permiten



al cuerpo preparar defensas frente a las enfermedades, porque **a veces un pequeño fracaso es necesario para que el emprendedor gane en atención y protecciones frente a un fracaso absoluto.**

Esta manera de relativizar un hecho negativo extrayendo una moraleja es una pieza clave en la propia evolución del ser humano. Durante miles de años el *homo sapiens* ha ido acumulando los conocimientos que le han permitido adaptarse y sobrevivir a un mundo hostil. El proceso vital de una empresa requiere que su capital humano sea ágil y constante en el aprendizaje, pues solo así será capaz de adaptarse al mercado para seguir creciendo.

LAS CLAVES PARA APRENDER

- Hay que tener una actitud activa, observadora y flexible para ser sensibles al conocimiento que se presenta continuamente en nuestro entorno.
- Tener motivaciones supone la búsqueda de conocimiento para llegar a un objetivo concreto, tomando una parte activa en el proceso de aprendizaje.
- El autoaprendizaje es el camino más complicado hacia el conocimiento. Pero es el reto más apasionante que puede vivir una persona como individuo, porque supone superar los límites propios.
- Después de adquirir el conocimiento, hay que saber gestionarlo y aplicarlo con inteligencia. De nada sirve que seas matrícula de honor si no eres capaz de sacar rentabilidad a esos conocimientos. No por tener más títulos tienes el mundo a tus pies.
- Estamos más predispuestos a aprender conocimientos nuevos cuando sabemos algo del área en la que nos vamos a sumergir. Por ello, es importante ampliar conocimientos prácticos y teóricos, ser especialistas nos hará siempre ser mejores profesionales



El Aprendizaje como habilidad necesaria para sobrevivir

¿Serías capaz de cuantificar cuántas cosas aprendes cada día? Si hacemos el ejercicio daremos sentido a una de las reflexiones de la gimnasta **Alejandra Quereda**, “cada día aprendes un ejercicio nuevo, y esa es la forma de avanzar”.



La gimnasta lleva una rigurosa preparación junto a su equipo para seguir compitiendo al máximo nivel en los próximos Juegos Olímpicos.

En cada gesto, en cada mirada, en cada paso que damos, aprendemos. **Activamos esa capacidad que supone observar, adquirir el conocimiento, procesarlo en nuestro sistema cognitivo, razonar su uso, aplicarlo o transferirlo.** El resultado puede ser la incorporación de una nueva habilidad o la mejora de una que ya teníamos que permitirá la evolución de nuestro comportamiento.

Por ello, “si piensas que has acabado de aprender, mal”, opina **David Casinos**, porque para él es “la esencia de todo”. **“El que no quiere aprender es un listo y nunca tendrá nada en la vida;** sin embargo, a los que levantan la mano, hay que escucharles”, anima el atleta paralímpico.

Una actitud de Aprendizaje hace que te puedas adelantar a los hechos, y estés preparado para un entorno altamente exigente y cambiante. **Para el mundo de la empresa,**



desarrollar esta actitud supone “una de las formas de liderazgo más importantes”, opina **Juan Antonio Corbalán**, el ex jugador de baloncesto.

Un liderazgo que para él debe cristalizar, por ejemplo, en los procesos de selección de las personas en una entidad. **Corbalán reflexiona sobre la necesidad de rodearse de un equipo que no solo sepa realizar determinadas acciones, sino que desempeñe habilidades “más allá de lo obvio”, que sean personas que “estén inclinadas al aprendizaje”.** De esta manera, según el ex jugador de baloncesto, aquellas organizaciones y emprendedores que sepan seleccionar a su personal con esta habilidad, tendrán una ventaja adicional que favorecerá su evolución, basada en el proceso continuo de Aprendizaje.

Como dice **Alejandra Quereda**, “hay mucho por aprender, tanto en la vida real como en otras áreas, como en el deporte”. **Marcarse objetivos diarios para aprender en todo aquello que hagamos no hará sino prepararnos mejor para desenvolvernos en el contexto en el que nos desarrollamos actualmente.**

1. *Las claves para aprender*

Cuando todavía no somos conscientes del aprendizaje, aunque no hayamos predisuesto a nuestro sistema cognitivo para ello, existen claves necesarias para aprender o hacer que tu equipo, la gente que te rodea y con la que compartes el proyecto, aprenda.

Son mecanismos que justifican ese proceso, que a veces, por muy enriquecedor que parezca, no suele ser fácil. Y que sin embargo, es relativamente fácil poner en valor.

Tener una motivación: ponerse objetivos

Manuel Torné ya nos ha enseñado que con su historia, **se puede aprender de una motivación que conduzca a un objetivo concreto.** En su caso era cumplir su sueño de volar, lo que le ha abierto un camino de posibilidades que él nunca contempló. Es curioso todo el aprendizaje que ha ganado a lo largo de su aventura vital dejándose llevar por esa primera motivación, que ha generado en él una habilidad especial para el **autoaprendizaje.** Una “muy buena experiencia”, describe Manuel, de la que “aún 30 años después, sigo aprendiendo; eso no se acaba nunca”.



Antes de llegar a ese punto se dio una condición indispensable: fijarse ese objetivo que le motivaba y después **reunir todas las energías suficientes para no dejar de estudiar y aprender para conseguirlo**. Gracias a eso y con tan solo unos estudios básicos, **Manuel Torné se sacó la licencia de piloto y fue capaz de construir su propio avión, aprendió navegación y todavía sigue haciéndolo para perfeccionar su técnica a la hora de volar y conocer otras disciplinas relacionadas con el vuelo**.

Si tenemos una motivación, podemos con todo. Por eso, en el área educacional, los estudiantes más sobresalientes suelen ser aquellos que tienen claro lo que quieren. Quizás no sean los más listos, ni los más inteligentes, pero son tenaces en su empeño por cumplir su destino.

En el contexto empresarial en el que nos desarrollamos hoy en día, esa motivación no debería perderse. El Aprendizaje es una habilidad que también tiene que reforzarse según el contexto socio-económico en el que nos encontremos y por ello, hemos de ser conscientes que en la época actual, la carrera profesional no empieza el primer día que ingresas en un aula con un libro y un programa educativo por delante. **La verdadera carrera de fondo comienza cuando sales con el título en la mano y has de enfrentarte a un mercado que es cambiante, caprichoso a veces, impredecible y exigente.**

Por ello, nuestra motivación como emprendedores ha de tener siempre la capacidad de **Aprendizaje en funcionamiento para entender a ese mercado hoy**, pero también mañana, a pesar de que esté en constante cambio. También es importante conocer todos los detalles acerca de tu proyecto, y siempre rodearte del mejor equipo que tenga más conocimientos que tú para complementar tu labor como líder.

Tener inteligencia: disponer de las capacidades para poner el valor el Aprendizaje y saber utilizarlo

La segunda pieza del puzzle que completa las claves del aprendizaje lo conforma la inteligencia. Como hemos analizado en el capítulo de este libro dedicado a este valor del emprendimiento, sin esta capacidad, en la mayoría de ocasiones es difícil ser consciente de la importancia que tiene una actitud de Aprendizaje, que conlleva al mismo tiempo la reflexiva, la activa, la ejecutadora... Todas aquellas que sirven para poner en marcha un proyecto profesional.



El piloto catalán registra todos los parámetros, sensaciones y experiencias personales al término de cada carrera para consultar el registro cuando la vuelve a hacer para mejorar los resultados.

Ya hemos visto, también, que todos nuestros deportistas, **además de tener habilidades físicas para ser líderes en su deporte, tienen también la inteligencia necesaria como saber maximizar esas capacidades** y sacar rentabilidad de ello, ¿hubiera sido tan meticulado **Marc Gené** si no hubiera aprendido que registrar todas sus pruebas en un diario que le sirve para mejorar en las siguientes? ¿hubiera sido tan luchadora **Carla Giudici** si no hubiera aprendido de su padre?

Sin la inteligencia suficiente para asumir el valor del aprendizaje, estas preguntas tendrían una respuesta negativa. **Alguien que sepa que si aprende algo será útil tanto para su vida personal como profesional, tendrá esa capacidad de absorción de conocimientos.** Aquella persona que no tenga inteligencia, que crea que lo sabe todo y que no necesita aprender más, es una persona que se está poniendo límites para aprender, y por tanto, tendrá más dificultad para ello, reflexiona **David Casinos**.

También hay que tener cuenta en este punto, que cuando hablamos de inteligencia a nivel general, también hemos de reparar en la inteligencia emocional. Ser inteligente significa algo más que manejar datos y estrategias; también implica saber gestionar las emociones para crear un entorno vital apropiado para el Aprendizaje. **Cuestiones**



como la baja autoestima y la inseguridad hace que no seamos capaces de desarrollar el proceso completo de Aprendizaje por distracción y falta de atención.

Podemos recordar uno de los peores momentos del deportista **Javier Illana** para entender este contexto: cuando atravesó un momento emocional grave, desaparecieron en él las ganas de competir y seguir evolucionando en el mundo del salto de trampolín. Solo volvió a ser él mismo cuando pudo superar ese impás, sacando una enseñanza válida de aquella. Así, volvió a preparar su sistema cognitivo con la predisposición necesaria para asimilar un proceso de Aprendizaje válido y seguir creciendo como profesional.

Tener conocimientos previos te predispone a aprender más y mejor sobre esa disciplina

Siempre se puede partir de cero para adquirir un conocimiento y llegar a ser líder si la mente está abierta al Aprendizaje. Pero en la mayoría de ocasiones, **contar con un bagaje previo supone una ayuda esencial que facilita el proceso y mejora nuestra capacidad de actuación en un ámbito determinado.**

En el caso del deporte, aquellos profesionales que empezaron sus carreras aunque fuera como un *hobbie*, en una edad temprana, cuentan con un trayectoria de conocimiento más amplia que facilita su camino hacia la cumbre. Destaca el caso de **Laia Sanz** o **Felipe Reyes**. Laia vivió el mundo del motor casi desde que nació, y por ese proceso natural del aprendizaje que incluye el descubrir nuestro entorno, ya fue adquiriendo conocimientos que luego jugaron a su favor cuando empezó a competir. Para **Felipe Reyes** el hecho de cambiar la natación por el baloncesto no le supuso ningún problema: había aprendido a jugar observando a su hermano, a quien iba a ver siempre cuando disputaba partidos. **Solo tuvo que poner lo aprendido en práctica en la cancha y seguir aprendiendo para mejorar su técnica.**



Laia Sanz ha sabido aplicar con eficacia los conocimientos innatos a los que adquiere cada día después de cada entrenamiento o competición.

En ambos casos destaca la predisposición para seguir aprendiendo su disciplina porque era algo que habían adquirido desde pequeños, cuando tenemos más capacidad de aprendizaje en toda nuestra vida. Esto no quiere decir que sea imposible comenzar más tarde a aprender un oficio, pero si es verdad que requerirá mucha más disciplina, trabajo y esfuerzo añadido que si hubiera comenzado antes. Es el caso ejemplar de **Fernando Hierro**, quien a los 19 años supo lo que era luchar por ser futbolista de élite en el club de fútbol de Valladolid, donde tuvo que demostrar su valía poniéndose al día en entrenamientos interminables y en largas horas de trabajo.

Lo mismo sucede a aquellos que no han tenido la oportunidad de aprender una profesión en los tiempos estipulados por la enseñanza general, que quizá con 30 años o más deben formarse en estudios superiores para acceder a lo que ellos desean. Cuando uno tiene 18 años y estudia sin apenas responsabilidades y con el apoyo de los padres, las dificultades son menores que aquellos que emprenden su formación al mismo tiempo que trabajan. Compaginar todas las responsabilidades es más difícil, pero nada que no se pueda hacer con mucho esfuerzo y sacrificio.

Tener experiencia te ayuda a aprender para perfeccionar

Sabemos que de todo lo que vivimos, aquello que va conformando nuestras experiencias, se aprende. Tanto de lo bueno como de lo malo debemos extraer conocimientos que podamos aplicar posteriormente. Un ejercicio que debería ser casi obligatorio, sobre todo en las derrotas, más que en las victorias. “Aprendí que perdiendo se



aprende más que ganando. Y por eso, cuando he sido mayor, no me ha costado aceptar cuando he perdido en un partido”, explica **Carla Giudici**. La jugadora de hockey sabe que si ha perdido es porque “he tenido que aprender más, y para ganar experiencia, no se puede siempre ganar”, analiza.

2. *Cómo convertir el aprendizaje en una herramienta útil para conseguir objetivos*

El Aprendizaje es una capacidad innata que llevamos grabada en nuestro ADN. Antes de que seamos conscientes de ello, la maquinaria ya estamos absorbiendo conocimientos. Poco a poco vamos adquiriendo dominio sobre este proceso, para encaminarlo hacia el horizonte al en que queremos llegar. Es entonces cuando nos topamos con la enseñanza reglada y nos toca afrontar exámenes para conseguir nuestros objetivos. Es el momento de **recepción de datos, comprensión de la información, retención, relación de los datos, conclusiones y reflexiones, puesta en práctica o transferencia de conocimientos**. Un ejercicio que todos los deportistas realizan en sus entrenamientos. Una labor que se complementa con todas aquellas enseñanzas que reciben de su experiencia en la competición.

No podemos saber de antemano cuál es la más adecuada. No siempre el conocimiento se articula del mismo modo que en aula. En **ocasiones requiere de nosotros un planteamiento transversal que apela a factores muy diversos que tendremos que saber articular para poner en práctica todas nuestras ideas**.

Aprender a entrenar nuestra capacidad de reacción

Lo interesante es que los deportistas, dentro de su estrategia de Aprendizaje, también aprenden a trabajar bajo presión, cuando un resultado es adverso pero deben seguir luchando. **José Luis Abajo** explica que la técnica más utilizada es la repetición, además de ponerse en el lugar del contrincante para conocer la forma de evitar su ataque. En la actualidad, él imparte cursos para empresarios a los que transmite los valores del deporte y lo apliquen en su actividad diaria. **“Una cosa que me sorprendió de todos ellos es que nadie entrenaba el trabajar bajo presión, y yo lo hago todos los días”**, explica.



María José Rienda también es otra de las deportistas que trabajó durante su etapa profesional la capacidad de reacción ante grandes retos. En cada entrenamiento, simulaban situaciones que podían encontrarse en las competiciones reales. En este proceso de aprendizaje, el conocimiento se convierte en una reacción adquirida cuya gestión solo pertenece a los actos reflejos de cada uno.



La esquiadora María José Rienda entrenó sus reflejos al máximo por repetición, hasta conseguir los mejores resultados que le permitieron sumar victorias.

Es por ello que una persona, cuanta más experiencia tenga, más capacidad de reacción tendrá en un área concreta. Los conocimientos acumulados durante años y las experiencias vividas son un modo de aprendizaje que después se transfiere de forma refleja en las situaciones que son requeridas. Por eso tiene lógica la leyenda que se cuenta sobre el emprendimiento americano, que dice que las grandes empresas valoran más a un profesional que haya caído muchas veces, porque eso quiere decir que sabe mejor lo que no tiene que hacer para la próxima vez.

Aprender por descubrimiento: conservar la mirada del niño

Los niños son auténticos expertos en el proceso de aprendizaje. Todo lo que ven lo tocan, lo preguntan, lo observan, lo investigan. J. Bruner daba importancia a esta forma de Aprendizaje porque **obliga al sujeto a tener una actividad directa sobre la realidad y la acción, por tanto, siempre es activa**. Sin embargo, es una forma de aprender que se relaja con los años, quizá porque acumulamos demasiada información y esta se



presenta de una forma pasiva, en contextos sociales que van más allá del entorno familiar que rodea a un chaval. Conservar la mirada inquieta del niño nos permitirá que nada pase por delante de nuestros ojos sin que nos aporte alguna enseñanza.

Se trata de una habilidad cuyo grado de acierto siempre dependerá de nosotros. “Nunca hay que dejar de aprender los detalles en el juego continuado, porque siempre aprendes de todo”, explica **Carla Giudici**. La capacidad de observación es algo que los deportistas lo tienen muy desarrollado. Es más, les entrenan para ello: solo siendo **sensible a la realidad que te rodea es posible ser un líder con iniciativa propia para aplicar esos conocimientos en el momento adecuado**.

Esa es otra de las características de esta forma de aprendizaje: el sujeto activo reordena todos esos conceptos que descubre y los adapta a su sistema cognitivo para utilizarlos en el momento adecuado, explica J. Bruner.

Para asumir esta forma de adquirir conocimiento es imprescindible tener curiosidad, ser observador y sobre todo, “tener inquietud y hacerse preguntas, es esencial”, explica **María José Rienda**. La esquiadora explica que todo lo que hace se orienta a través de esa inquietud innata. En su día era la competición, hoy en día sus ganas de descubrir se enfocan más a la gestión de las actividades deportivas en Sierra Nevada, donde ejerce como directora. “Pensaba que solo me pasaba con el deporte pero lo he trasladado a otros ámbitos de mi vida, porque sigo siendo inquieta, siempre quiero saber si se puede hacer más”, explica **Rienda**.

Ese es un indicador también para saber qué talento tenemos y qué se nos puede dar bien hacer. En un proyecto en el que está implicado un equipo de personas, es interesante observar qué área está dispuesto a cubrir cada uno y a descubrir de qué manera se puede mejorar para que el proyecto en sí tenga el éxito esperado. Como dice **David Casinos**, “**hay que tener siempre una actitud de aprendizaje porque quizá te pierdas la esencia de la vida y no llegues nunca a encontrar la verdadera razón para sentirte realizado**”.

Por ello es importante que como emprendedor y líder de un proyecto, potencies las habilidades de conocimiento de cada uno y dejes evolucionar su curiosidad hacia el área que más les interesa. La libertad en el proceso de aprendizaje enriquece la experiencia final, lo que supone una inversión de tiempo y energías muy rentable para el propio proyecto.



Aprender de la transferencia de conocimientos

Si buscamos el origen que da sentido a la transferencia de conocimientos una vez se ha completado el proceso de Aprendizaje, lo encontramos en la teoría darwinista en el que “solo sobreviven los mejor adaptados”. Por ese instinto de superación y supervivencia, el conocimiento para encender un fuego o la necesidad de asentarse cerca de lugares con agua pasó de generación en generación para que el ser humano pudiera progresar, y de esta manera, asegurar su permanencia.

Este tipo de Aprendizaje se da hoy desde el contexto familiar, en que los padres enseñan a sus hijos las reglas vitales básicas, hasta en los centros educativos. **Manuel Torné explica que él enseña a sus hijos todo lo referente a su deporte por ese instinto de protección, para que actúen con cabeza si quieren volar en un ultraligero.** “Vuelan conmigo, saben lo que es y lo que se siente. Yo siempre les digo que nunca hay que dejar de estudiar para practicar este deporte, porque cada vuelo es distinto”, explica Torné.

El campeón mundial de ultraligeros ve esencial que los conocimientos acerca de su disciplina partan de él mismo para que sus hijos tomen conciencia de los riesgos que a veces hay que correr en pleno vuelo. “Hay que estar centrado, tener las cosas claras, saber los límites de cada uno y no sobrepasarlos, porque si no te puedes pegar un batacazo”, repasa. Aconseja también templar el impulso y que aprendan de su propio ejemplo, “lo mejor es pararse, mirar y saber tus límites”.

No dejar caer al entorno que te rodea y que te acompaña en tu sueño es básico para que todo quede atado desde el principio. Por ello, como emprendedor hay que invertir tiempo en explicar y transferir el conocimiento necesario a todo tu equipo para que el tiempo que no utilizan en buscar esa información, lo inviertan en mejorar el proyecto, potenciar su crecimiento y traspasar fronteras.

Aprendizaje significativo

Nunca se deja de aprender, esto ya lo sabemos. “Es lo que más me gusta del deporte”, afirma **Javier Illana**: cada día para él es un reto del que aprende y va forjando así, su capacidad cognitiva acerca de lo que le rodea.



Llega un momento en que **quien aprende lo hace con una mayor predisposición porque tiene conocimientos previos sobre esa materia que dan valor y permiten hacer un mejor uso de los nuevos.** Es lo que se conoce en el campo de la psicología como el Aprendizaje significativo. Una teoría desarrollada por los Doctores Ausubel y J. Novak:

“Los nuevos conocimientos se relacionan con saberes previos que posea el aprendiz, es importante la recepción de los mismos, que deben ser impartidos por un líder que estructure y dé significado a los conocimientos”

La importancia de este tipo de conocimiento radica en una máxima muy simple: **aunque seas un experto en un área, nunca acabas sabiéndolo todo.** De la misma manera, si has conseguido ser un emprendedor de éxito, no subestimes tu potencial para seguir aprendiendo y aprovecha tu base de conocimiento para descubrir otros caminos relacionados con tu proyecto que te puedan abrir más puertas.

Hasta los más grandes, como **Martín Fiz**, uno de los mejores corredores de la historia, son conscientes que siempre les queda algo por aprender. Puede resultar extraño que alguien que lo ha ganado todo y que ha batido récords en el atletismo de élite puede no tener motivos para seguir aprendiendo, y más teniendo en cuenta que ya no compite a nivel profesional. Pero, “ahora que tengo 51 años, **me queda mucho por aprender** como carreras de trial, de montaña, de asfalto... Aunque no compita al primer nivel me interesa como se hace este tipo de competiciones”.



El atleta vasco sigue compitiendo a nivel popular porque nunca se cansa de aprender en su deporte.



Martín se apasiona descubriendo tácticas, estrategias, equipamiento, tiempos para saber cómo se enfrentan los corredores profesionales a esas pruebas tan duras. La ventaja es que **él aplica todo ese conocimiento al ya adquirido a lo largo de su carrera profesional y de esta manera, amplía su bagaje que le sirve no solo para enseñar a las personas que asesora o a los clientes que entran en su tienda, sino también para él mismo**, “me gusta aprender, y eso es bueno porque tengo ese punto de ilusión y motivación necesaria: sino, dejaría de ser **Martín Fiz**”. argumenta. Por eso él piensa que todavía le quedan cosas por hacer en este deporte.

Aprendizaje para construir: tomas decisiones a partir del conocimiento adquirido

Hay ocasiones en que tenemos un determinado conocimiento sobre un área pero puede suceder que las nuevas cosas que aprendemos se contraponga a lo ya adquirido o que aporte una visión nueva sobre algo que creíamos saber y que en realidad, es todo lo contrario o, simplemente, de otra manera.

Sobre este proceso se asientan las teorías constructivistas de Jean Piaget. **Esta forma de aprender motiva a que el individuo sea capaz a tomar las decisiones según esos nuevos aprendizajes adquiridos**. Una situación que vivió **Fernando Hierro** cuando entró en la Federación de Fútbol. “Te das cuenta entonces de cómo se organizan las cosas”, reconoce.

De ser jugador de fútbol y vivir su pasión desde el terreno de juego, pasó a ser directivo y tener que aprender una visión global de su deporte dentro de los despachos. Tiempo después, cuando se fue al Málaga como director deportivo, acabó aplicando todos esos conocimientos adquiridos en la Federación y que de alguna manera contrastaban con lo que él creía que era esa área directiva como jugador. **“Aprendí la dureza de un club que era algo a lo que no estaba acostumbrado, y aprendí también a tomar decisiones por aprendizajes”**, explica.

De jugar como profesional en un club con recursos económicos como el Madrid, pasó a dirigir en el área deportiva a un club con mucho menos presupuesto. Lejos de parecer que la experiencia previa del Madrid pudo no ayudarle para nada estando en el Málaga, sucedió todo lo contrario. **En eso se centra el constructivismo, en tener la conciencia de que aunque adquiramos nuevos conocimientos que parecen**



ajenos a nuestra área, debemos ser capaces de sacar conclusiones que nos sirvan para tomar decisiones en nuestra actividad.

Este análisis nos lleva a tener una premisa única en el periodo de aprendizaje: **todo lo que adquiramos con el tiempo, suma. Nunca resta.**

José Luis Abajo, también ha aprendido a actuar según los conocimientos que se adhieren a su bagaje profesional. En la actualidad, organiza eventos de esgrima a nivel base. En vez de pensar que su experiencia en grandes eventos deportivos podrían invalidar su capacidad de adaptación, el tirador español difiere: **“se aprende a hacer más con menos**, y como ya sé cómo hay cuál es el valor añadido que valora todo deportista en un evento como este, nos enfocamos más en los pequeños detalles para que el evento sea redondo”.

De alguna manera, y después de conocer cómo funciona su deporte, él ha extraído la mejor fórmula para realizar eventos con la misma profesionalidad que se haría para una cita de alto alcance pero con la peculiaridad de que se hace a una escala pequeña y con unos códigos diferentes.

Aprendizaje repetitivo

¿Recuerdas la manera en que aprendiste las tablas de multiplicar? Repetíamos las ecuaciones una y otra vez hasta que nuestro sistema cognitivo lo memorizaba haciendo que no se nos olvidara nunca. En esto consiste el aprendizaje repetitivo, en **memorizar conceptos hasta lograr que el sistema cognitivo los asimile para utilizarlos como acto reflejo cuando se enfrenta a la situación concreta.**

Para **Joel González** esta forma de aprender le es muy útil para **automatizar las respuestas que debe tomar en situaciones donde apenas tiene unos segundos para responder.** Antes de repetir las acciones que debe memorizar para tener una respuesta automatizada, el taekwondista analiza todas las situaciones de combate que le pueden suceder. “Las señalizamos y las contrarrestamos, me sitúo en el contexto y después hacemos repeticiones, hasta 100, para que las interiorice”, explica Joel. Entonces, “vamos viendo qué hay que hacer para cada acción, cuál es la mejor pata-da, cuál es la que mejor se me da a mí... **Evitar el fracaso es entrenar y entrenar, no es cuestión de suerte porque no existe**”, opina. Para el bicampeón mundial de



taekwondo la suerte no existe, pero si la probabilidad. “Es como la Lotería, si compras un boleto, la probabilidad es más pequeña porque hay miles de bolas. La suerte sería que sin que tú compraras ningún décimo, te vinieran a casa y te dijeran: te ha tocado la lotería”. Joel opina que solo aquel que llega más preparado para una competición es quien tiene más posibilidades de ganar. Por ello su lema es entrenar, entrenar y entrenar.



El entrenamiento de Joel González se basa en la repetición de ejercicios de ataque y defensa.



El Aprendizaje cuando existe el talento

Se confunde a menudo ser inteligente con tener talento. Ambas cualidades son positivas en una persona para destacar y desarrollarse en un área determinada, pero se puede ser inteligente sin tener talento y viceversa. No vamos a pararnos a analizar cuál de los dos elementos de este binomio es el más adecuado y nos centraremos solo en uno: quien tiene talento, si además tiene inteligencia para saber gestionar esa cualidad, tiene gran parte del camino hecho.

Manu Sarabia nos cuenta su experiencia personal. Él sabe que “**nací para jugar al fútbol, tenía un don especial: fue lo que me permitió marcar la diferencia. Pero todo ello no habría sido suficiente sin miles de horas de práctica, entrenamiento y aprendizaje**”, afirma el ex futbolista del Athletic de Bilbao. Para llegar a jugar en el primer equipo, tuvo que pulir esas cualidades innatas y también mejorar algunas deficiencias. Que se tenga talento no quiere decir que todo en esa persona o en ese equipo sea perfecto: siempre tenemos que tener activada una actitud autocrítica para seguir avanzando.

“Cuando paso por la casa donde viví de crío recuerdo todas las tardes que pasé con un balón golpeando una y otra vez a la pared, lo que me permitió a mí, siendo zurdo cerrado, mejorar la técnica de mi pierna derecha”, rememora **Sarabia**. El ex jugador de fútbol analiza que esas tardes de juego, de aprendizaje, de entrenamiento, fueron esenciales para “marcar el gol número 11 en aquel histórico 12-1 con Malta, que fue un golazo”.

Esta afirmación nos demuestra que el Aprendizaje constante aún cuando haya talento, es una forma también de ir guardando en una mochila ciertos conocimientos que se utilizan, por instinto, en las grandes ocasiones, igual que en la forma de aprendizaje por repetición. La inteligencia de cada cual será la que nos ayude a gestionarlo cuando sea oportuno.

Aprendizaje observacional

Supone ser pasivo en acción, pero ser activo en la atención que se pone al conocimiento que se ha de adquirir. El Aprendizaje observacional **se fija en el comporta-**



miento de otro modelo, persona o acción, que le sirve de referencia para aplicar en un área de su vida.

Hay personas como **JJ Hombrados** que son observadores por naturaleza. “Siempre he intentado pensar que si una persona ha hecho algo, es por una razón e intento buscar el porqué de las cosas para intentar entenderlos”. El portero del balonmano ejemplifica esta manera de Aprendizaje **fijándose en los mayores, en quienes ve un modelo de actuar que debiera servirnos de ejemplo**. “Intento ponerme en el lugar de quien observo, y me abro más a lo que hay: es una forma de Aprendizaje que me resulta”, afirma. Una manera de adquirir conocimientos que es útil en un deporte como el suyo, en el que la figura del entrenador es esencial para mejorar la táctica de juego. **Gracias a la observación como herramienta para aprender de ellos, “me ha enseñado a mejorar. También el estar abierto y no cuestionarlo**; si piensas que es malo no cogeras nada positivo de lo que te puedan ofrecer como modelo. Si observas y razones sus acciones y estás abierto, aprendes cosas que te pueden servir para después”, aconseja.

La observación es parte también del carácter de José Luis Abajo. El espada madrileño empezó a desarrollar su talento para la esgrima desde pequeño. De hecho él fue convocado para la Selección Nacional en plena adolescencia, cuando le tocaba competir en la categoría Junior, no en la absoluta. Desde aquel momento, él fue siempre el más pequeño de todos ellos. Lejos de desaprender o creerse que podría estar a la altura de sus colegas en cada competición, **José Luis** aprovechó la experiencia de vivir en un mundo de mayores para observar, aprender, absorber. **“Me ha gustado siempre aprender de los mayores y después me ha servido para competir en las grandes citas, porque me acordaba de que si a uno le pasó algo concreto y lo resolvió de un manera, yo también podía hacerlo”**, explica. A pesar de meterse en un ritmo de competiciones que no le correspondía por la edad que tenía, Pirri agradece esa experiencia que pudo aprender de ellos, porque “es un bagaje acumulado y cuando te llega el momento adecuado, tu momento, como el mío en Pekín, ya tienes todo lo acumulado para luchar por la medalla”, afirma.

De ellos también aprendió a madurar, a tener más equilibrio y a ser más reflexivo a la hora de competir. La diferencia de edad era de casi una década, una ventaja que en el tapiz poco importaba: el talento era lo único que les hizo ganar a todo el equipo campeonatos de Europa, medalla del mundo... “Entonces yo era el jovencito



y teníamos resultados muy buenos. Ahora soy yo el mayor y tengo a mis chavales jóvenes e intento hacer lo mismo con ellos”, asegura.

Joel González va más allá de sus Aprendizajes a aplicar en el tapiz y recurre a las enseñanzas vitales que ha adquirido de sus abuelos, modelos a los que lleva observando desde siempre y que para él suponen un ejemplo de “sacrificio y tesón”. El taekwondista afirma que **de ellos ha aprendido a “saber que las cosas valen y que nadie te regala nada y que hay que trabajarlo. Hoy en día te lo tienes que ganar”**. De ellos también ha asimilado la voluntad de ayudar a la gente y fomentar el compañerismo. Joel recuerda cómo su abuelo, que gestionaba un bar, ponía un plato en la mesa a todo aquel que acudiera en busca de comida y sin dinero. “Observas la ilusión de la gente que no tiene nada, y para mí eso se me ha quedado marcado”, confiesa.

Aprendizaje latente

En el año 2006, **José Luis Abajo** llegó a la final del campeonato del mundo contra Francia, uno de los países con los mejores espadas del mundo. Tanto Pirri como su contrincante llegaron a la final igualados: 41-41. Al agotarse el tiempo sin haber llegado a 45, que es la puntuación máxima, ambos llegaron al tocado extra, al que es conocido como el de “oro”. “Mi amigo francés, que es muy bueno, tomó una decisión antes que yo: el toque que le daría la victoria”, relata el esgrimista español. José Luis se aprendió que no hay que dudar un instante cuando se trata de salir a dar el toque.

Él se tomó 8 segundos para ver como encaraba esa revancha. “Tenía los nervios típicos de una final mundial, sentir todo el público a tu alrededor, la pista elevada, las luces, todos pendientes del último tocado... Fue una presión a la que no estaba acostumbrado”, reconoce. **Apenas unos segundos de duda le hicieron perder el campeonato del mundo**. “En ese momento fue una derrota muy grande. Ahora lo analizo de otra manera, no puede considerarse fracaso porque quedamos segundos y teníamos una medalla mundial, que es muy grande también y nunca antes lo habíamos conseguido”, rememora. Pero en ese momento se quedó “chafado” porque José Luis piensa que podría haber ganado. Aunque no hay fracaso del que no se aprenda:



“Si no tomas decisiones, otros las tomarán por ti. Si tomas la decisión errónea, tendrás que asumir las consecuencias. Pero siempre es mejor que no tomar decisiones. Tanto en el deporte como en la vida, ‘salir a ver qué ocurre’ puede suponer la muerte”

Esa lección le sirvió al tirador para tener el conocimiento a buen recaudo para cuando le hiciera falta. El momento no tardó en llegar, años después, en Pekín, Pirri se volvía a enfrentar a una prueba eliminatoria en los Juegos Olímpicos y se acordó de la lección aprendida en el campeonato del mundo. Entonces salió a dar el toque de oro, y no dudó. Tomó la decisión y lo hizo, y gracias a ello, se trajo la primera medalla de bronce en esgrima para España.

A este tipo de aprendizaje se le conoce como “latente”. Y sucede, como en el caso de José Luis, cuando vivimos situaciones, que pueden ser adversas pero que nos dejan una gran lección entre manos. Quizá en ese momento no sepas por qué ha sucedido así, pero la realidad a la que te enfrentes en un momento dado te acabará dando la razón. Se trata de adquirir un conocimiento que demuestra su utilidad solo en el momento en que una situación parecida se manifiesta y exige una respuesta parecida que, quizás en el primer momento, no supimos encontrar. En el caso de José Luis, su aliciente fue “sacarme la espinita clavada de 2006”, recuerda.

A Maialen Chorreaut le pasó algo parecido en Pekín. Al contrario que José Luis Abajo, los Juegos Olímpicos en el país asiático resultaron ser para ella “una experiencia agrídulce”. De su mala participación solo saca de positivo la lección que aprendió, “me sirvió para preparar los siguientes juegos”, reconoce.

Esa derrota hizo nacer en Maialen una fuerza superior, que unido al aprendizaje latente que adquirió en Pekín, la hicieron merecedora de la medalla de bronce en Londres 2012. “No me gusta hacer las cosas mal pero me dan una fuerza extra para los siguientes retos”, afirma la piragüista vasca.



3. Conclusiones

“Nunca te vas a aburrir sin aprender algo nuevo. Hay que estar abiertos a aprender otras cosas y evolucionar”

MAIALEN CHORREAUT

“En cada cosa que haces, aprendes. Y todo ello te sirve para avanzar y continuar en lo que estás haciendo. Cualquier cosa que te haya pasado en tu vida lo llevas al extremo del segundo o el milímetro que vas a utilizar en tu próximo objetivo, todo lo aprendido te lleva a estar ahí.”

JOSÉ LUIS ABAJO, ESGRIMISTA

“Lo que aprendes en una disciplina también lo puedes aplicar en otras. Todo lo que he aprendido en el deporte lo aplico al mundo empresarial, desde valores como la perseverancia hasta el hecho de tener que empezar desde abajo, escuchar a la gente o liderar proyectos.”

MARTÍN FIZ, EX ATLETA DE MARATÓN

“El éxito no puede llegar sin aprendizaje, es algo que solo sucede con los genios. Para mí es fundamental aprender de las buenas y malas experiencias. Nadie sale enseñado, por muy importante que sea el cargo, no te puedes ir un día a la cama sin haber aprendido algo en cualquier contexto, ya sea en una charla, una comida o un comentario”.

FERNANDO HIERRO, SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID

“El aprendizaje supone esfuerzo, dedicación y humildad. Debemos estar dispuestos a crecer y a mejorar a cualquier edad y en cualquier circunstancia”

MANU SARABIA, EX JUGADOR DE FÚTBOL DEL ATHLETIC BILBAO



“Hay que analizar cuál es el buen aprendizaje. Para eso siempre he intentado aprender de los mejores, pero he confiado mucho en mí. He conseguido aprender de la gente más buena del mundo, aprender lo mejor de cada uno de ellos pero después lo he moldeado a mi forma, creando una forma de competir propia. El aprendizaje tiene que ser nuestro cuando le demos nuestro punto, y cuando aprendamos de los mejores”.

“Hay mucho que aprender tanto en la vida real como en el deporte. De hecho, cada día aprendes una cosa nueva, y esa es la forma de avanzar. La mayor enseñanza que yo he adquirido ha sido trabajar día a día por lo que quieres, pero siempre, porque los resultados los consigues una vez, pero luego con el tiempo se olvidan. Pero si no sigues trabajando y luchando día a día, las cosas pasan rápido y no duran”.

4

la inteligencia





Martín Fiz siempre ha dirigido su carrera analizando las áreas en las que podía potenciar todo su talento para llegar a meta.

“La Inteligencia hay que utilizarla en todo momento, desde que empiezas a preparar el objetivo hasta que se va acercando, desde la estrategia y planificación hasta que finalmente tienes que ejecutar”

MARTÍN FIZ, EX ATLETA

Eran tiempos de bonanza en la economía española. Una época, a finales de los años 90, en el que las grandes empresas españolas empezaron a ver que era el momento de su proyección internacional y apostar por una forma de comunicación basada en valores y encarnados en deportistas como modelos de motivación. **Marc Gené** todavía estaba trabajando en una consultoría de Barcelona como economista, y aunque conocía la realidad de estas empresas en apostar por deportes de motor, no las tenía todas consigo. Que una marca como Telefónica pensara en él para competir en la Fórmula 1 era casi impensable. Pero hay veces que se juntan todos los factores necesarios para que la oportunidad surja y cambie el destino de una persona. Aquel año, Marc Gené cambió la consultoría por los circuitos de los grandes premios. Un sueño que finalmente cumplió; eso sí, “cuando tuve bien atado el contrato con una compañía de teléfonos”, recuerda.



Su espíritu de liderazgo nace de su propia capacidad intelectual para analizar las situaciones y saber qué acciones ejecutar en cada momento.

Marc es de esas personas que saben apostar, pero que además, apuesta en diferentes sitios para cuando le falle una de las opciones. “No hay color cuando negocias con alguien teniendo otra opción, aunque no sea segura”, recomienda. **El piloto catalán utiliza su Inteligencia Operativa como nadie, sabe elegir sus oportunidades y pocas veces se equivoca en este proceso.** Para él la clave, además de una formación impecable que te permita tener varios roles para utilizar uno cuando te falle otro en tu proyecto personal, está en saber utilizar la capacidad analítica a la hora de enfrentarse con ecuaciones de este tipo. En eso se basa la definición de la Mainstream Science, organismo que define la Inteligencia como

“la habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia. No es un mero aprendizaje de libros, ni una habilidad estrictamente académica, ni un talento para superar pruebas. Más bien, se refiere a la capacidad de comprender el propio entorno”.

Marc Gené hizo la mayoría de procesos que se explican en la definición del equipo de cincuenta y dos investigadores de Estados Unidos en 1994:



- **Razonó** que si fallaba la negociación con Telefónica, siempre tendría su trabajo en la consultoría.
- **Planeó** un escenario distinto en las dos realidades posibles en las que podría desembocar la negociación con el patrocinador.
- **Resolvió** el problema rápidamente: Se aseguró de una alternativa pragmática, al tiempo que luchaba por conseguir su sueño.
- **Pensó** de una manera abstracta qué podría suponer una u otra opción para sí mismo.
- **Comprendió** todo lo que ello conllevaba y supo además transformar esta experiencia en una fuente de aprendizaje sobre todo para su labor como mánager de jóvenes talentos, “el otro día le dije a este chico que eligiéramos 2 marcas de las 4 que le pretenden, porque estar a tantas bandas puede llegar a confundirnos y puede llegar a gastar más energía de la necesaria. Negociar con varios sí, pero no más de dos. Y no decir que no a una mientras no esté firmado al 100 por 100 con la otra”, relata cómo aprendizaje.

No entraremos a debatir si partió de su instinto o talento, pero lo cierto, es que es algo innato que le suceden a los deportistas que tienen visión y saben lo que quieren.

También es el caso de la gimnasta **Alejandra Quereda**. Con tan solo 12 años, en la Selección Nacional ya percibían el talento que tenía para desarrollar su disciplina. Es cuando le llamaron desde Madrid para que fuera a entrenar en el Centro de Alto Rendimiento, pero Alejandra recuerda que “en ese momento no me veía preparada para ello”. La valenciana se define como una niña “muy familiar”, a quien le gustaba disfrutar de su deporte en el gimnasio de siempre.

Desechó esa oferta porque ella entonces practicaba gimnasia rítmica porque le gustaba y no pensaba en la competición de élite. Un pensamiento que evolucionó a partir de los 16 años. Vio los Juegos de Pekín y algo cambió en ella: esta vez, se sentía preparada para no ser espectadora, sino una de las protagonistas. “Pensé que era ahora o nunca”, afirma.



Con la Inteligencia y madurez que le caracteriza, se puso el plazo de un año. Si a partir de entonces conseguía sentirse capaz de estar entre las mejores y al mismo tiempo, llevar sus estudios y adaptarse a una nueva ciudad, apostaría por ello. Ese primer año se le hizo más rápido de lo que ella pensaba, a pesar de la dura disciplina, de los largos entrenamientos y de los hábitos rutinarios que tuvo que adaptar para rendir al 100 por 100.



Cuando estuvo preparada a nivel físico y mental, Alejandra Quereda supo que le había llegado el momento para luchar por estar en lo más alto.



Aunque “tenía la duda de equivocarme”, confiesa **Quereda**, “no me arrepiento en absoluto”. Años después comprendió porqué había realizado esa elección: “del equipo que se formó cuando yo tenía 12 años, solo quedó una”. **El desgaste físico pasó factura a las otras 6 que no pudieron vivir con Alejandra los éxitos mundiales de los que ahora disfruta su generación de gimnastas.**

No todas las elecciones acaban en éxito. Pero no por ello debemos pensar que somos menos inteligentes, como dice **José Luis Abajo**. El espada dice que **siempre hay que tomar una decisión, aunque no sea la correcta, porque no tomar ninguna decisión es erróneo.**

1. ¿Para qué sirve la Inteligencia?

“**Si no hay inteligencia, no tiene sentido el resto de valores**”. Esa es la reflexión categórica de **Alejandra Quereda** al analizar la razón de ser de esta habilidad. Si está en lo cierto, ¿de qué sirve tener Pasión para enfocarla hacia el interés específico? ¿De qué podría servir tener Visión si luego no usamos la Inteligencia para activar un protocolo que nos sirva para convertir esa visión en realidad?... Podríamos seguir con el resto de valores y todos nos darían la misma conclusión a la que llegó la joven gimnasta: **si no existe la habilidad que ayude a dosificarla y emplearla, no serviría de mucho.**

Por ello, responder a la pregunta que da título a este apartado es fácil: **la Inteligencia sirve para todo.** Forma parte de nuestra rutina diaria de tal forma que muchas veces no reparamos en que gracias a esa Inteligencia –tanto la innata como la adquirida– somos capaces de mejorar en este tipo de decisiones y sacar resultados que nos hacen estar más cerca de nuestras metas.

A través de algunas anécdotas de los atletas, además, nos damos cuenta de que **la Inteligencia es un papel principal en situaciones de desigualdad física o circunstancias adversas, las mismas que se puede encontrar un emprendedor.**

En esos momentos, tanto una persona que tiene un proyecto entre manos como otra que no lo tiene, debe saber cómo reaccionar, pero hay componentes emocionales que van más allá del miedo y la inseguridad que pueden bloquear que la Inteligencia haga su función. Por ello vamos a tratar de entrenarla con algunas vivencias de nuestros



deportistas: sacar su patrón nos recordará a situaciones parecidas y aplicables al proceso de poner un proyecto en marcha. Y todo ello clasificando el tipo de herramientas de Inteligencia que se han aplicado en cada momento.

2. Tipos de Inteligencia

Dentro de la definición de este valor, entendido como “la habilidad para analizar las situaciones y ser capaz de tomar las decisiones adecuadas en cada contexto”, según el atleta **Pablo Villalobos**, se esconden muchas maneras de utilizar nuestra inteligencia.



Para el atleta extremeño las acciones que se deciden deben beber de la capacidad de analizar y de conocimiento: la inteligencia.

Analizando aquellas situaciones en la que nuestros deportistas han demostrado que una dosis de racionalidad es básica para conseguir sus objetivos, hemos clasificado la Inteligencia en cuatro vertientes:

- **La Psicológica.** Tiene que ver con lo que influye en el área mental de un ser humano, desde la parte más personal como la autoestima hasta la parte más funcional como puede ser la evolución cognitiva.



- **La Biológica.** Se refiere a la capacidad del ser humano de adaptarse al medio según sus capacidad física y circunstancias momentáneas.
- **La Operativa.** Engloba todas aquellas acciones que implica tomar decisiones ante un reto específico, que incluye desde la capacidad de planificar, elegir, resolver, discernir, hasta la de ejecutar o automatizar procesos. En esta también se contempla la capacidad de gestionar el talento dentro de ese conglomerado de acciones que puede estar dentro de la estructura organizacional de una entidad o empresa.
- **La Emocional.** Entendida, según Goleman, como la “capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos”. Una definición que se extrae de uno de los libros precursores de esta vertiente científica, llamado “Emotional Intelligence”, publicado en 1995.

Lo que tiene en común todas las vertientes es que la Inteligencia actúa para “cultivar la mente y ser eficaces”, opina **David Casinos**. Para él, tener esta facultad bien entrenada supone siempre saber aprovechar la oportunidad, “es importante en la vida no desaprovechar ninguna que te permita estudiar y avanzar”, afirma.

2.1. *Inteligencia psicológica*

De nuestra capacidad de gestionar bien nuestra psique dependerá que las decisiones que tomemos sean las más acertadas o todo lo contrario. Al analizar el hecho que tenemos ante nosotros entra en juego nuestra capacidad de empatizar con lo que tenemos en frente. Podemos hacerlo con distancia o no, ambas elecciones están directamente relacionadas con nuestra Inteligencia Psicológica, que determinará en qué medida utilizar los elementos emocionales.

Más allá de teorías, y buscando ejemplos prácticos, la Inteligencia Psicológica se manifiesta cuando vivimos situaciones límite donde nuestras emociones necesitan ser dosificadas para no perder el equilibrio interior y seguir caminando hacia nuestro objetivo.

Esas situaciones son, para nuestros deportistas, aquellas ocasiones en las que se han enfrentado al éxito, a una victoria y a una pérdida de autoestima.



Cómo afrontar el éxito y no pecar de soberbio

Cuando se consigue un éxito, la euforia y el orgullo gobierna el sistema emocional. A veces lo hace con lágrimas, otras con una amplia sonrisa... Y otras, **se puede llegar a perder el horizonte por esa emoción desmesurada que supone haber llegado a la meta por la que tanto se ha luchado y sufrido**. Es en esos casos cuando la Inteligencia Psicológica ha de jugar un buen papel, y gestionar con buen criterio esos éxitos. “Hay que pensar en lo que eres hoy y disfrutar de cada momento, no puedes estar toda la vida viviendo del pasado porque es absurdo, no puedes ir a entrenar con la mochila llena de medallas porque no sirve de nada”, recomienda **JJ Hombrados**.

El portero de balonmano reconoce que cuando llegas a ese objetivo, “recuerdas lo que ha costado llegar hasta ahí y lo celebras porque no sabes cuándo lo volverás a repetir, aunque tienes que volver a luchar por ello”. Además, como señala Hombrados, estos triunfos te convierten en referente para los demás. “Y eso lo tienes que saber: eres el rival a batir y por ello siempre tienes que mantener alto ese listón”, aconseja.

Él nos enseña que **un éxito conlleva más que una simple victoria**: trae consigo el haber subido un escalón. Pero también implica que seas **digno de estar en ese escalón superior y no dé vértigo** estar en él y cumplir lo que todos esperan de ti y lo que tú esperas de ti mismo.

Es una sensación muy frecuente, la del vértigo, que si no se administra bien, nos puede jugar malas pasadas. A veces conlleva, como defensa, **un exceso de confianza** que nos haga solo mirar al frente, y no abajo ni arriba. Y puede ir en nuestra contra. Es lo que le pasó a **David Casinos** en una final: “chillé de emoción en aquellos Juegos porque creía que la bola había entrado dentro”, recuerda. Le venció la grandeza del evento y falló su resultado por no gestionar todo con una Inteligencia Psicológica adecuada, “hay que olvidarse de las cámaras, del que va delante de ti, del de atrás... porque si no, no lanzas con corazón”, afirma. Desde entonces, Casinos sale a competir a cualquier parte del mundo “como si fuera en la esquina de mi casa” para quitarse la presión que conlleva, por ejemplo, unos Juegos Olímpicos. Para él la lección está muy aprendida, “**la euforia no puede vivirse a lo grande, porque si no nos salimos de madre**”, aconseja.

Hay otros deportistas que ven mucho más fácil controlar esa euforia porque “como no hago un deporte de masas”, dice **Laia Sanz**, “me conocen menos que a otros



deportistas”. La piloto ha podido gestionar bien los éxitos porque le han llegado paulatinamente, lo que le ha proporcionado el tiempo suficiente como para ir aceptando esa realidad con la Inteligencia necesaria.

Hay otros honores que se dan fuera de la pista pero no por ello tienen menos mérito, “porque me los he ganado con el sudor de la pista”, subraya la esquiadora **María José Rienda**. Al final es una prueba, añade de que “lo has hecho bien, es la suma de todos los vaivenes por los que has pasado”, recuerda Rienda cuando recibió el Premio Nacional del Deporte. Para ella supuso el mejor broche a su carrera, ya que lo recibió el mismo año que se retiró, en 2011, y con la gran alegría de entrar en la historia del esquí español. Pero no fue así cuando consiguió su primera medalla. Entonces, la ex esquiadora gestionó su primer triunfo con la máxima mesura, “cuando la ganas piensas si habrá más. No sé si tendría que haberlo celebrado más, pero cuando estabas compitiendo celebrabas lo justo porque al día siguiente había que volver a competir”, señala. Eso sí, recuerda su primer campeonato mundial como “algo único”. **María José** se preparó a conciencia para esa prueba, con mucha seguridad. “Cuando estaba bajando la manga ya sabía que iba a ganar”, confiesa. Y, “salió perfecto, fue muy emocionante porque conseguir el campeonato del mundo era algo que había soñado desde pequeña”.



María José Rienda ha cumplido todos sus objetivos deportivos gracias a la gestión de su inteligencia en cada una de sus acciones.

No por el hecho de celebrar grandes triunfos con mucha emoción supone que nos hemos olvidado de esa Inteligencia necesaria que hay que mantener para que la



victoria no nos nuble y nos haga tener algo de soberbia. Rienda es un buen ejemplo de ello, supo aprovechar su oportunidad pero también supo celebrarlo manteniendo los pies en el suelo y poniéndose un reto detrás de otro para que no se le acabara el hambre del ganador.

Como afrontar una derrota y no hundirse para siempre

Martín Fiz dice que “de una victoria no se aprende, aunque es mejor no aprender de una derrota, pero se aprende mucho más de esa mala experiencia”. En ese momento, es cuando la Inteligencia actúa para que desaparezca todo atisbo de culpa, “después de eso te vuelves a levantar sin perder tiempo”, aconseja. En una de sus derrotas contra Abel Antón, Fiz recuerda que le costó levantarse más de la cuenta, pero superó el vértigo porque “tenía 35 años y pensé que me quedaba alguna bala por gastar”. Así que se puso en marcha de nuevo, “cuanto más trabajes, más puedes ser el número uno”, afirma Fiz.

Hay otros mecanismos que ayudan a que esa caída sea menos grave. Este es el caso de **David Casinos**, el atleta paralímpico. Él recuerda que cuando perdía en alguna competición, al principio de su carrera deportiva, se decía que “al día siguiente tenía que volver a mi kiosco de la ONCE” y pensaba que siempre tendría ese trabajo si le fallaba la apuesta deportiva. Esta forma de **relativizar** los resultados le dio fortaleza para no volver a caer, competía con poca presión porque su sustento vital no dependía de ello. Una realidad diferente a la que se encuentra hoy en día, ya completamente volcado en su deporte, “ahora sé que tengo que cumplir objetivos y que mi vida deportiva se va a agotar”, razona.

La práctica de Casinos es una herramienta que se usa más a menudo de lo que parece, sobre todo para el comienzo de la carrera deportiva. Todos los deportistas eran conscientes, como deben serlo los emprendedores, que siempre es importante tener un “as” en la manga. A pesar de ser uno de los mejores jugadores de la historia del baloncesto español, **Corbalán** compaginó su carrera deportiva con el estudio de Medicina. “Había que estar preparados por si el deporte fallaba”, recuerda. Lo mismo hizo **Marc Gené** con su carrera de economista, **Joel González** con su carrera de Forense o **Maialen Chorreaut**, estudiando ADE.



De esta manera, todos ellos minimizaban el impacto del fracaso con un simple pensamiento de relativización como el que tuvo **David Casinos**: si una cosa falla, existe la otra. **Es así como se libera la presión, los nervios se tienen más controlados y se focaliza solo en lo realmente importante, en el momento adecuado, con las energías precisas.** Al final todo es cuestión de focalizar sin perder la vista en el horizonte que ofrece múltiples posibilidades, para lo que siempre es necesario ser sensible a todas ellas.

Aunque algunos también utilizan algo más básico, “trabajar, trabajar y trabajar para superar ese fracaso”, explica **Martín Fiz**, “y creer en uno mismo”. Para él, “cuanto más trabajos tampoco va a significar que vas a conseguir ser el número uno, pero has de hacer que **ese trabajo sea metódico, inteligente y vaya bien contigo mismo para intentarlo**”.

Otro de los mecanismos más habituales para relativizar el fracaso es **transformarlo en aprendizaje**. Para **Carla Giudici**, su derrota en la final de un mundial contra Argentina le enseñó a que “no tienes que dejar de pensar en que una final pueda ser fácil, no hay que despreciar al equipo, ni mucho menos, porque si llegó hasta allí sería por algo”. Para otras personas representa un desafío, “una oportunidad más para poder llegar a lo que te gusta”, defiende la esquiadora **María José Rienda**.

Para **Pablo Villalobos**, sin embargo, las derrotas se superan con la capacidad de “seguir estableciendo objetivos, vayan bien o mal las cosas. Y en ocasiones, incluso en la posibilidad de reinventarte, porque hay etapas que se acaban”, recomienda el atleta extremeño, y hay que dejar el apego de lado para superar esa situación. “En la empresa es habitual que te plantees un Plan de Negocio y cuando lo pones en práctica pueden aparecerte competidores que tú no contemplabas y hay que estar preparado para ello”, aconseja el atleta.

Por eso él subraya que hay que ser inteligentes y saber detectar la oportunidad en el mercado, por encima del fracaso inicial del factor sorpresa. “Hay que cogerle la parte positiva e intentar ver porqué no has ganado, y qué puedes hacer para que eso no pase”, aconseja **Laia Sanz**. Se trataría de un análisis posterior con el suficiente grado de Inteligencia y autocrítica que después sirva para superarse a uno mismo. “**Es una oportunidad más para poder llegar a lo que te gusta**”, opina **María José Rienda**.



Fernando Hierro va mas allá. **Para él un fracaso nunca es tal, si hemos hecho todo lo que estaba en nuestra mano y no hemos fallado de forma consciente.** “Es una palabra muy fuerte, yo creo que si hay un fracaso es porque no estás haciendo todo lo posible, que mi área de responsabilidad no la he potenciado para conseguir el objetivo que tengo”.

“Para superar una derrota, hay que levantarse rápido y volver a caminar. Hay que levantar la persiana y sacar el sol, porque el día perfecto no existe, lo fabricas tú: está en ti hacerlo”

DAVID CASINOS, ATLETA PARALÍMPICO

La Autoestima: la base de nuestra fuerza para luchar

Conseguir el equilibrio necesario para obtener la autoestima que nos permita afrontar los desafíos, en ocasiones pasa por encontrar herramientas sencillas. En el caso de **Maialen Chorreaut**, la piragüista cura sus momentos de incertidumbre con más entrenamiento. Para obtener los objetivos, “yo misma me tengo que sentir que puedo hacerlo y que soy la mejor”, algo que solo obtiene si entrena lo suficiente como para saber que es apta para ello.

Es una de las sensaciones que puede ayudarnos a curar la frustración, algo que siempre aparece cuando no se cumplen las expectativas creadas. ¿Cuántas veces hemos esperado más de un proyecto, un trabajo o incluso una persona y después nos hemos visto decepcionados? Si usamos correctamente la Inteligencia Psicológica nos desvelaría que en realidad la culpa no es de aquellos objetos, sino de la actitud que hemos tomado ante ellos. En estos casos, la Inteligencia ha de servirnos para ser realistas, analizar el entorno y todo lo que tenga que ver con ese proyecto, objetivo o persona, contrastar y después decidir qué podemos obtener de ellos. Solo así es posible controlar la decepción para que no influya en la autoestima, incluso en los momentos en los que nos alejemos de nuestro objetivo.

Por otra parte, otra herramienta que ayuda mucho a que la autoestima no se lastime en pleno proceso de desarrollo, son **los honores** que se consigue por el trabajo bien realizado. “La medalla olímpica me dio la seguridad suficiente como para seguir



estando a un nivel alto y sobre todo para poder tener a mi primera hija”, recuerda **Maialen**.



Para Maialen tener a su primera hija ha sido un revulsivo importante en su carrera deportiva.

Una seguridad que también se encuentra en ese Orgullo personal que hay que potenciar cuando las cosas van mal, “es necesario para decir aquí estoy yo y estoy es lo que sé hacer”, añade la piragüista vasca, cuya reflexión se desarrolla más ampliamente en el capítulo dedicado a este valor.

2.2. *Inteligencia biológica*

A base de prueba y error, la evolución del ser humano posibilitó la herencia de conocimientos para que nuestra adaptación al medio nos permitiera sobrevivir. Esta cadena de aprendizaje nos ha permitido superar las dificultades y también convertir nuestra integración en sociedades en una poderosa fuerza de transformación de la realidad. Es aquí cuando la Inteligencia Biológica trabaja tanto de manera instintiva como inducida, como en los casos que analizamos a continuación.



Adaptación al medio

Sin dejar de lado la máxima de Darwin en la que solo sobreviven “los mejor adaptados al medio”, diremos, además, que también sobreviven los que son más inteligentes y saben adaptarse al medio, no solo en un sentido naturalista, sino también a las circunstancias personales y sociales con las que nos ha tocado vivir.

Cuando **Manuel Torné** se sitúa en un escenario poco probable, en el que pudiera dedicarse por completo a competir en premios internacionales a bordo de un ultraligero, y “tener más triunfos”, quita rápido ese pensamiento de su mente. “Me crearía frustración”, razona. Por ello, prefiere **“tener claro que preocuparte por lo que no tiene solución es gastarse energías para la vida que no se pueden gastar. Porque hay que invertirlas en otras que si tienen situación. Y no me preocupa, no llega a causarme perjuicios”**, reconoce.

En la actualidad el piloto tiene que compaginar su trabajo con la competición y elegir bien a qué competiciones ir, porque también ha de costeárselo o buscar acuerdos económicos que le permitan ir a un gran premio. Es la mejor forma que tiene de adaptarse a su situación, al medio en el que vive.

Hay otras situaciones donde también se percibe la utilización de este tipo de Inteligencia Biológica. Los deportistas tienen que enfrentarse a diario con dos realidades: una llena de “glamour”, donde son auténticas estrellas que todo lo consiguen y otra que es la vida común y normal con la que convive todo ser humano. Para **Carla Giudici**, la mejor manera de adaptarse a ambas realidades es pensar que “no hay diferencias entre mí y otras personas, yo he ganado cosas, pero es algo que puede hacer cualquiera”. La jugadora de hockey subraya que en su deporte, al ser minoritario y no atraer tanto la atención de los medios es más fácil “tener los pies en el suelo”.

No obstante, cuenta, “cuando te vas a jugar un campeonato el domingo por la noche y el lunes a la mañana tienes que ir a trabajar con los niños, te olvidas de todo”. Esta forma de adaptarse al medio no hace que desaparezca el deseo, sin embargo, de ser reconocida, “en el fondo gustaría poder trabajar y disfrutar del deporte, y que fuera más conocido el esfuerzo, pero al mismo tiempo te hace ver que más allá del hockey hay más vida”, reconoce.



Adaptación a las circunstancias

Su capacidad camaleónica ha hecho que **JJ Hombrados** sea uno de los porteros que pasados los 40, todos los equipos querrían tener en sus filas. La razón: **la adaptación al medio**. “soy capaz de vivir en cualquier ciudad, cualquier país”, advierte. **El hecho de minimizar todas las dificultades que supone un traslado hace que mejore el rendimiento en su deporte**. “Es lo que me hace ser diferente”, opina el portero del balonmano.



Para el guardameta español trabajar en aquello que es tu pasión es la mejor manera de paliar las circunstancias adversas cuando vienen.

Él aconseja analizar la situación para tener esa capacidad de adaptación, “estoy haciendo lo que quiero, juego en lo que quiero, me pagan lo que quiero... Entonces al final dices, ¿de qué me puedo quejar?”, afirma, “depende del espíritu con que lo afrontes”.

La selección natural:

Por disposición genética, los hombres suelen tener un físico más adecuado para la mayoría de los deportes. Un rasgo al que muchas mujeres se enfrentan con naturalidad e intentando compensarlo con la Inteligencia, la capacidad de reacción y de visión.



En ello consiste la selección natural: un proceso eliminatorio en que sus individuos deben utilizar todas sus armas por llegar a la meta, por sobrevivir en un ambiente donde solo lo hacen los mejor preparados. Que la mujer tenga carencias físicas respecto a los hombres no ha supuesto ninguna dificultad para aquellas que se preparan para la ocasión. **Carla Giudici** opina que aunque en su deporte sea evidente la diferencia física, ellas acortan las diferencias en la pista con una añadida capacidad de análisis y reacción.

Por su parte, la ex esquiadora **María José Rienda** dice que en su deporte las diferencias son mínimas, aunque, **“a la hora de rendir los chicos tienen un físico diferente a las chicas, pueden tener más fuerza y llevarlo más al extremo, pero ninguna carrera es igual y tanto unos como otros nos tenemos que adaptar a la situación que te encuentras en la pista y tienes que ser muy polivalente en este sentido”**, afirma.

Rienda vuelve a reafirmar la capacidad de utilizar la Inteligencia Biológica para superar otro tipo de diferencias que puedan existir para conseguir retos. De esta manera, esta habilidad se presenta una de las más flexibles para enfrentarse a los retos: **siempre dependerá de cómo quieras evolucionarla tú para compensar las carencias de otras cualidades más estáticas, como la disposición física.**



La piloto catalana ha hecho historia en el Dakar 2015 con un merecidísimo noveno puesto.



Eso es lo que ha hecho **Laia Sanz**: en el Dakar en el que participó en enero de 2015 quedó en el puesto noveno haciendo historia en esta competición: es la primera mujer que queda entre los 10 primeros puestos de la clasificación general. El caso de la deportista catalana desafía toda disposición biológica dando más importancia a la habilidad de la inteligencia que ha usado tanto para la preparación como para luchar a diario y establecer de ésta manera sus propios récords. Laia ha vuelto a demostrar que explorar los límites convencionales es parte de su éxito, y que su constancia le da los frutos adecuados.

2.3. *Inteligencia operativa*

Saber elegir

¿Cuántas veces hemos tenido la sensación como emprendedor de que hemos elegido el momento inadecuado para lanzar un proyecto, o ejecutarlo? Un rasgo común de todos los emprendedores es que cuando tienen “la gran idea” no hay nada que los detenga. La desarrollan, la llevan a cabo, consiguen financiación y la lanzamos en el mercado. Es “la gran idea”: nada puede salir mal, los números realizados tienen que cumplirse, si hemos conseguido financiación, es que tenemos credibilidad y creen en nosotros... Pero nada más lejos de la realidad.

Si nos paramos a reflexionar sobre este supuesto caso, nos daremos cuenta de que en realidad todo ese proceso está sustentando bajo el eje de “sensaciones”. Todas positivas, si, pero sensaciones. Lo ideal sería trasladarlas al mercado para que responda, pero no siempre lo hacemos de manera adecuada.

Cuando preguntamos al tirador de esgrima José Luis Abajo sobre el momento idóneo para elegir su carrera de deportista, asegura: “Es algo que llega a producirse progresivamente, porque vas viendo las posibilidades que tienes”. Para él, desarrollar esa gran Pasión desde joven no le hizo acelerar el proceso de adentrarse en su mercado: solo cuando vio seguro que su target le respondería, es cuando se lanzó a él para empezar a ser rentable. **“Cuando empiezas a ganar campeonatos, entras más horas y progresivamente te vas engancho y de repente te llama el equipo nacional y te encuentras dentro”**, describe, “si se te da bien es cuando te planteas objetivos”. Fue entonces cuando se dibujó el suyo propio: ganar la primera medalla



olímpica para España en ese deporte. Y no le dio ningún vértigo pensar que no había antecedentes y que si quería ese objetivo, debía lanzarse de lleno. Los deportistas no tenemos vértigo a nada, lo único que hacemos es entrenar y cuantas más horas utilicemos y más talento tengamos, mas resultados podemos conseguir”, opina **Pirri**.

El tirador utilizó su Inteligencia Operacional para observar cuándo estaría preparado para el momento adecuado y llegado ese momento, cómo tendría que actuar para conseguir según qué objetivo.

Para saber elegir, hay que tener personalidad, además de tener las cosas muy claras y el camino que quieres recorrer. Fernando Hierro se encontró en esa situación cuando el Atlético le fichó estando él en Valladolid. Un fichaje que ocurrió muy rápido: ni siquiera el jugador tuvo la oportunidad de decidirse porque se gestionó sin su opinión. Cuando su manager pudo por fin localizarse y se enteró de la maniobra, Hierro lo tenía claro: él no quería ir a ese equipo, sino al Real Madrid. “Afortunadamente Jesús Gil se portó muy bien conmigo” y pudo deshacer aquel “embrollo”, “porque si ellos no hubieran querido, no hubiera tenido la posibilidad de irme nunca al Madrid”. Sin eso y sin su clara determinación para estar seguro de su objetivo, lo que le llevó a conseguirlo.

Saber resolver

La esquiadora **María José Rienda** practica un deporte que exige una continua capacidad de resolución. “Ninguna carrera es igual, porque te tienes que adaptar en todo momento a la situación que te estás encontrando. Por ello, hay que ser polivalente”, afirma. La esquiadora cuenta que cada día es diferente porque las pistas dependen de las condiciones meteorológicas y del lugar en el que pongan los obstáculos que tienen que sortear, que son diferentes en cada prueba. La Inteligencia Operativa juega un papel esencial en este tipo de deportes en el que todo sucede en décimas de segundo. Una habilidad que ella supo entrenar a base de mucho entrenamiento. En sus jornadas de preparación, repetían una y otra vez las posibles situaciones a las que podría enfrentarse en las competiciones, lo que le hizo una de las esquiadoras más inteligentes de su categoría, y llegar a situarse durante mucho tiempo entre las mejores del mundo.



Para **Maialen Chorreaut** el hecho de saber resolver exige un análisis minucioso de la situación, porque para ella, “las decisiones inteligentes hacen que sean las buenas decisiones”. La piragüista piensa que es necesario pensar qué es lo verdaderamente importante, a qué venimos... Y sobre todo, “**hay que relativizar los problemas que surjan**”. Chorreaut confiesa que “muchas veces he tenido miedo a fallar, pero hay que ser conscientes de que no pasa nada, es una experiencia más. Solo hay que analizar qué ha pasado y la razón, y ahí es donde hay que utilizar la Inteligencia para desbloquear los posibles miedos”.

Saber discernir

Ante un mismo reto se pueden dar diferentes formas de solucionarlo. Cuando sepamos cual de las que disponemos es la mejor, es cuando habremos utilizado nuestra capacidad de saber discernir. Este tipo de Inteligencia “**te hace descubrir, interpretar, y te hace pensar cuál es tu mejor camino y qué armas debes utilizar**”, opina **José Luis Abajo**.

Él considera que la Inteligencia tiene una importancia superior a la capacidad física. Si en el momento del combate no sabes qué movimientos utilizar, da igual que te hayas entrenado durante horas. “Si no cuentas con ese factor es más difícil, porque no puedes llegar a tus objetivos sin tener la suficiente Inteligencia como para leer los asaltos y saber lo que tienes que hacer para ganar”, desvela el espada.

Para ello, además de desarrollar la capacidad de discernir, es necesario que como emprendedor, seas un observador nato, analices y sopeses qué es lo que debes hacer y cómo para conseguir tu objetivo.

Saber persuadir

Este tipo de Inteligencia, “hay que utilizarla en todo momento, desde que empiezas a preparar el proyecto hasta que se va acercando el momento del objetivo”, recomienda **Martín Fiz**. Para él, es necesario que para persuadir a alguien a que haga una compra, por ejemplo, hay que estudiar a la persona que entra al establecimiento desde el minuto uno. “Él puede tener una idea de comprar una zapatilla, pero quizá no sea la más adecuada y aunque él esté convencido, tú tienes que intentar venderle



la que tú quieres, no la que él quiera”, explica. Lo narra desde su experiencia como emprendedor, ya que hace algo más de un año puso una tienda de Running en su ciudad natal, Vitoria.

Saber gestionar

Carla Giudici ha sido una innovadora en su disciplina deportiva, no solo por ser la primera que se enfrentó al sistema establecido en el hockey, en el que solo podían jugar chicos, sino porque además llenó de gloria a su club porque ella y sus compañeras consiguieron títulos mundiales que las hicieron unas verdaderas heroínas. A pesar de que ella nunca tuvo problema en sus comienzos por jugar con chicos, –de quienes aprendió la técnica y la forma de jugar–. Ella reconoce que las diferencias físicas pueden jugar en contra del género femenino. “Nosotras tenemos que hacer más cosas para llegar a la portería: es aquí donde la Inteligencia juega un gran papel. Ellos tienen la fortuna porque físicamente pueden hacer más cosas, y no es necesario que piensen en el resto. Pero en nuestro caso la Inteligencia influye en **saber gestionar** bien un partido”.

Saber gestionar talento

La forma de relacionarnos habitualmente hace que en nuestras acepciones, nos refiramos al término de “Talento” para designar a una persona “Inteligente”, o a la inversa. **Para algunos, el talento es una capacidad innata para desarrollar una aptitud, mientras que la inteligencia es la capacidad que permite desarrollar esa aptitud.**

Hay autores como José Ingenieros que, además, hace una diferenciación entre una persona con talento y otra que designemos “genio”. En su libro “El Hombre Mediocre”, define que **un genio es un ser humano que “crea nuevas formas de actividad no emprendidas antes por otros o desarrolla de un modo enteramente propio y personal actividades ya conocidas”**. Mientras que una persona con talento es aquella que “practica formas de actividad, general o frecuentemente practicadas por otros, mejor que la mayoría de los que cultivan esas mismas aptitudes”.



Analizando estos dos significados, **la inteligencia sería la capacidad de gestionar bien ambas aptitudes que suelen ser innatas**. Puede darse la paradoja de que una entidad o empresa tenga un número alto de talentos entre su equipo pero que sin embargo no consiga los resultados esperados por una mala dirección, por una gestión inadecuada de esos talentos.

Es el caso del que ya hemos hablado en otros capítulos, poniendo de ejemplo al entrenador del Balonmano Ciudad Real, Talan Dujshebaev; quien supo identificar el talento a una edad temprana de sus jugadores, traerles a su equipo y sacar lo mejor de ellos para sacar el mayor rendimiento posible. En el caso opuesto, habrá puristas que hablen del Real Madrid en la época de Mourinho. Algunos dirán que si ganaba títulos, se consiguieron los resultados esperados. Pero si se atiende al deseo de muchos de los seguidores, que reclamaban un buen juego para hacer honor a la filosofía del club, el entrenador portugués, en este caso, no habría sabido gestionar bien el talento de sus jugadores para desarrollar una dinámica atractiva en el campo.

Los hermanos **Gené** también nos muestran la diferencia entre Talento e Inteligencia con su propio ejemplo. Según Marc, su hermano Jordi “es extremadamente talentoso, tiene facilidad para aprender, te desmonta un motor, y batió records de precocidad siendo el piloto español más joven de España con tan solo 16 años”. La suerte sonreiría más a Marc y le haría destacar, también, según él mismo dice por “fruto de la constancia, soy muy meticuloso, incluso me hago *briefings* para mí”. El piloto catalán supo contrarrestar esa falta de talento respecto a su hermano gestionando bien sus recursos para sacar su máximo potencial. Ello demuestra que al final **un proyecto que consigue sus fines no es el que mejor y más recursos tiene para llevarlo a cabo, sino el que mejor sabe gestionarlos**.

“**Hay gente que tiene poco talento y mucho trabajo y también ha llegado**”, afirma Pirri. Para él, “**el talento sin trabajo no sirve de nada, y el trabajo sin talento es muy difícil**”. El tirador olímpico plantea una ecuación progresiva entre el esfuerzo y el talento. “Hay una fórmula que es igual para todos: el número de horas que dediques y la dedicación que tengas es proporcional a los resultados que obtengas”, explica el deportista madrileño. Su afirmación nos recuerda lo que decía el respetado tenista español Severiano Ballesteros, “cuanto más entreno, más suerte tengo”. Es por ello que **José Luis Abajo** siempre defiende una planificación adecuada para conseguir los objetivos, que nos sirva para moldear el talento y maximizar las capacidades personales.



Algo, que sin embargo, “falta a mucha de la juventud de hoy en día”, manifiesta **Martín Fiz**. Según el corredor vasco, “los chavales de ahora tienen esos valores pero no pueden sacarlos porque les hemos dado demasiado”, con lo que él opina que hay una gran pérdida de talento, “hay que tener ese punto de inteligencia y saber para lo que has nacido y aprovechar esos momentos”, reflexiona. Él, además de entender el talento como una cualidad innata para desarrollar una disciplina concreta, también la entiende como una forma de aportar siempre al máximo en cada actividad que se desarrolla. Para ilustrar esta explicación, el atleta recuerda una anécdota en la que a su hijo le preguntaron la razón por la que su padre, habiendo sido el mejor corredor del mundo, había sido pastelero. Y **Martín Fiz** respondió: “gracias a ser un buen pastelero, he podido ser el campeón del mundo”.

Por tanto, el talento y la inteligencia deben ser inseparables para ser únicos. **Fernando Hierro** destaca la gestión de los seleccionadores nacionales Luis Aragonés y Vicente del Bosque como los grandes gestores del talento de una generación de futbolistas que “han dado las grandes alegrías del mundo para el fútbol español”. El mayor trabajo que tuvieron ambos fue librarse de la presión histórica de caer siempre eliminados en los cuartos de final. Un trabajo psicológico que se combinó con mucho trabajo y entrenamiento desde las selecciones sub 17, sub20 y sub21 cuando ya empezó a dar muestras de que la absoluta podría ser un equipo único en el mundo.

Aragonés y Del Bosque inculcaron a todos los jugadores que no valía solo con tener un talento sino que había que gestionar con eficacia la dosis perfecta de inteligencia que coordinara pasión, sentimiento y entrega para las grandes citas. Solo así se puede conseguir de manera ininterrumpida dos campeonatos europeos y un mundial.

¿Qué hacer cuando falta Inteligencia Operativa para tomar decisiones?

Podemos basarnos en el momento que está pasando la generación del 90, en la que miles de jóvenes sufren un bloqueo constante para construir su futuro. Los medios de comunicación lo han dado en llamar “la generación NI-NI”, ni trabajan ni estudian. Y en el peor de los casos, gastan su tiempo en ocio que no genera ninguna productividad para ellos mismos.

Es el caso de personas que además de no tener habilidades para utilizar todas las acciones reconocidas dentro de la Inteligencia Operativa, no han sabido encontrar,



tampoco, cuál es su Pasión, su objetivo: aquello que les haga despertarse por las mañanas y emprender la lucha para conseguirlo.

Fernando Hierro propone una reflexión llena de preguntas:

- ¿Qué quieres en la vida?
- ¿Qué vas a poner de tu parte para conseguir aquello?
- ¿Cuál es tu meta, visión, sueño?
- ¿Dónde te ves en un futuro cercano?
- ¿Qué te haría levantarte cada mañana con ilusión?

Según su explicación, “si haces lo que quieres y te gusta, echas las horas que haga falta”. Para él, el no tener la Inteligencia necesaria como para hacerse preguntas y marcarse objetivos, impide la gestión de uno mismo.

Son preguntas que también se puede aplicar a un emprendedor: si este es capaz de resolverlas todas y marcar las acciones adecuadas para enfrentarse al reto, entenderemos que está haciendo uso de la Inteligencia Operativa para conseguir sus objetivos.

2.4. *Inteligencia emocional*

Hay una rama de la psicología que se ha encargado en los últimos años de desarrollar una solución para esa lucha constante entre la Pasión y la Inteligencia. **Como ya vimos en el capítulo dedicado a la Pasión, algunos de los deportistas no se ponían de acuerdo en dilucidar cuál es la dosis necesaria que había que invertir de ese sentimiento emocional respecto a la habilidad de la inteligencia.** La solución la hayamos en lo que muchos científicos han dado en llamar la “Inteligencia Emocional”, que no es más que “la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos”, según Goleman publicó en lo que se considera el abecedario de esta rama de la psicología, “Emotional Intelligence”.



Para David Casinos la parte emocional tiene que ir ligada a todos los procesos creativos, de entrenamiento y lucha ligados al entorno profesional para obtener mejores resultados.

En un capítulo como este, en el que analizamos todas las formas posibles en que se presentan las habilidades desarrolladas a través de la inteligencia, no podíamos pasar por alto aquella modalidad que debe saber gestionar la parte emocional del ser humano. Una parte de la inteligencia que según **David Casinos** puede ser entrenada, “la he practicado todo lo que me ha sido posible porque me ha hecho flexible, me ha venido bien y siempre he apostado por ello”. El atleta es de los que están a favor de expresar los sentimientos, de permitirnos un momento para llorar, reír... para volver a nacer, en definitiva.

El ex jugador de baloncesto **Juan Antonio Corbalán** aboga más por normalizar las situaciones. “No me gusta ser esclavo de los momentos, nunca he llorado por ganar o perder”, asegura. Corbalán dice que lo importante es “no perder la realidad”, y concebir el deporte como es, un juego, “si ganas lo celebras, pero si pierdes no debes defraudarte, porque seguro que has hecho todo lo que has podido”, aconseja. Al final superar esos baches para él consiste en poner de relieve la capacidad de superación consigo mismo, y utilizar la Inteligencia para relativizar, “todo puede ocurrir pero tenemos que seguir respirando al día siguiente”, asegura.



Estos dos casos verifican aquello que Goleman ya explicaba en su publicación en 1995, que ser capaces de potenciar nuestra Inteligencia Emocional suponía:

1. Conocer las emociones propias y ajenas
2. Manejarlos
3. Reconocerlos
4. Crear la propia motivación
5. Manejar las relaciones

Teniendo claro estos pasos, se puede superar aquellos en los que las situaciones negativas nos inciten a tener sentimientos de resentimiento, negatividad, odio e incluso rabia. Suelen ser emociones que provienen, como siempre, de frustraciones acumuladas, que pueden potenciarse más si no se para a tiempo ese círculo vicioso de negatividad. También está la manera de gestionar ese sentimiento con Inteligencia Emocional, como **Marc Gené**. Después de haber aprovechado su oportunidad sustituyendo a Sumacher en un Gran Premio, y de haber hecho una buena actuación, Gené no consiguió ser el piloto principal, con lo que su función en el equipo se vio relegada al apartado de pruebas. Lejos de hacer crecer esa posible rabia que supone no llegar a estar en un lugar por el que el ha luchado durante mucho tiempo, el piloto catalán echó mano de su Inteligencia para relativizar el desenlace: “tuve un momento de rabia inicial, pero rápidamente vi que si, me podían haber ido mejor las cosas, pero lo malo es que te vayan peor, con lo que no me puedo quejar en absoluto”.

Después de aquella experiencia, **Marc Gené** fichó por Ferrari para ser piloto de pruebas, y “llevo 10 años con ellos y me encanta el trabajo que tengo”, afirma. Para él, haber compartido su aventura en Ferrari con Alonso y con el resto del equipo es una motivación diaria que sin embargo no le aparta de la competición, porque mata “ese gusanillo” corriendo con Peugeot en Le Mans. Y al mismo tiempo, Gené volvió a hacer caso de otra parte de la Inteligencia optando por competir en Le Mans: la capacidad **operacional**, de encontrar su propio nicho de mercado, funcionó en su habilidad para saber elegir.

“La Inteligencia Emocional es la capacidad del ser humano para decir las cosas en el momento correcto, de la manera correcta, con la intensidad correcta, en el lugar correcto, a las personas correctas”



En situaciones extremas, la Inteligencia Emocional juega un papel importantísimo también. Hay personas como **Laia Sanz** que a pesar de no tener un apoyo psicológico para enfrentarse a grandes pruebas, como a la del Dakar, es su Inteligencia Emocional innata la que le ayuda a acabar una de las pruebas más duras del mundo del motor. “En el trial tener coco es muy importante, me ha ayudado mucho en pruebas como el Dakar”, reconoce Laia. Durante 15 días no debe perder de vista su estrategia soportando todo tipo de situaciones desfavorables que pueden menoscabar en sus sistema emocional. La piloto catalana reconoce que en algunos momentos pensó en abandonar, sobre todo cuando el motor no responde y el cansancio es infinito. Pero de forma innata, Laia puso a funcionar todo el proceso necesario de la Inteligencia Emocional incluyendo la proeza de su última carrera, en la que se convirtió en la primera mujer que acaba entre los diez primeros de la clasificación general.



Durante la competición hay que ser conscientes también de los factores que no dependen únicamente de tu esfuerzo, como opina el atleta Pablo Villalobos.

Al final se trata de entrenar la mente para esas situaciones, “sí yo no consigo el objetivo que me he marcado es porque al final es un enfrentamiento con otros rivales, son factores que entran dentro de la competición”, asegura **Pablo Villalobos**. Él pone como ejemplo una carrera en Atenas, en la que un deportista brasileño iba en primera posición y de repente, otro atleta salió en mitad de la carrera y le ganó.



“No puedes gestionar eso porque no depende de ti”, remarca el corredor extremeño, “pero si lo contemplas como parte del juego”, la situación se supera desde una perspectiva global de manera que no toque a las emociones directamente y pueda ser resuelto con mayor inteligencia.

3. Conclusiones

“La Inteligencia es la capacidad y habilidad que te sirve para analizar las situaciones y ser capaz de dar con la decisión más adecuada”

PABLO VILLALOBOS, ATLETA

“La Inteligencia es muy importante te hace descubrir, interpretar, y te hace pensar cuál es tu mejor camino y qué armas debes utilizar. Si no cuentas con ese factor es más difícil”

JOSÉ LUIS ABAJO, ESPADA DE ESGRIMA

“Hay que cultivar la mente y ser inteligentes, es importantísimo para la vida”

DAVID CASINOS, ATLETA

“La Inteligencia es la capacidad de organizar tu entorno”

JUAN ANTONIO CORBALÁN, EX JUGADOR DEL BALONCESTO

“Una persona Inteligente es aquella que sabe sacar todos los valores que él tiene y gracias a ello obtiene resultados”

JOEL GONZÁLEZ, TAEKWONDISTA

“La Inteligencia influye en saber gestionar un partido, aplicar una estrategia, soluciones, anticiparte a la acción, y ser más pícaro en distintas situaciones”

CARLA GIUDICI, EX JUGADOR DE HOCKEY



“Si no eres Inteligente no vas a poder gestionar. Cada uno tiene la suya, hay personas que con un simple gesto ya te están diciendo algo. El ser Inteligente no significa tener más cultura, porque me he encontrado con gente humilde y fantástica que te da verdaderas lecciones en la vida”

FERNANDO HIERRO, SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID

“El talento es una Inteligencia aplicada. Es como una facilidad ante una cosa concreta, saca una parte de la Inteligencia y te la deja como una memoria de RAM de un pc para que la utilices para lo que estás haciendo”

JUAN ANTONIO CORBALÁN, EX JUADOR DE BALONCESTO

“El talento es una Inteligencia aplicada. Es como una facilidad ante una cosa concreta, saca una parte de la Inteligencia y te la deja como una memoria de RAM de un pc para que la utilices para lo que estás haciendo”

JUAN ANTONIO CORBALÁN, EX JUADOR DE BALONCESTO

5

la estrategia

5





Estudiar el recorrido de cada competición, entrenar a diario y probar diferentes técnicas forma parte de la Estrategia ganadora de Maialen Chorreaut.

Siempre hay que tener una Estrategia para saber cómo actuar, tener un plan que te ayude. En los momentos difíciles hay que tener claro qué camino escoger ante la incertidumbre. La Estrategia siempre te da seguridad, es adelantar un poco lo que tienes por hacer. Y es un trabajo que hay que hacerlo para tener menos inseguridades y menos momentos de indecisión”.

MAIALEN CHORREAUT, PIRAGÜISTA

Después de conseguir estar dentro, **Marc Gené** no bajó la guardia. Lo más difícil ya lo había conseguido: que una marca como Telefónica apostara por él para ser piloto de la Fórmula 1 y convertirse así en el quinto español de la historia de España que estaba dentro de los elegidos para disputar, quizá, el deporte más caro, glamuroso y exclusivo del mundo. Su **estrategia personal**, fruto de la constancia, la preparación física y el esfuerzo, había funcionado. No obstante, coincidió **un contexto social y económico** que le fue favorable. Corrían los años 90, y las grandes empresas españolas buscaban proyección internacional en un momento en que la economía española era boyante. Dentro de su **estrategia de comunicación**, Telefónica había decidido patrocinar al piloto catalán para que fuera el reflejo de los valores de la marca espa-



ñola, en un momento de liberalización del mercado, innovación y crecimiento. A **Marc Gené** le supuso el pasaporte para estar entre los 22 únicos pilotos del mundo que corren en el primer circuito del motor del mundo: su “Plan A” había funcionado. Y es entonces cuando cerró su “Plan B”: un puesto como auditor economista en una empresa conocida en Barcelona. “Soy de los que les gusta apostar en dos sitios diferentes”, explica Marc. “No hay color negociar cuando ya tienes otra opción, ni que sea segura, porque eso denota confianza personal ante la persona que tienes enfrente”, recomienda el piloto. **Cuando él tuvo que negociar con Telefónica, le dio cierta tranquilidad llevar una estrategia doble porque “sabía que si aquello no salía, el mundo no se acababa allí”.**

A partir de entonces, puso en marcha otras Estrategias que forman parte de su profesionalidad: la meticulosidad que pone en cada acción le hace ser un **valor diferencial respecto a su competencia**. “Cuando termino una carrera, me hago mi propio informe como un diario, porque considero que la memoria es muy corta y los errores se repiten”, desvela. Es una acción que, dentro de la estrategia global, forma parte de todas aquellas acciones que se realizan después de la puesta en marcha del **plan de acción principal**, que no deja de ser otra estrategia, pero esta vez **integrada verticalmente hacia delante**: con el objetivo de plantear acciones futuras que puedan mejorar el desarrollo de nuestro bien en el mercado.

La ventaja de este método que **Gené** empezó a hacer sin recomendación alguna, la disfruta un año después, cuando vuelve a ese circuito y repasa todo lo escrito el año anterior. “Es entonces cuando ya te ha dado tiempo a plantear qué puedes hacer diferente para mejorar ese nuevo reto, porque esa curva la tienes que volver a pasar, ¿por qué esperar a tener problemas?”, se pregunta. Como él mismo dice, **“lo importante es tener una estrategia, aunque tengas que cambiarla durante la competición. Siempre hay que tener una, consciente de que no siempre sale como quieres y hay que ser flexible”.**

Como hemos visto en el caso de **Marc Gené, la estrategia es la piedra angular en la que se debe sujetar nuestro proyecto para obtener el objetivo propuesto**. Un eje imprescindible, jerárquico y poliédrico cuya forma final la definen el **tipo de objetivo, ámbito de actuación y potencial del producto, bien o servicio** que poseemos para llevarlo al mercado.



Generalmente, detrás de cada historia de éxito hay una o varias Estrategias bien planificadas y que nos ayuda a entender tanto la visión de quien las diseña como de quien las ejecuta, para entender que **ninguna acción es aleatoria**, que todas ellas tienen una razón propia y que las grandes hazañas son las que se construyen en el tiempo con mucha dedicación, talento y visión.

Es el caso del Balonmano Ciudad Real, durante la primera década del siglo XXI. Quizá haya sido uno de los mejores “Dream Team” de la historia de este deporte. Pero nada fue aleatorio. Para que batieran el récord de éxitos y condecoraciones, **se dieron estos tres ejes: un presupuesto, un líder, y un equipo lleno de talentos**. “Si quieres hacer un gran equipo, o una gran empresa, tienes que tener a los mejores”, analiza el capitán de aquel equipo, **JJ Hombrados**. “Si tú quieres a un director de marketing, el mejor del mundo te costará más que el que acaba de salir de la Universidad. El Ciudad Real inyectó al equipo de las mejores piezas del mundo, y contó con un entrenador que supo utilizarlas bien: esa fue una de las claves del equipo”, afirma.

El portero de balonmano ahonda en la importancia del entrenador o director de un equipo para que “la máquina funcione como debe”. Y aplaude el papel que hizo el que fue su entrenador durante más de 10 años, Talan Dujshebaev, quien “dio forma a esas piezas con carácter, con decisión, con creencia en todas ellas”. Para **Hombrados**, aquellas piezas, “no podían haber funcionado solas si no saben en qué sentido o dirección ir, y ahí es donde está la clave: un buen director de orquesta y unos buenos músicos”.

Con 3 Copas de Europa, 5 ligas Asobal y 3 Copas del Rey –entre otros muchos títulos– se puede decir que aquella **Estrategia operativa**, basada en la organización de capacidades fundamentales de la empresa, no hubiera sido lo mismo sin antes contar con una **Estrategia de liderazgo** basada en la figura del entrenador, que supo responder al objetivo propuesto dentro del operativo, que venía del presidente del club, para conseguir todos los éxitos deportivos.

Como estamos viendo, no hay una sola estrategia que se aplique para conseguir un objetivo, y todos los subyacentes que puedan implicar llegar al principal. Un concepto que desarrollaremos en este capítulo con todas las experiencias de los deportistas, de los que aprenderemos a tener un crisol de miradas para definir mejor nuestros pasos a seguir a la meta, porque esa es una de las claves para llegar a un objetivo que pueda generar un bien económico y social.



1. La estrategia

1.1. Misión, Visión, Valores

Después de llevar varios años compitiendo por simple afición, la piloto **Laia Sanz** llegó a un punto de inflexión que le llevó a recapacitar el hecho de dedicarse al mundo del motor más en serio. Ella tenía 14 años, ganó el campeonato de España con los chicos de su edad y fue entonces cuando “me di cuenta que podía hacerlo bien no solo con las chicas, a quienes ya gané en el campeonato mundial, sino también con los chicos”. Casi sin saberlo, la piloto catalana definió su objetivo y estrategia: **si focalizaba más sus esfuerzos, podría seguir evolucionando y dedicarse a ello en serio.**

Ese es uno de los tres elementos que hay que tener en cuenta antes de empezar cualquier proyecto. **Hay que saber quiénes somos, cuáles son nuestras posibilidades, qué es lo que queremos hacer, a dónde llegar, qué posibilidades tenemos y sobre todo, cómo lo haremos.** Es lo que se conoce como MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, que toda empresa y todo emprendedor debe aplicar antes de labrarse un camino hacia el éxito o la consecución de objetivos.

Laia Sanz, entonces, tuvo esa VISIÓN. El resto vino casi de seguido. Su MISIÓN: llegar a lo más alto del Trial a nivel mundial, ser la mejor, romper barreras en un mundo, generalmente en el que mandan los hombres. Todo ello con unos VALORES que la hacen ser admirada en el mundo entero: con mucha humildad, pasión, equilibrio, disciplina e inteligencia.



El espíritu ganador de Laia Sanz le ha influenciado para que sea meticulosa en la estrategia a desarrollar en cada competición.

Con esa mínima fotografía, Laia se profesionalizaría años después, consiguiendo llamar la atención de una marca que apoyaría sus comienzos profesionales. A partir de entonces, y con el presupuesto económico asegurado, **la Estrategia a trazar la definió a tres bandas**: con la marca que le patrocinaba, con su entrenador con el que marcaba sus objetivos, y con ella misma para poder tener el éxito esperado. Y todo ello sin perder de vista su MISIÓN, VISIÓN Y VALOR, que subyace siempre detrás de cada acción, cada éxito y fracaso que tiene una de las mejores pilotos del mundo.

1.2. *Qué es la estrategia*

Antes de llegar a un asalto, **José Luis Abajo**, tenía en cuenta que “hay que tener una Estrategia definida y pensar qué voy a hacer en ese asalto. **No puedes entrar en un asalto ni en una negociación con una empresa pensando en ‘a ver qué pasa, que voy a hacer o a ver por dónde va este’**. Hay que tener un plan de acción definido, ser flexible para adaptarlo al momento y circunstancia y a partir de ello, tomar decisiones y planteamientos tácticos”.



De su propia experiencia personal, el esgrimista ha ido clarificando a lo largo de su carrera profesional la importancia de una buena Estrategia para conseguir los resultados esperados. Pirri piensa antes de salir a pista en cómo enfocar ese salto, o lo que podríamos llamar un **PLAN DE ACCIÓN**.

El medallista ha aprendido con el paso del tiempo que **no puede esperar al movimiento del oponente**, “en cuestión de segundos te puede arrebatar la victoria”, recomienda. Él recuerda un caso especial que le hizo reforzar esta idea. Sucedió en una final de campeonato del mundo. El último combate, a vida o muerte. Mientras él pensaba el toque a ejecutar, su oponente, en menos de 8 segundos, resolvió la final. **“Si no tomas decisiones, otros la tomarán por ti”**, reflexiona Pirri. En aquella final él no tomó ninguna, se quedó esperando al oponente, que acabó con él ante esa actitud pasiva. **“Si tomas una decisión errónea, tendrás que asumir las consecuencias, pero siempre es mejor que no tomar decisiones. Salir ‘a ver qué ocurre’ es la muerte”**.

Teniendo clara la utilidad del PLAN de ACCIÓN para conseguir el OBJETIVO que nos hemos marcado, hay que tener en cuenta el AMBITO DE ACTUACIÓN o mercado en el que nos desenvolvemos: las acciones serán unas u otras en función de ello.

No es lo mismo para Pirri ni para ningún deportista disputar una final mundial como aquella que un torneo local, aunque algunos como **Martín Fiz** defiendan que hay que tomarse con la misma templanza ambas pruebas para que los nervios no traicionen. Pero, analizando objetivamente ambos campeonatos, **las acciones en principio deben ser diferentes**. No sólo por los rivales a batir, sino porque incluso puedan darse diferentes normas que influyen notablemente en las acciones a realizar en un campeonato y en otro. Para un emprendedor, no será lo mismo abrir una tienda de ropa en un pueblo de menos de 20.000 habitantes que en una ciudad de 1.000.000. El estudio de mercado nos enseñaría hábitos y costumbres diferentes, incluso un target con diferente poder adquisitivo, por ejemplo. Y diferentes instituciones que te someterán a diferentes reglas administrativas.

Además del plan de acción, objetivos, y de ámbito de actuación, la estrategia se tiene que enarbolar envuelta en un CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO único, que favorecerá o dificultará el éxito de los objetivos que persigamos. Así, **José Luis Abajo** tuvo mucho más fácil hace 10 años llegar a unos Juegos Olímpicos porque entonces el gobierno nacional se implicaba más en fomentar este deporte a nivel económico que ahora. En la actualidad, y dada la coyuntura económica, la Selección Nacional



de Esgrimistas sobrevive a duras penas porque no hay recursos económicos que fomente que los deportistas se entreguen por entero a este deporte. “En la actualidad es un caos, porque todos ellos tienen que compaginar con estudios y trabajo, y no hay una rutina de entrenamiento”, cuenta Pirri. Algunos talentos incluso han abandonado el sueño de llegar a unos Juegos porque “tienen que pagar facturas”, lamenta el medallista olímpico.

Lo mismo le podría suceder a un emprendedor, quien ha de ser consciente de las peculiaridades de un mercado en recesión u otro en crecimiento, para que su producto, bien o servicio se mueva en el mercado de una forma sostenible para el negocio.

“La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocios en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente”

THEODORE A. SMITH, ECONOMISTA

Plan de acción

“Necesitamos un plan por escrito para seguir cada día, para hacer un entrenamiento serio y un trabajo sin desbordar energías”. El atleta **David Casinos** nos muestra la verdadera naturaleza del Plan de Acción, **¿cómo andar hacia donde queremos si no hemos buscado antes el camino, asegurándonos de que podemos recorrerlo en las mejores condiciones?**

El estudio de todas las premisas posibles harán que el Plan de Acción sea el mejor de todos. Si como emprendedor estás en este punto, que no decaigan las fuerzas: puede que sea el paso más complejo pero no por ello más aburrido y tedioso. Es una acción que nos ayudará en un futuro a estar prevenidos de cualquier variable que no podamos controlar; **“estrategias has de tener más de una, todas las posibles. Y saber cuándo y cómo utilizar cada una de ellas.** Hay que tener una en cada área del proyecto, y tener presente cuándo hay que utilizarlas, porque depende del momento



en el que la utilices puede ser o no un bombazo, y dejar de ser una buena estrategia”, recomienda el taekwondista **Joel González**.

Plan de acción:

- Saber hacia dónde vas
- Trazar un objetivo concreto
- Que vas a hacer para conseguirlo: acciones, sacrificios
- Crear una meta alcanzable intermedia, antes del gran objetivo
- Hacer un timing para alcanzar todos los objetivos
- Visualizar el plan
- Programar tus logros: es un aliciente alentador
- Luchas por tus objetivos con esfuerzo y ser flexible si se requiere, pero nunca dejar de intentarlo

Objetivos

Para trazar los Objetivos de un Plan de Acción **hay que tener presente las intenciones que definen nuestra orientación estratégica**. ¿Queremos ser los mejores de nuestra disciplina? Pues en ese caso habrá que marcar un objetivo que lo propicie. ¿Queremos dominar la competición? La meta, entonces, tendrá que ir en esa dirección. ¿Queremos ser los más innovadores? ¿Ofrecer la actuación con más calidad?...

Todas nuestras energías deberán ir encaminadas a ello, para lo cual no hemos de cansarnos en precisar las preguntas, porque el éxito no es el objetivo, sino cómo queremos conseguirlo. A partir de ahí, podremos afinar más en las acciones y focalizar mejor nuestras energías.

Además de precisar en el objetivo, hay que ser **realistas, humildes e inteligentes**. Tenemos que ser consciente de nuestras posibilidades para no defraudarnos a nosotros mismos. Como recuerda **Laia Sanz**, “hasta que no vi que con 14 años podía ganar a los chicos, no me planteé dedicarme a esto en serio”. Sería más improbable que la piloto catalana hubiera conseguido tantos éxitos si no hubiera descubierto su talento natural para ello. **Una cosa es desear ser la mejor piloto porque tienes idealizada esa figura y otra muy distinta es que además, tenga la capacidad para a ello.**



La inteligencia nunca ha de faltar: tanto para detectar oportunidades como para saber afrontar los éxitos, las derrotas y que nada afecte a tu forma de competir. La piloto catalana tiene esta cualidad muy presente en su carrera; en todo momento sabe dirigirla hacia aquellas disciplinas del motor que le reportará más notoriedad profesional para que le permita vivir de este deporte, como en el caso del Dákar. Además, de cada derrota, extrae “la parte positiva, intento ver por qué no he ganado y qué puedo hacer para que no pase”.

La humildad viene de serie en una chica que ha conseguido todo a base de esfuerzo, dedicación y tozudez. A pesar de batir récords en los campeonatos mundiales, no se vino abajo cuando se quedó a las puertas de conseguir su octavo mundial en 2007. “También me fue bien, porque al final **es un toque de atención y hay que valorarlo, llegué a un punto que parecía fácil ganar**”, recuerda Laia. Un mundial que le arrebató su eterna rival por una fallo técnico en su moto, y de quien reconoce, que era quien más se merecía aquella victoria.

Los valores hay que tenerlos claros en función del resultado que queremos obtener, que estarán marcados por el proyecto que queremos desarrollar. Trazar un objetivo que te sitúe en unos Juegos Olímpicos supone desarrollar un Plan de Acción muy diferente al que elaboremos para un campeonato local.

Hay que tener presente que para conseguir un objetivo no es suficiente poder trazarlo. Tanto en el caso de los deportistas como el de los emprendedores, se enfrentan a diario con un mundo hostil y cambiante, que hace que los éxitos, a veces, sean más una quimera que una meta real.

Para los deportistas, cuando se plantean ir a unas olimpiadas, y focalizan todos sus entrenamientos en ello, tienen que ser conscientes de algo esencial: trabajan con un objetivo a dos, tres y cuatro años con la incertidumbre de no saber si se va a cumplir o no. “Esa sensación de miedo y desconcierto, si la sabes llevas a tu favor es una gran experiencia”, reflexiona **David Casinos**. El atleta valenciano recomienda que **“el miedo no debe paralizarnos” y hay que saber darle “la vuelta a la tortilla” para que la inseguridad no invada el largo recorrido para los objetivos a medio y largo plazo.** Esa falta de certeza se cambia, según Casinos, con esfuerzo, trabajo, “dándolo todo de ti y empezando por ti. Debes pasar de lo que suceda alrededor tuyo, porque lo único que puede cambiar eres tú”.



Ámbito de actuación

Como hemos explicado anteriormente, la Estrategia se desarrolla en un área concreta, que es donde están nuestros objetivos. Trazaremos el ámbito de actuación de forma geográfica, pero también podemos dibujarlo de forma más específica, en cada pequeño reto a conseguir que conforme el objetivo global. Es el ejemplo que nos muestra **María José Rienda**. Además de trazar una estrategia concreta según el campeonato de esquí al que se enfrentaba, ya sea nacional o internacional, en su caso, cada pista, cada prueba, era diferente.



Su capacidad de analizar y conocer su ámbito de actuación, ha acercado a María José Rienda a la mayoría de sus victorias.

Por tanto, cada conjunto de estrategias que tenía que trazar para ganar cada día una competición, cambiaba repentinamente. Si bien es verdad que la adaptación de la estrategia, con el paso del tiempo era un cambio automático, porque tanto ella como los esquiadores del equipo nacional habían aprendido a automatizar los procesos a base de repeticiones en los entrenamientos. Rienda tenía claro que la estrategia que utilizaba en cada una de las pendientes, en cada una de las pruebas, era “una herramienta fundamental dentro de la competición, **porque tienes que desenvolverte y analizar el entorno para saber cómo rendir. Hay que saber donde puedes correr más, donde correr menos y donde hay que poner más táctica**”, recuerda la esquiadora.



Entorno adecuado

Teniendo claro el mercado al que nos dirigimos, hay que empezar a entrenar bien esa Estrategia, en un entorno adecuado. Uno de los ejemplos que más de moda está en la actualidad es el Vivero de Empresas. **Un contexto físico que favorece el flujo de ideas**, el co-working, la colaboración conjunta y la cooperación entre proyectos para favorecer la consecución de bienes económicos y sociales.

Su eficacia está más que probada. Podemos pensar desde el ejemplo ideal en Estados Unidos, con Silicon Valley, o hasta el Vivero de Empresas o Centro de Co-Working que tengamos más próximo a casa. Todos ellos trabajan bajo **una política colaborativa que les hace obtener un ahorro de costes y energía, y una potenciación del talento para conseguir sus fines**, que de otra manera y desde una oficina aislada, quizá no se obtendría.

En el caso del deportista la idea del entorno adecuado se escenifica en los Centros de Alto Rendimiento, donde entran aquellos que se pueden profesionalizar para conseguir resultados olímpicos. Pero también los hay que sin entrar en los CAR, se engloban en núcleos de población favorables para su deporte, como es el caso de **Maialen Chorreaut**. La piragüista vasca, que empezó a entrenar en el río Bidasoa, a 40 minutos de Donostia, donde ella residía, suponía un gasto de energías extra que le restaba del entrenamiento. “Cogía la piragua, me tenía que desplazar en coche, descargar, entrenar una hora y media, cargar y otra vez de vuelta”, recuerda. Para entrenar apenas 90 minutos invertía una mañana entera, y el desgaste físico jugaba en su contra para la preparación para las grandes pruebas. Con el tiempo, y después de haber entrenado con su propio entrenador en la Seu de Urgell, Catalunya, donde hay un centro especialmente preparado para piragüistas, ambos determinaron su traslado allí para maximizar los beneficios del entrenamiento y obtener mejores resultados. “Aquí salgo de casa, voy al gimnasio, me meto al agua y en cuestión de dos horas y media he hecho lo que allí necesito cuatro horas. **Al final eso es calidad de vida: tengo más tiempo para descansar, concertarme, dedicar más tiempo en la sesión a mí y no al trayecto, que era lo que me ocurría siempre**”, explica.

Viendo la experiencia de Maialen y otros tantos deportistas que hayan hecho lo mismo, no es de extrañar que cada vez con más frecuencia los entrenadores recurran a las conocidas “concentraciones” antes de las grandes citas y los grandes objetivos, como fue el caso de **María José Rienda**. Cuando comenzó con la Selección Española



de adolescente, **su entrenador determinó tres meses de concentración previo a la temporada con el objetivo de “poder entrenar bien y en las condiciones idóneas”**, reflexiona. “A partir de ahí se creó un grupo que eran 7 chicas, que luego fueron la base de todos los triunfos que vinieron después”, cuenta la esquiadora. El entrenador, según relata, protegió ese grupo de chicas que después fue creciendo, y los resultados no tardaron en llegar: poco después, dentro de la copa del mundo había 4 plazas ocupadas por algunas de esas chicas que comenzaron sus concentraciones como método para rendir más. “Eso solo lo tienen los países más desarrollados, los del norte de Europa. Y nosotros somos del sur, y tenemos un país del sol. **Tener cuatro plazas en aquel mundial fue algo muy grande**”, recuerda Rienda.

Intuición VS Planificación

Hasta ahora hemos visto que Estrategia y planificación son dos palabras que van unidas, pero **Carla Giudici** deja un espacio a la intuición. “**Hay que tener Estrategia hasta cierto punto, porque al final va a salir lo que salga, hay que utilizar un poco la intuición**”, reflexiona la jugadora de hockey. No es que ella no sea partidaria de planificar una Estrategia porque aboga por “tener siempre recursos”, pero Carla plantea una interesante premisa a tener en cuenta, no ser esclavos de nuestra Estrategia. Hay que ser conscientes que la táctica en sí, desde que nace como tal, está sujeta a un estudio del análisis del entorno, pero también tenemos que tener en cuenta que vivimos en un contexto cambiante para el que puede no funcionar, en un momento dado, todas las acciones planificadas. Es en esos momentos cuando hay que echar mano de la intuición y de nuestros conocimientos personales para reaccionar a tiempo. **Sin embargo hay que ser realistas: tendremos más capacidad de reacción cuanto más hayamos planificado una Estrategia previa, aunque no podamos utilizarla porque para ese momento dado, no valga.** Esa capacidad de respuesta se aprende y se entrena de esta manera. “Yo utilizo un 70% de intuición y el resto es Estrategia”, confiesa Carla. Una forma de actuar que se fundamenta en la seguridad que tiene ella en sí misma, y que le ayuda a enfrentarse a situaciones límite con la mejor Estrategia de resolución.



La jugadora de hockey siempre ha destacado por saber resolver conflictos en el terreno de juego con sobrada eficacia.

Esa flexibilidad es la que ha de tener un emprendedor a la hora de enfrentarse a situaciones límite, como un imprevisto en las ventas o un fallo en la planificación de marketing, por ejemplo. En ambos casos, **no hay que ser esclavos de la Estrategia previa y perder el tiempo en buscar las razones por las que las cosas no han salido de esa manera**. La solución, como aconseja Carla es **pasar a la acción sin perder tiempo**, reflexionar sobre todas las variables que hay encima de la mesa y tomar decisiones que salgan de nuestra intuición personal.

Mercado

Se puede tener la mejor idea estrategia del mundo, que si no se tiene en cuenta el mercado en el que se va a desarrollar, está perdido.

Hay que partir de la base que **todo mercado es hostil**. Y que nadie regala duros a cuatro pesetas. El mercado evoluciona, crece, muere, se tambalea, se ríe de ti e incluso puede llegar a sorprenderte. Tiene **unas reglas escritas y no escritas que hay que saber interpretar, aunque siempre con mucha cautela**: a veces las reglas tienen excepciones que la confirman y que pueden poner de vuelta y media todo un plan de acción perfectamente estudiado.



“Es lo que hay, tú aceptas unas reglas cuando sales a ganar. **Si estás malo, te aguantas, pero has de aceptarlo porque ese es tu juego**”, avisa Pirri. Para él la competición, al igual que el mercado, no es “justo o injusto”, es “lo que hay” y en cada prueba “te puedes llegar a jugar el sueldo del año siguiente”. En su caso, se refiere a las becas ADO, que se otorgan según los logros deportivos ganados de un año para otro. Pero sería aplicable perfectamente al del emprendedor: **cada vez que pone su proyecto en el mercado se juega su continuidad**. Y es entonces, sino antes, cuando **todo emprendedor ha de darse cuenta que entender el mercado, estudiarlo, anticiparse y actuar debe formar parte de la Estrategia como algo prioritario**. “Si no te gustan esas reglas, puedes jugar a otra cosa”, ironiza el esgrimista español.

En el caso de la esgrima, el camino para llegar a una prueba olímpica está lleno de incertidumbre, “puedes ganar un día una competición y al día siguiente, saltar en la primera ronda”, explica José Luis. **El mercado es muy cambiante, con lo que el afán de adaptación del deportista está muy desarrollado**. “Es un deporte en el que los detalles son mínimos y el espacio temporal es muy corto: con 15 tocos puedes ganar a tu rival y no debe haber margen de error”.

Cada vez **que salimos al MERCADO es como si hiciéramos un examen diario**, el producto, que en este caso es el deportista, siempre tiene que ser el mejor para no ser expulsado por ese entorno mercantil. Por ello, el proyecto de un emprendedor tiene que estar siempre confeccionado a la medida del mercado y evolucionar con él, sino vendrán otros que ocuparán el lugar que le pertenece. **Maialen Chorreaux** opina que esta dinámica es normal, “**no hay que cerrar la puerta a los demás. Si permaneces en la competición por algo que hiciste hace un año, tampoco es justo; no podemos vivir de las rentas**”. La piragüista piensa que hay que “vivir el presente y buscar lo que se quiere hacer, porque lo que has hecho, ahí se ha quedado”.

Ella tuvo que luchar en su entorno por su gesta en los Juegos Olímpicos de Londres. **Maialen** restaba importancia a ese logro deportivo, pero durante una época, todo el mundo se lo recordaba y le aplaudía por ello. “Quizá yo soy de soñar más antes que después. Cuando llegas ya lo has conseguido, y después viene el siguiente objetivo”, opina.

Cada MERCADO, como hemos visto, **tiene sus propias reglas**. Aquellos que se sujetan sobre bases científicas, son los más fáciles a la hora de introducirse, porque sabes que si eres capaz de manejar esos parámetros, podrás permanecer en él durante el mayor tiempo posible si entrenas lo suficiente.



Manuel Torné explica su experiencia en los campeonatos a los que se enfrenta en las competiciones de ultraligeros. Él opina que el sistema de puntuación es mucho más justo que el que existía hace medio siglo, porque todo está controlado por un GPS. Lo que importa en su situación es hacer un “producto”, desarrollar unas capacidades que sean las más aptas para destacar en un **mercado constante**. Porque, como hemos visto, no hay ninguna prueba que se base en parámetros ampliamente cambiables. Solo contempla un elemento variable: la meteorología, que podría entrar dentro de lo no previsible de cualquier mercado por sí solo.

En las pruebas de campeonatos de ultraligeros hay varias pruebas en las que se mide la orientación, la velocidad y la sostenibilidad del aparato. Cada participante recibe un mapa, con unas indicaciones, que deben atravesar para medir esas tres premisas. Un GPS sin pantalla, o un “loger”, en el argot de los pilotos, registra todos los movimientos –velocidad, rumbo– para que no haya margen de error. No ocurría lo mismo hace 50 años, cuando la alta tecnología que hoy se registra en todos los campeonatos de este tipo verifican sin dejar espacio a la picaresca, los parámetros en los que se mueve cada concursante.



Manuel Torné ha vivido junto a su compañero Pedro Nogueroles, los avances de la técnica en su disciplina, con quien ha disfrutado de sus triunfos.

En cuestión de 50 años la **“tipología del mercado”** ha cambiado considerablemente, lo que ha propiciado que el **“producto”,** en este caso el piloto, deba desarrollar una **pericia personal más aguda** porque **no hay espacio para los errores ni excepciones en cada una de las pruebas**. Prepararse para otro “tipo de mercado” aspirando a reclamos o segundas oportunidades, como podría pasar en un pasado, no tendría



sentido en el contexto actual. “Antiguamente eran observadores desde el suelo los que medían la velocidad, la pericia o el gasto del combustible. Pero había muchos errores, porque igual no te había visto pasar, y era como la pesca. Hoy en día eso ya no sucede”, aclara Torné.

El piloto cree que es justo el sistema de puntuación, porque supone tener un “mercado” homogéneo para todos los que están inmersos en él. Aunque hay que señalar que también juega un papel importante el propio aparato para volar, que es diferente dependiendo del dueño que lo pilote. Una variable que juega a diario con la pericia del piloto, con el objetivo de mejorar a nivel competencial para ganarse los máximos títulos mundiales.

También existen “mercados” que son como la bolsa: tan subjetivos que pueden crear el mejor boom financiero de la historia, o todo lo contrario. Bueno, quizá exageramos si queremos compararlo con aquellas disciplinas deportivas cuyos resultados dependen sólo de los jueces. Pero en cierta manera tienen algo de parecido: la visión humana puede ser justa o injusta, que se fíe más de la apariencia que de lo que está hecho realmente ese “producto”.

Nos referimos a la disciplinas deportivas como la de saltos en la piscina, que practica **Javier Illana**. **¿Qué hacer cuando el resultado de todo el esfuerzo invertido no depende solo de ti? “Olvidarse del mercado y centrarse en hacerlo bien”.** Es lo que responde el deportista, quien dejó de pensar hace años en esos parámetros competenciales. A pesar de que **Illana** tiene algún que otro fracaso deportivo, no le echa la culpa a los jueces. “He perdido medallas porque en este deporte, lo más importante que tienes es la concentración y el poder mental”, explica. Según su punto de vista, **“si no estás bien psicológicamente, no vas a llegar a ningún lado”.** El saltador olímpico relata que ha visto a compañeros que no estaban físicamente al 100 por 100 y que sin embargo, han conseguido más triunfos que el que mejor preparado estaba.



El saltador ha sabido lidiar con la presión que supone que tu logro profesional dependa de la puntuación de un juez en cada competición.

Él reconoce que llegar a este punto de inflexión le costó un tiempo. Cuando comenzaron las competiciones profesionales, Javier siempre se fijaba en los jueces, las puntuaciones que le daban y en el marcador cuando subía. **“Aprendí que no tengo que controlarlo todo, que me tengo que saber olvidar de eso, porque da igual que te den un 6 o un 8; no puedes hacer nada con lo cual, ¿para qué te vas a preocupar?”**.

Illana defiende que hay que focalizar las energías en hacer bien lo que tengas que hacer para evitar distracciones. En el caso de los emprendedores, si, pongamos por caso, se han de enfrentar a un Elevator Speech en el que será probable que salgan buenos contactos para dar financiación a un proyecto, habría que centrarse en condensar bien la información en unos pocos minutos para captar la atención de quien tenemos delante. Todo ello sin pensar si el que tenemos delante le caeremos



bien, le causaremos buena impresión o qué le podemos decir para contentarle. Hay que tener presente que nosotros y nuestra idea es el mejor “producto” que tenemos para ofrecer al mundo. **Desarrollar nuestro potencial empieza por uno mismo.** Y mostrarlo al mundo para conseguir un bien común, es el paso que hay que tomar después. Con la determinación necesaria para lograrlo, evitando pensar en cómo nos va a puntuar el “mercado” al que nos enfrentemos, nos ayudará a brillar por encima del resto por el simple hecho de haber focalizado energías en lo más esencial, una Estrategia básica pero necesaria.

Como hemos visto, “tipos de mercado” existen muchos, tantos como cualidades de productos, bienes y servicios que operen dentro de él. **La buena Estrategia es la que aconseja armonizar todos esos elementos para conseguir el equilibrio perfecto** que conduzca a la obtención de resultado. Al fin y al cabo inventamos, creamos y desarrollamos un proyecto para conseguir beneficios—medibles de muchas maneras, no solo a nivel económico—. Un “entretenimiento” que nos ayuda a crecer, innovar y mejorar la sociedad día a día. De hecho, **“el emprendimiento existe porque hay personas que piensan que se puede vivir mejor”**, reflexiona Joel González.

2. Tipos de estrategia

Hasta ahora hemos analizado los elementos que intervienen para que una Estrategia sea la más adecuada en cada uno de los casos, dependiendo del objetivo a conseguir. En realidad, todos los planes de acción tienen en común la intención de elaborar una serie de pasos que permita llegar al objetivo propuesto, aunque la forma y la intención sea diferente: no es lo mismo intentar vender más para tener el objetivo de ganar dinero que intentar ser mejor para posicionarse en el mercado. Hemos comprobado que el éxito es medible según los parámetros que más nos interesen. Y que todos ellos se han de desarrollar en el momento adecuado para que nuestras acciones den el resultado que esperamos.

Sería una osadía intentar recabar en un solo capítulo de un libro todos los tipos de Estrategia existentes. Para empezar, porque seguro que hay tantas como empresas existentes en el mundo. Y para seguir, porque no es de eso de lo que se trata. Solo tratamos de tomar como ejemplo las vivencias de los deportistas en esta materia para que sus crónicas vitales nos den la motivación necesaria para creer en los valores como fuente de inspiración para emprender.



Por esta razón, las tipologías que aquí se reseñan se han obtenido de la forma en que ellos lo aplican para fines concretos, cuya metodología está al alcance de cualquier emprendedor que tenga una idea y quiera llevarla a cabo, pero esto no quiere decir que estén todas las que son, aunque si son todas las que están.

2.1. *Estrategia corporativa*

“**Pertenece mas al clan que a nosotros**”, resume **Fernando Hierro**. Para el Real Madrid no solo es importante ganar títulos. El Club va envuelto en una filosofía que parte desde arriba, desde el propio presidente, hacia abajo. “**Es el modelo y el proyecto del club. Son los valores y la mentalidad que hay que tener en cuenta**”, explica el ex jugador. Él argumenta que un equipo como el Real Madrid tiene que obtener las victorias, pero con el espíritu que siempre le ha caracterizado. Después, es cuestión de los entrenadores darle forma, pero el nivel de exigencia va inherente a esa filosofía de club que es intrínseca a la Estrategia corporativa. La imagen del club se configura alrededor de ese pensamiento: por eso el Madrid hace giras mundiales exhibiendo su juego. Una gira que no es aleatoria: forma parte de esa táctica corporativa para que la “máquina” siga fluyendo.

Sobre esta Estrategia tiene que construirse la que se aplique al campo, y de ahí, a la que cada jugador quiera poner en el terreno de juego para superarse día a día y cumplir con todos los objetivos impuestos dentro de la organización con el objetivo de ir en sintonía.



El Athletic de Bilbao tiene una filosofía única en el mundo del fútbol a la que cada jugador se somete para vestir su camiseta.

El mismo ejemplo sucede con el Athletic de Bilbao. “Si voy al Bilbao, sé que es un club que tiene sus condiciones y que hay que llevarlas a cabo para cumplir con su filosofía”, apunta **Fernando Hierro**. Como es conocido, el Bilbao es el único club de fútbol a nivel mundial que solo acepta a jugadores nacidos en Euskadi. Una filosofía no escrita que sin embargo ha conformado la forma de ser de “los leones”: un equipo sufridor, con capacidad de buen juego, luchador, modesto, humilde pero con una de las legiones de seguidores más grande a nivel nacional. Quien no sepa de esta premisa, esencial para pertenecer al club, le puede pasar como al hermano del mítico jugador del Bilbao, **Manu Sarabia**, que fue rechazado para entrar en las filas rojiblancas por haber nacido en un pueblo de Extremadura. “**Cuando llegas a un club necesitas saber qué quieres, como son sus valores y cuál es su mentalidad**”, reflexiona **Hierro**.

Para que una Estrategia corporativa tenga éxito, los recursos de los que se dispongan han de alienarse con la potencialidad de la empresa, los valores y la filosofía. La razón: las acciones planificadas se deben desarrollar con los objetivos propuestos. Una Estrategia que parte de arriba hacia abajo, que debe ser de obligado cumplimiento y que es la base de las micro estrategias que se tracen dentro de la organización para cumplir el resto de objetivos. **Por lo tanto, se tienen que tener claro los productos o servicios que esa empresa va a ofrecer, los mercados a abordar y las áreas de actividad en las que quiere formar parte.**



2.2. Estrategia competitiva

Si algo son nuestros deportistas, es la competitividad natural que llevan en sus venas. Y si algo deben ser nuestro emprendedores, es la competencia absoluta para comerse un mercado donde la concurrencia luchará siempre por echarle de él.

Dentro de la selva que forma el ecosistema en el que estamos inmersos, **la competitividad, lejos de ser una circunstancia desagradable, puede ser uno de los elementos que nos haga ser mejores en lo que sabemos hacer**, y por tanto, ofrecer un mejor producto que el vecino en nuestro mercado.

Martín Fiz es uno de los claros exponentes de competencia a nivel deportivo. **Sus cruces con Abel Antón propiciaron que ambos se superaran cada día en sus objetivos**, y que por tanto, subieran el nivel del atletismo a nivel nacional, creando un mercado a su vez, más competente. Ellos demostraron que la competencia puede ser sana si eso logra una mejora que fomente una mayor calidad en lo que ofrecemos. En su caso, una competición bonita y apasionante. En el caso de un emprendedor, un mejor producto o servicio y que aporte un bien a nuestra sociedad.

Con este ejemplo básico, la Estrategia competencial nos enseña que es la **idónea para crear un valor añadido al de tu rival más próximo**, con el objetivo de satisfacer a un público que siempre quiere el mejor producto o servicio: ya sea por precio o por calidad. El hecho es que el consumidor debe haber visto que su beneficio ha aumentado consumiendo lo que tú le das respecto a tu oponente más próximo. “El hecho de que existiera Abel Antón hizo que yo fuera mejor como corredor”, reconoce Fiz.

La máxima de querer ser mejor para derribar a tu rival es un clásico que ocurre en otros deportes, como en el fútbol a baloncesto entre en Real Madrid y el Barça. El capitán del basket del Real Madrid reconoce que **“cuando juegas contra grandes equipos y acabas ganando y haces un buen partido, te hace salir de ese partido con mucha más confianza y te ayuda a mejorar como jugador”**. El motivo no es otro que la probabilidad: si juegas bien contra ese equipo, te sientes capaz de vencer a todos los equipos que son de inferior categoría. Del mismo modo puede pensar un emprendedor a la hora de estudiar su competencia: lejos de amedrentarse por tener que medirse con ellos en un mismo mercado, debe intentar meterse en la cabeza de su rival para adelantarse a sus movimientos y vencerle. Solo así se puede conseguir ser líder en el mercado.



No obstante, el hecho histórico de coincidir con grandes profesionales en tu área de conocimiento, a pesar de que nos ayude a mejorar a nivel competencial, **supone una presión añadida que hay que saber lidiar con ella**. “Se nota otro ambiente en el vestuario, mas tensión”, cuenta **Felipe Reyes**. Una tensión que se convierte en motivación, “porque te enfrentas a un gran equipo, y no solo es eso, sino que además tienes que luchar por la victoria jugando bien, porque en el Real Madrid es lo que se exige, pero lo acabas asimilando”.

Llevado al terreno empresarial, podríamos hablar de los clientes igual que de los clubs de fans que han tenido tanto Abel Antón como **Martín Fiz**. Cada uno de los clubs de fans elegían aquel “producto” que creían en función del excedente de valor para cada uno de ellos, unos podrían valorar más la capacidad de sufrimiento de Fiz en la pista y otros la capacidad de resistencia de Abel Antón.

Estudiar a los oponentes, pues, se hace un ejercicio casi obligado tanto para los deportistas como para los emprendedores. “Me encanta ver videos y analizar las competiciones y ver que cada persona tiene su estilo y sus peculiaridades para estar en una competición”, reflexiona **Maialen Chorreaut**. Para ella la clave es **coger lo mejor de cada uno, adoptarlo a un estilo propio y darle tu propia forma**. Cada táctica se tiene que adaptar tanto a la fuerza física y mental de cada uno, y hay que contar con esa variable, argumenta.

Este ejercicio de observación dista mucho de ser un ejercicio de réplica, según la deportista vasca. “Al final todos copiamos de todos”, dice Maialen, quien también es capaz de identificar a piragüistas que han cogido su estilo. Al final lo importante es **enfrentarse al día de la competición y aportar un valor diferencial respecto a tus rivales que te permitan redondear esa estrategia competitiva con el objetivo más deseado**: estar por encima de todos ellos.

Estrategia de liderazgo en costes

Si el objetivo a perseguir es ofrecer un bien o servicio de alta calidad a un coste inferior a tu competencia, hablamos, dentro de la Estrategia competencial, de una Estrategia de liderazgo en costes.



Ese enfoque es el que utilizó el entrenador del Balonmano Ciudad Real durante los 8 años que dirigió el equipo de jugadores. Ya hemos explicado el caso anteriormente, así como el olfato que tuvo Talan Dujshebaev para diferenciarse de su competencia, como el Barça o el Madrid. **Talan, con un menor presupuesto que sus competidores, logró vertebrar un equipo de jugadores con más calidad que el resto gracias a su plan de ahorro: comprando valores que luego darían mucho de sí en la pista de juego.**

Este entrenador es el más claro exponente de lo que significa un liderazgo por costes, porque batió records en su mercado, en la competición, gracias a su política financiera. 22 títulos en 8 años lo atestiguan.

Este ejemplo demuestra que la falta de presupuesto económico no es motivo para no ser competente en un mercado. Siempre que se tenga talento y ganas de superar a tus rivales, los objetivos pueden estar al alcance de la mano.

De hecho, “el año pasado el Atlético ganó con menos presupuesto”, recuerda **Fernando Hierro**. Para el segundo entrenador del Madrid, el fútbol todavía tiene ese componente de ilusión y magia que hace que sea el talento el que gana, y no equipos con grandes presupuestos. “En el fútbol un presupuesto de 60 puede ganarle a uno de 100, y este a uno de 500” reflexiona. Al final, “es la vida, y no somos nadie para quitar la ilusión de jóvenes talentos, gente preparada, gente extraordinariamente inteligente en todas las profesionales que **son capaces de cambiar las simiente de una empresa o proyecto sin limitarse por la falta de presupuesto**”, defiende Hierro.

De la visión ideal del ex jugador de fútbol, sin embargo, hay una realidad que nadie puede cuestionar, generalmente son los grandes equipos de fútbol los que ganan el mayor número de torneos. **La explicación es lógica: si tienen grandes presupuestos, pueden comprar los mejores talentos.**

Dentro de esa mercadotecnia, también se hacen transacciones que van más allá del talento real, en el que cada jugador pasa a ser como un valor de la bolsa. Se invierte para obtener un excedente en su venta en algunas ocasiones. Operaciones que acaban cuestionando los valores del mismo deporte en sí. ¿Queremos conformar el mejor equipo del mundo o queremos especular para poder conseguir el máximo beneficio? “Sé que es un problema de financiación de clubes”, explica Hierro, “porque no tienen capacidad económica como el Madrid u otros clubes”. Para él lo importante es que el futbolista pueda decidir como persona dónde jugar y hacer lo que él quiera, con



libertad. Y sobre todo, “no perder el sentido del porqué juega, porque no sabemos lo que le va a pasar en la vida, porque aunque llegues a ser internacional, en el fondo son jugadores de fútbol, que solo están ahí porque seguramente de pequeños estaban siempre detrás de un balón”.

Estrategia de diferenciación

Hasta hace unos años, el equipo nacional de gimnasia rítmica tenía que luchar con más fuerza que nadie para estar en las finales de los campeonatos. A pesar de tener una calidad comparable a las rusas, las españolas difícilmente podían obtener resultados favorables debido a la tradición que hay en esta disciplina deportiva por legitimar el trabajo de quienes siempre han sido punteras en esta disciplina. “Afortunadamente esto está empezando a cambiar en los últimos años”, admite **Alejandra Quereda**.



El equipo nacional de gimnastas rítmicas entrenan a diario imprimiendo un carácter propio en la competición que les hace únicas.

Para poder quedar en un cuarto puesto en los Juegos Olímpicos de Londres y ser bicampeona mundial de 10 mazas, tanto Quereda como su equipo tuvieron que cambiar de Estrategia para desbancar a las rusas. No valía hacerlo bien, hacerlo perfecto.



Tenían que pensar en una forma de diferenciarse tan notable que los jueves no tuvieran duda en darles la máxima puntuación.

En ello consiste este tipo de Estrategia: **en crear un ‘producto’ que tenga más valor que los competidores, para que el consumidor final perciba un mayor beneficio que la concurrencia.** Es un tipo de táctica que se emplea en un contexto en el que generalmente todas las opciones que se presentan en el mismo nicho de mercado tienen la misma cualidad. La razón: **si no se puede competir en valores objetivos como coste de producto o calidad del mismo, hay que conseguir crear valores añadidos que hagan que el consumidor final se decante por tu producto y no por otro.**

Las rusas y españolas partían de la misma base: todas ellas estaban muy preparadas para ser campeonas. Las rusas, como ya hemos contado, tenían a su favor la tradición de ser las mejores. Las españolas tenían en su contra años sin títulos, por lo tanto, tenían que demostrar que si estaban en una final era por algo.

La Estrategia, pues, se centró solo en no hacer lo tradicionalmente correcto, sino también en arriesgar. “Siempre intentamos que una de las dos músicas sea españolas, para mostrar el carácter flamenco de este equipo”, desvela la gimnasta, eso les diferencia del resto de equipo que no explotan el sentido del origen en sus ejercicios. Además, según un estudio que cita la gimnasta, el equipo español es el que mejor combina la música con la coreografía.

La elección de la música y un carácter que siempre buscan en las raíces son dos de los aspectos que les diferencian de su competencia para poder ganar. Una Estrategia que como emprendedor es muy útil cuando eres consciente de que tu proyecto, a pesar de su buena calidad, se enfrenta a un mercado donde no es el único. En la mayoría de las veces, la diferenciación se busca a través de la publicidad y las acciones de marketing que se realicen para posicionarse mejor que su competencia. Pero hay que tener en cuenta que lo que esas acciones ‘vendan’, siempre han de ser veraces para no menoscabar en la confianza del consumidor.

Estrategia de concentración

Hay veces en los que, después de realizar un análisis de la competencia de tu mercado, la conclusión que permite realizar ese plan de acción se resume en que **si no**



puedes crear un producto mejor para ese mercado, busca otro segmento a tu altura. Eso es lo que debió pensar **Martín Fiz** cuando cambió de la prueba de fondo en los 5000 metros a la maratón. Su eterno rival, Abel Antón, era superior a él en las citas más importantes. “Mi punto de inflexión fueron los Juegos Olímpicos. Corrí la prueba de los 5000 metros, y cuando me quedaban los últimos metros me pasaron hasta los de las Islas Fiji”, recuerda, entre bromas.

Fiz recuerda que siempre le han costado esos últimos metros finales, “he sido un diesel y había que buscar una prueba que se adecuara a mi forma de ser, a mi peso y altura”.

Es así como el corredor vasco, sin saberlo, aplicó una **Estrategia competitiva de concentración. El objetivo de esta variante es que todas las acciones a planificar se centran en un segmento del mercado que le permita tener un éxito de ventas continuado y creciente.** Lo esencial es encontrar un nicho de mercado adecuado para el producto o servicio que le permita diferenciarse de su competencia. Y es lo que hizo Fiz, cuando vio que en un segmento no podría destacar respecto a sus competidores principales, buscó otro más adecuado a sus características, tanto físicas como mentales. “Así descubrí que había nacido para el deporte agónico, de mucho esfuerzo. La primera carrera de 42 kilómetros la gané. Y a partir de ahí fue todo rodado, para mí fue un reencuentro con mi potencial”, reconoce el atleta vasco.

Algo parecido experimentó el taekwondista **Joel González**, pero a la inversa. Él disputaba sus torneos dentro de la categoría de 58 kilos. Al demostrar su talento prueba tras prueba, su competencia más cercana se fue a otras categorías porque sabrían que tendrían más difícil quedarse en la escala de González para conseguir éxitos que si se quedaban allí.

Por ello, si un emprendedor quiere sacar su proyecto adelante en un mercado, **ha de ser práctico y preguntarse si su idea brillará más en una ciudad donde existan 10 negocios parecido al suyo o donde solo haya uno, por ejemplo.** Es más fácil siempre ser cola de león que cabeza de ratón. Solo hay que evaluar si el cambio del segmento de mercado sea una acción sostenible dentro de nuestra estrategia global.

Por último, la **Estrategia competencial** se presenta como una relación simbiótica entre sus miembros. A veces no queda otra opción de relación entre los individuos, pues como en el caso de la esquiadora **María José Rienda**, la competencia esta-



ba dentro de su propia familia, ya que sus hermanos también se dedicaban a ello. Concretamente, su hermana, llegó a estar con ella en aquel grupo de elegidas que consiguieron los mejores resultados de las últimas décadas para el esquí español. Pero una competencia sana, que no era utilizada de forma despectiva. “Hemos tenido nuestras cosas, pero en casa hemos vivido que si uno puede, pueden el resto”, recuerda **Rienda**. Unos se alegraban del éxito del otro: la competencia la utilizaban como una motivación para seguir adelante. “**Si yo veía que alguno lo hacía mejor que yo, me interesaba en saber cómo lo había hecho para que me saliera mejor en la próxima**”, explica la deportista. Reconoce que siempre “nos hemos mirado con mucho cariño y nos hemos animado mucho”.

Exportación de talento

Puede darse la circunstancia que aunque se tenga el mejor ‘producto’ no haya mercado en el que pueda encajar, ya sea porque se carezca de fluidez económica o porque, simplemente, no exista esa necesidad de consumo.

Trasladado al objeto deportivo, **JJ Hombrados** se planteó al principio de su carrera un periplo por varios clubes dentro de España que pudieran responder a sus expectativas profesionales. Muchas veces no eran los mejores clubes, ni los más acaudalados. Pero el objetivo del portero era hacerse imprescindible como portero y jugar los máximos minutos posibles. La razón: llegar a la Selección Nacional. Hombrados sabía que si tenía esa oportunidad podría destacar y subir su caché, y a partir de ahí, jugar en primera línea. Y no se equivocó.

Durante unos años jugó en Burgos, Galicia, Palencia. Hasta llegar al Balonmano Ciudad Real, después de haber conseguido destacar en la Selección Nacional.

En la actualidad vive otra situación que le supone exportar su talento también, pero esta vez, fuera de España. Después de su etapa en Ciudad Real y en el Atlético de Madrid, y dada la delicada situación económica de los mejores equipos de la Liga Asobal, que se vinieron abajo, **Hombrados** no tenía ‘mercado’ en el país para seguir desarrollando su talento.



Su primera opción fue aceptar una oferta de Qatar, pero en la actualidad se encuentra en la liga alemana jugando los últimos años de su carrera. “En España no hay proyectos económicamente con suficiente de nivel”, justifica.

El caso de **Hombrados** es una metáfora de lo que ha sucedido con un buen porcentaje de empresas españolas en los años de crisis económica. Al no tener un mercado capaz de soportar tanta oferta, muchos de ellos buscaron en el exterior un contexto económico en el que pudieran dar salida a todos los productos que producían. Los datos de 2013 sitúan en un 23% del PIB el porcentaje de exportación por parte de las empresas españolas. Una solución estratégica que salvó a la gran parte del tejido empresarial nacional.

Además, como emprendedor, es conveniente pensar en el exterior no solo como una salida en caso de que el mercado interno no responda como se espera a la oferta.

En la actualidad, y gracias a las nuevas tecnologías, el contexto económico permite trazar planes de acción en un mercado global desde lo más local. No es descabellado pensar que puedes vender y mandar un producto a cualquier parte del mundo realizando una transacción económica por internet, con las mismas garantías que si realizas una compra en un local del barrio. De hecho se hace, y cada vez mas. Aunque esto no quiere decir que debemos validar la exportación del talento nacional, una situación que además de darse en científicos, también se vive en deportistas como Mireia Belmonte, que ha tenido que salir fuera para poder seguir viviendo de lo que más le gusta: nadar.

2.3. Estrategia de adaptación

Decía Darwin que solo sobrevivían los mejor adaptados. Y que la selección natural definía la evolución humana sobre la tierra. Podría decirse que en cuestión de adaptación, **Marc Gené** es uno de los máximos exponentes. A su estrategia personal de estar “a dos bandas”, como hemos descubierto anteriormente, hay que sumarle su visión por adaptarse al mercado según las circunstancias, buscando nuevos caminos donde pueda ser competente.

Una vez posicionado el piloto catalán como piloto de pruebas, no se quedó ahí para siempre. Corrían por sus venas las ganas de volver a competir. Pero era realista: después de haber luchado por un puesto dentro de la Fórmula 1, no había un hueco



para él pues había más pilotos que plazas, y él fue de los últimos en llegar. Ferrari le ficha como piloto de pruebas, lo que le permite seguir disfrutando de la adrenalina de coger el coche y practicar su deporte favorito. Así que la única opción de volver a competir era explorando otros campos. “Un día leí que Peugeot quería hacer Le Mans. Así que me informé, hablé con ellos y compaginé mi trabajo con Peugeot en este circuito con el de ser piloto de pruebas para Ferrari”, explica **Gené**.

Así, Marc ha sentado preferente en el mundo del motor, porque no es frecuente trabajar para dos marcas diferentes que pueden ser cercanas en nicho de mercado, como Audi y Ferrari, con las que trabaja ahora. Un situación “rara” porque si de algo sirve la competición es para poder mejorar su técnica y mecánica, algo que consiguen a través de las sensaciones de cada uno de los pilotos. “Ninguna de las dos marcas tuvieron problemas”, recuerda en sus comienzos. “Ya tengo mucha experiencia y sé lo que puedo o no decir. De hecho, no me ponen en situaciones comprometidas. Al principio tenían miedo de que dijera más cosas de las que se podía. Pero me han escuchado y ya saben que sé exactamente lo que puedo y no decir”, argumenta Gené.

Su Estrategia de adaptación le ha permitido no solo trabajar con dos marcas, sino alargar su vida de competición, algo que cualquier persona en su lugar quizá no hubiera contemplado una vez se hubiera posicionado como piloto de pruebas con Ferrari.

Lo mismo podría haberle sucedido, de hecho, a un emprendedor que de no conseguir su objetivo principal, se conforma con el secundario. Quizá su producto pueda no entrar en el Corte Inglés, pero sí en una gran tienda del Paseo de la Castellana y en la tienda de un centro comercial. Este ejemplo ficticio, al que hemos aplicado la visión de **Marc Gené** nos sirve, al mismo tiempo, para subrayar **la importancia de flexibilidad en las decisiones, que nos marcaban los deportistas al principio del capítulo**, buscando la definición exacta de la Estrategia. La capacidad de cambio y adaptación a las variables contempladas, nos facilitará la táctica de adaptación al medio, proporcionándonos una segunda vida al producto que queramos introducir al mercado.



2.4. Estrategias funcionales

Dentro de la estrategia global, hay microestrategias que definen el camino hacia cada uno de los objetivos propuestos. Son **las funcionales, aquellas acciones que se centran en saber cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de un área específica**. Son igual de importantes que la Estrategia madre que aglutina a todas ellas. Y es igual de imprescindible tenerla en cuenta y cumplirla para poder llegar al gran objetivo.

Debemos plantearnos una Estrategia funcional por cada área de negocio. En una temporada de entrenamiento, hay que definir con exactitud cada sesión. **Solo así se conseguirá ‘un ahorro en el coste’, o lo que es lo mismo: no perder energías necesariamente para llegar a la final**. Lo ilustra con mucho acierto **Javier Illana**: “se dice que hay que estar al 100% en el entrenamiento y darlo todo. Yo no soy partidario de eso, además de que es imposible estar al máximo siempre, hay que planificar un entrenamiento de diferente intensidad antes de la competición para que tu mecanismo no se canse”.

Illana ha aprendido con el tiempo que estar al máximo en todo momento solo le genera un cansancio mental y físico, que juega en su contra en las grandes citas. Su Estrategia funcional reside en el reparto de porcentajes en su entrenamiento. “Yo siempre recomiendo que se busque un porcentaje para entrenar y mantenerse. Por ejemplo, en un 70%, e ir bajando conforme se acerca la competición, para recuperar otra vez el porcentaje el día señalado”. **Javier Illana** opina que “si estoy entrenado y mi cuerpo se relaja sé que lo tengo porque el músculo es inteligente, y aunque entrenes menos en la recta final el trabajo ya está hecho”.

Al aplicar una Estrategia funcional por cada área y visión de negocio, hay tantos enfoques como podamos llegar a imaginar dentro de ese objetivo principal. Trata, en realidad, de saber en cómo se deben utilizar y aplicar los recursos dentro del área funcional específica para obtener la mayor productividad de dichos recursos.

Combate a combate

Dentro de esa micro estrategia funcional se plantean tácticas que responden, generalmente, a objetivos a corto plazo para conseguir la meta general. Esta forma de



concebir el plan de acción es lo que le llevó a **Joel González** a ser campeón del mundo en Taekwondo. **“Para ser campeón del mundo hay que ganar todos los combates, con lo que no puedo estar en el primer combate pensando en la final.** Hay que ir partido a partido, si pierdes una ronda estás eliminado. Así que así es como le planteé, combate a combate y pensando en una Estrategia diferente porque cada rival es distinto”; explica González.

Manías, rituales

Existen herramientas de refuerzo que tanto deportistas como emprendedores introducen dentro de su Estrategia funcional bajo la creencia de que obtendrá mejores resultados que si no lo hicieron. Son las manías y rituales, **elementos no científicos que entran dentro de la rutina de entrenamiento y que son cuestionados por aquellos que no creen en ello o quienes no lo necesitan.**

Hay que diferenciar entre la ‘manía’ en sí y el ‘ritual’. Los deportistas creen que la ‘manía’ es aquello de lo que te vales antes de un gran reto para que te traiga más suerte. Pueden ser gestos o incluso puede consistir en llevar un amuleto en el bolsillo. El peligro de estas herramientas es que “el día que no los encuentras, pierdes la confianza”, explica Marc Gené. Aún así, confiesa que cuando era pequeño, “tenía algunos, pero no funcionaban”. Para el piloto catalán tener un amuleto significa **“tener una debilidad” que te supedita al resultado, por lo que recomienda la concentración como el mejor de los amuletos.**

Hombrados confiesa que conforme ha ido madurando, los ha ido dejando de lado. **“A Dios hay que dejarle tranquilo”, bromea, “no tiene que influir nada en un tema tan banal para él”,** refiriéndose a aquellos que llevan estampas o figuras religiosas. El portero del balonmano intenta no tener creencias fuera de lo común porque recuerda que cuando era joven, utilizó una camiseta con mayor frecuencia porque le daba suerte pero “al final pierdes y tiras la camiseta”.

“No te puedes permitir el lujo de depender de eso”, exclama la esquiadora **María José Rienda.** Para ella no existen amuletos que te salven en una final dura. Ella cuenta que cuando competía simplemente realizaba un reconocimiento de la pista rutinario para conocer el sitio donde debía competir.



Hay personas sin embargo como **Alejandra Quereda** que recolectan amuletos durante todo el año, pero “intento no ser supersticiosa, porque los deportistas caemos en exceso”. La gimnasta cuenta que antes de cada competición, alguna de las madres reparte un amuleto diferente, y que a todas ellas **les gusta llevarlo mientras realizan los ejercicios como símbolo**, también de eso gesto maternal.

Por su lado, el **ritual son acciones que “haces para no atraer la mala suerte”**, que no implica dependencia de la misma para el resultado final, pero que se realiza ‘por si acaso’, como dicen algunos de ellos. Es el gesto de no mirar una copa en una final o no tocarla, como vemos en muchos partidos de fútbol. Para el atleta **David Casinos**, su ritual consiste, ante una gran cita, en “no llevar nunca un chándal de podio. El de medalla jamás se abre”. Él opina que si se abre sin llegar a podio es porque se sabe por adelantado que no hay opciones de llegar al podio. Y por tanto, si se pone antes de tiempo, las posibilidades podrían reducirse. “La suerte es que lo he cogido cuatro veces”, bromea.



El atleta valenciano solo se viste con el chándal de podio cuando realmente sube a él a recoger medalla: es una de sus manías.



Dentro del apartado del ‘ritual’ en sí entra también como Estrategia las rutinas de cada deportista. El objetivo es **ayudar a focalizar sus pensamientos en la gran cita momentos previos al desafío**. “Hago siempre estiramientos, siempre los mismos”, cuenta el piloto **Marc Gené**.

El portero del balonmano, **JJ Hombrados** está en la misma línea en cuanto a rituales se refiere: dar aquellos pasos que van a fomentar que esté mejor para la competición. Hombrados confiesa que antes del gran reto, come pasta o arroz, se echa una siesta de al menos una hora y toma un café. **“Es un ritual que me mantiene físicamente bien, pero ha habido veces que no me he tomado un café y no pasa nada**. Entonces la experiencia te demuestra que no te has de obsesionar, y te hace más práctico”, expone.

Felipe Reyes también vive su propio ritual antes de un partido, que consiste en salir a tirar el balón al cesto, estiramientos y “tonterías, con los años he ido ganando más”, reconoce, porque “cuando las hiciste por primera vez salió bien ese partido y lo coges como una rutina”.

“Nosotros usamos una toalla para secarnos, que es la bayeta, siempre la llevo al hombro en las competiciones, incluso en el hombro y en los desfiles”, explica **Javier Illana**. Además, el saltador confiesa que **“siempre tengo que hacer mi primer salto con un bañador que esté seco, antes de saltar digo mi nombre, doy como dos vueltas con la bayeta, hago un nudo y luego la tiro”**. El saltador dice que todo deportista las tiene, pero no opina lo mismo el taekwondista **Joel González**: **“siempre lo he querido hacer porque todo el mundo lo tiene y no yo, pero la mejor arma ya la tenía: intentar disfrutarlo”**. **Y quizá sea ese el mejor secreto para tener vibraciones positivas antes de un gran combate**, una gran final o un gran reto. “Las personas se aferran a ello cuando le salen bien las cosas. Y no son capaces de asimilar que lo tengas o no lo tengas eso no va a variar nada”. Para Joel, una victoria solo depende de que el deportista esté bien preparado, porque así “es complicado perder”, afirma.

2.5. Estrategia de marketing

No vamos a entrar a definir lo que supone el marketing para una empresa, porque habría que escribir un manual entero solo para emprendedores. Pero sí subrayaremos



la importancia que debe tener dentro de tu Plan de Acción para llegar a tu consumidor final. Según uno de los mayores expertos en Marketing, María Bianco, el marketing:

“Incluye la investigación, la selección, la comunicación, y a menudo las relaciones públicas. El marketing es a las ventas como la labranza de la siembra es a un agricultor. Prepara a una audiencia para recibir un argumento de ventas directo”

Los deportistas han aprendido a lo largo de sus carreras a utilizar Estrategias de marketing para conseguir un mejor posicionamiento que les asegure poder seguir haciendo el deporte que hacen. Y todos ellos han realizado algunas de las acciones que la experta María Bianco dice en su definición.

Laia Sanz, por ejemplo, después de conseguir éxitos en la especialidad del enduro, pensó que podía tener más notoriedad si probaba otra competición deportiva: ir al Dakar. Además de ser reto personal, también lo era a nivel ejecutivo. No es fácil acabar una prueba del Dakar, y no es corriente que lo haga una chica, porque hay menos tradición en este sentido. Y teniendo el talento que tiene la piloto catalana, es muy fácil destacar. Con lo que esa prueba le ha servido como Estrategia de marketing para conseguir más patrocinadores y marcas que le apoyen, lo que asegura su permanencia en el mundo del motor, algo excepcional para una mujer ya que es un mundo reservado solo para hombres.

Otra herramienta de marketing que **ayuda a potenciar el caché de un deportista son las menciones, campeonatos y triunfos**. Cuando **José Luis Abajo** consiguió su medalla olímpica en Pekín, “los patrocinadores se fijaron mucho mas en ese deporte y hubo un repunte de la esgrima muy importante”, recuerda, aumentando el número de clubes y fichas deportivas. “Los medios de comunicación nos hacían más caso y se fijaban más en nosotros, desde aquel momento ya estaban pendientes de nuestras competiciones”. Abajo subraya que teniendo todos estos elementos a tu favor, “puedes conseguir casi cualquier cosa, porque si esa medalla olímpica funciona, quiere decir que toda la estructura funciona y que cualquiera puede conseguir un buen resultado”.

Con lo cual es una cadena que va a favor del deporte en este caso: una medalla trae más repercusión mediática, que a su vez, traerá más atención mediática y por tanto, la atención de los patrocinadores que fijan en ese deporte para apoyarlo.



Lo mismo ocurre con las distinciones fuera del campo, como el Premio Príncipe de Asturias. Lo ha conseguido tanto **Juan Antonio Corbalán**, como **Joel González**. El taekwondista español recuerda el día de la entrega como “un mérito deportivo que te dice que lo estás haciendo bien”. E, involuntariamente, como una fuerza que también activó, como en el caso anterior, la atención de factores externos hacia su deporte, considerado minoritario. Y a nivel general, “pude darle al Taekwondo el lugar que se merecía”, explica, emocionado.

De alguna manera su nombramiento quizá no incidiera tanto en la cuestión económica como en el prestigio que le hacía falta para salir de esa minoría a la que están relegados otros deportes que no sean ni fútbol ni baloncesto.

Otras ocasiones los nombramientos y distinciones pueden ser una buena **Estrategia de marketing para la ciudad a la que pertenezca el deportista en cuestión**, porque lo da a conocer. Es el caso del Balonmano Ciudad Real, que en los últimos años batieron todos los récords deportivos imaginables, el efecto positivo lo revirtió a la propia ciudad que albergaba el club. Gracias a los éxitos deportivos del equipo, Ciudad Real gozó de más popularidad como destino turístico, disfrutando de una imagen positiva digna de una buena campaña de publicidad.

Al mismo tiempo, ese efecto dominó se notó en la ciudad. No solo a nivel económico, sino a nivel social. Los chavales querían ser como esos jugadores de balonmano que lo ganaban todo, y en consecuencia, surgieron clubes por toda la ciudad siendo el primer deporte que se practicaba, superando al fútbol y al baloncesto.

Ser un buen producto

Detrás de una Estrategia tiene que existir algo incontestable: un buen producto. Si no, a la larga, ese plan de acción se puede volver en contra. Para ser un buen producto hay que fomentar aquello que tu mercado más necesita. “Por ser abierto y lanzarte la gente te marca y te siguen llamando, y al final es un poco lo que tú transmites. Si expresas que eres abierto, optimista y que te adaptas con facilidad eres un producto interesante para ellos”, opina **JJ Hombrados**. Él es el mejor ejemplo: tiene 40 años y los equipos le siguen llamando para jugar.



Además del buen carácter y talento que muestra **JJ Hombrados**, para ser un ‘buen producto’ también hay que tener cualidades para destacar en tu sector. Es decir, Pau Gasol es muy bueno en baloncesto, pero quizá su físico no serviría para gimnasia rítmica. Esto plantea un debate: ¿el físico lo es todo para disciplinas como el deporte?

Negar la mayor sería ridículo, pero hay deportistas como **Felipe Reyes** que pone de relieve **la inteligencia de un deportista para ganarse un puesto en un equipo a pesar de no tener las mejores condiciones físicas para jugar**. “tenemos un base argentino en el Real Madrid que se llama Facundo Cambiazo que es bastante bajo, y ha llegado a este equipo”, reflexiona el capitán del equipo capitalino. “Para jugar a baloncesto tampoco hay que ser tan alto, lo único que hay que hacer es trabajárselo para llegar a conseguir resultados”, opina.



Para el pivot del Real Madrid la victoria solo llega a base de trabajo y esfuerzo.

Por tanto, las características objetivas del ‘producto’ ayudan, pero siempre es la inteligencia, el trabajo y la dedicación de cada uno será el que determine su permanencia en el ‘mercado’.



Comportamiento en el mercado

Hay veces que ser un ‘buen producto’ no es suficiente, por lo que conviene conocer muy bien el mercado e influir de otra manera para que finalmente el consumidor te elija a ti y no a la competencia. Entramos ya en el apartado de las relaciones públicas, dentro de la Estrategia de marketing. **Javier Illana** ilustra muy bien un ejemplo en plena competición. Él cuenta que al ser los jueces quienes deciden el resultado de los saltos que él realiza, no depende únicamente de que ellos hagan una buena actuación. Es ahí cuando interviene esa labor de “influencia” que todas relaciones públicas han de saber ejercitar. “El equipo con el que viajas muchas veces se encarga de gritar positivamente cuando realizas un salto para meter más presión a los jueces”, explica Illana.

2.6. Resultados

El éxito: resultadismo VS juego bonito

Cuando todo va bien, y hemos conseguido como resultado el éxito que esperábamos, la Estrategia ha funcionado. Pero también hay ocasiones en que la Estrategia no ha resultado tal y como lo pensábamos. E igualmente, hemos conseguido el resultado que buscábamos, que no es otro que el éxito en sí mismo. **¿Da lo mismo ganar de cualquier manera, pero ganar?**

“Muchas veces hemos ganado un partido y Talan se ha cabreado muchísimo. Él piensa siempre en un plan y trabaja durante tiempo con algo, con lo que tiene que salir bien, **el resultado no importa, porque muchas veces el equipo, por sí mismo con el nivel que tenía ya superaba a todos los rivales**”, explica JJ Hombrados cuando recuerda su etapa de portero en el balonmano Ciudad Real.

Su ejemplo es uno de los mejores para ilustrar que el fin no justifica los medios, y que el juego bonito es la mejor manera de conseguir tus objetivos. **“Te sientes mucho más satisfecho cuando has ganado un partido ganando bien que no cuando has ganado un partido por suerte o que cuando has marcado un gol caído del cielo”**, continúa **Carla Giudici**. La jugadora de hockey explica que si entras en una dinámica de ganar jugando mal, te acostumbras a realizar “un juego negativo” en el que se hace difícil



tirar hacia delante en los entrenamientos y partidos. Por el contrario, “si has perdido pero has jugado bien, te ayuda mucho a que la semana siguiente entrenes con más fuerza, mucho mejor y que el resultado del partido siguiente mejore”.

Hay otros peligros que acechan al hecho de ganar por ganar sin preocuparse en superarse, mejorar el juego o simplemente, hacerlo bien. El portero del balonmano, **JJ Hombrados**, explica una metáfora muy ilustrativa para explicárselo a un emprendedor:

“A nivel empresarial sería como tener un negocio lleno porque vienen tres autobuses de gente y se ha llenado. Pero si no has hecho nada para llenarlo, dentro de dos o tres días lo tendrás vacío como antes. Y es entonces cuando perderás el partido”.

Su fábula explica algo que tiene que tener todo emprendedor en cuenta: conseguir una victoria no quiere decir que lo tengamos todo hecho. Y conseguirla sin esfuerzo o trabajando mal no quiere decir que seamos genios. El resultado importa, si, pero solo cobra valor cuando hemos hecho las cosas como tenemos que hacerlas. Es de esta manera que nos daremos cuenta que para seguir estando los primeros en nuestro sector no nos debemos dormir, y tenemos que seguir siendo innovadores y mejorando nuestra idea de negocio. Al fin y al cabo, como dice **David Casinos**, “**el éxito son fuegos artificiales que no llegamos a ver pero nos ayuda a continuar con otros objetivos**”.

Qué hacer después del éxito

Lo primero: disfrutarlo porque “nunca sabes cuándo puedes llegar la próxima”, reflexiona **Fernando Hierro**. Él recuerda la llegada de la Séptima Copa de Europa como “uno de los días más felices de mi vida”.

Después de haber puesto en práctica la Estrategia y obtener el resultado, el segundo entrenador del Real Madrid es de disfrutar los éxitos “con intensidad”, pero también con medida, “cuando acabas un partido y has jugado bien, lo celebras. Pero en la ducha ya estás pensando que en tres días ya tienes otro”.



Su forma de encarar un triunfo es una de las mejores maneras de evitar emborracharse de éxito: la resaca puede ser perniciosa, y descentrarte del siguiente objetivo. Por ello, el taekwondista **Joel González** recomienda: “después de un triunfo, hay que ponerse otros retos”. El cuenta que después de haber jugado las olimpiadas, “no te sacias y quieres mas”.

Quizá sea ese el mejor antídoto para no caer en el error de regodearte en una victoria demasiado tiempo. “No hay que vivir del pasado, porque eso ya pasó”, recuerda **Maialen Chorreaut**. Una vivencia que muchas veces no te deja focalizar los siguientes retos que se pueden ir presentando en el camino.

El fracaso: ¿ha fallado la Estrategia?

“Hay veces que las Estrategias no son las mismas en una prueba que otra”, explica **Martín Fiz** cuando recuerda su participación en los Juegos Olímpicos de Atlanta, en 1996. Él lo recuerda como su peor fracaso, porque después de ser Campeón de Europa aquella temporada, soñaba con que alguna de las tres medallas olímpicas podría ser suya. “Tuve la medalla de chocolate”, bromea, “el diploma olímpico. Con el paso del tiempo veo que conseguir un diploma olímpico es difícil, y me siento orgulloso”.

Pero en aquella ocasión, no pensaba lo mismo, aunque supo ver su error, “pequé de mala Estrategia, me creí más que los adversarios. Repetí la misma Estrategia que me llevó a ser campeón del mundo y me falló. Ahí es cuando aprendí que las Estrategias van cambiando y hay que adaptarlas según el medio, los rivales y los nuevos atletas que no aprecias y al final te ganan”, recuerda el corredor vasco.

Sería una lección que recordaría toda la vida, y que también aplica a su faceta de emprendedor, con su tienda Running Fiz. “De una vitoria no se aprende, aunque es mejor no aprender de un fracaso, pero se aprende más de una derrota”.

Otras veces la causa del fallo de Estrategia puede venir de ponerte objetivos inalcanzables, como le ocurrió a **Javier Illana**. “En la final olímpica de Londres me dejé llevar por la euforia de estar en aquel evento y ese fue el peor planteamiento de toda mi vida, porque tenía que haber seguido haciendo los saltos que hice hasta llegar a la eliminatoria”, relata el saltador. No obstante, **Illana** arriesgó: quería impresionar a los jueves y por ello realizó un salto con un mayor coeficiente de dificultad, y que llevaba



poco tiempo practicando. **“Fue una de mis peores Estrategias, en esos momentos me dejé llevar por la euforia y no por la lógica.** Y dicen que quien no arriesga no gana, pero al final fallé el salto”.

En algunos casos, aún a pesar de haber aplicado bien la Estrategia, no necesariamente da buenos resultados. Sí, hay veces que los factores externos que no podemos controlar juegan una mala pasada, y debemos estar preparados para ello a la hora de emprender. “Igual que los objetivos, los grandes fracasos del universo y la vida estaban precedidos de una Estrategia, porque el papel lo aguanta todo, pero luego la realidad es otra”, opina **Juan Antonio Corbalán.**

Ante esa situación, solo queda volver a empezar. Analizar por qué no funcionó, cuáles son esos factores que impiden que nuestro proyecto haya tenido éxito y qué elementos podrían volver a revivirlo de nuevo, o en su defecto, cambiar de proyecto y pasar a otro. No siempre la mejor Estrategia se debe centrar sobre una misma idea, porque puede que lo que hoy nos parece “la gran idea”, mañana no lo sea. Por ello siempre es aconsejable hacer un buen examen crítico y analizar nuestro proyecto en la distancia, sin ningún tipo de apego. Solo así llegaremos a ser buenos líderes y creadores de ideas de las que podamos obtener un bien social y económico.

3. Conclusiones

“Antes de aplicar una Estrategia, el emprendedor ha de tener en cuenta no va a tener siempre éxito. Está bien pensar que vas a triunfar. Pero hay que tener siempre el Plan B. No te juegues todo tu dinero, solo una parte. Saber qué porcentajes de éxito tienes porque igual no llegas. Una vez sepas esto, cuanto más trabajes el Plan menos dudas tendrás y más seguro estarás contigo mismo. Y no hay que desanimarse a la primera, hay que ser siempre flexible. Si no consigues el objetivo, a otra cosa, siendo consciente de que el camino siempre va a haber problemas y vas a tener que ir variando”.

MARC GENÉ, PILOTO DE PRUEBAS



“Hay que tener un Plan A, B y C, una ruta de trabajo para empiezas. No hay que desistir. Jamás. Si tienen un sueño, hay que ir a por él y olvidar el miedo porque puede bloquear nuestro proceso de creación, pero está permitido: somos personas humanas. También está permitido levantarse y seguir soñando porque hay un objetivo final, que es ese sueño. Hay que ser humildes con nuestro propósito, el trabajo quizá no sea lo adecuado Si es así, costará llegar más al objetivo”.

DAVID CASINOS, LANZADOR DE PESO

“Un emprendedor debe luchar por lo que cree aunque nadie crea en ello. Dentro de su Estrategia tiene que contemplar rodearse de gente que le sepa aconsejar porque eso enriquece, nunca se tiene la verdad absoluta”

MARÍA JOSÉ RIENDA, EX ESQUIADORA

“Además del estudio de mercado, un emprendedor tiene que tener claro que ha de creer en uno mismo para comenzar. Hay que tener las cosas claras y el camino abierto para conseguir un objetivo. Tiene que tener una estrategia para cada objetivo, pero también ha de pensar que todo se desmorona, y cuando eso suceda, que lo deje y pase a otro tipo de cosas. Hay que ser valiente para pensar que si te caes una vez y otra es porque algo va mal y hay que dedicarse a otra cosa”

MARTÍN FIZ, CORREDOR

No hay que dejar nada al azar. Yo siempre he pensado que no puedes pensar: “esto si sale bien”.. No, tú tienes que hacer que salga bien. Es igual que en el deporte, o cuando mi padre montó el taller o el gym... Las cosas tienen que estar atadas, cuanto menos se deje al azar, mucho mejor.

JOEL GONZÁLEZ, TAEKWONDISTA ESPAÑOL



“Si al principio no salen las cosas tan bien como están planificadas, ahí es cuando un emprendedor tiene que ser fuerte y seguir luchando por el sueño que tiene, siempre sabiendo hasta donde se puede llegar, porque tampoco es bueno seguir apostando por algo que no va a funcionar seguro”

FELIPE REYES, JUGADOR DE BALONCESTO DEL REAL MADRID

Para tener un objetivo claro, hay que focalizar. Y pensar en cómo se hacen esos resultados para conseguir el objetivo, esos entrenamientos, estiramientos, qué actitud Y qué tengo que hacer mañana desde las 8 de la mañana hasta las 8 de la tarde. Desde un objetivo grande hasta un objetivo superpequeño. Desde una medalla olímpica a qué tengo que hacer mañana. Eso es la Estrategia”

JOSÉ LUIS ABAJO, MEDALLISTA OLÍMPICO EN ESGRIMA

6

el liderazgo





Manu Sarabia se ganó su liderazgo dentro del vestuario demostrándolo en el terreno de juego.

“El liderazgo no se impone, se gana. Uno no llega a un grupo y dice ‘quiero ser líder’. Las decisiones que toma le hace ser líder, y ser legitimado como tal por el resto del grupo”

MANU SARABIA, EXFUTBOLISTA

“Un Líder tiene algo especial como para que la gente le siga”. Así de sencillo lo entiende **Joel González**. El taekwondista olímpico explica de esta forma la capacidad de mover masas que está implícita en todas las formas de liderazgo. Es ese rasgo el que le hace ser diferente a los demás, el que le da la potestad suficiente como para tener credibilidad y preponderancia por encima de un grupo social.

Al mismo tiempo, si no hubiera una masa social dispuesta, no se podría fundamentar la existencia de un Líder. **Pero no hay que confundirse, porque detrás de un jefe puede haber un grupo de gente a su cargo y eso no lo convierte en Líder.** Un grupo puede ejercer de Líder porque tiene más credibilidad y capacidad de influir en los demás que su propio jefe. Es lo que se ha dado en llamar “un Líder sin cargo”, el título del libro del autor americano Robin Sharma, cuyas fábulas ilustran la idea moderna



de lo que significa ejercer un liderazgo basado en la luz de cada individuo y con el único objetivo de mejorar el entorno que nos rodea.

Para Sharma, el ser Líder no tiene nada que ver con una etiqueta impuesta por una organización. Ni siquiera por el lugar que ese individuo ocupe en su entorno social más inmediato. Para él, el verdadero Líder puede ser cualquiera. **“Se trata de realizar magníficamente el trabajo en el puesto en que te realices”**, señala en su libro. Solo así destacarás ante una masa de gente que, dada la inercia general, hacen lo mismo, de la misma manera, sin ninguna aspiración por hacerlo mejor.

De la obra de Sharma se entiende el Liderazgo desde una perspectiva nueva, donde **la jerarquía impuesta por el convencionalismo tradicional no sea una limitación para que cualquier persona pueda ejercer esa habilidad en su entorno**. El objetivo es que los integrantes de una organización realicen sus acciones con un valor añadido. El autor americano expone, a través de fábulas, la importancia de ejercer de Líder en todas las áreas vitales teniendo muy presente el beneficio que puede obtener las personas de un entorno próximo al disfrutar de esa acción; haciendo a su vez, que estas lo transfieran a otras, para que el río siga creciendo.

Es ese sentimiento de **guía y apoyo**, **“lo que tiene que llevar a todas y cada una de las cosas que haga el Líder, a pesar de que haga cosas que beneficie a gente que quizá no conozca”**, reflexiona el ex jugador de Baloncesto **Juan Antonio Corbalán**. Según su visión, el Líder tiene que saber que la acción que promueva para un grupo de personas que esté detrás de él han de ser conscientes que también ellas deben propagarlo.

Por encima de esta idea, cuyo **objetivo es motivar a cualquier empleado para que se sienta protagonista real de su vida**, Sharma respeta la jerarquía tradicional, aunque avisa: que un jefe tenga ese cargo, no quiere decir que pueda ejercer como Líder.

Hay que nacer con algunas habilidades, subraya, pero también se puede ir aprendiendo y entrenando con el paso del tiempo. Una idea general que también comparten todos los deportistas, **“se nace, pero se hace mejor”**, corrobora el deportista **Joel González**.

Con el ejemplo de todos ellos comprobaremos que ser Líder no supone solo que la masa obedezca sus mandatos. En este capítulo, analizaremos que ser Líder es mucho



más que eso: saber mandar, decidir, motivar, influir, compartir. Además, “debe saber muy bien lo que hace para que toda la gente le siga”, continúa el taekwondista español. Dominar la materia que lidera, escuchar a los demás, tener empatía con el grupo que le sigue, humildad, capacidad de aprendizaje y **sobre todo, ser referencia**. Ese último estado es lo que enmarca al verdadero Líder, si ha conseguido, además de liderar, ser una referencia en lo suyo, siempre será indiscutible. Aunque, **“también es un grado de responsabilidad, porque tienes que seguir siendo un ejemplo”**, recuerda el atleta **Martín Fiz**.

Él reconoce que se siente “satisfecho por ser una de las personas que hayan motivado a que cada vez haya más gente corriendo por el mundo”, pero eso le exige también seguir siendo ese **“Martín Fiz”** que siempre ha sido. De hecho, desvela que mantiene los mismos hábitos que cuando estaba en la élite, de entrenamientos sufridos, como le gustan a él. Algo que en realidad no le cuesta excesivo trabajo al corredor vasco, porque ha nacido para ello y porque **un Líder real nunca baja la guardia**.

Es ahí donde, como emprendedores, debemos ser conscientes del **alcance de las decisiones de los Líderes. Y al mismo tiempo, medir el grado de responsabilidad que tienen en el momento de tomar cada una de ellas, porque** se da por hecho que detrás de cada decisión hay un propósito u objetivo determinado, con una intención específica, que después es transmitido a todos sus seguidores.

Por ello es necesario ser conscientes de que “el liderazgo es la capacidad de influir en los demás”, como subraya **Manu Sarabia**, “sentir que con tus argumentos puedes ayudar a los demás, ya sea como entrenador, a tus jugadores, o como futbolista, a tus compañeros”. Al final, como señala el ex jugador del Athletic, “esa actitud se contagia y ayudará a los demás a sacar lo mejor de sí mismos”.

Este podría ser el **flujo habitual** de lo que supone un Líder como figura central del entorno en el que se desenvuelve. **Un entorno que le entrona y que al mismo tiempo le condiciona para estar en ese lugar central**: si el Líder no sigue ejerciendo como tal y procura coordinar todos los elementos de su entorno para que estén en armonía, se rompe la dinámica. Como dice **Manu Sarabia**, **“el liderazgo te lo da, en gran medida, la credibilidad que tengas ante el grupo”**.



1. La importancia de un modelo a seguir

¿Cuántas veces hemos buscado un espejo en el que mirarnos? Lejos de la creencia de utilizar a ídolos como referencia, desvirtúa la autenticidad o naturalidad de uno mismo, los deportistas, que son Líderes, confiesan: todos han tenido espejos en los que mirarse, a los que copiar, para ser mejores. “Al final todos cogemos de todos y lo adaptamos a nuestra forma de ser”, defiende la piragüista **Maialen Chorreaut**.

No se trata, pues, de anular nuestra personalidad para ser esa persona que parece ser Líder absoluto. Sino tenerlo como modelo a seguir para que nos sirva de motivación a ser mejores en lo nuestro, o en cualquier otra área. No hace falta que busquemos un Líder que se dedique a lo mismo que nosotros. Al fin y al cabo el pensamiento positivo que hay que extraer es “si él puede, yo también puedo ser mejor”. Y en ese caso, la referencia puede ser desde Rafa Nadal hasta tu propio abuelo.

¿Cómo son los Líderes universales?

Se les reconoce sin que nadie les señale con el dedo. **Sin que nadie te diga que están allí, porque brillan con tanta luz que iluminan todo a su alrededor.** Son locuaces, buenas personas, empáticos, expertos en lo suyo. Y un ejemplo de superación continua. “Cuando habla Pau Gasol o Rafa Nadal se nota que son líderes, tienen la autoestima tan alta que les ha llevado donde les ha llevado”, opina el capitán del equipo de Basket del Real Madrid, **Felipe Reyes**, “es algo que llevas o no dentro, es necesario para estar en lo más alto”.

Son personas que son un ejemplo de deportividad, vitalismo y humildad. Han conocido las derrotas y cuando han tenido victorias, lejos de olvidarse de aquellos baches, lo han puesto en valor. Son **brillantes, no tienen nada alrededor que limite ese resplandor continuo que emanan.** Derriban muros, ayudan a otros a derribarlos con su ejemplo, y pueden caerse, pero no dudan ni un segundo en volverse a levantar.

A veces las mayores estrellas están más cerca de lo que parece. Es un hermano, un padre o un amigo. Personas que con su ejemplo te han hecho ver que nada es imposible, que tienes el talento suficiente como para conseguir lo que te propongas



y que además, ellos ya lo han hecho o lo hacen cada día. Son rostros anónimos que ya brillan a nuestro alrededor y que a veces olvidamos la valía de su ejemplo y cómo nos ayudan a hacer nuestra vida mejor.

Como emprendedor, has de tener la capacidad suficiente para captar esa esencia iluminadora, porque quien se deja bañar por esa luz, también será capaz, a su vez, de irradiar siempre en todo lo que se proponga.

Llegados a este punto seguro que te has preguntado si alguno de los deportistas que aparecen en este libro –todos, unos auténticos líderes– tuvieron a su vez otros. La respuesta es un rotundo sí. Es curioso comprobar como muchos de ellos todavía les tienen presentes, a pesar de que ellos, a su vez, sean referencias para otros.

Entorno familiar

Para el taekwondista **Joel González**, sus mejores ídolos han sido sus abuelos. Son personas que “dejaron su tierra para poder trabajar, dar de comer a sus hijos, hacer más grande su familia... Para mí ellos son mis ídolos porque lo que me han enseñado, sobre todo, ha sido sacrificio”, relata el deportista.

Él no se fija en personas famosas para entender que hay que tener “ilusión por hacer las cosas”, como sus abuelos. Personas que trabajaban de sol a sol y que “enseñaban valores a sus hijos”. De ellos ha aprendido que “nadie te regala nada y que todo hay que trabajarlo”, que hay que fomentar el compañerismo y el ayudar a la gente, “a mí eso me ha marcado”, relata Joel. Su abuelo era de esos que cuando alguien llegaba a su bar pidiendo algo de comer, siempre tenía un cubierto dispuesto en la mesa, aunque no tuviera dinero.

Marc Gené tiene en su hermano a la mejor referencia vital. Jordi no solo fue el percusor del mundo del motor en casa, “yo recuerdo ir a verle a correr, en una carrera, cómo sufría, cómo quería que ganase”. De él aprendió su pasión, dedicación y constancia, aunque heredó algo que él no tenía, “mi hermano siempre ha sido mucho más talentoso que yo”, reconoce Marc. El destino quiso que fuera el hermano pequeño, y no el mayor, el que destacara más al final. Pero el tener a su hermano como referencia le sirvió para aprender.



Los hermanos mayores marcan mucho. A **Felipe Reyes** le ocurrió algo parecido. De ir a ver jugar a su hermano mayor a la cancha, él descubrió el talento que le ha llevado a ser capitán del equipo de baloncesto del Real Madrid. “Siempre le he tenido como espejo en el que mirarme, ha sido mi ídolo, un ejemplo a seguir y siempre he querido ser como él”, admite con cariño. Felipe cuenta que le imitaba, “intentaba hacer cosas que él hacía desde que empecé a jugar”. En la actualidad, y como **Marc Gené**, ha sido Felipe y no su hermano Alfonso el que ha conseguido más éxitos, aunque subraya, “él también ha conseguido muchos éxitos y jugado en grandes equipos”.

Reyes recomienda que es importante tener personas que sean referencia en tu vida, “A mí me ha ido bien: es importante para marcarse objetivos”, afirma. El capitán del Real Madrid opina que “si no tienes a alguien en quien fijarte puede que al final te creas alguien que no eres, o que eres mejor de lo que eres”. En su caso, tener a su hermano de referencia le ha servido para “trabajar cada día en hacerlo bien, esforzarte cada día más y trabajar por ese objetivo”.

A la jugadora de hockey **Carla Giudici** lo que le sirvió como ejemplo para mejorar como profesional fue haber jugado primero con chicos. “Aprendes mucho por razones físicas”, apunta. Sin un ídolo claro, Giudici siempre se acuerda de esta etapa cuando se trata de buscar referentes deportivos en su vida. “**Me ayudó mucho a sacar habilidades y a definir mi forma de jugar**”, reconoce. También explica que le ayudó a conformar su forma de ser y “aceptar las derrotas, ser positivo, siempre pensar que se puede conseguir, luchar hasta el último momento”.

Para David Casinos, su mejor ídolo es su propia mujer. Es la persona “con la que puedes hablar, no es invidente. Se enamoró de mí y todo, yo la conocí sin ver”. El atleta paralímpico destaca de su mujer su entrega, la motivación de cada día, su ayuda diaria y en cada competición. “Cuando te enamoras de una persona que no puede conducir es complejo”, reflexiona.

Casinos admite que es necesario tener personas en la vida a los que admirar y “embobarnos con ellos, seguir su ejemplo y observar como lo hacen, porque a esas personas es a las que hay que seguir”. Según David, “**cuando todo va bien es fantástico, pero cuando va mal habría que preguntárselo a esas personas, porque si son capaces de salir en malos momentos, son capaces de todo**”.



Modelos deportivos

Para **JJ Hombrados**, su gran referencia fue el portero de la Real Sociedad, Luis Miguel Arconada. Cuando era pequeño, Arconada era un ídolo reconocido, y como relata el portero del Balonmano, “todos queríamos ser como él”. De alguna manera, Arconada rompió esa dinámica de la mayoría de chavales que solo sueñan con meter goles y no quieren ni ver la portería. Así que cuando le llegó el momento de definirse, él se ofreció de portero porque “alguien tenía que hacerlo”, recuerda. “Me gustaba, tenía reflejos y el entrenador estaba contento conmigo”.

Para él, el hecho de que existiera una figura como Arconada “te marca como jugador”. **Hombrados** recuerda que “era el mejor de España, muy rápido, muchos reflejos, muy ágil... Es como ahora con Casillas, que es la referencia”.

El saltador de trampolín **Javier Illana** se fija tanto en ídolos de su deporte como en otros, para ser mejor Líder. “José Luis Gil o Julia Cruz, para mí son los mejores”, reconoce, de quienes se ha visto muchos vídeos para mejorar su propia técnica. En otras disciplinas, su referencia es Valentino Rossi, porque “**le encanta competir, le encanta hacer lo que hace, correr, y no piensas en si va a ganar o no. Solo hace lo que le gusta y lo que está acostumbrados a hacer**”.



Desde pequeño, el saltador ha seguido a los ídolos de su deporte para mejorar su técnica competición a competición.



Illana es de los que escoge sus referencias por verdadera motivación. Es necesario, según él, “ver como lo hacen, yo siempre me he fijado en la gente. También para copiar: eso no es malo”, opina. No obstante **Javier** avisa: **“hay veces que lo que le funciona a él puede no funcionar a ti”**. Así que lo correcto sería tratar de servirte del modelo, adaptando lo mejor a las características de cada uno.

Martín Fiz tuvo como referencia a un ídolo que incluso, le cedió el testigo. “Antonio Prieto me daba consejos de cómo tenía que correr”. Su caso es excepcional, porque conoció de primera mano a su referencia deportiva y aprendió codo con codo con él. Cuando entrenaba, “sabía que le podía ganar, aunque a veces dudaba si hacerlo por respeto”, recuerda. No obstante recuerda esos primeros comienzos con un buen sabor de boca, **“fue bonito, sobre todo cuando llegas a la meta, Antonio me dio un abrazo y la enhorabuena y me cedió el testigo diciéndome que tenía unos años muy bonitos por delante y que tenía que saber aprovecharlos”**.



El corredor vasco tomó el relevo en el asfalto de uno de sus mayores ídolos, lo que le sirvió de motivación durante toda su carrera deportiva.



De Antonio Prieto aprendió la humildad, el trabajo duro y el hecho de convertir su sueño en realidad. Su ídolo, al igual que él, provenía de una familia sencilla y luchadora, de los que heredó su carácter en la pista. Además de esas cualidades, **Fiz** cree que un referente ha de tener para él “mentalidad de ganador, y que luego sepa lo que hace, que te diga las cosas y que sus pensamientos sean creíbles. Que todo lo que hable creas que es verdad y lo lledes a la práctica”, analiza.

Para **Fiz** el hecho de que existan ídolos es tan importante en el mundo deportivo como en el empresarial, porque **“todos nos movemos por referencias. Si no hay ídolos no hay masas”**, razona. Para él, la época dorada del atletismo español se dio gracias a que había modelos a seguir en los que reflejarse, porque fue una generación que dio grandes corredores, empezando por él y siguiendo con Abel Antón. Esos míticos enfrentamientos, “movían gente”, explica. Justo el mismo gesto que es imprescindible para que haya un liderazgo manifiesto. Gracias a ello, “creció el atletismo profesional: al final la gente se mueve por referencias”.

Laia Sanz también ha vivido esa experiencia de trabajar al lado de su ídolo. Desde siempre la piloto admiró a Duck Lampung. **“Es perseverante. Quizá no es el que tenga más talento, pero me siento un poco identificada con él”**. Años después ha tenido la oportunidad de trabajar con él en el mismo equipo, lejos de desmitificar a su ídolo, su admiración por él creció. “Aparte de ser un gran piloto, cuando le conoces es un gentleman”, describe. Sanz también nombra a Toni Bou como referencia imprescindible, “lo gana todo, tiene un talento increíble”, explica.

2. Cualidades del buen Líder

Detrás de esa luz que todo Líder emana, hay un crisol de habilidades, personalidades y aptitudes que hacen que esa persona, y no otra, sea un modelo a seguir. Todas y cada una de esas cualidades son las razones para que un solo individuo le siga allá donde vaya. Están basadas en valores, formas de actuar, de transmitir e incluso de relacionarse.



Cualquier detalle importa; “el perfeccionista”

“Es el detalle el que marca la diferencia entre un saltador y otro”, recalca **Javier Illana**. Para él, un verdadero Líder tiene que ser perfeccionista, con el afán siempre presente de ser mejor que el otro, porque “eres tú contra el mundo cuando te subes al trampolín”, explica. Y es en ese momento, “cuando te tienes que lucir”. Illana se describe a sí mismo como un perfeccionista, que incluso ha llegado a extremos obsesivos, estudiando sin descanso las formas de tirarse para que todo movimiento saliera perfecto.

Además, “ha de inculcar disciplina”, opina Martín Fiz, “en todas las facetas de la vida, desde que te levantas hasta que te acuestas, para hacer de ti un profesional y que cumplas los objetivos”.

Tiene que ser humilde

“Un ídolo debe ser humilde y saber compartir sus conocimientos con los demás”, explica **David Casinos**. El atleta está convencido de que todo Líder tiene que compartir lo que lleva dentro y enseñarle a la gente “como lo hacen, como lo vive con total naturalidad”. Además, tiene que saber escuchar, “ser capaz de hacerse entender y sacar lo mejor de las personas mediante la palabras y los gestos”.

No autoritarios

Los deportistas han vivido en sus propias carnes el efecto nocivo de contar con entrenadores y líderes que ejercían una autoridad excesiva sobre ellos, “tuve un entrenador ruso que era así, mi palabra le daba igual, solo le importaba que entrenara, y yo creo que ese es uno de los grandes fallos”, analiza **Javier Illana**. No es que el saltador de trampolín no valore su aportación en su carrera, porque cree que le ha ayudado a posicionarse, pero si le compara con su entrenador actual, Arturo Miranda, se queda con este. “Es una persona en la que puedes confiar, y te ayuda a que confíes contigo mismo. No te va a decir lo que tienes que hacer, por sí fomenta el camino: que tú sepas lo que debes hacer, aunque nunca te va a poner impedimentos y siempre escucha”, explica. “Gracias a él he podido superarme”.



“Si tú a un niño le metes presión, se vendrá abajo porque es un niño y puede que no esté preparado”, explica **Hombrados**. La metáfora que él utiliza sirve muy bien para explicar la razón por la que el autoritarismo no debe ser el mejor rasgo de un Líder: siempre ha de tener presente que ha de sacar el mejor partido de su equipo, y no logrará con rudeza, sino con cercanía, empatía y comprensión. La presión que ejerce un autoritarismo exagerado debe cambiarse por una fuerza de compromiso, flexible pero lo suficiente como para que el equipo tome conciencia y la cumpla en la medida de sus posibilidades.

El buen Líder, es capaz de “notar ciertos puntos donde el niño aguanta el trabajo y el procedimiento, y son pistas para pensar que puede ser un buen jugador”, explica el portero de balonmano.

De la misma manera, el buen Líder no se impone porque no lo necesita. “Hace que la voluntad de la masa le siga de forma automática sin necesidad de llegar a ello”, explica **Manu Sarabia**.

Tiene la capacidad de servirse de su seducción natural en lugar de la imposición. “El verdadero liderazgo no se impone, se gana”, afirma **Manu Sarabia**. El ex jugador de fútbol opina que a un Líder le eligen los demás, porque “no llega uno mismo, y dice ‘aquí soy el mejor’. Eso se tiene que demostrar, sabe y actúa como cree que debe actuar y eso le lleva a ser Líder”.

Cualidades físicas, inteligencia y carácter

Tiene que haber una base sólida para que alguien crea que destacas por algo. Como subraya **Joel González**, “tiene que saber de lo que está hablando”. Pero además, ha de tener “físico y valores” para dedicarse a cualquier deporte, opina **JJ Hombrados**.

También hay que tener cualidades innatas, “en mi deporte hay que ser ágil, tener coordinación y reflejos”, añade. No obstante, es consciente de que “hay que trabajar en ellos”. **Si un Líder no trabaja y potencia sus habilidades, puede perder su posición privilegiada**. Tanto que puede llegar otra persona con menos físico, pero con mucho más trabajo y esfuerzo y desbancar al que tenga más aptitudes de base, “hay muchos porteros de raza y luchadores natos que no son altos y han podido triunfar”,



recuerda **Hombrados**, porque han cultivado esas habilidades y han destacado gracias a su esfuerzo continuado.

Debe “tener una fuerte personalidad, ser alguien que no se deja manejar por nadie y que tiene las ideas bastante claras”, añade Felipe Reyes, “y sobre todo ser un buen ejemplo para que te sigan y remen en tu dirección”.

Capacidad de soportar la presión

Tiene que ser una persona “con carácter”, porque según **Hombrados** debe saber gestionar la presión en determinados momentos importantes, sobre todo cuando te enfrentas a las finales. “El equipo espera lo mejor de ti ese día”, argumenta. Y es que la figura del portero en balonmano es más importante que en otros deportes, hasta tal punto que puede determinar el resultado de un partido que le sea adverso.

“Mentalmente es duro. Creo que tienes que tener un gen ganador para aguantar, capacidad de soportar críticas y presión importantes, capacidad de concentración y saber dar prioridad”, explica **Fernando Hierro**. Lo dice con conocimiento de causa, después de estar 14 años jugando en uno de los equipos de fútbol más importantes del mundo y más vigilados por los medios de comunicación.

Tiene que tener algo que le haga ser diferente

Coco Chanel decía que una persona era elegante cuando nadie notaba que llegaba a un lugar, pero que cuando se iba, todo el mundo era consciente de su ausencia.

Es lo que ocurre con un Líder natural: “tienes que tener algo diferente que te haga destacar sobre los demás”, reflexiona **Carla Giudici**. Por eso no hay dos líderes que sean iguales, cada uno puede destacar en una actitud pero todos comparten la capacidad de saber hacia dónde hay que ir y son capaces de encaminar al resto en esa dirección, “tienes que tirar de mucha gente, de ti, de muchas cosas. Hay que saber gestionar todas las situaciones que se te presentan”, prosigue, y por ello deben destacar por encima del grupo. A veces está solo en sus manos el hecho de buscar un sponsor para un equipo, gestionar un viaje, o darle la vuelta a una derrota para



que no influya negativamente. Es el que tiene una solución para cada problema, por eso le hace ser diferente al resto.

Inculca valores

El primer entrenador de Martín Fiz, su profesor de matemáticas, además de despertar en el atleta vasco la pasión por correr, le enseñó que “había que trabajar mucho, día a día, relacionarte con un entorno con las mismas inquietudes”, recuerda.

Para el atleta, un buen Líder es la persona que además de enseñarte, te inculca valores y la ilusión necesaria para “pasarlo bien”, pero también con espíritu de ganador. “Si figura es primordial en mi carrera”, afirma.

En toda su carrera profesional, **Martín Fiz** ha tenido cuatro entrenadores y de cada uno de ellos “he aprendido una cosa diferente porque cada persona y cada etapa de tu vida se requiere cosas diferentes”. El Líder como entrenador tiene que ser consciente de cuáles son esas necesidades para cubrirlas, y el Líder como corredor, en esta caso **Martín Fiz**, ha de ser responsables para cubrir esos objetivos.

A pesar de que entre el Líder y su equipo ha de existir un trabajo conjunto, debe hacer que su equipo sea autónomo, tiene que “apoyar, escuchar y guiar pero no tiene que fomentar la dependencia”, opina **Javier Illana**. “Es tu compañero de viaje, pero los objetivos a cumplir son los tuyos, no los suyos”. Entre las funciones de un buen Líder, también está la de dotar a su equipo de las herramientas y procedimientos necesarios para alcanzar la meta.

3. Diferencias entre Líder real y el carismático

Puede haber personas que, sin tener las cualidades que han descrito nuestros deportistas, posean un carisma especial que les permita atraer al resto de la gente.

Es lo que podríamos llamar el “Líder carismático”, personas que gracias a sus dotes de comunicación y capacidad de inventiva son seguidos por una masa que confía que le pueda guiar hacia sus objetivos. Pero, aún teniendo esas cualidades, no necesaria-



mente tienen las capacidades idóneas para liderar, porque “no tienen conocimiento para actuar en ese sentido”, analiza **José Luis Abajo**. “Hay gente en el ámbito del deporte que se mete en este mundo porque son líderes, pero no es suficiente, porque tienes que conocer algo de esta área”, avisa el espada de esgrima.

Para él, la capacidad de coordinar en un campo determinado y tener carácter para ello no te convierte en el mejor Líder de todos, porque alguien que no sabe de lo que está hablando perderá la credibilidad de su equipo. Y si esto ocurre, el Líder carismático deja de ser el Líder real que se necesita para llevar equipos, por tanto su función se queda anulada y los objetivos raras veces se cumplen como debe hacerse.

Cuando un emprendedor se propone llevar a cabo una idea, es muy importante dominar el conocimiento necesario para desarrollarla. Rodearse de un buen equipo que tenga la formación necesaria no es suficiente, porque todos ellos deben darle la potestad suficiente que le reconozca como Líder y eso solo se consigue a través de la demostración de su capacidad para dominar esa área determinada. Si no, “¿cómo vas a dirigir? hay personas que tienen muchos contactos, y un carácter adecuado, pero no comparto que ese deba ser el mejor perfil para ser un buen Líder”, opina Pirri. Un Líder, para él, ha de ser “humilde, dialogante, honesto, cualidades básicas para su área de conocimiento, saber solucionar problemas y saber aportar todo ello al grupo”.

4. *Detrás de cada Líder hay un tipo de liderazgo*

Detrás de cada Líder hay formas diferentes de liderazgo diferentes, que se pueden ejemplificar con los modelos que encargan nuestros deportistas.

Manu Sarabia

Un Líder en el campo, pero también en el vestuario. En su época profesional, Manu daba ejemplo con su compañerismo dentro del terreno de juego, lo que hizo que fuera muy respetado y tenido en cuenta en su equipo. Su creatividad con el balón también le dio credibilidad, porque se superaba en cada partido, dando ejemplo de profesionalidad cada domingo.



En el vestuario, además, siempre buscaba la armonía necesaria para que todo el equipo focalizara las fuerzas en la competición. El ejemplo más palpable fue su experiencia en el Logroñés, donde aunó la generación de nuevos valores con los más veteranos para que la esencia de equipo no se perdiera por falta de entendimiento y rivalidades.

Para Manu Sarabia, un buen Líder es alguien que además de dominar el área en el que ejerce, “es gran gestor de personas y lo hace con sentimiento. Tiene que ser la persona que además de administrar todo eso, sea Líder en la estrategia y en el procedimiento, siendo justo, leal, ecuánime, claro y consecuente.” El ex futbolista, además, añade que aún teniendo todos estos valores en cuenta, “podrá equivocarse, pero es mejor ser fiel a sí mismo aunque fallas, que fallar no siendo leal tu propia esencia”.

Maialen Chorreaut

Huye de la etiqueta de Líder por su timidez y con una seguridad relativa que responde solo al hecho de las ganas infinitas que siempre tiene para ganar. Es una incertidumbre constante que la piragüista vasca subsana con mucho trabajo y dedicación. Sus buenos resultados, al final, la hacen Líder en lo suyo, aunque ella se afane por afirmar que “nunca he tenido madera de Líder, porque he tenido a otros alrededor que me han guiado”. Su forma de actuar es la de aquella que escucha y después actúa. Para ser un Líder de verdad no siempre hace falta coordinar y dictar acciones: si tienes la capacidad de escuchar a tu entorno y después tomar las decisiones adecuadas para conseguir tu objetivo, también eres Líder en tu área.

Maialen diferencia entre su forma de liderar su proyecto profesional y el de su entrenador, a quien considera “Líder innato, es el que coge las riendas del equipo, de la persona, y nos va guiando un poco sin crear dependencia”. Además, “es especial porque engancha a la gente con su capacidad de escuchar a los demás, de apoyar y de tomar las decisiones oportunas en los momentos adecuados y crear un ambiente positivo”.



Carla Giudici

Para la ex jugadora de hockey, hay dos tipos de líderes en el deporte, los que imponen su forma de actuar en la pista y los que con su carácter, son capaces de imprimir armonía en el vestuario. “La mezcla de estas personas son las que ayudan a que el equipo funcione. Una persona que es Líder positivo en un deporte es por su forma de ser. Cuando tu trabajas, estás en un grupo, esa forma de ser tuya se transmite. Y ya naces de esta forma”.

Como capitana del equipo, a ella le tocó liderar en más de una ocasión ambos terrenos con un liderazgo que a pesar de tener un componente innato, fue aumentando con el tiempo, no cualquier niña se afana en jugar hockey a pesar de que las reglas no le favorezcan porque no podía jugar con chicos. En ese sentido, Carla también demostró otra característica de los líderes: no se conforman con lo que existe y no tiene miedo a romper las reglas porque confían en que lo que persiguen es lo correcto.

Esa forma de ser la ha trasladado a otras áreas de su vida. En su trabajo como profesora en la escuela, Carla reconoce que “no soy Líder porque es una empresa y funciona de otra forma, pero sí creo que tu forma de ser ayuda en distintos sitios a que todo vaya bien”. Su concepción sobre su liderazgo en la escuela se acerca bastante al concepto de “Líder sin etiqueta”, del que hemos hablado en este capítulo.



Javier Illana

Un buen Líder es aquel que también ha sido buen alumno. “Hace no hace tanto tiempo era el niño bonito de la selección, la mascota, el más peque. Ahora ya soy el veterano me toca a mí dar consejos y enseñar a los que vienen detrás, a dar ejemplo, tomar las riendas y motivar aquellos que se queden por el camino, para ayudar a levantarse”.

Con su aprendizaje, Illana ha sabido aprender lo que supone ser un Líder que sea capaz de tirar de un equipo, como otros lo hicieron antes que él. Sin embargo, que él sea capaz de transmitir sus conocimientos no significa que se considere un buen entrenador, “no tengo paciencia y lo paso muy mal, es muy difícil entrenar a gente que no tenga cualidades”, recuerda, de su paso por un programa de televisión en el que él ejerció de couch. Esa experiencia le enseñó a Javier que ser Líder dentro de un equipo, no es lo mismo que ser Líder como entrenador, que implica quizá otras cualidades que se han de curtir con el tiempo.

Felipe Reyes

Hay ocasiones en que la etiqueta de Líder casa a la perfección con la actitud adoptada. Es el caso de Felipe Reyes, quien tuvo que sustituir en la capitanía a Alberto Herrero dos años después de entrar en el Real Madrid. Fue elegido porque era el jugador español que más tiempo llevaba en el equipo, “un club como el Real Madrid necesita tener un capitán con el que la gente se sienta identificada y un jugador que lleve, que se vea que iba estar años en el club, y por eso me lo ofrecieron a mí”.

Fue una distinción que él se tomó muy en serio, por la responsabilidad que conlleva ser el enlace entre el equipo y los puestos que tiene por arriba. Pero, “siempre he sido un jugador responsable y no me pesó nada, recogí ese encargo con mucho agrado y me siento orgulloso de ser capitán después de tantos años”, afirma Reyes.



Para el pertenecer a su club implica, además, tener unos valores que él como líder procura mostrarlos a diario.

Su caso es especial, porque si bien defendemos que los títulos no hacen al Líder, Felipe ya traía de por sí un liderazgo innato, y en su caso, se reforzó con esa responsabilidad impuesta. Quizá sea una forma de liderazgo difícil, porque una vez que uno es nombrado como tal, tiene por delante el gran reto de demostrar con sus acciones que puede estar a la altura. Por ello él siempre se ha esforzado por “transmitir buenos valores, responsabilidad, humildad, esfuerzo y sacrificio”.

Unos valores que se tornan en imprescindibles cuando el capitán es consciente de los malos momentos, “cuando las cosas no van bien el capitán es el que tiene que estar ahí para dar un grito o para apoyar a un jugador que no esté pasando por una buena racha”. No obstante, la estrategia de juego y de entrenamiento, señala, siempre le corresponde al entrenador.



Juan Antonio Corbalán

“Liderazgo no es un papel que juegas para empezar, sino un papel que te dan, y está sometido a las distintas apreciaciones para que te consideran como tal”. Así define Juan Antonio Corbalán lo que es un Líder, quien lo diferencia de un jefe, porque “es alguien que te imponen”.

Para él hay varios perfiles de Líder que son completamente legítimos. Por una parte está la persona que influye, transmite, sabe lo que hacen y es capaz de explicarlo. Por otra parte, están las personas que son ejecutivas y tienen capacidad de tomar decisiones. “Tienen una intuición enorme y son emocionalmente rígidos y estables, y tienen una solución para cada situación”, afirma.



Juan Antonio Corbalán concibe diferentes tipos de liderazgo cuyo punto de unión es la responsabilidad personal de ser eficiente en su trabajo, aunque de diferente forma.

Por último, hay otro liderazgo final que son los “guerreros, gente que te contesta, te pide razones y te pregunta qué necesitas. Son gente fiel, que cuando han tenido un buen maestro o alguien en quien confían a la hora de tomar decisiones, lo único que dicen es dime lo que quieres que yo te lo haga”. Para él son modelos que caben en cualquier organización, tanto deportiva como empresarial.



Visto de este modo, cualquier persona que pertenezca a esa organización debe cumplir uno de esos papeles para que el resto pueda cumplir el suyo. Por tanto, de su definición podemos extraer que liderazgo no es una única persona que esté por encima de un equipo: aquí, cada componente de ese grupo es Líder de por sí porque cumple unas funciones que nadie más hace y que le convierte en único e imprescindible para conseguir los objetivos propuestos.

Como Líder, Corbalán tiene algo de cada uno de los modelos que él ha propuesto. Además, “la nobleza es una de las partes que más remarcaría de mí mismo, no soy rencoroso y nunca lanzo la primera piedra, soy sincero e intento aglutinar a la gente en torno a las ideas.”

JJ Hombrados

Como capitán de equipo, **Hombrados** se vio como Líder en su última etapa de juego en el BM Ciudad Real. Un título que “entendía que ejercía y había que predicar con el ejemplo, no podía hacer una cosa y decir otra diferente”.

Su liderazgo también implicaba tener en cuenta la visión del entrenador y del equipo para ser correcto en todo momento, confiesa. Una actitud que no le fue difícil asumirla, porque siempre ha tenido una visión global de lo que suponía su juego para tomar las decisiones adecuadas.

Hombrados considera que en el Líder pesa más la experiencia y el saber hacer. “Puedes tener cualidades para serlo, pero tienes que saber llevar la bandera de Líder. Y no es ponerse una pegatina, se hace dentro del entorno del equipo, y puedes ser capitán, pero el Líder otra cosa”. Al igual que el autor de “Un Líder sin Cargo”, Hombrados piensa que el capitán debe saber liderar dentro de un grupo utilizando la disciplina, transmitiendo valores, y estar cuando el grupo le necesita para resolver las situaciones más críticas.

“Yo era capitán porque me había nombrado, pero no tenía porqué demostrarle a nadie porque lo era. Y lo hacía currando más que los demás y predicando con el ejemplo”, cuenta **Hombrados**.



Hombrados fue un capital con un liderazgo nata en su etapa en el Balonmano Ciudad Real porque predicaba con el ejemplo para cumplir los objetivos.

Cuando habla de su liderazgo dentro del equipo, recuerda que tenía un especial interés por todo el equipo, y que por ello hacía lo que hiciera falta para guardar la armonía. Recuerda haber sacado el carácter en más de una ocasión, pero siempre con argumentos, “si no tienes en qué sustentarse es difícil”. Y sobre todo siempre tenía presente una cosa: nunca pensó en el interés personal, y siempre en el general.

Fernando Hierro

A Fernando Hierro también le vino la capitania del Real Madrid impuesta, “por veteranía, y la tienes que aceptar”, subraya. Se puede dar el hecho de que no estás preparado, pero “se va aprendiendo. Cuando llegas a un equipo te vas quedando con las cosas que hace la gente mayor, y después las aplicas tú”.

Para él, un buen capitán ha de ser también un Líder moral, “el brazalete es para la foto y para recoger la copa si has ganado, pero cuando las cosas van mal, es el que se sienta delante de los jefes para ver cómo va el grupo”. Para Hierro es la persona que se pone “el primero y que ejemplariza”.

También es importante rodearse de buenos escuderos, “siempre he tenido segundos y así es más fácil lidiar”, reconoce, al mismo tiempo que señala: “hay que decir las cosas como hay que decirlas, y sin eso no se puede ser capitán”.



Ahora que es segundo entrenador del Real Madrid, está viviendo el liderazgo desde otra perspectiva diferente, “es diferente porque tienes que gestionar 25 egos, dejar fuera 8, manejar la prensa, el club, tomar decisiones, imponerse al juego, tener carácter, convencerlos y ganarse el respeto, y eso se consigue con un liderazgo natural”.

Martín Fiz

Martín Fiz es de esos líderes que lo son en cualquier área de su vida, porque él concibe el liderazgo como aquella habilidad para dar lo máximo de uno mismo en cualquier ámbito, y tener la seguridad de que es capaz de hacerlo bien y defenderlo contra viento y marea.

Otro de los momentos en que se demuestra su liderazgo natural, fue aquel en el que tuvo que enfrentarse a sus padres y decir que lo dejaba todo por dedicarse al deporte. Les logró convencer “por mi carácter, porque siempre he sido un poco Líder, he tenido esa personalidad revolucionaria que me ayudó a enfrentarme a mis padres y a cualquier situación”. Fiz confiesa que una vez que tomó la decisión, “fue todo rodado” y por ello recomienda a un emprendedor que utilice su liderazgo natural para tomar ese tipo de decisiones importantes en su vida. “Le tiene que gustar e ilusionar en la idea que piense, tener ese don especial que te empuje a hacerlo”, aconseja.

María José Rienda

María José es de esas líderes apasionadas, que tienen una luz especial y cuyo liderazgo lo ejerce en contadas ocasiones. “Depende del día me siento Líder, como en los momentos de victorias, en los que te sientes muy fuerte por dentro, o cuando tienes lesiones, que sacas toda esa fuerza para mejorar”. Pero hay otras ocasiones en que ese sentimiento de seguridad decrece, aunque la esencia siempre permanece.

La ex esquiadora deja entrever que a un Líder también puede caerse, o no estar al 100 por 100 siempre. Lo importante no es estar arriba siempre, sino sacar ese liderazgo para cuando se está muy abajo. Si somos capaces de poner punto y final a una situación desfavorable y utilizar todas las herramientas aprendidas del liderazgo para recuperarnos en un momento así, es cuando descubrimos que la esencia de Líder no se ha esfumado.



Laia Sanz

Laia es de esas líderes naturales que dan un significado positivo a las palabras de ambición y competitividad. Para ella tener estas cualidades simboliza superar retos diarios que le hacen dar lo mejor de sí misma cada día para romper barreras y superar las marcas. Es la presión de competir y las ganas de hacerlo siempre bien lo que la distingue en su área deportiva.

“También tengo carácter”, confiesa Laia, una habilidad que bien dosificada es importante según señala. “A pesar de que compito en un deporte individual tengo a mucha gente detrás y tienes que organizar muchas cosas, y tienes que llevarte muy bien con las personas de tu entorno, motivándoles para que hagan bien sus funciones”, describe, porque eso le ayudará a ella a competir con mayor fiabilidad.

Marc Gené

Además de talento de base, Marc Gené es un Líder por su forma de trabajar, lo que le ha llevado lejos en el mundo del motor. “La constancia siempre me ha ayudado, además de ver siempre lo positivo de las cosas”.

Para su trabajo como piloto de pruebas, él ha tenido que poner otras cualidades en práctica, como la capacidad de análisis, conocimiento y comunicación. Entre todas esas habilidades, destaca la capacidad de decisión y seguridad: “hay que decidir qué piezas son las mejores para competir”.

No obstante, Marc Gené diferencia entre su forma de liderazgo con el de Alonso, “yo no me considero Líder”; afirma. Aunque él forma parte del engranaje dentro de esa organización.

Para él, el piloto asturiano es el perfecto Líder porque “da ejemplo con su lucha, siempre sale a darlo todo”. Además, asume riesgos que no todo el mundo lleva a cabo, y nunca se rinde. “Hay pilotos que pueden ganar y lo dan todo cuando tienen el mejor vehículo, pero cuando no es así tiran la toalla y se desmotivan, y él no lo hace. Es el primero que llega al circuito y el último en irse, le dedica más horas que nadie”, explica.



David Casinos

El atleta paralímpico intenta ser siempre un Líder en su vida personal y en su faceta profesional, lo define como “un liderazgo independiente”. Él intenta tener controlado todo lo que tenga que ver con su vida profesional y le transmite la tranquilidad a los suyos. Es una manera de ejercer el liderazgo. También lo es en esos momentos en los que sufre una lesión y saca la empatía suficiente como para que su equipo siga creyendo en él.

Él entiende el liderazgo como una relación bidireccional entre el Líder y su entorno en el que siempre haya una simbiosis que favorezca a ambos para conseguir los resultados propuestos. Pero no es una facultad que se adquiere en un solo día, para él, “el Líder se hace, porque vamos adquiriendo a lo largo de la vida consignas que nos hacen ser esos seres racionales y con una madurez vital necesaria que nos hace que tengamos experiencias, costumbres y educación”.

Casinos también remarca que es necesario escuchar y creer en la gente que tienes alrededor, “hacerles creer en momentos de debilidad en sí mismos” y fomentar la confianza necesaria para conseguir los objetivos.

Manuel Torné

Torné es uno de esos líderes hechos a sí mismos, cuyo carácter se ha forjado superando las piedras del camino. Él es una persona determinante, que siempre ha conseguido lo que se ha propuesto, pero no sin antes luchar, trabajar, estudiar, aprender y escuchar a los demás con una humildad que lleva de base allá donde va.

Un Líder que no se pone límites a sus sueños. “Yo he sobrepasado los límites, sino no llegas a ser campeón del mundo”, recuerda.

La empatía con la gente de su entorno también le ha posibilitado que él, con escasos recursos económicos, pueda competir siendo el segundo piloto de profesionales como Pedro Nogales, con quien ganó el campeonato mundial. Su forma de entrenar hace que se haya ganado la confianza de mucha gente que incluso le ha prestado su ultraligero para competir y entrenar. Por ello, es admirado en el mundo del motor por su arrojo, empeño y porque siempre está dispuesto a luchar por su pasión cueste lo que cueste.



Joel González

Joel es de esas personas cuyo deporte le ha posibilitado brillar mas como Líder, aunque hay cualidades que ya son innatas en él por la educación que ha recibido, basada en valores, sacrificio y positivismo.

En el área profesional, Joel no se amilana por un resultado adverso. Testarudo, persistente, luchador... Ha pasado la mayor parte de 2014 sin entrenar por una lesión pero él lo tiene claro, ahora que ha vuelto al tapiz volverá a luchar por estar en lo más alto.

Sabe lo que es ser el número uno mundial –hoy está en el quinto puesto– y sabe soportar la presión de lo que eso significa como un buen Líder, “no lo miro mucho porque no sirve para nada, al final son números para que nos crucemos entre nosotros”, desvela, para quitarle importancia.

No obstante es un ranking que todos miran de reojo para estar en los primeros puestos, cuanto más arriba estés, más vales. Pero todo ello desde una deportividad inmensa que caracteriza a cualquier teakwondista, quienes valoran el mérito deportivo, la educación y el respeto por encima de todo.

Como Líder natural, Joel es de los que salen a la calle a buscar sus objetivos, porque “nadie te va a venir a buscar. Es complicado pedir, pero yo también lo hago”. Ese inconformismo nato es el que le ha llevado a ser bicampeón mundial y europeo en su disciplina, porque es de los que prefieren arriesgar sin pensar en el fracaso, “duele una derrota, pero no pasa nada, porque puedes volver a entrenar y volver a intentarlo”, afirma.

Joel es consciente de que sus palabras pueden ser analizadas desde la perspectiva de alguien que parezca que “le salen bien las cosas”, pero “cuando no me han ido bien, he hecho una balanza para conseguir lo que he conseguido, no me he tomado el fracaso tan a pecho: es un mecanismo para no abandonar el sueño”. Él está convencido que todos tenemos algo que nos hace diferentes y hay que fomentarlo para conseguir lo que nos proponemos.



José Luis Abajo

El tirador de esgrima opina que también hay otro tipo de liderazgo: aquellos que tienen las cualidades pero que no ejercen. “No todo el mundo quiere ejercer”, avisa. Para él debe ser innato que un deportista de élite sea un Líder, pero por que lo sea no debe estar obligado a ejercer con su entorno más que para conseguir sus objetivos. Ha de tener presente, eso sí, la humildad, la honestidad, comunicación y conocimientos para serlo de verdad, “y teniendo los objetivos claros, se puede lograr liderar cualquier proyecto que te propongas”.

De su entrenador ha aprendido otros rasgos para ser Líder que él aplica también, como el ser reflexivo. “Mi entrenador es muy reflexivo, te escucha, no te contesta y al rato lo hace. Analiza mucho lo que está pasando, como estás tú, lo que le has dicho y en vez de soltártelo de pronto, se toma su tiempo para decirlo de la forma más idónea”, explica.

De él también aprendió a tomar las decisiones adecuadas y tener mucha mano izquierda con las personas, “es importante saber tratar a cada uno según sus circunstancias”, revela, porque “todo el mundo es diferente y necesita soluciones diferentes”. Aún así, la autorresponsabilidad y autocrítica no debe desaparecer nunca. El buen Líder es el que te “te enseña su manera de hacer las cosas y permite que tú adaptes todo eso a tu forma de ser, tiene que enseñar a su equipo a tomar decisiones con las herramientas que un Líder enseña”.



5.

Un Líder tiene que ser una persona que sea positiva, optimista, que sepa conocer a los compañeros, animarles, estar en la pista y nunca quejarse por un pase mal o porque en defensa se ha colado y no lo ha hecho bien.. Al contrario, si ha pasado esto, tiene que animar para que no vuelva a pasar”

“El mejor Líder es el que tiene un control absoluto de lo que hace, sabe expresarlo y transmitir con tranquilidad y logra empatizar con su entorno para conseguir resultados”

“El mejor Líder es el que tiene carácter, el apoyo del equipo y del jefe y el que hace prevalecer los objetivos comunes por encima de los individuales”

“Un Líder tiene una fuerte personalidad, no se deja manejar por nadie y tiene las ideas bastante claras como para dar ejemplo, que los demás te sigan y que remen en tu dirección”

“Un Líder es una persona que es ejemplar y tiene una capacidad moral que es admirada por el resto. Se nace, pero también se hacer”

“Un Líder tiene que saber gestionar todas las situaciones que se le presentan, desde buscar un sponsor hasta temas de viajes, siempre tiene una solución para cada problema”

7

la ética e integridad





José Luis Abajo practica uno de los deportes que más promueve la ética e integridad en el terreno de juego.

“Un Líder es una persona que es ejemplar y tiene una capacidad moral que es admirada por el resto. Se nace, pero también se hace”

JOSÉ LUIS ABAJO, ESGRIMISTA

Cuando a **Fernando Hierro** le llamó el equipo de veteranos del Real Madrid para jugar con ellos, no se lo pensó ni dos minutos. Hacía solo unas semanas que había colgado las botas, y a pesar de que no tenía claro qué iba a hacer entonces con su tiempo, el ir a entrenar con ellos podría suponer para él una forma de llenar esos huecos que antes ocupaba entrenando, pensando en la estrategia para el próximo domingo. De un día para otro pasó de ser un deportista de élite a un jugador jubilado. En vez de jugar en la liga nacional, le tocaba echar pachangas. **Lejos del choque emocional que supone un cambio tan drástico, Hierro focalizó toda su energía en fomentar su responsabilidad social, una parte de la ética que toda empresa debería promover.**

“Cuando me explicaron que la asociación de veteranos del Madrid está constituida para dar de comer a 17 ex jugadores o para sus viudas, entonces dices: ya está, no necesito más razón”, reconoce. El ahora segundo entrenador del Real Madrid concibió su entrada en el equipo de veteranos como una forma de **devolver todo lo que el club de su vida le había dado**: una vida llena de sueños cumplidos, de aprendizaje, de ilusiones compartidas. “La gente solo se fija en lo que ganamos, pero no se dan cuenta que ayudamos, y que dejamos nuestra imagen gratis a este tipo de cosas,



cuando habría empresas que pagarían mucho por ello”, explica. **Fernando Hierro** humaniza con este hecho el mundo del fútbol, que a veces parece oculto entre tanto flash y tanto contrato millonario.

Ese es el objetivo de **la Ética concebida como responsabilidad social** que adquiere una organización, entidad o empresa con la sociedad. En respuesta al compromiso que adquiere con su entorno en función de la actividad económica y social que desempeña. Su razón de ser, como indicaba **Fernando Hierro**: “devolver” de alguna manera todo lo que la entidad recibe de su entorno. Una acción basada en uno de los principios éticos necesarios en la sociedad: saber dar cuando uno recibe.

La pregunta ¿qué es la ética? Ha tenido multitud de respuestas en la historia del pensamiento, pero más allá de las diferentes concepciones sobre la distinción entre el bien y el mal, debemos de buscar, aunque sea desde nuestra visión personal, un criterio claro de cara a obrar de la mejor forma posible.

Tenemos que asumir un conjunto de normas a cumplir para dar sentido a nuestra ética, “son nuestros valores, si tú no los tienes, no hay medicina para curarlo”, ironiza **Hierro**. “Sin Ética y sin conducta es imposible actuar en la vida, no somos robots”, sentencia.

Para entender la Ética como uno de los valías esenciales que debe ir asociados a toda persona, deportista o emprendedor, cabe analizar **qué valores son los más adecuados para nosotros, y por otra parte, cuáles son aquellos por los que se rige la sociedad**, el club al que pertenecemos, o la empresa que queremos construir, o en la que trabajamos. Las dos vertientes de normas éticas se deben cumplimentar y actuar en consecuencia. **Fernando Hierro**, por ejemplo, accedió a formar parte de los veteranos del club porque es una dinámica que siguen la mayoría de jugadores de la casa. Es una norma no escrita que podría formar parte de la ética de los madridistas. Al mismo tiempo, el ex futbolista accedió porque forma parte de su moral, solidaridad y generosidad, valores personales por los que se ha regido toda la vida.

Hay que tener claro que la Ética tiene que ser la base de todas nuestras acciones. “**Hay unos valores y formas de comportamiento que no hay que perderlos**”, reclama la piloto **Laia Sanz**. Para ella, el deporte puede ser uno de los mejores ejemplos para enseñar que la Ética es esencial tanto para conseguir el éxito como para superar



el fracaso, y pone de ejemplo la rivalidad entre los tenistas Federer y Nadal, que analizaremos más adelante.

Unos valores que se dan dentro del ámbito profesional, y que por ello forman parte del **código deontológico**: otra parte de la Ética que se ocupa de dictar los valores morales que deben seguir todos los profesionales en su disciplina, para promover el “juego limpio”. Gracias a su conciencia deontológica, Federer y Nadal son ejemplos a seguir en superación, rivalidad y juego, “se tienen un respeto increíble”, opina **Maialen Chorreaut**.

Para la piragüista vasca, es esencial no perder ni los valores ni las formas de comportamiento. “Hay que tener una línea a seguir y no prostituirla, porque te va a perjudicar”, opina JJ **Hombrados**. Para ellos, el fin no justifica los medios, y seguir las normas que se han dado para jugar supone uno de los componentes esenciales de sus victorias, pero también de sus derrotas. “No es lo mismo perder habiendo jugado mal que perder habiendo jugado bien” justifica **Carla Giudici**.

Como emprendedor, seguramente, se produzca un debate moral cuando se reflexione acerca de la utilidad de seguir unas normas básicas establecidas con el objetivo de hacer el bien, o atajar distancias y hacer el mal a sabiendas para obtener un beneficio económico determinado. Es una disyuntiva que cada uno debe discernir según sus principios vitales, **pero también ha de advertir de los peligros que tiene el no seguir las normas establecidas a la hora de hacer negocios, que veremos en este capítulo**.

A partir de la conciencia personal de las vertientes que justifican las normas de nuestra Ética, podemos reflexionar sobre todas las áreas en las que es necesario recordar por que no todo vale y que obrar bien también supone una recompensa.

1. *La Ética como normas que rigen nuestras acciones*

De la experiencia de nuestros deportistas se deduce que en una carrera profesional, las normas que regirán nuestra acciones tienen diferentes niveles: **corporativo, laboral y personal**. Esas normas están relacionadas con la moral de donde emanan y de la ética de cada cual para cumplirlas.



Nivel corporativo

Son aquellas que forman parte de la filosofía de la entidad y que suelen ser parte de la **Responsabilidad Social**. Ya hemos visto que en el caso del Real Madrid, pertenecer al club de veteranos supone casi un deber para aquellos que se sienten muy ligados al club. Son generalmente normas no escritas y que sirven para aumentar el apego o pertenencia a la entidad, ayudando al mismo tiempo a mejorar la imagen que la misma proyecta a nivel social.

Grado de ética

No se puede medir con parámetros científicos el grado de ética adecuado para cada contexto o situación, pero si algo tiene claro **Juan Antonio Corbalán**, el ex jugador de baloncesto, es que “tiene que acompañar en cada uno de nosotros en rango o dimensión mayor en función de cuál sea nuestra categoría”. Para él, **cuanto más rango tenga una persona dentro de una organización, “mas exhibición de ética y dignidad tiene que tener”**. Para ello, hay que ser “implacable”, opina. **Corbalán** analiza el contexto económico actual y se muestra indignado por la poca Ética que ha imperado en los casos de corrupción política. “Me duele mucho la crisis que tenemos porque ha venido de aquellos que pudiendo ser éticos, dignos y hacer las cosas bien, optaron voluntariamente por hacer el mal”.

De hecho el ahora médico deportivo, aboga por obligar a hacer cursos anuales de ética a los directivos importantes de empresas. Paradójicamente, hay excesiva formación sobre estrategias empresariales y márketing y según su punto de vista, falta aprender moral. “Un directivo puede ser malo profesionalmente, pero nunca le puede faltar la Ética”, reivindica **Corbalán**.

Mismo mensaje se puede aplicar a los deportistas o emprendedores. Cualquiera puede equivocarse a la hora de obrar, pero cuesta encontrar justificación cuando te saltas las normas éticas básicas a sabiendas que lo estás haciendo mal. “Hay gente que está siendo sancionada y que irá a la cárcel”, espera **Martín Fiz**. Para el corredor vasco, **lo esencial en el mundo empresarial es “ser buena persona, y que tus conocimientos y productos sean los mejores”**. Como recién llegado al mundo del emprendimiento, Fiz reconoce que “hay muchas trabas” que empiezan por el coste de los productos de venta al público, por ejemplo. “En algunos sitios aplican muchos



descuentos, a veces se paga con IVA, otras no...”, insinúa. Siendo conscientes de la competencia feroz a la que se enfrenta en un mundo en el que los más aventajados suelen ser los que hacen ‘trampas’, Fiz no desiste: “hay que luchar con tus armas, ojalá todos lo hiciéramos. Quiero pensar que cada vez habrá más Ética y quienes no lo hacen bien, vayan a la cárcel”.

A veces es necesario, como emprendedor, reflexionar sobre la utilidad de saltarse las normas. Al fin y al cabo, se llega a invertir el mismo tiempo en hacer las cosas acertadamente que en no hacerlas. ¿Nos hará más felices no pagar impuestos, si eso supone estar falseando, escondiendo, mintiendo y exponerte a una posible futura sanción? ¿Seremos útiles en la sociedad si hacemos todo esto? ¿Nos sentiremos bien con nosotros mismos?...

Si la respuesta es no, el resto de reflexiones solo tienen que ir en una única dirección: la Ética en el deporte, la vida y los negocios no solo es básica, sino imprescindible.

“La mente del hombre superior valora la honradez; la mente del hombre inferior valora el beneficio”

CONFUCIO

Producción sostenible

No solo se ha de tener Ética en las acciones empresariales, sino en el sistema de producción, para que no altere o empeore la dinámica medioambiental en la que nos desenvolvemos. **Corbalán** nos explica que lo ideal sería un contexto empresarial en el que **“yo pudiera ver lo que tú necesitas, y pudiera colaborar en que consigieras esas cosas sin perder la dignidad o mi forma de entender el mundo”**.

Para él las personas que colaboran dentro de un ecosistema deben perseguir siempre el bien común, porque de esa manera, también revertirá en nosotros mismos. “Y todo parte de una disposición personal”, apunta. Un bien común que vaya más allá de incrementar los ingresos económicos, en el que los empresarios tuvieran asimilado como principio ético básico el evitar la contaminación o la deslocalización del proceso productivo, entre otros. En ninguno de los dos casos la empresa vela por su producción sostenible porque afecta al entorno en el que se enclava. En el primero,



no cumple los parámetros básicos de contaminación. ¿Es ético suplir esa falta de moral pagando las multas millonarias con las que son sancionados?...

Por otra parte, la deslocalización ataca dos faltas de Ética a considerar. La primera, si se traslada una fábrica a un país en desarrollo, de alguna manera se puede interpretar que el empresario se aprovecha del bajo nivel de vida para pagar menos salarios y obtener más beneficios. Y al mismo tiempo, ese traslado supone que los trabajadores que has tenido en España, por poner un ejemplo, se queden sin trabajo. Solo por el objetivo de obtener más beneficios. ¿Merece la pena ganar más dinero del que se necesita para vivir si eso supone tener un sistema productivo no sostenible, y que a la larga, provocará disfunciones en el entorno que nos rodea?

Nivel laboral

A nivel laboral, son aquellas que podrían estar dentro de un **Código Deontológico** determinado. Las profesiones más regladas tienen este tratado del deber: desde los médicos, de cuyo cumplimiento formal depende su profesión, hasta los periodistas, que aunque no es de obligado cumplimiento, rige la moral de todos ellos y determina su credibilidad.

Su incumplimiento lleva consigo una pena, multa o sanción. Así, en el caso de los futbolistas, una agresión a un rival implicaría saltarse de alguna manera esa deontología obligatoria, lo que puede conllevar una tarjeta amarilla o roja. En el caso de un emprendedor, no pagar impuestos o saltarse un problema de selección por concurso administrativo, supondría también una penalización por parte de Hacienda. Son dos acciones malintencionadas que persiguen un mismo fin: ganar o ganar más. Más adelante reflexionaremos sobre esta idea maquiavélica.

Antes de llegar a ese apartado, cabe reseñar la alta estima con la que los deportistas consideran este tipo de Ética para desarrollar su disciplina. En el caso de **Joel González**, su pasión por el Taekwondo nació precisamente de eso: de la imagen moral que emanaba el deporte que acabaría siendo su forma de vivir. “Me atraía mucho el compañerismo que había y el respeto que infunde la figura del maestro”, recuerda. Valores que no vio sin embargo en el fútbol, un deporte que ya probó antes y por el que acabó dejando para dedicarse a luchar encima de un tapiz. Lo mismo le ocurrió a **Pablo Villalobos**, “no me gustaba el fútbol como deporte en sí y por todo lo que veía en torno a él, la excesiva competitividad”.



EL atletismo representa para Pablo Villalobos más valores éticos que ningún otro deporte para él.

De ambas visiones se extrae un juicio subjetivo de los dos deportistas que acabaron eligiendo otro deporte alternativo al fútbol porque vieron en él **normas básicas de comportamiento que les hacía sentirse mejor consigo mismo y con los demás**, pudiendo, al mismo tiempo, ofrecer valores positivos. Una sensación que siempre va ligada a las normas.

Ese mismo “enamoramamiento” también puede ser un elemento que fomente la decisión de un cliente ante un producto u otro, porque también se fija en los valores de una marca o de una empresa para consumir sus servicios. Por tanto, **el emprendedor que quiera sacar adelante un proyecto** tendrá que, no solo, **tener claros sus principios**, sino también, **proyectarlos de la mejor manera y hacer que se cumplan a todos los integrantes de esa entidad con el objetivo, siempre, de ser primeros en el mercado.**

Utilidad de las normas y las reglas

Es lógico que pensemos que es útil cumplir las normas establecidas para no ser sancionados con una multa o a nivel social. Pero ya hemos visto, en los casos que conocemos a diario por los medios de comunicación que **una multa económica o de**



inhabilitación no persuade a los delincuentes de olvidarse la ética para aprovecharse de su situación ventajosa saltándose las reglas.

Llegados a este punto es necesario que nos preguntemos qué es lo que falla para que algunos individuos no tengan clara la función de la Ética tanto a nivel vital como profesional. ¿Faltan normas? o, ¿falta endurecer las condenas?

Si observamos el mundo de la esgrima, puede que obtengamos una respuesta válida para cada una de las preguntas. Según cuenta **José Luis Abajo**, en su disciplina “las normas son muy estrictas, te penalizan mucho”. De hecho, cualquier “salida de tono, falta de respeto al rival o una conducta indecente o violenta está muy castigada”. Pirri aprendió desde pequeño, cuando empezó a desarrollar este deporte, que había determinadas conductas que no se podían hacer porque le penalizarían en la pista y dentro de la competición, tanto con tarjetas como con tocados, lo que provoca una expulsión si rebasa un límite. “Es una de las mejores partes de la esgrima”, explica Pirri, “porque **no se producen casi esos hechos dentro de la pista, la gente está muy concienciada**”, alega.

A partir de esta base, el medallista olímpico reconoce que hay que amoldar el carácter personal de cada uno en función de la competición: **hay que racionalizar la rebeldía y agresividad para focalizarlo en hacer el mejor tocado**. “Si te pasas sabes que vas a fallar”, recuerda. “Todo eso se amolda con los años, y la experiencia te ayuda mucho”.

Nivel personal

“Hay que tener unos principios que rijan tus acciones, porque eso te hará sentirte bien contigo misma”. Esta podría ser la razón de ser de la Ética entendida desde el plano personal como explica la piloto **Laia Sanz**. El sentirse bien con uno mismo, el no quebrantar nuestra moral, **el ser, en definitiva, leales a nosotros mismos, es uno de los valores más grandes que se puede tener como persona. Eso repercute, indudablemente, en una entrega personal hacia la causa que trae consigo objetivos cumplidos y juego limpio.**



La piloto catalana considera que las victorias saben mucho mejor cuando se actúa de manera ética y profesional.

La Ética personal depende de lo que cada uno entienda como valores esenciales. Hay miles, y todos ellos definen a la persona y sus acciones en un momento dado. Si tuviéramos que elegir uno para Laia, ese sería el de **compañerismo**. **Tiene tan asimilado este valor que ni cuando le fallaron las fuerzas en uno de sus Dakar, y sufrió un fallo técnico, pensó en abandonar.** Su moral le obligó a ello, arrastrada por ese sentido de la responsabilidad con su equipo. La piloto catalana pensó que detrás de ella había un compañero que había estado luchando mucho por estar ahí, un equipo que esperaba lo mejor de ella, una marca que patrocinaba su carrera, una familia que siempre le había apoyado. Su sentido de la lealtad hacia todos ellos la empujó para que siguiera adelante con las mismas fuerzas y luchara por terminar su cuarto Dakar, y así sumar otra gesta más a su curriculum.

El compañerismo también es otro de los valores que dirigen el comportamiento ético de **Maialen Chorreaut**. “Hay valores que no hay que perderlos”, reivindica. Ella recuerda que la rivalidad provoca en el deporte “imágenes que no deberían verse”, y que en cambio, debería proyectarse más cordialidad y sentido de la amistad.

Ella ejemplifica con la rivalidad existente entre Federer y Nadal. Los dos tenistas, que se han enfrentado en multitud de competiciones, hacen gala del respeto que se tienen entre ambos, y de la deportividad con la que asumen cada uno de sus enfrentamientos. “Y yo, aunque me gusta ganar y soy picona con mis rivales –reconoce **Maialen**–



siempre les respeto y nunca se me ocurriría hacerles ningún feo, porque al fin y al cabo hoy le puede salir mal a ella pero mañana a mí. Y de todo se aprende”, razona.

“Cuando Federer tiene esas rachas de genialidad, lo único que cabe hacer es conservar la calma y esperar a que pase la tormenta”

RAFA NADAL

Corbalán, sin embargo, se identifica más con la ‘nobleza’. “No soy una persona rencorosa, no trato nunca de tirar la primera piedra y de defenderme de la manera más caballerosa posible”, explica. Acciones que responden a su moral y que lo ha aplicado no solo a su vida deportiva, sino también a la personal.

La humildad también es cosa de **Joél González**. A pesar de ser dos veces campeón del mundo en taekwondo y otras tantas a nivel europeo, asume que no sea reconocido por la calle y se mantiene con los pies en el suelo. Esto es algo con lo que ha aprendido a convivir desde que, con 19 años, ganara su primer campeonato mundial. **“Estaba muy contento, tenía la euforia de decir que era campeón del mundo y llegué a España y ni mi vecina sabía que había ganado el campeonato”**. Llegó a la cruda realidad, y reconoce Joel que “se hizo maduro a partir de esas experiencias”. Una madurez que le vendría en forma de Ética: **el hecho de ganar un título mundial no le hace diferente a los demás**, aprendió. “Entonces pensé: el deporte es deporte. Y eso me vino genial para preparar los Juegos Olímpicos”, recuerda. Unos Juegos, los de Londres, que le volvieron a salir bien, y aunque tuvo algo más de repercusión mediática, no cambió su forma de asimilar sus triunfos. “Disfruté durante los dos meses siguientes de esa popularidad”, reconoce. Después de aquello, su vida volvió a la normalidad: entrenamientos, competiciones y un ranking en el que mantenerse.

¿El fin justifica los medios? El dopaje y las trampas

A pesar de que hay mecanismos oficiales que regulan el uso de sustancias para evitar que haya competencia desleal entre los deportistas, el dopaje es una realidad que aunque cada vez está más vigilada, coexiste con el día a día de la competición.

“Ha habido momentos en lo que conoces a gente que sospechas de ellos, porque ves que no viaja a según qué encuentros, solo compiten en sus países y hacen bue-



nas marcas allí”, analiza el atleta **David Casinos**. Para él, como para la mayoría de deportistas, **el fin nunca justifica los medios, pero es consciente de que hay muchos casos que no salen a la luz y que el dopaje es una lacra con la que hay que luchar activamente**. Tanto él como otros deportistas, como **Javier Illana**, se rigen por la agencia “Wada”. Al estar inscritos, tienen que informarles en todo momento de donde están para que les puedan hacer controles por sorpresa.



Hay deportes como el de Javier Illana en el que no se puede recurrir al dopaje para conseguir buenos resultados porque el efecto es totalmente el contrario.

Hay deportes que se dan más al dopaje que a otros. De hecho, **Javier Illana** explica que sería una contrariedad someterse a cualquier sustancia química ya que los sentidos tienen que estar agudizados al máximo para realizar un salto desde un trampolín. No obstante existen los controles en su disciplina tanto como en el resto, y él es un defensor acérrimo de esta práctica.

No todo vale en el juego, como apela **Carla Giundici**. Con dopaje o sin él, **se puede dejar de tener Ética en el mismo momento en que pegas una patada a un rival cuando no ve el entrenador**. “Cuando haces un partido y no has jugado bien, por mucho que ganes el partido, a nivel personal eso no te gustará: tenemos una necesidad de hacerlo bien y que guste a la gente”, explica. Las razones responden a una satisfacción personal.



La jugadora de hockey patines justifica en ello una de las motivaciones principales para practicar un deporte o dedicarte a una actividad empresarial. “Aunque hayas perdido, pero si has jugado bien, te ayuda mucho a que la semana siguiente entrenes con más fuerza, mucho mejor y que el resultado del partido siguiente sea más bueno”, explica. “Pero **si entras en una dinámica que no estás jugando bien pero ganas, es mucho más difícil seguir hacia delante en los entrenos y partidos, porque entras en una dinámica negativa**”, opina **Carla Giundici**.

Lo equivocado, como dice Carla, es apelar al resultadismo. Para **Pirri**, “**el resultado es una consecuencia, no un objetivo**. Si tú te pones como objetivo un resultado, pierdes mucha fuerza y muchos enteros”, explica. El esgrimista cree que el objetivo más adecuado es “el proceso, el qué voy a hacer, el cómo lo voy a hacer, cuánto me va a llevar y cuando lo haces bien y bajo una comportamiento ético la consecuencia será un buen resultado”.

Esa disciplina moral que se marca el medallista español responde a una lógica básica: al final, el dopaje y **las trampas “son ‘parches’ de última hora que pretenden tapar, la mayoría de las veces, un trabajo poco o mal realizado para conseguir las metas que nos marcamos**”. Sin embargo, si desarrollamos un trabajo pulcro y milimetrado como describe Pirri, no es necesario poner como objetivo un resultado a cualquier precio.

2. Conclusiones

“Necesitamos unas reglas para vivir con ética, y no podemos salirnos de ese papel, porque sino tiramos por la borda muchas formas de conducta. Es entonces cuando tenemos que estar bien equilibrados. Y es que el ser humano por sí solo no tiene la constancia que necesita, por lo que tenemos que ser correctos y tener un estatus de conducta hacia lo que vivimos y sentimos”

DAVID CASINOS, ATLETA

“En el mundo empresarial la Ética es intentar ser buena persona y que tus conocimientos y productos sean los mejores”

MARTÍN FIZ, EX ATLETA



“Los atajos te pueden dar resultados a corto plazo, pero a largo plazo, no sirven. Lo que cuesta, sabe mejor. Y si, además, está basado en los valores y en la esencia de uno, la satisfacción es completa”

“Hay que intentar ser justos en la competición, sin pisar a los demás, cada uno que se gane las cosas por su propio mérito. Por su valía, por lo que lucha como persona, no para pisar al otro: no concibo la competición sin Ética”

“No creo que el fin justifique los medios porque yo creo que eso es ser algo egoísta y que te de igual quien se ponga por delante. Si estás compitiendo, tienes que competir de forma legal”

“La Ética es importante porque al final las reglas son para todos, sino al final estás contra ti mismo.”

“Tienes que tener unos principios y una línea segura. No puedes tener una a cada minuto, porque al final estarás supeditado a los demás, de alguna forma prostituyes tu línea y eso te va a perjudicar”.

“Tenemos que ser correctos y tener un estatus de conducta hacia lo que vivimos y sentimos, no vale todo”

“Es importante el resultado, porque te da el título de una liga, pero es igual de importante a nivel de sentimiento hacerlo bien”.

8

la innovación





Juan Antonio Corbalán concibe la innovación es necesaria para que la evolución sea constante.

“Vivimos en un cambio permanente. Lo único constante en el universo es el cambio, que afecta a nuestro ADN. La única esencia de la vida es la posibilidad de cambiar. Si la vida no pudiera cambiar se moriría. Por tanto, cualquier elemento de cambio no conocido es la Innovación”

JUAN ANTONIO CORBALÁN

Ella se enamoró de su deporte por ver jugar a su hermano. Tenía solo 7 años y el hecho de que no conociera a ninguna chica que pudiera practicarlo, no fue impedimento para que en casa expresara su deseo de seguir haciéndolo. Nadie le dijo a **Carla Giudici** que no existían equipos femeninos. ¿Cómo explicarle a una niña de 7 años que hay determinadas áreas de la vida en la que todavía no existe una igualdad social?

Su única preocupación era jugar y desarrollar esas habilidades innatas que tenía para seguir divirtiéndose. Comenzó jugando con los chicos en Vic, el pueblo de donde ella nació, en Barcelona. Pero en el momento de la competición y dependiendo de según qué entrenadores, aparecía la polémica. “Algunos de ellos me dejaban jugar, otros no”, recuerda. La costumbre estaba reservada solo a los chicos, pero las normas decían poco al respecto. “Pasé un año con muchas polémicas, porque no me dejaban jugar y sancionaron al club”, recuerda **Carla**. Durante ese tiempo, su padre luchó para que nadie le quitara a su hija las ganas por hacer algo diferente. “**Sin darme cuenta me convertí en una innovadora a la fuerza, porque entonces no era consciente de lo que significaba todo ello**”, confiesa la jugadora de hockey.



Con el paso del tiempo, entendió el significado de “innovar”, y que como recoge la RAE, es la **“creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado”**. Si consideramos la competición en hockey como un producto, sus ganas de jugar hicieron que ella modificara la costumbre reservada solo a los hombres y lo introdujera en el mercado, porque a partir de ella, muchas mujeres siguieron su camino. Del club de Vic, donde jugaba con chicos a un buen nivel, pasó al Voltregà, el club que fundó un equipo femenino con 7 chicas. Hoy más de 60 tienen a **Carla Giudici** como una referencia principal para seguir haciendo historia en este deporte a nivel nacional. “Es un orgullo que la cosa sigue y que no ha parado a pesar de que yo lo haya dejado”, reconoce la deportista.

El caso de **Giudici** es el de esos hallazgos que se hacen por casualidad o por evolución natural, como el descubrimiento de la penicilina. Una evolución necesaria, que también han vivido otras deportistas como **Laia Sanz**. “Supongo que soy una innovadora nata, pero en aquel momento no era consciente”, reconoce la piloto catalana. “Cuando me pongo a pensar en todo lo que he hecho, me siento orgullosa, porque **siento que he puesto un granito de arena y he roto barreras**”. Cualquier mujer no bate récords mundiales en trial, superando marcas de hombres incluso. “Soy consciente de que he ayudado a muchos padres a que no hagan diferencias entre hijos e hijas cuando piensan en comprarles una moto”, explica.

Su historia se parece mucho a la de **Carla**: en su casa había afición por el motor y el hecho de que ella comenzara a utilizar una moto de pequeña, no resultaba extraño. “Agradezco a mi madre que no me llevara a clases de ballet como a otras niñas”, bromea. Ella esperaba que terminara toda la semana para ir a los entrenamientos. Y aunque sus comienzos en la competición no fueron muy halagüeños, **Laia** nunca abandonó la posibilidad de seguir aprendiendo porque realmente le apasionaba lo que hacía. Más de 20 años después de aquella experiencia, 13 campeonatos del mundo, 6 por equipos, 10 de Europa y 9 en España solo en Trial, le dan motivos suficientes como para pensar que **su innovación no solo fue necesaria, sino que tuvo la recompensa adecuada**.

El caso de estas mujeres nos enseña que la innovación no solo es el proceso de poner en la cadena de producción y difusión una idea, **sino que también consiste en cambiar las costumbres que parecen inamovibles**. Aquí es cuando el cambio, lo nuevo, la evolución, se antoja necesaria e imprescindible, porque gracias a personas como ellas, la mujer ha conseguido abrirse paso en mundos reservados solo para hombres.



Muchas mujeres han tenido que afrontar ese papel de pioneras, y protagonizar así ese cambio vital y profesional que permite al mundo seguir girando. “Si la vida no pudiera cambiar, moriría, porque su única esencia es su posibilidad de cambiar. **Y cualquier elemento de cambio no conocido es la innovación**”, define **Corbalán**.

Probablemente haya alguien que diga que el hecho de que ellas irrumpieran en un mundo de hombres no les hace innovadoras, porque no han inventado nada. En ese aspecto habría que **diferenciar lo que supone una innovación de un invento**. Se entiende por invento aquella idea o desarrollo de concepto, pero que todavía no está en el mercado. Hay miles de inventos que se han realizado y que no han supuesto una innovación. No porque fueran ideas ingeniosas, sino porque en realidad no han motivado el cambio necesario, la evolución de lo que existía hasta entonces.

Laia y Carla son auténticas innovadoras porque ambas dos **han roto moldes y su irrupción en ese “mercado” reservado solo para hombres ha supuesto un antes y un después**. En términos empresariales, han transformado el proceso de producción, cada una en su disciplina, y han conseguido además difundir su modelo de negocio haciendo que otras personas y entidades lo asumieran para sí. Cuando todo este proceso ocurre, es cuando podemos decir que ha sido **una innovación exitosa**.

Hay ocasiones que alguien inventa algo y son otras personas las que lo introducen en el mercado consiguiendo cerrar ese proceso evolutivo. No sabríamos a quién atribuir realmente la innovación, pero hay que poner en valor tanto a quien la inventa como a quien lo hace extensible. Le ocurrió al ex jugador de fútbol **Manu Sarabia**. “A mí me asocian con un regate futbolístico que es la bicicleta”, explica. “Sin embargo, yo no fui quien lo inventó, pero la copié de un jugador que lo hizo en el trofeo Carranza y yo lo adopté a mi manera de jugar”, reconoce el futbolista.

Desde su punto de vista, siempre hay gente que inventa, que hace el primer gesto, pero **“la mayor parte de esa invención viene por la práctica”**. Es aquí donde se abre un debate amplio sobre la validez de las ideas, en el que posiblemente no podríamos llegar a una conclusión única. Pero lo que **Sarabia** pone de manifiesto es la concepción del mercado actual, donde **no vale tanto la idea, la exclusividad, como el ponerla en marcha, ofrecer un bien social y obtener beneficios por ello**.

En realidad es una reflexión necesaria que todo emprendedor debería tener con su propio proyecto. A veces están tan convencidos de su idea que piensan que solo



con eso, la idea se puede vender sola. En esas ocasiones son tan recelosos que ni comparten esa invención por medio a que se la copien. Si sucede esto, es que todavía el emprendedor no es consciente de que lo importante no es la copia, sino poner en marcha el sistema de producción de esa idea y conseguir innovar en un mercado que cada vez se asemeja más a una selva.

Por tanto **es necesario comprender que si queremos innovar o aportar un bien diferencial con nuestro proyecto en un mercado, hay que implicarse en todo el proceso de producción** y venta del mismo de la misma manera que nos ha ocupado la etapa de configuración de esa idea. Todo un proceso que se tiene que acompañar de trabajo, de capacitación, de creatividad y de aprendizaje. Y de creer que es posible lo que otros creen que no lo es.

Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en su conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto al estatus quo”

MICHAEL A. WESR, JAMES L.FARR, 1990.

1. Tipos de innovación

Hay tantos tipos de innovación como ideas que se puedan llevar a cabo. Unas parten del propio proveedor: cuando detecta una necesidad, se lanza a la aventura de cambiarla para mejorar. O a veces ni siquiera existe, y crea esa necesidad, “gracias a ellos podemos vivir mejor”, opina **Joel González**. También puede nacer de la demanda, o de las necesidades creadas.

Vengan de donde vengan, lo que tienen en común todas las variedades de innovación que vamos a exponer es que **nacen de personas que siempre aspiran a dar lo mejor de sí mismos** para transformar su entorno.

Eso es lo básico que tiene que tener en cuenta un emprendedor. Como dice Corbalán, “debemos aspirar a ser trascendentes y dejar huella con nuestro trabajo, buscar siempre el bien social”. **Después viene el camino más difícil pero más apasionante:**



poner en marcha esa idea, comprobar que es diferente, aplicarle un modelo productivo y difundirlo. El fin siempre va a merecer la pena: aportar con nuestro talento a mejorar la sociedad.

El reto resulta emocionante. Con esa pasión comenzaron todos los deportistas a darse cuenta de que cada uno de ellos, en su ámbito, podían innovar, incluso cuando parecía que todo estaba inventado. En esos casos, “ser creativo y poder utilizar diferentes opciones es lo que queda para ser diferente”, recomienda **Pirri**. Para el tirador de esgrima, “**el ser innovador dificulta que tus rivales te controlen menos: por eso hay que ser el primero y hacerlo siempre mejor**”.

Técnica

A pesar de ser un deporte reconocido, los orígenes de automovilismo nacen por el interés de las marcas de motores por innovar en su sector, sacar las máquinas más potentes, eficientes y veloces. De aquel primer Gran Premio en el circuito de Silverstone en 1950 hasta hoy ha llovido mucho, incluso los bólidos de entonces parecen de juguete comparados con a los que hay ahora. Pero hay algo que no ha cambiado: **el espíritu de innovar y de querer ser siempre el primero.** Las marcas de coches, de aceites, de gasolina e incluso de ruedas trabajan en cada competición llevar hasta el límite sus productos para conseguir las mejores prestaciones.

Uno de los elementos clave para contribuir a ese sano ejercicio de competición e Innovación: los pilotos que salen en las carreras a darlo todo de sí mismos y poner a prueba esas máquinas. Además de que esté bien entrenado físicamente, tiene que tener talento, ser meticuloso, y entender el ruido de un motor. **Marc Gené** encarna a la perfección esos valores que buscan marcas como Ferrari, con la que trabaja desde hace casi 10 años para mejorar sus motores y formar parte del equipo de Fernando Alonso como piloto de pruebas.

En cada jornada de trabajo, **Gené** es respetado por su forma de trabajar. **Su profesionalidad, llevada al límite, la refleja en un diario donde apunta todos los detalles, además de los teses obligatorios de la marca.** “No conozco a ninguno más que haga esto”, confiesa el piloto catalán. Es un modelo de trabajo que le sirve no solo para seguir asesorando a la marca en todo lo que le pida, sino para para seguir pilotando



un Fórmula-1 y, consultando aquellas notas, no volver a caer en los mismos errores y seguir mejorando.



El método de trabajo de Marc Gené le permite ser una persona innovadora en el mundo del motor.

Gené es lo más parecido a lo que se conoce en el mundo de la innovación como un **“lead user”**. Sujetos que con su aportación, su experiencia y uso de un bien determinado, **ayudan a innovar una idea o proyecto con el objetivo de que esa mejora sirva a muchos más**. Todos ellos tienen en común que **se anticipan al mercado y desarrollan soluciones**, siempre fruto de la prueba del producto en las situaciones más extremas. Lo mismo hace Marc para Peugeot, con quien compite en Le Mans como piloto. “Es muy raro que se dé esta circunstancia, de que un piloto trabaje para dos marcas”, explica Marc. En este sentido también él es innovador, porque **ha abierto el camino para una forma de trabajar muy particular**, para lo que se debe ser muy profesional. “Al principio existía cierto recelo, pero hay que tener cuidado, ya sé lo que debo y no debo decir”, afirma.

El caso de **Gené** y de otros pilotos como él es un caso que se concibe como un hecho ad hoc, porque la prueba para la puesta a punto es la razón de ser de esa disciplina deportiva. Pero en el caso de **María José Rienda**, no es así, aunque ella haya contribuido a mejorar y potenciar las cualidades de los esquís que ha llevado durante las últimas temporadas. Hasta tal punto que la marca sacó una línea con su nombre. **“Te los hacen a medida, después de cada competición les dices cómo lo mejorarías y así puedes sacar lo mejor de ti misma cada día”**, explica.



Tecnológica

Cuando las marcas de una disciplina deportiva aumentan sus récords gracias a los avances tecnológicos, se plantea una reflexión natural acerca de la valía de las personas que lo hacen posible. Se logran marcas que hace 50 años eran impensables. Pero se sigue en esa dinámica de superación que el ser humano tiene desde la edad de piedra. **“Se tiene que aprovechar el momento de las tecnologías”**, anima el corredor **Martín Fiz**. “Yo no soy de los que digo que si hubiera tenido las zapatillas de ahora hubiera corrido más. Yo siempre le digo a esas personas que entonces, se hubieran dedicado a correr y que hubieran apostado por ello”, reivindica.

El corredor vasco está a favor de las nuevas tecnologías en el deporte si eso va a significar buscar nuevos retos y propiciar también que los deportistas innoven en su área para encontrar la excelencia. **“Las marcas y triunfos están para batirlos”**, afirma **Fiz**. “Yo he aprovechado mi momento de gloria, tuve mis marcas en su momento y muy mal estaría que los jóvenes de ahora no quisieran batirlas, porque eso significaría estar en recesión”. No hace falta decir que **Fiz** es consciente de que **la salud de una sociedad se caracteriza por la cantidad de innovación que puedan aportar las personas que vivan en ella.**

“Todos los elementos tecnológicos se identifican con la Innovación porque es el resultado de gente que fue innovando”, razona **Juan Antonio Corbalán**. Según el ex jugador de baloncesto, el desarrollo, la evolución o cualquier elemento que esté modificando algo que existe actualmente significa innovar, como en su día lo posibilitaron inventos como la imprenta o la máquina de vapor. Él está convencido de que “la revolución tecnológica ha supuesto un salto porque propicia que haya elementos cada vez más trascendentes que han hecho que esos peldaños no sean tan determinantes como antes, y sean más pequeños”, opina. El resultado es que todas las innovaciones introducidas por la tecnología genera patrones, elementos, herramientas y materiales que son más decisivos que hace años y que cambian la manera en que concebimos la realidad.

Por ello, un emprendedor debe tener en cuenta que contar con la tecnología adecuada su área profesional puede ser un apoyo determinante para ser mejores. Hay que asumir también que gracias a ella, **las personas con discapacidades han conseguido una integración casi total en nuestra sociedad.** “La tecnología para mí es vital, me ha hecho ver de nuevo”, reivindica **David Casinos**. Para él la innovación “tiene un



sentido hacia la excelencia”. **Y una innovación trae otra: quizá si él no hubiera tenido tantas herramientas a su alrededor que hacen su vida más accesible, no hubiera podido ser uno de los mejores lanzadores de la historia de España**, marcando el camino a los demás. No solo con su récord, sino con su forma de trabajar, “hago ejercicios que no hacen los demás, y me copian, pero me da igual”, expresa. **David** cree que “no hay un único camino” para avanzar, y que “todos valen”, si el objetivo es superarse a sí mismo. Al final cada uno lo adopta a su manera de competir, opina.

Maialen Chorreaut es de esas personas a las que les gusta fijarse “en lo que hacen los demás”. La piragüista cuenta con un amigo que construye las piraguas y ella misma las prueba en sus competiciones. Forma parte de esa cadena necesaria de Innovación: **probar su uso en el mercado, para la que siempre aporta información que contribuye a mejorarla**. “Él tiene una capacidad de innovación increíble, yo soy más cómoda en ese sentido”, opina.

Maialen siente admiración por su compañero, y aunque le gustaría ser como él en ese sentido, asume que no todos podemos innovar en el mismo área. “Yo focalizo más en otras cosas y ya está”, sentencia. En su caso, la forma de remar es algo que caracteriza a la piragüista vasca, a quien ya le han salido imitadoras. **“Al final todos cogemos cosas de todos, y luego las amoldamos a nuestra capacidad física”**, opina.

Por último, la tecnología también está presente cada día en la forma que tienen los deportistas de prepararse para las grandes ocasiones. En este caso la innovación no sale de ellos, sino del proveedor, creando una necesidad a la que muchos de ellos ya se están acostumbrando. La esquiadora **María José Rienda** relata el gran adelanto que ha supuesto la sobreexposición de imágenes de deportistas compitiendo, con el objetivo de medir la precisión de sus movimientos. **“Es un adelanto bestial que te ayuda a perfeccionar mejor tu técnica”**, afirma.

En consecuencia, si como emprendedor crees que la tecnología te va ayudar a prosperar y a ser único en el mercado, utilízala en tu favor. Estarás formando parte de una cadena de creación: **si esa innovación te ayuda a ti a ser mejor, tú, como parte de ese proceso productivo, también podrás colaborar en innovar creando un modelo de producción propio**.



Modelos de negocio

Cuando se tiene el modelo de negocio perfecto la equivocación está en pensar que si todo va bien, debe ir yendo bien. Tienes las herramientas adecuadas, y la mejor estrategia. ¿Qué podría ir mal? “No basta con tener el negocio lleno siempre”; opina **Hombrados**. “Porque si no has hecho nada por llenarlo, en cualquier momento se vaciará y no sabrás el motivo”.

El portero del balonmano **utiliza este símil para animar a todo emprendedor a que siga buscando más allá, a pesar de que el éxito esté presente en su proyecto**. En la época que jugó con el Balonmano Ciudad Real, aunque batían todos los récord a nivel general, **Hombrados** explica que gracias a Talant, esos resultados se pudieron mantener con un “juego bonito” que nunca aburría a los aficionados.

“Muchas veces ganábamos un partido y entraba cabreadísimo al vestuario. **Porque lo que le importaba era hacerlo bien, no solo el resultado**”. El portero recuerda que el equipo, por sí mismo, ya tenía una calidad superior a sus rivales más inmediatos. Entonces, para ellos **el reto no era ganar, sino seguir innovando en el juego**. “Tienes que saber por qué haces las cosas, no puedes dejar todo a la suerte porque tengas el mejor proyecto. Tienes que intentar ser siempre creativo para destacar en tu sector”, reflexiona **Hombrados**.

Una creatividad que va muy ligada a la estrategia: esa que siempre piensas guardar en el bolsillo para cuando las cosas van mal. Si la sabes sacar a tiempo y eres el primero, también eres innovador. “Es muy importante que trabajemos en ello cuando las cosas nos van bien, porque siempre hay que seguir innovándonos”, refuerza **Joel González**. Para él, “**eso es innovar, no ir solo con una carta, sino con una estrategia a parte, una estrategia de cambio, porque es primordial, aunque luego no saques la carta**”.

Desde que **Martín Fiz** se sumergió en el mundo del emprendimiento, aplica todas sus experiencias a la tienda Running Fiz, en el que además de ofrecer productos relacionados con su disciplina deportiva, ofrecen un servicio que le da valor añadido respecto a su competencia más cercana. Y si algo ha aprendido Fiz de su etapa deportiva, es a “**estar al pie del cañón de lo que va a salir, porque si no, no puedes competir**”. Hace algo más de un año que montó la tienda física en Vitoria y “ya estoy pensando en la parte online”, anuncia.



Para él, introducir innovaciones en el modelo de negocio es esencial, si “no te quieres quedar atrás”. Hay que tener una capacidad de análisis muy potenciada: tener los 5 sentidos en lo que sucede a tu alrededor.



Para sacar el mayor potencial de si misma y conseguir podios, María José Rienda ideó un sistema personal de seguimiento para incidir en sus potencialidades y potenciar sus puntos menos fuertes.

“Quizá uno viviría mejor si pensara un poco menos, pero yo siempre he sido de analizar si las cosas están bien para poder mejorarlas”, confiesa **María José Rienda**. Su espíritu de superación llegó hasta el extremo de tener varios diarios, uno por cada área personal de desarrollo para seguir sus progresos y proponerse otros nuevos, que la hicieran ser la mejor del mundo: físico, psicológico y vital. Un ejercicio que



como **“modelo de negocio”** le llevó a ser más productiva, innovadora y diferente. Una fórmula que todo emprendedor debe hallar: cuando seas capaz de **encontrar una forma única de producir tu servicio o bien que te diferencie de tu competencia, no solo sacarás el mayor potencial de ti mismo, sino que podrás ser el primero respecto a todos los que te rodean**. Pero cuidado, eso exige siempre un trabajo mayor: porque el día que no sigas innovando, volverás a la cola.

Sistema productivo

La deslocalización de los procesos de producción del sistema actual en disciplinas individuales, en las que la presencia del entrenador no es obligatoria, se está empezando a implantar el entrenamiento a distancia como nuevo modelo de sistema productivo. “Cuando ya tienes la formación adecuada no necesitas que te corrijan técnicamente, porque ya sabes lo que es entrenar”, explica **Pablo Villalobos**. Sin embargo, **“necesitas una referencia externa que te programe y se dedique, pero no necesitas a esa persona encima, solo que haga un seguimiento”**.

El atleta extremeño refleja, dentro de su nicho, una tendencia que es muy común en Estados Unidos y que en España se está implantando tímidamente. En este país todavía se tiene la creencia de que las 8 horas se cumplen en una oficina si está tu jefe todo el día encima, cuando en realidad no se analizan las ventajas que tiene el **teletrabajo**. Muchas veces la realidad es muy diferente: cuando trabajas desde tu casa casi siempre aplicas más horas porque estás a gusto disfrutando de esa flexibilidad horaria que te permite conciliar tu vida familiar con la laboral, por citar solo una de las ventajas.

En el caso de **Villalobos**, la decisión de trabajar a distancia le vino dada por querer vivir en Madrid y no en Extremadura, en un ambiente que le motivaba más a nivel profesional y a nivel personal, por estar más cerca de su pareja. Como dice **Joel González**, **“un trabajador contento trabaja mucho mejor si es feliz, como entrenador se puede sacar mucho más de él”**.



El método a distancia desarrollado para el entrenamiento de Pablo Villalobos supone una de las innovaciones más notables en la manera de concebir el running hoy día.

El método que han desarrollado para trabajar a distancia **Pablo Villalobos** y su entrenador, una dinámica que cada vez está más en alza, tiene en las videoconferencias y en las tablas de seguimiento sus mejores aliados. No obstante, cada uno adopta las que mejor le vienen para observar el crecimiento de sus progresos y llegar a sus metas. Un método, no olvidemos, para el que hace falta “muchísima autodisciplina, porque nadie te va a levantar del sofá. También hay que ser realista y decir las sensaciones que hay con el entrenador, no hay espacio a las medias verdades”, recomienda **Villalobos**.

Social/Mediática

A veces ser el único a nivel social es una consecuencia que viene dada porque la Innovación la has realizado en tu área de conocimiento. Es el caso de los nombramientos, **distinciones que reciben tanto deportistas como profesionales de todo tipo, que son reconocidos por su entorno por ser innovadores en algo**. Es el caso de la mayoría de



deportistas que forman parte de este libro: todos ellos han logrado medallas olímpicas, campeonatos mundiales e incluso premios institucionales como el Príncipe de Asturias, que les ha servido para **“que la gente avance, porque si piensan que Pirri lo ha hecho, puede hacerlo más gente”**, opina el tirador **José Luis Abajo**.

Esa es la principal utilidad de los nombramientos y distinciones a innovadores y emprendedores: **extender la conciencia de que el avance tienen premio, de que lo nuevo, influye de manera positiva en la sociedad**. Podríamos decir que es un eslabón más de esa cadena de fases que supone la Innovación, y que nace desde la concepción básica de la idea.

Este último escalón también significa el principio, pues para otra mucha gente que, al igual que los referentes, significa la oportunidad de innovar en su campo. **“Eso hace que todo el mundo progrese, y que la gente crea que se puede conseguir, con los métodos utilizados o con otros nuevos”**, señala.

Como ya hemos visto, no hay nada como el poder de las creencias. La mente es tan poderosa que puede fomentar o bloquear tu capacidad creativa para Innovar. Desde la conciencia personal, se puede cambiar y mejorar el mundo. Positivando ese poder, se han conseguido gestas imposibles a lo largo de la historia.

En la más reciente de la historia de España y también en clave deportiva, cabe destacar la gesta de la Selección Nacional de fútbol, con un mundial y dos europeos conseguidos en su haber. Cualquier persona creería que se debe a una generación, pero se debe también a algo más: **la conciencia de que se podía hacer, de que se podía lograr**. Todos los jugadores de aquella etapa comenzaron la gesta desterrando algunos mitos del pasado, como el llegar a cuartos de final positivando esa “mala suerte”. Una idea que nació de un entrenador, Luis Aragonés y fue seguida también por toda una afición.

Con estos ejemplos, es inevitable darse cuenta de que los nombramientos, distinciones y reconocimientos también juegan un papel esencial para reconocer a esos innovadores que hacen lo posible por mejorar la sociedad. Desde la escala más grande, como puedan ser deportistas reconocidos hasta la persona que te pone un café, **si nos reconocen nuestro trabajo, tendremos la sensación de que debemos mantener el nivel y las expectativas**. Ese es el ejercicio necesario que tiene que llevar a cabo todo emprendedor. Una dinámica a tener en cuenta en empresas, tanto grandes como pequeñas, cuya tarea esencial tiene que ser una especial vigilancia a



lo más importante que tienen en ella: el potencial de unos trabajadores que luchan día a día por acompañar en la tarea de hacer realidad el sueño de un empresario.

Creatividad

La creatividad es inherente al valor de innovar. Sobre esta primera chispa que enciende el motor, se asentará todo el movimiento que nos lleve a poner en pie toda la cadena de producción de nuestro talento.

En ocasiones ese punto de creatividad puede ser la diferencia entre la buena calidad y la excelencia, ese rasgo añadido que nos haga situarnos a la cabeza. Es lo que ha llevado al equipo de gimnasia rítmica español a desbancar a las rusas del primer puesto mundial en los dos últimos años. “Hace dos años sacamos un elemento muy original al principio del ejercicio mixto, que es una pelota totalmente cubierta con una cinta, que no se ve que está cubierta y con un lanzamiento se desenrolla la pelota y los aparatos. Fue un elemento innovador que no hizo nadie”, recuerda **Alejandra Quereda**, la capitana de la Selección.

Este es solo un ejemplo que justifica que el equipo de gimnastas estén hoy en día en lo más alto. Quizá si ellas se hubieran conformado con ser solo correctas y no se hubieran aventurado a inventar ejercicios que no existían, no habrían llegado al grado de excelencia necesario para estar en el primer puesto mundial dos años seguidos. También intentan innovar en la música que llevan y potenciando el carácter español en uno de los ejercicios.

Cuando eres un innovador real, se da la circunstancia de que “nos salen copiones con ejercicios que hemos hecho otros años”, expresa **Quereda**. La gimnasta piensa que “por un lado les habrá gustado, pero por otro lado piensas, ‘¿no pueden pensar lo suyo?’”, ironiza. Aunque en el fondo, “siempre quedará que nosotras lo hicimos primero”, afirma, orgullosa.

Liderazgo

Si eres el primero en llegar a un área al que no se ha llegado antes, eres un innovador nato. Ya lo hemos visto con los ejemplos de **Laia Sanz** y **Carla Giudici**: las dos



son innovadoras de sí mismas, de sus historias, de su deporte. Ellas desafiaron lo establecido para cambiar la estructura que existía. Y abrieron el camino para las que vengan detrás: una premisa imprescindible para considerar una innovación como tal.

La idea de ‘ser el primero’ en algo también funciona como elemento motivador en la carrera de deportistas y profesionales en general. Hacen de la innovación su razón de ser, logrando retos que nunca antes nadie se habría planteado. Ante esa situación, como emprendedor hay que **ser consciente del riesgo que supone iniciar un camino inexplorado que hará que quienes lo desconocen y no son capaces de verlo te tachen de loco**. Porque innovar también significa eso, desafiar a lo establecido y atreverse a romper con todo para aportar algo nuevo que mejore.

Cuando **José Luis Abajo** se planteó ir a los Juegos Olímpicos, no se paró a pensar que nadie en su disciplina había conseguido nada. “Eso me motivó mas todavía”, reconoce. Ser el primero en llegar hasta ahí no fue fácil, porque supuso hacer algo que no había hecho nadie, la fórmula la tendría que tejer él junto a su entrenador. **Una vez conseguida la medalla de bronce, Pirri sentó precedente, y sobre todo la idea de “si él puede, yo también puedo”**. Como hemos contado en otros capítulos, el año que estuvo en Pekín aumentaron los clubes de esgrima por todo el país, y los chavales federados. Esta consecuencia es la más manifiesta de la Innovación de liderazgo: después de haberse producido, logra sentar cátedra y van todos detrás.

Por eso no es malo que te copien o que haya más personas que quieran aplicar la Innovación para sí mismos. Si lo hacen es porque legitiman tu aportación social, y porque esa Innovación, de alguna manera, revierte de forma positiva a nivel global. En realidad, este gesto legitima tu nueva contribución, porque en eso se fundamenta tu éxito como emprendedor.

2. Claves para Innovar

No existe un momento en el que alguien decida que quiere innovar para que la idea surja por inspiración natural. Pero sí hay un proceso previo que permite llegar a ese momento: la conciencia de que se puede aportar algo nuevo que no existe, las ganas de desarrollar nuevos patrones que lo revolucionen todo con el objetivo de aportar mayor beneficio a nuestro entorno.



A partir de ese momento, la idea nace, se desarrolla y se estudia. Después de haberse encendiendo la chispa, no se puede encerrar bajo llave para evitar que el viento se la lleve. **Hay que convertirla en fuego dándole oxígeno, y avivando esa llama con estudio, análisis, contraste de la idea, supuestos reales** que nos ayuden a ver con detenimiento si realmente es una innovación o una idea más que no aportará mucho a lo ya establecido.

Durante el proceso que supone llevar una idea a cabo y convertirla en un modelo que rompa con lo establecido, surgirán dudas, incertidumbres, momentos de presión que hagan dudar al emprendedor. Puede que te llamen loco, incluso. Pero como dice **Hierro**, “habrá mucha gente que no te entenderá”, pero si consigues despertar algo en la gente quizá es que no lo estás haciendo tan mal.

Para Innovar también hay que conocer el área en el que queramos aportar algo nuevo. Puede suceder que creamos que hayamos inventado la idea del siglo y que desconozcamos que en realidad, ya está hecha. Si queremos cambiar patrones, primero, debemos conocerlos.

Después de haber comprobado que nuestra nueva aportación no existe y que realmente estamos creando algo, **entra en marcha toda la maquinaria que justifica la razón de ser de esa Innovación: el sistema productivo.** Si lo introducimos en el tejido social y económico y logramos que ese modelo sea utilizado, estamos logrando el éxito en esa Innovación. De lo contrario, se quedará en idea. Puede que sea la mejor del mundo, pero si no hemos trabajado lo suficiente en ella como para hacerla realidad, no habremos innovado en nada.

CLAVES PARA INNOVAR

- Conocer el sector en el que quieras aportar algo diferente para saber qué necesidades hay y que hace falta para que tu idea sea una contribución única
- Cuando tengas la idea, estúdiala en el contexto que la vas a aplicar para ver si en un supuesto caso, podría funcionar. A veces tenemos la mejor idea del mundo pero no es factible. O sus costes son tan elevados que no merece la pena.
- Comparte tu idea. Escuchar la opinión de los demás ayuda a mejorar la idea. Sé flexible con lo que te aporten, porque aunque parezca poco útil, de ella puede salir otra que si sea coherente.



Llévala al sistema productivo. Crea una estrategia, ponla en marcha y estudia la respuesta de la gente. Si es positiva y el consumidor adapta esa idea para sí mismo cambiando el modelo actual, es que lo has conseguido, realmente, has innovado.

3.

“Innovar significa que gente que lleva siempre haciendo lo mismo no esté de acuerdo. A toda esa gente le va a sentar mal porque está enquistada en el pasado. Te cuestionarán hasta tal punto que te animarán a que lo dejes de lado. Pero yo les diría a todos aquellos emprendedores e innovadores que sigan a pesar de las dificultades. Porque habrá mucha gente que no lo entenderá, pero la vida está llena de incomprendidos”.

“La revolución tecnológica hace que haya elementos, cada vez más frecuentes, que son trascendentes y que han hecho que esos peldaños que antes había no sean tan determinantes como antes, y sean más pequeños. La tecnología nos permite introducir patrones o elementos, herramientas o materiales de formar las cosas mucho más decisivas que hace unos años”

“Hay que innovar cuando te enfrentas a nuevos equipos, porque es bueno que el contrincante no sepa por dónde vas a salir. Innovamos también a la hora de aprender cosas nuevas, nuevos movimientos, pero a nivel colectivo es el entrenador el que nos enseña las Innovaciones que aplicamos”

“Yo pude innovar en el hockey porque aprendí a jugar con los chicos, lo que cambió la forma de ver mi deporte, creando un punto de inflexión, porque las chicas que jugaban eran más mayores. Tenía una ilusión de jugar desde bien pequeña y me permitieron hacerlo”

9

la disciplina





El ser metódico le ha servido a JJ Hombrados a conocer la victoria y mirarla de frente en repetidas ocasiones.

“El hecho de ser disciplinado me ha servido para aprender. He aguantado broncas, minutos sin jugar y momentos difíciles con los entrenadores. Y he hecho lo que me han dicho, pero me ha permitido mejorar como profesional”.

JJ HOMBRADOS, PORTERO DE BALONMANO

Después de estar dando esquinazo a su destino, la gimnasta **Alejandra Quereda** salió de su Valencia natal para perseguirlo. Con 16 años se sentía ya preparada para cumplir uno de sus sueños: llegar a los Juegos Olímpicos. Una sensación que no había tenido 4 años antes, cuando fue llamada por primera vez por la Selección Nacional. Muchas cosas habían cambiado desde entonces. La gimnasta ya era más madura, no le asustaba la idea de independizarse de sus padres y lo mejor de todo: sabía que estaba en su momento adecuado.

Muchas eran las cosas que iban a cambiar a partir de ese momento. No solo la ciudad, sino **la intensidad de horas de entrenamiento, la exigencia de su entrenadora y compañeras, la obligatoriedad de ponerse objetivos ambiciosos... Y sobre todo de luchar por cumplirlos.** Aún así, Alejandra no tenía nada que temer. Sabía que el éxito llegaría con esfuerzo. **Estaba convencida de que solo la Disciplina en su vida le permitiría conseguir el triunfo.**



Y justamente eso es lo que le ha llevado a ser una de las gimnastas españolas con más títulos de la historia de nuestro país. Ya suma 22 y la valenciana no se quiere parar ahí. “La auto exigencia me viene de serie, y el deporte me ha ayudado a matizar ese valor”, define la gimnasta.

Quereda es de esas personas que destacan por encima de la media porque a pesar de su juventud, 21 años, da muestras de una enorme madurez que le ha llevado a integrar de forma natural la Disciplina en su día a día, “me viene de serie”, reconoce. No es de extrañar que ella valore tanto esta actitud, porque ha visto a compañeras que se han quedado por el camino.

La **Disciplina es un hábito que traspasa el tablero de juego, ya que tienen que tener hábitos saludables** para estar a la altura física que se exige para competir en un deporte tan duro como el suyo y ser de las 8 elegidas que pueden competir cada año a nivel internacional. Una exigencia mayor que no obstante, tiene sus momentos de flaqueza, “hay situaciones de bajón que piensas que no puedes mas, pero siempre pienso en ser positiva y pensar en que si puedo. **Hay que entrenar también la mente porque muchas veces la cabeza puede más que el cuerpo**”.

Ejemplos como el suyo nos empiezan a mostrar que la Disciplina, además de ser una actitud impuesta o auto impuesta de rectitud, también lo conforman **diferentes reglas del juego** que hay que llevar a cabo para conseguir un fin.

En esta línea de auto exigencia, también está el caso de **Joel González**, cuyo deporte le requiere competir en categorías definidas por kilos de peso. Hasta este año, el taekwondista catalán competía en la de 58 kilos, lo que le hacía ser severo en su alimentación dada su altura (sobrepasa los 1,70). “Cuando tenemos éxitos me dicen que solo me acuerdo de lo bonito, pero el mes anterior te quedas sin comer un día y bebes medio litro de agua diaria”, reconoce.

Durante esas cuatro semanas, además del entrenamiento específico para la competición, hay que sumarle esa dieta estricta que le hace “estar más serio, aunque no de mal humor”, recuerda. También le asoman ciertos **dilemas morales** entre lo que tiene que hacer para competir y lo que le apetece para no pasar hambre. Pero la Disciplina manda en su deporte, y esa era la manera en que debía prepararse para competir en la categoría elegida. No obstante se acaba de cambiar a la de 68 y ahora puede decirse que su Disciplina en cuanto a la dieta, se ha relajado algo más.



Pero no en sus entrenamientos. Después de estar casi un año de baja por una lesión, González se encuentra ahora con el objetivo de volver a estar entre los primeros y reconquistar tanto el título mundial como el europeo.

“Tienes que ser disciplinado a la hora de ser responsable con lo que tienes que hacer, las horas que tienes que dedicar con la actitud adecuada. Ser disciplinado en el deporte significa que se está haciendo lo correcto en el tiempo correcto con las reglas pactadas del juego”, recomienda Pirri. Una actitud que también se ha de trasladar al mundo del emprendimiento, y a la vida en general. De nada vale tener la gran idea, o el talento necesario si no somos constantes en nuestro propósito y no estamos dispuestos a sacrificarnos para conseguir alcanzarlo.

La Disciplina tiene un enorme poder, hasta el punto de llegar a suplir otras habilidades que a priori podrían parecer primordiales para realizar el proyecto. Con ese valor necesario, van otras actitudes, como el trabajo, el esfuerzo y la lucha. “He visto muchos tipos de pilotos que tienen mucho más talento que yo pero no tienen ni disciplina ni coco”, cuenta **Laia Sanz**, por lo que recomienda “encontrar el equilibrio de todas las cualidades” para conseguir el fin. **“Por mucho talento que tengas, si no lo trabajas, no salen las cosas al final”**.

Detrás de una persona disciplinada, siempre hay una persona luchadora. Ese es el punto fuerte del tirador **José Luis Abajo**, “nunca me escaqueo de entrenar, aprovecho al máximo todas las oportunidades y siempre saco lo mejor de todo”. Hay muchos tipos de Disciplina que veremos en este capítulo, pero la que él más recomienda es la de la **autodisciplina**. “El primero que tiene que estar disciplinado es uno mismo. A partir de ahí puedes trasladar la disciplina al grupo pero el primero has de ser tú porque si no lo estás no puedes conseguir nada”, opina.

Sea cual sea la Disciplina que decidamos llevar a cabo para conseguir nuestros objetivos, hemos de tener claro que ese valor ha de estar tan interiorizado como el resto, porque será el que nos dé la capacidad suficiente como para no cejar en el empeño cuando las dificultades aparezcan en el camino.



1. La disciplina

A través de las andanzas de los deportistas, hemos comprobado que el tener un hábito o Disciplina es un valor determinante para conseguir tus objetivos. Pero, cuanto más ahondamos en los beneficios que conlleva aplicarlo en nuestras vidas, más conocemos **las razones por las que deberíamos ser persistentes a la hora de adoptarlo como parte de nuestra conducta**. “Te va a dar consistencia y te va a hacer sentir mejor contigo mismo”, aconseja **Javier Illana**, el saltador del trampolín quien añade, además, que “el día a día es lo que cuenta, y aunque sea duro y monótono hay que levantarse cada día con el objetivo de llegar a lo más alto; al final esa consistencia se verá reflejado en la competición”. Para **Felipe Reyes** la Disciplina significa “tomárselo en serio si quieres llegar a ser alguien importante. En cada trabajo, en cada entrenamiento, con los horarios... para mí es imprescindible”. El aliciente de cumplir una disciplina para ellos dos es un regalo a la continuidad del trabajo realizado a lo largo de un plan de acción.

No obstante, hay ocasiones en que la focalización excesiva en este valor, puede llegar a tener **connotaciones negativas**. “Yo lo llevo bien, porque aguanto el esfuerzo físico. Pero si es verdad que en ocasiones puedes pensar que no puedes más”, reconoce la gimnasta **Alejandra Quereda**. Gracias a la madurez que tiene la deportista, hoy en día sale de esas situaciones positivando para sacar la energía necesaria y ganar esa lucha interna. Pero hablar de casos en los que el entrenador haya utilizado una Disciplina férrea es muy común en el deporte en general. Y si en algo coincide más de un deportista, es que **una Disciplina extrema bloquea el desarrollo del talento natural, influido por el cansancio, el miedo a defraudar y la baja autoestima**.

En el mundo de la empresa, muchos jefes que encajan en este mismo perfil se justifican diciendo que son “autoexigentes”, cuando en realidad dejan de analizar si es factible que sus empleados realicen las labores indicadas en el horario establecido, por ejemplo. Por eso no es de extrañar que ante esas situaciones, se den las bajas por estrés, se produzcan fuga de talentos o que el mismo empleado pierda la motivación de ese trabajo porque piensa que nunca va a estar a la altura. **No es rentable exigir una Disciplina por encima de las posibilidades**.

Gestionar bien la Disciplina, por tanto, supone mucho más que establecer unas normas a seguir. Implica que el que escribe esas normas sea consciente de lo que



supone llevarlas a cabo, y sobre todo, que tenga en cuenta si eso es posible, si esa es la manera correcta de conseguir las cosas. Si son normas que van acorde con la sociedad en la que nos desarrollamos, serán efectivas, siempre que no coarten la libertad de aquellos que tienen que seguirlas. “En cada acción tenemos que poner el elemento de voluntariedad y libertad”, recomienda **Corbalán**, “no puede ser exclusivamente por la Disciplina”.

El ex jugador de Baloncesto pone de ejemplo la Disciplina militar, en la que una orden puede suponer ejecutar a una persona. “Ahí entra tu conciencia”, avisa. **“La disciplina como elemento facilitador supone asumir que su libertad y su dignidad deben estar por encima y tendrá que pagar con la responsabilidad de eso si es verdad, mentira, acertado o error”**

Corbalán dice que a esa reflexión se ha tenido que enfrentar muchas veces en su vida, en la que ha faltado a la Disciplina impuesta por el entrenador porque él entendía que había tácticas mejores para jugar en el partido que las planteadas por el entrenador. En algunos momentos en que se desobedeció aquellas órdenes, el ex jugador de Baloncesto asumía las consecuencias de no llevarlas a cabo. Pero no obstante, “Al final te das cuenta que en los casos que recuerdo acerté en todos y en los que no recuerdo pude errar, a lo mejor fueron intrascendentes o me interesa no recordarlo, pero hay casos concretos que desobedecí la orden para hacer lo que yo creía que se debía hacer”, admite.

De esa manera, siempre conseguía lo que se proponía: cumplir sus sueños, gestionando la Disciplina como creía adecuada en el momento adecuado. Y de esa manera, hacía honor a uno de los pensamientos más férreos de Steve Jobs: “lucha por tus sueños porque si no tendrás que ser tú el que ayude a otros a conseguirlos”. Pero solo se puede hacer con el convencimiento de realizarlo con la Disciplina necesaria. Quizá por ello **haya algunos emprendedores innatos que no quieran salir a la luz, porque saben que no tendrían la Disciplina suficiente como para llevarlo a cabo.** Un valor que tiene que estar por encima de las decepciones iniciales, las caídas, la falta de ventas, la falta de financiación o aceptación.



Conseguir un objetivo

“Si eres capaz de correr varios kilómetros y aguantar, también eres capaz de conseguir un puesto de trabajo o enfocar la vida de diferente manera, con mayor autoestima”. Lo dice **Martín Fiz**. El ejemplo que utiliza él también cristaliza el entrenamiento necesario que se debe llevar a cabo con la Disciplina: **cuanto más la practiques, más la tendrás interiorizada en todas las áreas de tu vida, y menos esfuerzo supondrá llevar un orden y unas obligaciones a cabo.**

Es lo que tienen en común todos los deportistas, que han tenido que utilizar tanto la Disciplina para llevar a cabo sus entrenamientos que cuando terminan su carrera deportiva, no pueden dejar esta actitud de lado, porque forma parte de su esencia y su manera de ser. Seguramente, si eres un emprendedor disciplinado, que llevas con pulcritud cada una de las acciones que debes hacer dentro de un plan establecido, también actuarás así en el resto de áreas de tu vida. **“La disciplina es importante no solo hoy, sino mañana, en el futuro, en todo. Hay que tener claro que hay que trabajar por un objetivo siempre, pero también hay que ser flexible: si estoy fatigada no voy a conseguir ese plan de ayer para hoy porque estoy rompiendo la cuerda “,** opina **Maialen Chorreaut**.

La piragüista deja entrever en su afirmación algo que se debe tener presente: una actitud disciplinada en todos los contextos de nuestra vida, **hay que ser flexible. No conviene tanto obsesionarse,** es preferible ser reflexivo y cambiar de dirección si vemos que los pasos que no damos no son los adecuados. No obstante, subraya: **“siempre hay que ser perseverante”.**

Fernando Hierro es un buen ejemplo de perseverancia. Cuando vivió aquel episodio de joven en el que tuvo que aprovechar la oportunidad del Valladolid para ponerse a punto y ser el jugador que después fue. “De los momentos complicados también se aprende, y aquello me sirvió de acicate para conseguir mis objetivos con una gran disciplina durante todo un año”, recuerda el segundo entrenador del Real Madrid.

¿Y si Fernando Hierro, después de toda aquella Disciplina que incluía entrenamientos más duros que el de sus compañeros no hubiera conseguido su objetivo? Debemos desechar la opción de creer que la Disciplina no le ayudó a conseguir ese objetivo, y que por tanto no es una actitud válida para ello. En esos momentos, **en los que la Disciplina no ha dado el resultado adecuado, la respuesta correcta es**



seguir trabajando, y cambiar las expectativas. “Pase lo que pase, siempre habrá valido la pena”, piensa **David Casinos**. Para él, no es ninguna excusa el no conseguir un objetivo. La fórmula es dar un pase adelante, y “seguir trabajando con esfuerzo, cambiando pero dándolo todo de ti, empezando por ti”, asegura.

La Disciplina como facilitador de la organización del tiempo

En muchas ocasiones, la falta de Disciplina puede ser un problema para algunos emprendedores que, a pesar de contar con motivación suficiente, no son capaces de romper con el confort de un horario fijo y una responsabilidad limitada, para enfrentarse al riesgo y la incertidumbre de una aventura empresarial.

Pero es precisamente el emprendedor el que más necesita de la Disciplina para organizar correctamente su tiempo. Esta función organizadora es básica también para los deportistas, en las ocasiones que, para llegar en condiciones óptimas a una competición, necesitan compaginar su entrenamiento con otros proyectos vitales. Son etapas duras, porque en algunos casos, hay deportistas que han de compaginar jornadas de 6 horas de entrenamiento con estudios y exámenes. Pero “me educaron para saber que no hay nada en la vida que no merezca la pena en la que no debas dedicarle mucho tiempo y mucho esfuerzo”, dice **Corbalán**. “Yo tengo claro lo que tengo que hacer desde las 8 de la mañana hasta las 20 de la tarde, de esa forma aprovecho siempre al máximo mi tiempo”, afirma Pirri.

La Disciplina, vital para las recuperaciones

Las lesiones son la prueba de fuego de todo deportista. Es un momento clave en el que la Disciplina diaria se rompe y los problemas físicos obligan a cambiar los hábitos con los que han estado conviviendo durante mucho tiempo. Sin embargo, aunque las rutinas tengan que dar un giro radical, lo que no se debe abandonar es la Disciplina.

“Es importante tenerla presente, es cuando más hay que tenerla”, recomienda **Laia Sanz**, que este año ha tenido una lesión que ha implicado una operación y “antes de ir a competir tenía un margen muy justo. Es ahí donde usé la Disciplina para implicarme en una recuperación a tope”, recuerda.



Con su afirmación nos damos cuenta que la Disciplina duele. Que la disciplina tiene un grado de sufrimiento que forja el carácter luchador del deportista y también del emprendedor por conseguir sus objetivos. Pero es un dolor que siempre tiene recompensa: afrontarnos al reto de superarnos a nosotros mismos y conseguir nuestros objetivos.

Para conseguir objetivos y ponerte otros nuevos

Después de llegar de Pekín con la medalla olímpica en la mano, **José Luis Abajo** tuvo una inquietud personal. Había acabado con toda una rutina de entrenamientos para conseguir un objetivo y ahora que lo había conseguido, su pregunta fue “¿Cuándo volvemos a entrenar, Maestro?”.

Su reacción fue la que se cabe esperar de alguien que tiene interiorizada la Disciplina como parte de sí mismo, de su forma de vivir. **Sabía que la rutina le había funcionado, y el ganar una medalla olímpica, suscita un hambre natural de más victorias.** “Al año siguiente conseguí una medalla del mundo con la misma Disciplina, mismos entrenamientos, fijando otro objetivo que era el mundial”, recuerda el esgrimista.

Su ejemplo nos descubre un aspecto necesario: los beneficios de la Disciplina no llegan como si fuera un milagro, sino por esfuerzo, que se reparte entre la gimnasia mental y la rutina física. Quizá por ello se diga siempre aquello de que “el mundo pertenece a los disciplinados”.

Desarrollar habilidades

El talento bruto requiere un proceso de trabajo para conseguir materializar sus capacidades potenciales. Nuestro deportistas, a través de la Disciplina, son un ejemplo vivo de la importancia que tiene este meticuloso y constante ejercicio de pulido. Si están en este libro, es porque fueron capaces de llevar esta transformación hasta el límite, para conseguir el éxito en sus deportes. Sin embargo, a lo largo de ese camino hacia la meta, compartieron vestuarios y competición con muchos otros que, quizás con un talento similar o incluso superior, no fueron capaces de realizar los sacrificios necesarios para elevar sus capacidades hasta su máximo exponente.



Por eso es necesario, que como emprendedor, no nos quedemos en la superficie. Si has sido lo suficientemente creativo, ingenioso y persistente como para confeccionar un proyecto y darle viabilidad, hay que seguir potenciando esas habilidades que te han hecho llegar hasta ahí: nunca se sabe cuándo vas a necesitarlas de nuevo. **“Hay que tener mucha práctica, disciplina, hambre, pasión, y mucha convicción. Eso es lo que marca la diferencia.** Yo he tenido muchos compañeros que después de un gran proceso de filtro que era llegar al Athletic, se han ido a categorías inferiores, y había jugadores buenísimos”, fundamenta **Manu Sarabia**.

Garantizar códigos de conducta

Hay deportes como la Esgrima o el Taekwondo que se caracterizan por unos códigos de conducta férreos, que hacen que quien lo practica tenga un respeto especial por el oponente y sea siempre educado en el momento del combate. Todo ello se debe a una Disciplina basada en los **códigos de conducta**, tanto escritas como no escritas, de obligado cumplimiento. **El incumplimiento de algunas de ellas implica duras sanciones y en muchas ocasiones la expulsión.**

Tanto en el mundo deportivo como en el empresarial, **hay que diferenciar diversos códigos de conducta, aquellos que son de obligado cumplimiento** –que son condiciones imprescindibles para actuar en ese ámbito– **y los heredados**, que por lo general, están influenciados por la educación cultural en la que estamos inmersos.

En el caso de la Esgrima o el Taekwondo, hay unos códigos de conducta férreos de obligado cumplimiento. **La Disciplina para llevarlos a cabo es imprescindible porque de ello depende que puedas desarrollar tu talento en ese deporte.** En el mundo empresarial existen multitud de reglas externas –fiscales, administrativas, laborales...– que debemos de cumplir. Pero también otro tipo de normas de comportamiento –más relacionadas con la ética– que también son capitales para el buen funcionamiento interno de nuestra empresa y para la buena gestión de nuestras propias actitudes como empresario.

Generalmente, incumplir estos códigos de conducta suele conllevar sanciones. Esto es algo que sucede tanto en el mundo empresarial como en el deportivo. “Por ello en mi deporte hay tanto respeto, porque te sancionan con toques si no tienes respeto”, explica **José Luis Abajo**.



Aunque también otros deportes como el Fútbol o el Baloncesto, tienen un sistema de reglas por el que se rige el juego, la necesidad de este tipo de códigos resulta más evidente en deportes como la Esgrima o el Taekwondo. Sin unas normas precisas y unas pautas de conducta, también fuera de la competición, deportes con tanto choque físico, podría generar un clima de violencia.

Por ello, cuando un emprendedor se plantee construir la estructura de su proyecto, ha de dejar claro –mejor por escrito– cuál es el código de conducta que deben llevar a cabo para responder a la Misión, Visión y Valor de la empresa, y poder sacar el mayor rendimiento del talento de todas las personas que formen parte de él. **El hecho de que todos lo cumplan, generará mejor ambiente de trabajo comparable a la camaradería que existe en Esgrima o Taekwondo**, “cuando terminamos la competición, siempre lo hacemos saludándonos con el rival, e incluso con su entrenador”, describe **Joel González**. Y todo buen ambiente conduce a un mayor rendimiento de los recursos para conseguir el objetivo determinado.

Cumplir con los demás

Como dice la ex jugadora de hockey **Carla Giudici**, **la Disciplina también trae responsabilidad**. No solo con uno mismo, sino con los demás. En el anterior apartado hablábamos de la importancia de seguir un código de conducta para armonizar nuestras acciones. Y que ello era imprescindible realizarlo con una disciplina constante. Otra de las utilidades de llevar esa Disciplina a cabo, es por el hecho de cumplir con los demás, **con aquellos que también están implicados en el mismo proyecto y con quienes son necesarias las relaciones simbióticas para obtener el objetivo común**.

“Tú has de saber que te has comprometido en hacer un deporte y que al mismo tiempo lo has hecho con tus compañeras”, explica **Carla**. Ella se refiere a los entrenamientos, horarios y respeto. Es una disciplina que implica “ser autoexigente, poner mucho sentimiento porque es lo que te hace tirar y sacar adelante las cosas”, describe.

Si cada una de las integrantes no llevara a cabo esa Disciplina necesaria para cumplir con lo que se han comprometido entre ellas, no habría una unidad como la que tienen hoy día, que les ha ayudado a ser las mejores del mundo en más de una ocasión.



En el mundo de la empresa, que dos compañeros no se tengan respeto o que uno llegue más tarde que el otro a trabajar, además de ser menos rentable en términos económicos, puede llegar a crear conflictos, lo que también influirá en la dinámica general del proyecto. Por tanto una Disciplina en el comportamiento para cumplir con el código de conducta, mejorará las relaciones laborales fomentando el espíritu de equipo..

2. Tipos de disciplina

Todos los tipos de Disciplina que conocemos cuentan con dos formas diferentes de focalizarlos: la guía conductual, que es impuesta siempre por un líder, y la auto-disciplina, la que nos imponemos nosotros mismos. A pesar de que la mayoría de deportistas que forman parte de este libro son proclives a la autodisciplina, los hay también que necesitan que les digan cómo tienen que ir hacia el objetivo y de qué manera para conseguirlo.

No obstante, “**cada uno se tiene que poner la suya**”, aconseja **Maialen Chorreaut**. En la misma línea está **Fernando Hierro**, quien cree que al final es cuestión de cada uno, porque “si no te la impones tú, te la van a imponer igualmente, y te dolerá menos la tuya”. Es algo, en lo que “en nuestra propia franja de seguridad nos hace entender nuestro camino”, añade el segundo entrenador del Real Madrid.

Autoridad y castigo

La autoridad y el castigo son una sociedad que no siempre resulta beneficiosa. La derrota suele ser el peor de los castigos para la falta de Disciplina. Tanto en el ámbito deportivo como en el empresarial, los excesos de autoridad pueden conllevar que nos desviemos del objetivo.

Una Disciplina excesiva también puede tener repercusiones negativas. “**Cuando los entrenadores son muy estrictos, al final los jugadores no pueden rendir al 100 por 100**”, afirma **Felipe Reyes**. “Les afecta tanto mental como físicamente”, razona el jugador de baloncesto. **David Casinos** también opina lo mismo, desecha la opción de castigo porque él apuesta más por un camino que se deba andar no solo con una Disciplina adecuada, sino con la pasión de telón de fondo. “Has de saborear



lo que haces, el trabajo es la cultura del esfuerzo y esa disciplina te debe ayudar a conseguirlo”, aconseja. “Si estás en una empresa es contraproducente”, opina **Joel González**. El taekwondista piensa que esta manera de entrenar solo trae peores resultados porque parte de una obligación que acaba implicando un efecto desmotivador.

Sus análisis no niegan, sin embargo, que ante un incumplimiento de Disciplina no deba ponerse una sanción adecuada. Como líder de tu proyecto has de evaluar cuál es la más adecuada para que tu equipo aprenda de ese error sin caer en la desmotivación, que tendría consecuencias negativas sobre el funcionamiento del proyecto.

Conductual

La fórmula combinada que propone **David Casinos** es una práctica cada vez más habitual en el mundo del deporte y podría ser aplicada perfectamente al mundo de la empresa. Los modelos rígidos de procedimientos dan paso a otras fórmulas combinadas, siempre aplicados al rendimiento y habilidades de la persona que lo tiene que desarrollar.

Ya hemos visto que la Disciplina nos ayuda a coordinar un procedimiento que conduce hacia un fin deseado. **Pero no siempre ha de invertir la misma cantidad de esta habilidad: es otra de las observaciones a tener en cuenta dentro de esa flexibilidad que nos recomendaban algunos deportistas al comienzo de este capítulo.**

El saltador de trampolín **Javier Illana** tiene una disciplina compensada cuando se acerca una competición importante y la mide en porcentajes según se acerque la fecha señalada. **Invertirá más Disciplina cuanto más lejos tenga la fecha en el calendario y menos cuando se acerque la competición.**

La idea es evitar una sobrecarga mental y física cuando hay que estar dando el 100 por 100 el día clave. “Confeccionar el nivel de carga es importantísimo”, recomienda, porque “nadie, incluso ninguna máquina, puede entrenar al 100 por 100 todos los días, porque al tercer día, estará roto”. El baremo que él utiliza es un 70% cuando la competición está alejada en el tiempo, y un 30% cuando se aproxima la fecha en sí. “Si estoy entrenado, mi cuerpo se relaja porque sabe que lo tiene. **El músculo es inteligente y sabe lo que tiene que hacer en la recta final**”; razona el deportista.



Además de la intensidad del entrenamiento, **también es importante combinar esa Disciplina con el “cariño”**, como reivindica **David Casinos**. “Si no siento confianza con mi entrenadora, no necesito ese entrenamiento ni la disciplina”, opina el atleta paralímpico, porque **“el deporte es entrenamiento, pero también sentimiento”**. **Casinos** escenifica en Gabriela, su entrenadora, todos los valores que él cree necesarios para acompañar al atleta en ese camino disciplinario que le lleve a su objetivo. Ella, “transmite pasión, cariño, te escucha, hace de tu entrenamiento algo personal”.



Cada entrenamiento es para David Casinos un ejercicio deportivo condimentado con pasión y valores que le transmite su entrenadora.

El atleta valenciano defiende esa esencia porque es desde ese punto donde el entrenador puede imponer una Disciplina personalizada según las condiciones físicas y mentales de cada deportista. “El anterior entrenador no me lo decía, se dedicaba más a trabajar la fuerza, pero también hay que pensar que cuando hay más fuerza, también hay más riesgo de lesión”, razona.



Casinos también establece niveles de categoría, como **Illana**, a la hora de racionalizar el esfuerzo y disciplina en el entrenamiento. “Hay que poner un 50% de técnica, un 25% de estiramientos y un 40% de potencia, y equilibrarlo todo con pasión y sentimiento”.

Una ecuación donde la preparación psicológica también juega un papel fundamental, y que cada deportista realiza cuando cree que es el momento adecuado. “Es vital, porque también necesitamos reciclarnos”, anima **Casinos**, para “estar preparado para el día del gran baile”.

Autodisciplina

Ya hemos visto anteriormente que era el tipo de Disciplina que más preferían los deportistas. Y como comprobamos ahora, también es la que mejor les funciona: “para mí ha sido un punto fuerte. Hacer las cosas en el momento justo y de la manera en que tienes que hacerlo sin que nada afecte a lo que tienes que hacer constantemente”, afirma la esquiadora **María José Rienda**.

En su disciplina deportiva, durante los entrenamientos no está el entrenador en cada bajada por la pista. “Cuando tienes a alguien constantemente en la oreja diciendo lo que tienes que hacer es malo, porque eso significa que no piensas y que no te ejercitas para pensar por tu cuenta”, explica la granadina.

No obstante, para que un deportista o un compañero de trabajo, **interiorice la autodisciplina como el entrenador o el mánager necesita para su proyecto, ha de ser este quien establezca los parámetros necesarios**. “Ellos tienen que saber cómo es cada uno y darles las herramientas adecuadas. A mí con que me dijeran una vez las cosas, me bastaba”, recuerda **Rienda**.

Ella necesitaba saber el porqué de los pasos a seguir, “si estás haciendo un test de fuerza y sabes dónde estás y que es lo que tienes que hacer para poder mejorarlo sabes que cuando vas a entrenar y estás sola sin el entrenador lo vas a hacer como tienes que hacerlo porque tú tienes que conseguir que ese test no esté donde está, sino que sea mejor y harás lo posible para que sea así”, explica.



“La autodisciplina es la más complicada”, añade **Joel González**. “Quieras o no el cuerpo cada vez quiere menos, por ello, para que sea efectiva tienes que ser mentalmente muy fuerte”, opina el taekwondista. Es por ello que el bicampeón mundial prefiere una Disciplina que emane del entrenador, pues es capaz de gestionar de manera más adecuada la motivación para conseguir el objetivo. “Así sé que si entreno y lo hago bien, al final voy a tener mi recompensa personal”, opina González.

La autodisciplina, además, no se ciñe solo al entrenamiento. Cuando empiezas a automatizar tus acciones, obtienes un beneficio añadido: **te ayuda a organizar mejor tu propio tiempo.** “El hecho de no tener tiempo libre también te hace ser más exigente que el resto de tu vida”, continua la esquiadora granadina.

María José Rienda cuenta que al tener horarios tan rígidos de entrenamiento, los pocos huecos de los que dispone para estudiar o hacer otras cosas necesarias, se organizan de tal manera que al final se rentabiliza mucho mejor el tiempo que se dispone cada día. “Sabemos que hay un plan establecido, si el plan no se ha cumplido da igual que sea la hora, que se tiene que cumplir”, añade la gimnasta **Alejandra Quereda**, en la misma línea. Una auto exigencia que es fruto de llevar muchos años al más alto nivel, con lo que llega a ser un hábito adquirido y se manifiesta de forma instintiva.

Una actitud con uno mismo que también define nuestra manera de ser, de actuar, de entrenar, de jugar. “Creo que siempre se puede dar un poco más”, explica **Felipe Reyes**. Para el capitán del equipo de basket del Real Madrid la autodisciplina pasa siempre por dar el máximo de uno mismo en cada momento, aprendiendo siempre a mejorar y aportando lo máximo al equipo.

Lo mismo ocurre si el entrenamiento se produce a distancia, como en el caso de **Pablo Villalobos**. Como ya hemos visto en otros capítulos, el atleta extremeño tiene un entrenador Extremadura y él reside en Madrid. **Esa autodisciplina que exige esta modalidad de entrenamiento, también le ayuda a organizar mejor su tiempo.** No obstante, requiere mucho sacrificio, como apunta María José o Alejandra. “Necesitas una referencia externa que te programe y se dedique”, opina.

Una actitud que tiene que abordarse sin recurrir al autoengaño, “hay que ser realista y decir las sensaciones que hay después de cada entrenamiento, no hay espacio a las medias verdades”. Sería una falta de coherencia, según **Pablo**, que esto último



no se cumpliera. Una mala práctica en ese sentido revertiría de forma negativa en el atleta y en el proyecto a conseguir. Si nuestros entrenamientos no están siendo todo lo productivo que deberían, quizás sea el momento de cambiar el tipo de Disciplina impuesta.

En otras ocasiones la autodisciplina nace de la costumbre, más que de imponerse a sí mismo ese método de trabajo por cualquiera de las circunstancias que hemos citado anteriormente. **Martín Fiz** cuenta que en la actualidad, al no competir en la élite, no entrena con un entrenador, pero que sigue teniendo la autodisciplina necesaria para estar siempre en forma y participar en carreras populares de vez en cuando. No obstante, el corredor vasco reconoce que la figura del entrenador es necesaria para los chavales que empiezan a correr. “La juventud de ahora necesita Disciplina del propio entrenador, que le diga como lo tienen que hacer y los entrenamientos, que les haga sufrir”, opina Fiz. Este trabajo también necesita estar adaptado para que se adecúe a las características físicas de cada persona. **“Necesitan una persona que les sepa frenar para que lleguen bien al objetivo y competición”**, opina el maratoniano. Un proceso que va confeccionando el propio entrenador a lo largo de la carrera deportiva del atleta con el objetivo de potenciar al máximo las cualidades físicas. **Martín Fiz** ya lo tiene interiorizado. “Es como un examen, lo has tenido que preparar muy bien, aunque estés solo ya lo has aprendido, tienes que saber que manejar y disfrutarlo”, reflexiona **Fiz**.

Lo más equiparable en el mundo del emprendimiento podría ser que un empleado trabajara desde casa, conectado al servidor de una empresa. Expertos laboristas han convenido en señalar que el Teletrabajo es una forma de producción con mayor capacidad de producción respecto al trabajo convencional.

Si un trabajador está contento y siente la libertad de poder organizar mejor su tiempo, aunque ello le obligue a ser más autoexigente consigo mismo, podrá maximizar mejor su talento, porque cada vez se valora más la conciliación familiar. De hecho, un estudio confirmaba que las mujeres embarazadas o aquellas que acaban de tener un hijo eran las que más rentabilizaban mejor su tiempo y producían más: el hecho de tener tantas tareas y responsabilidades a lo largo del día les hace aprovechar cada minuto para llegar a todos los sitios.

Estas afirmaciones ponen de relieve la importancia de la autodisciplina en el lugar de trabajo. Una actitud que no solo mejora el resultado del proyecto que realicen las



personas, sino que facilita un mayor aprovechamiento del tiempo, haciendo que se traduzca en buenos números de rentabilidad para el empresario.

Cuando de la autodisciplina depende el diseño de producto

Hay casos específicos en los que la autodisciplina, además, define la calidad del producto en sí. En el caso del taekwondista **Joel González**, si no tiene la suficiente capacidad de autoexigencia para llegar a los kilos que le pide su categoría –en la actualidad compite en 67, pero antes debía adelgazar para llegar a los 58– no habría podido competir.

En el caso de un emprendedor, se puede trasladar a la exposición en público de un proyecto. Si en esa ronda de inversores se exige que se hable en inglés y no tiene el nivel suficiente, no puede competir: no tiene diseñado el producto tal y como se exige. **Sin embargo, si tiene la autodisciplina suficiente como para aprenderlo a conciencia tiempo antes, y prepararse para ese día, podrá competir con todos los elementos exigibles para ello.**

En ambos casos, de nada vale tener el talento, si no estás a la altura de tu mercado. Podrás tener talento, ser inteligente... Pero **siempre habrá que acompañarlo de Disciplina para construir el mejor proyecto con lo mínimo exigible por el mercado y con el valor añadido suficiente como para diferenciarse de la competencia con amplitud.**



La importancia de la Disciplina

1. Nos ayuda a coordinar las acciones y automatizarlas para conseguir un fin determinado.
2. Introducir la Disciplina en un proceso de producción implica el cumplimiento de un código de conducta. No llevarlo a cabo puede incluir todo tipo de sanciones.
3. La autodisciplina es la capacidad de las personas de marcarse su propio método de trabajo y cumplirlo. A menudo supone un esfuerzo mayor que la Disciplina impuesta, pero puede ser más efectiva.



4. La Disciplina influye de manera positiva en la organización del tiempo. Gracias a los hábitos adquiridos con este valor, nos permite aprovechar y estructurar con acierto una jornada laboral, obteniendo mejores resultados que si no lo hacemos.
5. Imponer una Disciplina férrea a tu equipo de trabajo no implica necesariamente obtener mejores resultados. La falta de flexibilidad resta voluntad al equipo que debe guiarse por la Disciplina para cumplir con los objetivos propuestos.
6. Detrás de la Disciplina siempre ha de fijarse una motivación para llevarla a cabo. Si tenemos un motivo para realizar un proceso organizado de acciones y tareas, automatizaremos la Disciplina de tal manera que no suponga ningún esfuerzo.

3. Conclusiones

“Para mí la disciplina significa un elemento facilitador de la coordinación y de ejecución de proyectos comunes. Las estructuras jerárquicas lo están, y siempre habrá alguien que tenga que decir cómo hacer las cosas para conseguir el fin adecuado”.

JUAN ANTONIO CORBALÁN, EX JUGADOR DE BALONCESTO

“Ser disciplinado en el deporte significa que se está haciendo lo correcto en el tiempo correcto con las reglas pactadas del juego”.

JOSÉ LUIS ABAJO, ESGRIMISTA

“Si quieres llegar a ser el mejor del mundo tienes que tener una Disciplina en el entrenamiento, no puedes llegar a saltarte las cosas. Tienes un sueño y hay que cumplirlo”.

JOEL GONZÁLEZ, TAEKWONDISTA



“Tienes que ser un jugador muy disciplinado si quieres llegar a ser alguien. Tomártelo en serio, en cada entrenamiento, en los horarios, en todo. Para mí es imprescindible, pero siempre sin llegar a extremos. No hay que ser estrictos, porque si no, no se rinde al 100%”

“El hecho de no tener mucho tiempo libre hace que traslades esa Disciplina a otras áreas que no son el deporte para organizarte mejor”

“Tener a alguien constantemente en la oreja diciendo lo que tienes que hacer es malo, porque significa que no piensas. Por eso es importante la autodisciplina, si tú quieres estar ahí, ya sabes lo que tienes que hacer”

“Hay que tener claro un objetivo y trabajar por ese objetivo, ser perseverante y seguir, siendo flexible para que no se rompa la cuerda. La mejor disciplina es la que se pone cada una; la impuesta resta motivación y eso tiene que salir de dentro”

“La Disciplina es básica para cualquier profesión y proyecto; sin ella poco podemos hacer. Puede resultar tedioso porque significa invertir esfuerzo, pero tiene que formar parte de la vida, porque sin ese hábito no la constancia necesaria que te ayuda a conseguir algo”

10

trabajo en equipo

10





Como capitana, Carla Giudici ha sabido transmitir los valores de equipo necesarios para crear una cohesión que le llevara a la victoria.

“Es muy importante tener claro que un solo jugador no lo hace solo. No gana uno ni pierde uno, porque ganamos y perdemos todos. La influencia de cada uno en el equipo es lo que nos hace grandes”

CARLA GIUDICI, EX JUGADORA DE HOCKEY

Salieron los tres de la parrilla de salida igual que hacían durante sus entrenamientos en Segovia. **Martín Fiz**, Diego García y Alberto Juzdado disputaban aquella mañana del 14 de agosto de 1994 el Campeonato Mundial de Atletismo en Helsinki con la misma determinación con la que empezaron a entrenar tres meses antes en la capital segoviana. Nadie daba un duro por ellos, pero **su espíritu de equipo les decía que estaban equivocados.**

Arrancó la carrera. Los tres se seguían con la mirada, a veces uno iba más adelantado que el otro, pero manteniendo el ritmo y la concentración, tal y como hacían en Segovia. A veces, si había alguno que se quedaba atrás, una sola mirada de **Fiz** bastaba para mandarle fuerza y recordarle así que el equipo español podría mandar en aquella prueba porque tenían lo más importante: el apoyo de unos compañeros que compartirían la victoria en lo más alto del podio. Dos horas después sus sueños



se hicieron realidad y las imágenes de los atletas llegando a la meta y esperándose unos a otros envueltos en la bandera española, darían la vuelta al mundo. “Nadie daba un duro por nosotros, pero lo hicimos posible gracias al trabajo en equipo”, rememora **Martín Fiz**. Ellos dieron una lección difícil de olvidar en la historia del atletismo español. “Nos trajimos tres souvenir de Helsinki después de los meses duros de trabajo en Segovia los tres juntos”.

El trabajo en equipo es uno de los valores que más refuerza la estructura de una empresa, que forja las bases del éxito del proyecto a conseguir. Los atletas demostraron aquel día en Helsinki que incluso, **sin tener un objetivo de equipo, también se podía competir unidos. Ese espíritu les regaló además, éxitos individuales.** “Intentar dar prioridad y anteponer los objetivos colectivos a los individuales, mejora los resultados individuales”, opina el también atleta **Pablo Villalobos**.

La dinámica de trabajo no dista mucho de aquellas organizaciones cuyos **éxitos se ganan para el equipo, dividiendo la responsabilidad entre cada uno de sus integrantes.** Nos referimos a deportes colectivos en los que “cada uno debe poner lo mejor de sí mismo al servicio del equipo”, expresa **Manu Sarabia**. “Cada uno con sus cualidades y circunstancias, deben convencerse y seguir el camino que marque el entrenador”, recomienda el ex futbolista.

Sarabia recuerda que cuando él vivió el máximo de la conciencia de equipo dentro de su carrera profesional fue cuando le tocó ejercer de líder ante la llegada de una nueva generación de jugadores. En ese momento, **su visión global del grupo hizo que trabajaran cohesionados superando las dificultades de la llegada de jóvenes que podrían representar una amenaza ante los más veteranos.** “Esa muestra de apoyo que tuvimos con ellos fue fundamental”, cuenta **Sarabia**, para que se sintieran parte del grupo y asumieran las dinámicas y reglas intrínsecas por el que todo colectivo se rige a la hora de funcionar como tal. “**Si quieres llegar rápido, tú solo. Si quieres llegar lejos, rodéate de los mejores**”, opina el esgrimista **José Luis Abajo**. “Esa frase está muy dentro de mi gen y procuro siempre rodearme de gente que me aporte”.

Está claro que aunque este valor se practique de manera colectiva o individual, lo cierto es que se extrae, de estos ejemplos, que **el Trabajo en equipo es aquel que se realiza entre varios individuos porque todos ellos persiguen un objetivo en común, y deben poner todo de su parte para conseguirlo.** Gracias a ese trabajo conjunto, se han de desarrollar unos valores que propios del trabajo en equipo, como **generosidad,**



solidaridad, compañerismo, entusiasmo, esfuerzo... Porque de lo contrario, “en el momento en que empieza a haber disputas internas, el objetivo se pierde y es más difícil conseguirlo”, opina la gimnasta **Alejandra Quereda**. La madrileña considera que cuanto más cohesionado está el equipo, mejores resultados se obtendrán, **“cuando se empieza un objetivo desde cero es mucho más difícil”**, señala. De ahí que cuando ella llegara a Madrid con 16 años, los resultados no vinieran tan pronto como ella quería. Pertenecer al equipo español de gimnastas es mucho más que estar ahí. Es entrenar, interactuar con el resto, forjar esos lazos que fomenta la compenetración entre ellas. A base de esfuerzo y entrega, tres años después empezarán a llegar esos resultados por los que estuvieron luchando, consiguiendo campeonatos europeos y mundiales.

“Lo que experimentas del Trabajo en Equipo cuando eres joven te aporta muchas cosas”, opina **Felipe Reyes**. Para él, esta característica influyó mucho en que se decantara por este deporte y no por natación, que ya había empezado a practicar.

Lo mejor del trabajo en equipo es que **las victorias son compartidas, y los fracasos también lo deben ser**. En este último caso, y como veremos más adelante, **la responsabilidad de la derrota, al ser compartida, se minimizan sus efectos**. El apoyo mutuo y las ganas de compartir y aprender de los errores, permiten extraer premisas colectivas que serán asumidas como un aprendizaje en el futuro.

1. *El trabajo en equipo como dinámica de crecimiento*

Para desarrollar un trabajo dentro de una organización es necesario que **todos sus individuos estén convencidos** de que es la mejor fórmula para conseguir el objetivo común, ya que todos ganarán algo concreto por alcanzarlo. **“El equipo es la suma de cualidades de cada uno de sus individuos**, cada futbolista, lo que tiene que hacer, es aportar sus acciones al beneficio del equipo. Si las cualidades de esos individuos son de un nivel, el equipo será de ese nivel”, plantea **Manu Sarabia**.

Por tanto, para forjar un equipo en una organización, hay que tener claro que **cada uno de ellos tiene el talento suficiente como para llegar al objetivo que nos hemos marcado**. No obstante, también tiene que haber un coordinador, o **un entrenador, que sepa sacar el máximo de ellos**, “si los jugadores tienen un rendimiento de 6 y



su entrenador saca un 6, es un coach buenísimo. Sin los jugadores tienen un rendimiento de 9 y sacan un 7, aunque sea un equipo mejor que el del 6, el entrenador será malísimo. Esa suma de valores es la que marca la diferencia”, explica el ex jugador de fútbol.

De poco valdrá que el equipo tenga buena predisposición si no tiene unas guías precisas para llegar al objetivo, así como unas reglas internas que determinen la dinámica del grupo. Aspectos todos que han entrenado nuestros deportistas desde la base hasta llegar a ser de élite y practicar este valor en su más amplia expresión.

Según **Manu Sarabia**, “es muy importante que **cada uno de ellos entienda su rol.** Mi papel, por ejemplo, fue diferente según el equipo en el que jugué y la categoría que militaba. **Mi aportación al equipo no fue la misma, porque siempre te has de adaptar al estilo de juego** y las características de los compañeros en los respectivos grupos”. El ex futbolista desvela, con su experiencia personal, otra de las premisas necesarias para llevar el trabajo de un equipo al éxito: **cada uno tiene unas peculiaridades personales porque cada uno de los componentes tiene diferentes motivaciones.** Por tanto, las dinámicas de grupo que se pongan en práctica en cada uno de esos círculos debe ser diferente. Y la fórmula que funcione con uno, no siempre funcionará con el otro.

De esta afirmación se extrae, por ejemplo, la consecución de éxitos del Real Madrid o el Barça: ambos grandes equipos de fútbol pero con diferente filosofía, al menos durante la etapa de Mourinho y Guardiola. El primer más resultadista, el segundo más filosófico. Ambos consiguieron éxitos, pero su estrategia en el campo era muy diferente.

Otro de los ingredientes esenciales que ha de estar en todo equipo debe ser el sentido de **pertenencia al grupo.** Cuando estás orgulloso de pertenecer a una organización, lo das todo por conseguir los objetivos que se marquen en ella. Es una reflexión que desarrollamos más ampliamente en el capítulo dedicado a este valor.



claves del trabajo en equipo

- Conciencia de que es la suma del trabajado de sus individuos
- Tiene que haber un entrenador que saque el máximo partido del equipo, que marque las pautas y la estrategia a seguir para conseguir el objetivo
- El equipo establece sus propias reglas para mantener una dinámica de trabajo estable entre sus miembros, que han de seguirlas
- Cada integrante del equipo ha de entender su rol dentro de él y asumir las tareas que eso conlleve
- Para que el trabajo en equipo tenga armonía, es necesario que los miembros sientan una pertenencia a él. Así su compromiso de trabajo será mucho más fuerte y eficaz para conseguir los objetivos

1.1. *El trabajo en equipo como resultado de la sociedad global*

Es imposible mirar a nuestro alrededor y no encontrar nada que no se haya realizado como resultado de la interacción de más de dos personas. De hecho **la especie humana es resultado de esa interacción general y la suma de conocimiento a lo largo de los siglos**. “No existe nada que no sea compartido”, subraya **Corbalán**, “**todo forma parte de un equipo entendido de forma muy global**”.

El ex jugador de baloncesto plantea una reflexión sobre la nueva forma de concebir el trabajo en equipo en la sociedad actual, donde **las nuevas tecnologías permiten, incluso, que nuestro equipo esté deslocalizado en diferentes partes del planeta** y consiga los mismos resultados. “Afortunadamente cada vez somos menos convencionales y más atípicos”, opina **Corbalán**.

Esta reflexión deja entrever que la cercanía física ya no es imprescindible para llevar a la práctica el Trabajo en Equipo tal y como lo concebíamos hasta el momento en que las tecnologías irrumpieron en los procesos productivos. Gracias a ello, hoy en



día, una empresa puede tener un equipo repartido por el mundo y funcionar de la misma manera que si compartiera el mismo espacio.

1.2. Trabajo de equipo para individuales

Sería lógico pensar que para practicar deportes individuales como la esgrima, el piragüismo, el motociclismo o el atletismo la responsabilidad recae solo en el deportista. Pero si algo nos enseñan nuestros deportistas de élite, es que no existe la soledad del líder cuando pierde... Ni tampoco cuando gana.

José Luis Abajo, el tirador que consiguió una medalla de bronce en los Juegos Olímpicos de Pekín, recuerda que cuando la recibió sintió que “no solo era mía, sino de mucha gente. De todo un equipo de personas que están detrás de ti, porque aunque sea un deporte individual, hay personas que están ahí y hacen todo lo posible para que tú llegues a esa parte”, afirma. Lo mismo opina **Joel González** cuando ganó su medalla de oro en Londres 2012. “Te dan ganas de partirla en trocitos para compartirla con toda la gente que ha hecho que tú estés ahí”.

Sus afirmaciones nos demuestran que el entorno funciona como ese equipo ausente en el momento de competición. **Aunque no estén con ellos en el tapiz, la función que ejerce su entorno es la misma que las organizaciones que trabajan de manera colectiva para conseguir un objetivo:**

- **Conciencia:** tanto el deportista como su entorno asumen el rol que les toca para fomentar un espacio de confianza
- **Hay un entrenador**, en este caso, maestro, que guía el trabajo del tirador para que cumpla sus sueños. Y **a veces también es el que marca la cohesión entre algunos integrantes del equipo para que haya más armonía**
- **Hay unas reglas internas.** Todos ellos actúan respetando los tiempos del deportista, los momentos de competición, de relax. Todos colaboran para que el deportista llegue a su meta.
- **Cada integrante cumple su función.** Su familia: apoyo anímico. Su maestro: guía esencial. Sus rivales: aprendizaje... Todos ellos sienten pertenencia hacia el depor-



tista porque están muy implicados con su causa y apoyan lo que haga falta para que llegue a la final

María José Rienda, además de estar en la línea de Pirri y Joel, subraya que también es importante en un deporte individual **considerar a otros compañeros de tu deporte como parte de ese equipo invisible**. En su caso, que se entrenó desde joven con otras chicas que buscaban profesionalizarse dentro del mundo del esquí, resultó ser importante esa etapa porque **“al final unos tirábamos de otros, y el hecho de que quiera ir una delante, provocará que la otra le vaya a seguir detrás”**.

Rienda piensa que esta fuerza dinámica “es una cadena positiva que va hacia arriba”, por lo que es importante considerar a todas las personas que “están a mi alrededor que hacen su trabajo para que yo pueda rendir, desde el skyman hasta el entrenador”, afirma la esquiadora.

Para la esquiadora es importante valorar a todas las personas que hace que un deportista individual pueda competir y obtener resultados, porque también forma parte de su equipo. Contar con todas esas personas hace que “el ambiente sea positivo y sea más divertido entrenar”, opina **Maialen Chorreaut**. **“Es imprescindible el feedback entre todos sobre todo lo que se hace, porque hace que un entrenamiento sea más productivo y que haya un ambiente de trabajo más dinámico y cordialidad”**, opina la piragüista vasca.

En todos sus casos queda demostrado que el Trabajo en Equipo puede darse tanto en un grupo institucionalizado como en otro tipo de organización, en la que el líder deba actuar por sí mismo para conseguir su fin pero que cuente con un grupo de personas que estén alentándole para llegar a la meta.

Esta reflexión nos ayuda a entender que un emprendedor, **aunque no cuente con un equipo, es aconsejable que tenga alrededor un entorno que le apoye para llevar su proyecto hacia delante**. Es interesante que comparta las ideas del proyecto con ellos, que analice su viabilidad, que pida consejo, que escuche y reciba de buen grado las aportaciones. De todo ello se aprende, se mejora, se evoluciona, pues supone la esencia del sentido del Trabajo en Equipo.



1.3. Los rivales como equipo de trabajo

Resulta paradójico que después de la batalla, los héroes agradezcan la sangre de sus rivales: el respeto no hay que perderlo nunca. Y ahora entendemos por qué tampoco nuestros deportistas pierden la admiración.

“Para conseguir resultados hay que potenciar lo que a cada uno se le dé bien. Para ser competente, además, hay que conocer muy bien las debilidades de tu rival y salir siempre con la mentalidad de ganador, pensando en qué puedes estar por encima de él si trabajas tus puntos fuertes”.

MARTÍN FIZ, ATLETA

¿Quién no recuerda la rivalidad entre **Martín Fiz** y Abel Antón? En la anterior afirmación, el atleta vasco desvela cuál era su hoja de ruta para enfrentarse a su gran rival: estudio, análisis y seguridad en uno mismo. Cualidades que le ayudaron en más de una ocasión a superar a Abel Antón. **“Había mucha rivalidad”, reconoce Fiz, “una competencia de la cual nos hemos beneficiado tanto él como yo, porque esa rivalidad nos servía de motivación y aprendizaje para superarnos día a día”.**

Tener a rivales que estén a tu altura siempre enriquece el deporte hasta tal punto de que puede evolucionar en un tiempo récord: **si no hubiera existido Abel Antón, Martín Fiz no hubiera dejado la prueba de 5000 metros y no se hubiera pasado a la maratón.** El hecho de que Fiz no pudiera destacar en la prueba más corta dado que siempre estaría Abel Antón pisando fuerte, motivó que el corredor vasco se cambiara de prueba. Y casi sin saberlo, estableció un precedente en el atletismo español que después muchos han seguido, incluso el propio Antón.

Martín Fiz no es el único que se sirve de los rivales y agradece su aparición para evolucionar a nivel deportivo. “Yo he tenido la suerte de los rivales que he tenido. El primer año tuve que competir contra todos y les gané, lo que me hizo ganar experiencia y mucho bagaje, porque competía contra lo mejor de España y a nivel mundial”, recuerda el taekwondista **Joel González** cuando comenzó a competir a nivel profesional. El hecho de que Joel empezara a destacar en su categoría, también



motivó que otros luchadores modificaran su estrategia cambiándose de peso, con el objetivo de no enfrentarse a él: sabían que tenían todas las de perder.

Esa simbiosis que se teje de forma invisible entre los rivales está dentro del Trabajo en Equipo, porque se cumple el feedback necesario y ese aprendizaje conjunto para lograr un objetivo, aunque luchen entre ellos por la misma meta.

1.4. *El entorno como equipo de trabajo*

Debes mirar alrededor y valorar realmente a tu entorno, porque todos ellos también forman parte de tu equipo de trabajo. Es tan esencial que cuentes con el “buenos días” de tu familia como con el de quien enciende la luz de la oficina todos los días. Nuestros deportistas nos han demostrado la importancia de todo ese equipo de trabajo invisible poniendo ejemplos muy gráficos para que veamos su importancia. “Siempre hay personas que están detrás organizando y haciendo lo posible para que todo salga bien. Detrás del piloto está la familia, la pareja, el mecánico, la marca, las motos, los patrocinadores, los managers... Y todo lo que hacen ellos para que estés ahí, es una labor de equipo realmente”, asegura la piloto **Laia Sanz**.

David Casinos añade, además, que detrás de toda esa estructura hay que tener en consideración también a las personas que hacen todo lo posible para que tu trabajo se difunda. “Sin el equipo de comunicación nadie sabría de mis triunfos”, explica.

“Puedes ir a entrenar y hacer fuertes entrenamientos, pero habrá momentos también que te vengas abajo y por eso necesitas gente al lado tuyo para reforzar ese liderazgo y estar siempre a tope”, opina **Martín Fiz**.

Todos ellos vienen de deportes individuales, pero la filosofía del “entorno como trabajo de equipo” también se puede aplicar a aquellos que practican deporte colectivo. Es el caso de **Fernando Hierro**, “**mi entorno siempre me dio mucha fuerza, encontré por el camino gente que me ayudó mucho, me dieron carácter, capacidad de superación, de esfuerzo y respeto por una profesión, fue una verdadera universidad**”.

El ex jugador de fútbol pone el acento **en el aprendizaje de un entorno idóneo para llegar a tus objetivos**. Una especie de relación simbiótica que materializa todos los



principios que hemos señalado antes de lo que significa poner en marcha el Trabajo en Equipo y obtener todos los beneficios de ello.

Además, recalca algo indispensable para los deportistas, que también es aplicable para los emprendedores: **rodearse de gente que esté en tu elemento te ayuda a ser mejor profesional y no desviarte de tu destino. Tener un entorno adecuado es una fuente de motivación que potencia tus resultados.**

Pablo Villalobos lo tuvo muy presente cuando se planteó dedicarse más profesionalmente al atletismo. Él, que entrenaba en su Cáceres natal, se dio cuenta de que a pesar de estar entrenando al 100 por 100 allí, no existía el entorno adecuado. Es como si le faltara uno de los eslabones necesarios para llevar la táctica del Trabajo en Equipo a cabo. “En mi deporte es importante que haya un entrenamiento potente, con gente de mucho nivel, y en Madrid existía esa gente”, recuerda.

Por esa razón se trasladó a la capital, pero sin dejar nunca de pensar en su ciudad, a la que siempre vuelve cuando puede y ejercer como uno de los mejores embajadores. En Madrid empezó a entrenar con las instrucciones de su entrenador a distancia, y poco a poco encontró ese entorno que tanto buscaba, desde compañeros de carrera con los que compartía el mismo deporte hasta corredores con los que también se disputaba la plaza para las grandes citas deportivas. “Compartimos entrenamientos y no suele haber problemas”, recalca **Villalobos**. Rival de los que aprende siempre y que se convirtieron en esa ficha de puzzle que le hacía falta para completar su trabajo.

2. Trabajo en equipo: beneficios

Cuando un grupo de personas interactúa para conseguir un objetivo a compartir, se dan una serie de beneficios que **engrandecen más si cabe esta concepción entendida como uno de los valores esenciales para los emprendedores**. Bienes que todos ellos aportan y refuerzan para obtener una **armonía** imprescindible con el objetivo de que la dinámica de grupo vaya encaminada con acierto hacia el objetivo final.

- **Herencia de conocimientos.** En un equipo con perfiles de conocimientos desiguales, los más veteranos enseñan a los más jóvenes [con la intención de que todos estén capacitados] para conseguir ese objetivo en común. Al mismo



tiempo, beneficia la capacidad técnica de cada uno de los individuos, haciendo que puedan evolucionar a un ritmo mucho más acelerado que si no se diera esta opción.

→ Cuando el espada de esgrima **Pirri** fue convocado por la Selección Nacional, se vio rodeado de profesionales que eran mucho más mayores que él y que competían a un nivel más alto. A sabiendas de que era el más joven y el que quizá menos podría aportar, su objetivo fue aprender y absorber todos los conocimientos. De esta manera, contribuyó a la armonía deseada dentro de toda organización, al mismo tiempo que pudo desarrollar su talento de una forma más acelerada para empezar a conseguir triunfos para España. Pirri se olvidó de que era una joven promesa y que por eso le habían llamado de la Selección. Solo pensó en el valor de equipo y en aprender lo más rápido posible para estar a la altura de sus antecesores y luchar juntos por traer muchos títulos para el país.

- **Solidaridad.** Dando por hecho que un equipo es la suma de individualidades, se deduce que las sinergias entre ellos favorecerán la dinámica interna para conseguir el bien común.

→ **Juan Antonio Corbalán** ilustra muy bien ese ejemplo de solidaridad deseable en todo equipo de trabajo. Él cuenta que en sus comienzos en el baloncesto, con apenas 12 años, salió un equipo tan cohesionado porque todos ellos, además del deporte, compartían las clases de la escuela. “Tuvimos la suerte de seguir siendo el mismo equipo durante la adolescencia, así que íbamos tirando unos de otros, nos reforzábamos y había una solidaridad muy grande”. Quizá si el ex jugador de baloncesto hubiera sido el único de su clase que jugaba al baloncesto, le hubiera costado más coger esa dinámica de sacrificio que tuvo que llevar a cabo esos años para jugar a baloncesto.

- **Alegrías y derrotas.** Ambas situaciones se comparten por igual en el equipo, aunque cuando más se necesita el espíritu de equipo es en las derrotas. Es entonces cuando se hace más necesaria la seguridad de que todos van a tirar del carro. “Cuando las cosas van bien, todo el equipo va bien. Pero si van mal, los que más fallan son los que no tengan esa conexión de Trabajo en Equipo, por lo que es importante cultivarlo día a día”, opina **JJ Hombrados**.



El todos los casos, **el éxito como resultado demuestra la necesidad de organizar las estructuras bajo una filosofía de equipo.** Porque probablemente, y como analiza **Corbalán**, “si yo no hubiera ido al equipo que fui y no hubiera tenido los compañeros que tuve, mi vida hubiera sido otra”. Para el ex jugador de baloncesto, “la historia tiene esa característica, que si tú cambias cualquier elemento en el principio de la historia, toda la historia cambia”.



El jugador de baloncesto hizo historia junto con sus compañeros en las olimpiadas de los Ángeles 84.

Es una reflexión que nos invita a comparar muchos otros ejemplos deportivos. Se puede decir que **Corbalán** fue uno de los mejores jugadores de aquella selección que disputó Los Ángeles 84 porque también estaba un Juanma López Iturriaga un Epi o un Romay. Este “dream team” hacía soñar y consiguió triunfos nunca vistos. Una imagen en la memoria que recuerda también la de Helsinki en 1994 con **Martín**



Fiz, Alberto Juzgado y Diego García o la de **María José Rienda** batiendo récord junto a sus compañeras, que siempre se colaban en las finales mundiales. “¿Qué hace falta para volver a repetir esa gesta?” les pregunto a todos ellos.

No es descabellado pensar que si esa filosofía de equipo, de luchas colectivas y compartidas, funciona, habría que volver a repetir la fórmula para volver a obtener esas victorias. “Que se invierta más”, opina **Fiz**. En su época, los atletas podían permitirse vivir de sus carreras. Hoy en día la crisis económica ha mermado presupuestos y por tanto, inversión en el talento, imprescindible para igualar triunfos del pasado.

En el caso de **María José Rienda**, la razón, aunque tiene que ver mucho con el presupuesto, también está relacionada directamente con la forma estructural. En su época, a pesar de tener una partida económica nada halagüeña, el entrenador de entonces invirtió lo poco que había en construir una filosofía de equipo que ayudara a cada una de ellas a desarrollar su talento. Las concentró a todas durante unos meses en un piso, compartían tareas y obligaciones y cada una era reflejo de la lucha de la otra. **Todas se apoyaban en su hoja de ruta y todas celebraban los triunfos ajenos como si fueran propios**. Si una se quedaba rezagada, la otra tiraba de ella sin problemas.

Pero como dice **María José Rienda**, “a veces es más fácil ver las cosas desde fuera”, reconoce. Al fin y al cabo cada estructura se rige por unas normas internas. La inteligencia de cada cual es saber cambiarlas a tiempo y encontrar la fórmula exacta que nos de aquello que buscamos.

3. Jerarquía dentro del grupo

“Nadie medianamente inteligente puede decir que la jerarquía no es necesaria”, opina **Corbalán**.

Ya hemos visto que dentro de todo grupo, cada agente debe cumplir su rol. Hay muchos más roles que no hemos nombrado, que dependerán de las necesidades que el ganador o emprendedor tenga para conseguir su objetivo. Teniendo esto presente, se puede hablar de muchas formas de organización dentro del mismo equipo, pero



todas ellas pasan por una estructura tradicional, una basada en **la pirámide y otra aplanada**, como nos indica **Corbalán**.

Depende del tipo de muestra que cojamos, y depende del objetivo que busquemos, se puede aplicar una, otra o combinar ambas. Es decir, si nos fijamos en el equipo de baloncesto en el que él estuvo, el Real Madrid, su concepción es aplanada. “Por mucho que mande un entrenador o directivo, a la hora del juego solo mandan los jugadores”, opina. Es comprensible si el objetivo que se persigue es “ganar”. En la cancha de baloncesto, por mucho que un jugador sea cambiado por un entrenador en un momento dado, al final es el jugador el que tiene la responsabilidad de meter una canasta y conseguir el mayor número de puntos.

Pero si el objetivo fuera otro, como “ganar dinero”, la dinámica de ese mismo equipo de trabajo cambiaría. Es decir, la estructura aplanada que conforma el propio equipo de jugadores estaría dentro de una más grande, **piramidal, en cuya cúspide esté el propio presidente del club que marca que “hay que ganar dinero”**.

De esa decisión se puede extraer, por ejemplo, una pretemporada por China de partidos amistosos donde la venta de su imagen sea el producto principal para conseguir el objetivo del presidente. Para ello, los jugadores tendrán que sacrificar ciertas cuestiones que podrían mejorar su preparación para los grandes torneos, por criterios más comerciales que también forman parte del universo al que pertenecen. **Por tanto, están dinamizados dentro de esa estructura piramidal para conseguir ese fin**, pero al mismo tiempo necesita seguir poniendo en marcha la estructura más aplanada, porque esa le dará el resultado adecuado para que la imagen del equipo, cuya palabra responder a “éxito”, sea coherente con los beneficios económicos. “Para que esa estructura aplanada tenga éxito, necesita que cada uno de los integrantes asuman que la propiedad y la pertenencia a ese club o empresa les pertenece tanto como al presidente o consejero delegado. Y para que eso suceda, los consejeros tienen que hacerlos partícipe implicando, estimulando y motivando”, propone el ex jugador de baloncesto.



3.1. Reglas internas

A veces están escritas, otras pasan de generación en generación... **El hecho es que cualquier organización que se precie, tiene unas reglas internas de obligado cumplimiento:** es básico para que la dinámica de equipo no se rompa y fluyan todas las acciones programadas.

Las reglas internas **aseguran la continuidad de las acciones marcadas**, incluso por encima de las personas que integren ese equipo. Podemos poner como ejemplo el Real Madrid. Durante la época en la que jugó **Fernando Hierro**, pasaron 18 entrenadores a lo largo de 14 años. Una circunstancia que no hizo mermar el trabajo del equipo ante tanto cambio de dirección. Sí que es verdad que la estrategia y el juego podrían ser diferente, pero todos los integrantes del equipo de fútbol lo tenían muy claro, “nosotros teníamos la capacidad de jugar en un equipo pasara quien pasara”, recuerda **Hierro**, y “**jugar en una plantilla como la nuestra, te servía de simple motivación**”.

Es aquí donde entra en juego la Pertenencia al club, un valor al que dedicamos un capítulo entero en este libro. Ese sentimiento de apego lleva consigo unas reglas casi inquebrantables: profesionalidad, honor, capacidad de superación. A estos valores venían adheridas unas normas que las seguía todo jugador como algo básico para cumplir con el club, que no solo tenían que ver con lo deportivo, sino también con su comportamiento fuera del terreno de juego que, tarde o temprano, se acababan infiltrando en la dinámica del equipo. **Se ponen en práctica las reglas impuestas (las dictadas por el club) y las adquiridas (las que se deducen que hay que hacer para lograr el objetivo común) como una herramienta básica que asegure el buen comportamiento y la buena actuación del equipo.**

Si no hubiera reglas, brillaría el egoísmo personal de cada individuo dentro de la organización, lo que haría más difícil la consecución de los objetivos programados. Aquí suele funcionar mucho la técnica “espejo”, si ves que tu compañero llega puntual al entrenamiento, harás lo mismo por respeto al grupo. Por el contrario, si ves que no lo hace, piensas que no tiene importancia que tú tampoco llegues tarde al entrenamiento, como nos cuentan **Fernando Hierro y Manu Sarabia**.

Por tanto, si como emprendedor, vas a formar un equipo, además de entender que el rol que cumpla cada uno de los integrantes han de complementarse entre sí, todos



ellos tienen que cumplir unas reglas internas que hayas establecido previamente para cuidar que el dinamismo interno de trabajo sea armónico e idóneo para conseguir realizar un proyecto.

Es lo que se conoce como el manual de prácticas o de empresa, que determina, desde las funciones de cada integrante, la comunicación que se debe establecer entre departamentos o el tiempo que se dedica a realizar determinadas acciones, además de las normas de comportamiento. Una guía que de alguna manera oficializa los protocolos a seguir y salvaguarda el equilibrio del grupo en sí.

3.2. *Importancia del líder dentro del grupo*

Dentro de cualquier tipo de jerarquía, está claro que ha de haber una cabeza visible que enseñe el camino a seguir al resto del equipo. **“Tiene que tener carácter, no puede ser una persona introvertida, tiene que saber asumir la presión en los momentos cruciales, capacidad de decisión, de visión y de actuación”**, resume JJ Hombrados.

Aún teniendo una estructura aplanada como proponía **Corbalán**, la importancia del líder dentro del grupo es necesaria porque **debe haber un garante de que se cumplan las reglas internas**, tanto de comportamiento como de técnica y esfuerzo para conseguir el éxito.

El papel que el líder ejerce dentro de una dinámica de grupo se ha de diferenciar, por otro lado, del liderazgo entendido como concepto absoluto, y que podremos ver en el capítulo dedicado a este valor, donde desarrollamos los tipos de liderazgo y sus formas de actuar ante los grandes retos.

Cuando se ejerce el Trabajo en Equipo, el que lleva “la voz cantante”, que siempre suele ser un “líder natural”, es elegido por sus compañeros de forma sencilla. Generalmente es ejemplar en algún sentido y es el espejo en donde todos se han de mirar para conseguir lo que se propongan.

En algunas ocasiones, incluso, como sugiere **Manu Sarabia**, **alrededor del líder natural del equipo se suele organizar el resto del grupo en sí**. Es lo que puede ocurrir en el Barça: todos los jugadores cohabitan con la figura imponente de Messi, según su



visión. Y todos ellos son escogidos para complementar las cualidades del jugador argentino.

Si analizamos bien la reflexión de **Sarabia** podríamos pensar que la configuración de ese equipo es desigual, porque hablábamos en un principio que todos los miembros del equipo debían aportar el mismo nivel de talento para conseguir objetivos acordes al mismo. No obstante, hay casos excepcionales como este. **En este caso, los jugadores del Barça podrían tener el máximo nivel de profesionalidad para jugar en la liga actual.** Pero el caso de Messi es excepcional, porque tiene un talento natural que no se repite muy a menudo y los jugadores que conforman el equipo aportan lo necesario para que ese talento fluya, se luzca y destaque.

En estos casos es cuando tiene sentido la reflexión de Sarabia. Para potenciar y rentabilizar las máximas cualidades de Messi, el resto del equipo tiene que favorecerlas con sus cualidades personales. “Hay que montar el equipo alrededor de él porque es el que marca la diferencia, y eso es lo que hace ganar partidos”.

De nada serviría que la estrategia no fuera de equipo, y se pensase que se puede ganar un torneo simplemente con los goles que pueda aportar un jugador estrella.

Si esto sucediera, nos encontraríamos con el caso de esos jugadores, pocos, que han sido grandes estrellas del fútbol y que han dado resultados muy desiguales en diferentes equipos [de fútbol]. Y no es que eso les haga peores jugadores, sino que simplemente han adolecido de una estrategia grupal que les haya permitido brillar en toda su plenitud.

3.3. El fracaso del equipo

A menudo ponemos en práctica este valor para llevar a cabo un proyecto, no quiere decir que vaya a funcionar y esté todo ganado. Del devenir de ese equipo y las acciones que realice dependerá su llegada a la meta.

Curiosamente, en una organización cuyo trabajo en equipo sea concebido como un todo, “**cuando las cosas van mal, se echa al entrenador las culpas, pero cuando van bien, o disfruta todo el mundo**”, analiza **Fernando Hierro**. Curiosamente es lo contrario de lo que pasa en las empresas, que sufren recortes de personal cuando



los frutos esperados no son los fijados en un principio. En el mundo del fútbol, “es mucho más fácil echar a un entrenador que a 25 jugadores”, opina **Hierro**.

Esta paradoja nos ayuda a entender una concepción empresarial que debería ser ampliamente debatida. En el mundo de la empresa, se echa al empleado o los empleados porque es el valor que menos cuesta, a pesar que sea de los que más aporte al proyecto, seguramente. Por capacidad económica, cuesta menos echar a un “obrero” que a un directivo, aunque su liderazgo haya sido cuestionado. En muy pocas ocasiones se prescinde de sus servicios. A veces sigue en el mismo puesto, o si hay suerte, se le relega a otro. Pero rara vez se le echa.

Cosa contraria la que pasa en el fútbol, “somos más responsables”, compara **Hierro**. Echar a todo a las personas de tu equipo supone un periodo nuevo de adaptación, de comenzar desde cero. Son energías que se gastan, tiempo que se pierde. En el mejor de los casos ese periodo de transición es corto, pero aún así, se sigue teniendo el problema en casa: si un proyecto no ha funcionado hay que preguntar si la coordinación fue la adecuada y qué remedio se va a poner en marcha.

4. Conclusiones

“El Trabajo en Equipo es uno de los secretos para que el grupo tenga mayor rendimiento que por sí mismo”

JJ HOMBRADOS, PORTERO DE BALONMANO

“Si trabajas en equipo puedes llegar a lo más alto, es la forma de llegar a ser bueno. Si corres solo, seguro que haces menos que cuando lo haces en grupo, puede que no llegues a nada”

JOEL GONZÁLEZ, TAEKWONDISTA

“Lo que puede hacer que nos motive para intentar hacer mejor resultado es centrarnos en el objetivo colectivo”

PABLO VILLALOBOS, ATLETA



“La gente que está detrás de un piloto como la marca, los patrocinadores, la familia o la pareja es un Trabajo en Equipo realmente”

LAIA SANZ, PILOTO

“El Trabajo en Equipo te permite coger de los demás. Hace que el ambiente de entrenamiento sea positivo y divertido, propiciando el feedback entre todos que te llevan al éxito más fácilmente”

MAIALEN CHORREAUT, PIRAGÜISTA

“Durante tu carrera profesional, siempre necesitas gente a tu lado para reforzar ese liderazgo y estar a tope, porque puedes ir a entrenar y darlo todo, pero durante la competición habrá veces que te vengas abajo, y ese espíritu de equipo será esencial”

MARTÍN FIZ, EX ATLETA DE MARATÓN

“Si lo que quieres es llegar rápido, hazlo tú solo. Y si quieres llegar más lejos, rodéate de los mejores”

JOSÉ LUIS ABAJO, ESPADA DE ESGRIMA

“Nadie hace un grupo sin ese trabajo en equipo, ese sentir que tienes 25 compañeros. Tenemos rivalidad, competencia, pero por encima de todo competencia sana y necesaria, porque el objetivo colectivo es al mismo tiempo, el individual”

FERNANDO HIERRO, SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID

“Lo que me gusta del Trabajo en Equipo es la solidaridad y el respeto: a partir de ahí se construye todo”

MANUEL TORNÉ, PILOTO DE ULTRALIGEROS



“Aunque practiques un deporte individual, la final necesitas un equipo de gente detrás que te ayuda a llegar hasta ahí”

DAVID CASINOS, ATLETA

“El Trabajo en Equipo es una necesidad, incluso para los que somos autónomo y tenemos necesidad de trabajar solos. En realidad, trabajamos en equipo permanentemente, cada vez que escuchas a alguien o cuentas algo a alguien; no existe nada que no sea compartido, todo forma parte de un equipo entendiendo de una forma *muy global*”

JUAN ANTONIO CORBALÁN, EX JUGADOR DE BALONCESTO

11

**la pertenencia
y el orgullo**





Los mejores embajadores de un país son los deportistas, que con victorias como la del equipo de gimnasia rítmica, pasean el nombre de España por todo el mundo.

“El hecho de sentirte que estás representando a tu país y sentirte a gusto con ello es lo que hace que se luche y que intentes superarte”

**ALEJANDRA QUEREDA, CAPITANA DEL EQUIPO ESPAÑOL
DE GIMNASIA RÍTMICA**

La Pertenencia

Lo había estado pensando durante mucho tiempo. Poco a poco comenzaba a despuntar como atleta y a pesar de que había empezado a tomarse sus entrenamientos más en serio, **Pablo Villalobos** sentía que en su Extremadura natal no se iba a producir ese “algo” que le hiciera decidirse para dar el salto y dedicarse a su verdadera pasión: el atletismo. Tenía un buen entrenador, pero sentía que no estaba en el entorno adecuado. Por aquel entonces, conoció también a una “chavala” que hoy es su mujer y madre de su hija. Aterrizó en la capital española con el objetivo de seguir estudiando la carrera pero también con la motivación de saber que en esta ciudad se daría el ambiente adecuado para que él demostrara todo lo que podía ofrecer al atletismo español. Y aunque estaba convencido de que ese sería su destino, una cosa



tenía clara que a pesar de irse de su lugar natal, siempre lo llevaría consigo. **En aquel momento, Pablo dio sentido a sus raíces, a su origen, a la Pertenencia a su tierra.**

Es tan grande el apego que el atleta siente hacia su tierra que hasta la lleva grabada en su dominio web, demostrando así que su esencia, proviene de esa tierra a la que siempre vuelve para encontrar inspiración, **“si tienes un mal momento, el sentirte parte de algo, te motiva”**, razona el atleta.



Pablo Villalobos es uno de los deportistas que más apego tiene por su tierra extremeña: siempre tiene un pensamiento de dedicatoria en cada victoria.

Él encarna uno de los valores de Pertenencia a un lugar más claros. Pero no fue aleatorio. Cuando Villalobos empezó su carrera profesional, eligió llevarse Extremadura por muchos motivos. El primero, el más importante: **“hay deportistas que se desvinculan de sus raíces y creo que es un fallo, es una oportunidad que no aprovechas”**. Él opina, en contra del glosario popular, que hay que ser profeta en la tierra de uno. **El compartir valores, creencias o gustos perteneciendo a un grupo determinado permite que el individuo se sienta acompañado en el desarrollo de propia identidad.**

Este vínculo de Villalobos con su tierra queda patente hasta en el propio buscador de google, donde al escribir “Extremadura”, el atleta aparece en los primeros puestos. Esa es la parte rentable de fomentar la Pertenencia a un grupo, **“he cultivado mucho mi relación con la región para que forme parte de mi marca personal” cuenta el atleta.** Aunque reconoce que lo gratificante siempre es **“obtener ese apoyo”**.



Quizá esa sea una de las cosas que más toque la vena sensible de los deportistas: el apoyo que reciben. Es algo que **Carla Giudici**, la ex jugadora de hockey, siempre recuerda cuando describe sus grandes finales. **“Ese sentimiento de Pertenencia es el que te da el último empujón para ganar un partido”**, recuerda. Por eso Carla, al igual que sus ex compañeras, es una verdadera heroína para los ciudadanos de Vic y Montregal, en Barcelona. Fueron pioneras en un deporte que han hecho grande ellas mismas con su talento y su manera de superarse. Consiguieron que la comarca se volcara con ellas y con una disciplina que hoy ya no es tan minoritaria como entonces.

En otras ocasiones, **estar dentro de un equipo te hace cultivar ese sentimiento, esa motivación, que te arranque a conseguir todo lo que deseas**. Hablar del Real Madrid para **Felipe Reyes** está asociado a palabras como compromiso, lealtad, competición, superación. Cuando el capitán de Basket fue fichado por uno de los mejores equipos de la ACB sabía a dónde iba, pero poco se podría imaginar de la presión por estar en el club iba a ser tan grande. **“Todos los medios de comunicación hablan del equipo”**, explica.

Los triunfos que están colgados en el museo del Bernabéu pesan mucho. Los jugadores que entran en una plantilla como esta tienen que asumir ese peso, pero además del hambre de títulos, también tendrán que tener en cuenta la forma de conseguirlos. **“Es que en este equipo lo importante no es ganar, sino encima, jugar bien”**, explica. A pesar del choque inicial, a Reyes no le costó acostumbrarse al “precio” que hay que pagar por pertenecer al equipo de basket del Real Madrid. **“En el Estudiantes también teníamos presión y a mí siempre me ha gustado jugar bien y ganar”**, razona.

La Pertenencia es un valor que, disfrutado de la mejor manera, nos da muchas satisfacciones. Pero hay que cultivarlo y hay que ser consciente, al mismo tiempo, **que implica unas reglas según la naturaleza de la Pertenencia en sí**. Si todos los integrantes pertenecientes a ese grupo cumplen con las normas, **serán aceptados siempre y podrán disfrutar de las ventajas que tiene el pertenecer a ese grupo. Hay ocasiones que alguien sobresale para bien y la comunidad le felicita y homenaja por ello. Pero quien no cumpla esas normas básicas, a menudo se le echa, se le aparta o se le repudia**. Es la consecuencia de no querer pagar la tasa que se exige por no cumplir todas las normas de convivencia esenciales de ese grupo, algo que veremos en este capítulo.



1. ¿Qué es la Pertenencia?

Sentirse parte de algo es la esencia de la Pertenencia. En todos los ámbitos de la naturaleza, encontramos ejemplos de esta tendencia innata a identificarse con el grupo en el que se enmarcan los individuos. Los animales tienen un vínculo de pertenencia que se mueve a un nivel muy primario, como un instinto. Esta misma tendencia existe en el ser humano, pero en nuestro caso se suman otro tipo de condicionantes posteriores, que adhieren a nuestro concepto de Pertenencia, de unos matices subjetivos que la diferencia por completo del resto.

Puede darse, que por el criterio objetivo de sanguinidad pertenezcas a una familia pero guardes más sentido de la Pertenencia emocional con la familia de tu vecino. Ambas pertenencias son legítimas y útiles, aunque se persiguen diferentes fines y tienen distintas reglas. **Si no se tiene en cuenta ni las reglas ni los objetivos no se podría acceder a integrarse en ese conjunto, o podrían ser expulsados del mismo.**

Si **Pablo Villalobos** dejara de promocionar Extremadura en su carrera profesional, probablemente dejarían de contar con él en actos institucionales. Si **Carla Giudici** no hubiera metido el último punto de la victoria cuando su pueblo le animaba, probablemente sus vecinos no la tuvieran en tal alta estima. Si **Felipe Reyes** no hubiera respetado las premisas de esfuerzo y trabajo a las que va adheridas el nombre del Real Madrid, probablemente hoy no sería capitán de uno de los mejores equipos de la ACB. Todos ellos tuvieron en cuenta las reglas y objetivos del grupo al que pertenecen para seguir en ese conjunto.

Todas sus historias nos demuestra algo que es tan básico como la capacidad de hablar del ser humano: necesitamos integrarnos en una tribu, ser parte de algo. **Necesitamos, además, ser dignos de pertenecer a ese equipo, y por eso lo hacemos a través de un esfuerzo que en muchas ocasiones acaba en un reconocimiento que es aplaudido por las personas de ese grupo.** Si **Joel González** no hubiera intentado ser digno de pertenecer al elenco de los mejores taekwondistas del mundo, probablemente no le hubieran dado el Príncipe de Asturias al deporte en 2013 y no hubiera hecho más grande el arte marcial en nuestro país.

Es como una rueda que siempre gira en el sentido de las agujas del reloj buscando el objetivo común, el éxito común, partiendo de la conciencia propia del individuo.



Nuestras acciones determinarán la posición que tengamos dentro de un conjunto que, para mantener su consistencia, tendrá que regirse por una relación simbiótica entre todos sus miembros. El valor del grupo reside en esta capacidad de ese doble significado de las acciones individuales, pues lo que beneficia a sus integrantes, beneficia a su vez al grupo.

Este hecho es lo que ha propiciado, desde tiempos inmemorables, el progreso histórico del ser humano hasta nuestros días. Es la base de la existencia de este valor, con el añadido de que **quien sobresale por ese progreso, se convierte en un modelo a seguir. “Si hay jóvenes que piensan que Pirri lo ha conseguido, ellos también pensarán que son capaces”**, opina **José Luis Abajo**, el tirador que consiguió una medalla de bronce en los Juegos Olímpicos de Pekín.

Para un emprendedor es tan importante fomentar el valor de Pertenencia como el de imagen de su marca. Si, como en el caso del Real Madrid, todos los trabajadores tiene clara su filosofía, y ven que el prestigio del equipo, de la empresa, también repercute en ellos de forma positiva, harán todo lo posible por luchar por el proyecto como si fuera suyo propio, porque en definitiva el éxito del equipo también repercutirá en ellos mismos.

Además, **los valores y características que comparten los individuos del grupo fortalecen las relaciones entre todos ellos, haciendo un grupo más cohesionado y efectivo a la hora de afrontar un proyecto.** Como cuenta la gimnasta **Alejandra Querada**, “nosotras hemos hecho historia consiguiendo cosas que no se habían conseguido desde hace más de 20 años”, reflexiona. Su secreto está en pertenecer a un grupo de chicas que se conocen desde jóvenes y que se entienden a la perfección. La alegría de una, es la de todas, pero también las tristezas. “Todas tiramos de unas y otras”, explica. Posiblemente si no se hubiera dado ese sentimiento de Pertenencia e identidad, no habrían conseguido esos éxitos que despiertan la admiración en el mundo entero, después de haberse alzado con dos mundiales seguidos.

Al final todas ellas funcionan como una verdadera familia, las horas que comparten juntas es suficiente razón de Pertenencia, además de la cooperación y colaboración conjunta.



2. Tipos de pertenencia

Sería imposible analizar todos los tipos de Pertenencia existentes, porque hay tantos como ciudades, razas, culturas y aficiones puede haber en el mundo. Lo que tienen en común todos ellos es su razón de ser: unas normas y objetivos que identifica al grupo y por los cuales los individuos tienen que pasar para pertenecer a él.

Pero es interesante que analicemos los grupos de Pertenencia de nuestros deportistas para que, como emprendedores, entendamos sus dinámicas como fórmulas interesantes para aplicarlo en nuestros proyectos. Como siempre, no hay una regla escrita sobre ello pero si recordamos las palabras del ex jugador de Baloncesto **Juan Antonio Corbalán**, nos puede dar una pista clara: “siempre prima el ambiente sobre lo genético, porque una persona es un producto del entorno en el que se mueve”.

Familia

El criterio objetivo que tienen en común todos los miembros de una familia, como ya hemos adelantado anteriormente, es la sanguinidad. No obstante, los criterios subjetivos como aficiones, cultura o lugar de residencia pueden aproximarnos más a ese grupo.

En este sentido, a algunos de nuestros deportistas, la Pertenencia a una familia les encaminó hacia su profesión. “Para mí el fútbol fue una cosa innata, es como si heredas los ojos de tu padre o una forma de andar”, razona el ex futbolista **Manu Sarabia**. En su caso, “el fútbol me vino de mi madre, esa esencia estaba ya en mi ADN”, recuerda.

Fue ella quien empezó a cultivar ese ambiente futbolero, que tanto **Manu Sarabia** como su hermano Lázaro, heredaron, lo que sin duda fomentaría ese apego familiar. De hecho, cuando Manu empezó a despuntar y empezó a jugar en los equipos importantes, toda la familia se volcó en reconocimientos hacia él. Manu **estaba cumpliendo, de alguna manera, las “normas” de formar parte de un grupo donde el fútbol era uno de los nexos comunes más importantes**. Y al mismo tiempo, se beneficiaba de lo que ello conllevaba, el reconocimiento familiar y el apoyo. “Para mi madre fue un orgullo tener dos hijos futbolistas”, rememora Manu. Además, su hermano mayor,



que fue su mejor consejero, también se volcó con la causa a pesar de que él no pudiera sobresalir tanto como le hubiera gustado.

Posiblemente si el padre de **Laia Sanz** no hubiera tenido tanta pasión por el mundo del motor, ella no hubiera heredado ese talento natural que la lleva por medio mundo consiguiendo éxitos. O si el padre de **Marc Gené** no hubiera sido un enamorado de los coches, no le hubiera comprado ese kart que le sirvió al pequeño Marc para experimentar la velocidad desde muy pronto. Fue tan importante la influencia familiar para ellos que ha acabado por definir su futuro.

Trabajo/Equipo

Probablemente, si las compañeras de la gimnasta **Alejandra Quereda** no hubieran sido las que son, no hubieran conseguido esa química necesaria para batir el récord de títulos en este deporte. **Alejandra** suma ya 22 y aún siendo líder en títulos, todavía tiene carrete para rato. Tanto a ella como otros deportistas que son parte de una generación especial, –una de esas cosas que sucede cada mucho tiempo– se da la misma circunstancia: se juntan personas con talento, y con la suficiente inteligencia como para sacar provecho de él de manera conjunta. **“Es fundamental que haya ese apoyo y conciencia de equipo entre los componentes para conseguir resultados.** Por eso cuando se forma un conjunto de nuevo, de cero, es más difícil que otros equipos que lleven muchos años compitiendo juntas, como nosotras”, razona Alejandra.

Para conseguir esa “química” como equipo, es fundamental que se fomente esa relación desde jóvenes. Alejandra comenzó a dedicarse profesionalmente a la gimnasia rítmica a los 16 años, cuando fue a Madrid a entrenar al Centro de Alto Rendimiento. Pero hasta tres años después no empezó a conseguir resultados notables, una racha que con los 22 años que tiene hoy, sigue de forma ascendente. A pesar de tener buena calidad individual como gimnasta, necesitó tres años para hacerse al grupo, cultivar esa razón de Pertenencia y recoger todo lo sembrado.

Este ejemplo nos demuestra que **no por el simple hecho de Pertener a un equipo, todo lo bueno que traiga consigo se contagia automáticamente.** A pesar de que como individuo se hayan hecho méritos para cumplir con las exigencias del grupo, este no dará los resultados buscados hasta que la integración de los individuos se



fundan en la filosofía grupal y actúen todas como tal. Es algo que se refleja también, a principio de temporada, en los equipos de baloncesto de la ACB.

Es un deporte que suele tener bastante rotación, por lo que, hasta que los nuevos se habitúan al ritmo de cada equipo, no se dan los resultados esperados. En la temporada 2013-2014, el Real Madrid lideró una primera etapa con más de 20 victorias seguidas porque ese trabajo, de base, ya lo tenían hecho. Se notó en cada partido, en los que ganaban de 20 frente a los equipos que tenían jugadores nuevos.

Pero llegó el ecuador de la temporada y esa diferencia comenzó a recortarse, porque la dinámica de aquellos grupos se empezó a equilibrar: los jugadores estaban más integrados en sus plantillas, habían asumido las reglas de pertenencia de sus equipos y ya estaban preparados para competir al mismo nivel que el mejor grupo cohesionado, como era el Real Madrid. “Pegamos el bajón porque en el resto de equipos se adaptaron todos los jugadores nuevos que habían llegado, y eso no nos benefició en la recta final”, explica el capitán del equipo, Felipe Reyes. No estaban acostumbrados a jugar partidos igualados, y de alguna manera les pasó factura en el final de la liga, a la que “llegamos justos de energías”, reconoce Reyes.

Amigos

“Si no hubiéramos sido amigos, no me hubiera gustado tanto el piragüismo”. Es **Maialen Chorreaud**, quien confiesa que el hecho de que hubiera un buen ambiente dentro del club de piragüismo, hizo que se enganchara a este deporte y superara todos los retos que suponía. A partir de ese buen ambiente, su talento hizo acto de presencia y cuando se quiso dar cuenta, ya estaba en el equipo nacional. Es lo mismo que le pasó a **JJ Hombrados** o a **Juan Antonio Corbalán**: el vínculo tan fuerte entre los compañeros de equipo les hizo progresar y ser mejores. Ambos tienen en común que empezaron en balonmano y baloncesto porque era un hobby que podían compartir con sus amigos.

La amistad es una de las relaciones más profundas que puede haber entre los miembros de un equipo y puede dar las mayores satisfacciones si se consigue mantenerla. Sin embargo, esta relación también puede tener un doble filo: si en el proyecto que lidera un emprendedor está rodeado de amigos para que la motivación sea mayor, debe ser consciente que lo que pase con ello no debe afectar a la amistad.



Como hemos dicho anteriormente, hay que seguir una serie de normas para pertenecer al grupo y ser tolerados por el resto de los miembros. En el caso de aquellos cuyo nexo de unión sea la amistad, hay que dar por sentado que también tiene que llevarse a cabo una serie de normas que asegure su continuidad en el tiempo. Los éxitos y fracasos que se encuentren en el camino, pueden acabar saltando desde el ámbito laboral al personal y viceversa. **Es por ello que hoy en día la mayoría de consejeros laboristas recomiendan hacer un pacto de socios, donde se sientan todas las bases a tener en cuenta en casos extremos que hagan peligrar la relación entre los individuos de ese grupo.**

Nada tiene que salir mal, de hecho nuestros deportistas son el mejor ejemplo que da sentido al valor de la amistad como motivación para conseguir los éxitos. Pero conviene siempre contemplar todos los escenarios posibles para que la relación simbiótica entre sus miembros no desvirtúe los objetivos a conseguir.

Localización: ciudad, país...

El ejemplo de **Pablo Villalobos** con su vinculación a Extremadura es el caso claro del tipo de Pertenencia a la tierra que uno tiene. Ya hemos visto que en su caso, el beneficio es doble. Por una parte, el natural, el que viene de la motivación extra en momentos necesarios. El segundo es accesorio, como sabe el atleta, “es una forma de rentabilizar mi imagen de marca”, opina.

Martín Fiz, tiene como medicina esencial hacer el camino que le separa de su casa a su negocio andando. Durante el tiempo de sus mayores éxitos, “me ayudó a mantener los pies en el suelo”, reconoce. Cuando ganó el primer título de campeón mundial, **Fiz** experimentó algo que no se lo esperaba: las personas que normalmente le saludaban por la calle en sus paseos diarios dejaron de hacerlo. “No lo hacían por vergüenza y por miedo a molestar”, recuerda. “Siempre he sido el mismo aunque ese tipo de cosas te hacen ser otra persona”, reconoce el ex atleta. Pero no tuvo problema en resolver esa situación: “lo hice siendo yo mismo el que saludara”.

Martín encuentra en su ciudad, Vitoria, un refugio de motivación imprescindible, no solo en el tiempo en el que competía, sino también ahora. **Es una de las necesidades del grupo al que pertenecemos: queremos que nos reconozcan, deseamos ser querido y aceptado por todos.** Es parte de nuestra naturaleza humana. “El hecho



de que me salude lo mismo un niño de 5 años o una persona de 80 años para mí es lo más bonito”, expresa el corredor. Martín obtiene a través de esos gestos la motivación necesaria para seguir siendo el ejemplo que todos ven en él, la leyenda de la historia del atletismo español que es. Y cuando alguna vez **Martín Fiz** deja de hacer ese paseo por cuestiones de viaje, el regreso siempre es dulce, “es bonito que te pregunten y que te echen en falta”, reconoce.

Ese sentimiento nos deja entrever otra de las “reglas” no escritas de la pertenencia a un lugar: **aquella acción que haces para reforzar ese vínculo debes hacerla con cierta regularidad**. Si no, la cadena de beneficios, de relación simbiótica entre los individuos que lo conforman, se resquebraja.

El hockey es un deporte con profundo arraigo en Montregal. Los integrantes del equipo, entre los que se encontraba **Carla Giudici** hasta hace dos años, festejaban las victorias que habían conseguido con su club en el pueblo, llevando el nombre del equipo allá donde ganaran. Al mismo tiempo, cada vez que jugaban en casa, los vecinos de Montregal no dejaban un sitio vacío para ir a animar a sus paisanas. Las reglas a las que, inconscientemente, ambos se comprometen están claras: las jugadoras juegan lo mejor que saben para conseguir victorias y festejarlas en el pueblo, llevando el nombre del pueblo por el mundo entero y a cambio el pueblo les brinda todo el apoyo que es posible.

Si alguno de los dos rompe ese pacto no escrito, la realidad sería diferente. Puede que el equipo no tuviera tantas victorias y puede que el pueblo no se volcara tanto con ellas. Todo parte de la motivación que venimos subrayando desde el principio del capítulo, y es que “en los minutos finales de un partido complicado, el saber que juegas en casa y que ha ido todo el pueblo a animarte, te da la motivación necesaria para seguir dándolo todo”, reconoce **Giudici**.

El miedo de quedar mal ante sus vecinos no puede nada frente al orgullo de sentirte respaldado en ese momento. Un sentimiento parecido al que le surge a **José Luis Abajo**, el espadista de esgrima olímpico. Cuando ganó su medalla en Pekín, “**el hecho de haber conseguido cosas para mi país que no se habían conseguido antes para mí fue un orgullo**”, recuerda. Pirri reconoce que el hecho de representar a España en las competiciones internacionales “siempre me ha dado mucha fuerza” y que es de los que se llevan la bandera española en la mochila para sacarla en el momento de las celebraciones. “Me encanta ser español y lo defiendo allá donde voy”.



Para él, la seña de identidad es un componente de fuerza para obtener la motivación que busca, con la que además pretende diferenciarse del resto de países europeos que históricamente han tenido mejores resultados en esgrima que España. Una identidad que de alguna manera también puede definir la estrategia a la hora de competir, como nos descubre la gimnasta **Alejandra Quereda**, “una de las cosas que tiene el equipo de España y que han estado valorando en las últimas competiciones es que somos los que mejor combinamos la música con la coreografía. Y es que dentro de nuestros ejercicios, siempre preparamos uno de ellos que muestre nuestros orígenes, para enseñar ese carácter flamenco y español que nos caracteriza”.

El ejemplo de **Quereda** escenifica la recompensa por pertenecer a un grupo identificado con un territorio: **si eres fiel a él y promulgas sus valores fuera de ese pequeño círculo, la recompensa, además de la que recibes dentro del mismo grupo, también viene del exterior**. Es la paradoja que existe en un mundo globalizado, donde las culturas e identidades se homogenizan, como producto de un mercado ya no tiene fronteras].

Esa es una de las claves que ha terminado con la sequía que había en la gimnasia rítmica española, cuya moraleja es extensible también a los emprendedores: volver a los orígenes, a uno mismo, y fomentarlos allá por donde se vaya, identificarse con esos valores y darlos a conocer, tiene recompensa.

Filosofía

Hay entidades con una filosofía clara que hace que su pertenencia sea especialmente atractiva para los individuos que están dentro de ese grupo que encarna esos valores. Al mismo tiempo, es uno de los tipos de pertenencia **cuyos lazos son más fuertes, porque al proponer un vínculo que parte de lo emocional, el compromiso con el proyecto surgirá de una forma más orgánica y se integrará dentro del deportista, del mismo modo que sucede al trabajador de una empresa con cuyo espíritu sintoniza**.

Es el caso de las grandes entidades históricas, y equipos de fútbol como el Real Madrid o el Athletic de Bilbao.

El Bilbao tiene una filosofía muy clara, cuya norma o condición para pertenecer a ese grupo se basa en el origen de sus miembros: todos tienen que haber nacido



en alguno de los territorios de Euskadi. Una premisa que tiene doble filo: por una parte discrimina a todos aquellos que aún viviendo en Euskadi, no pueden formar parte por su lugar de nacimiento, algo que ocurrió al propio hermano de Manu. Pero por otra parte, “esa desventaja es la que nos hace buscar la oportunidad y le da oportunidades a muchos otros, porque si no existiría esa filosofía, no tendrían esa oportunidad”, opina el ex futbolista.



La ausencia de fichajes millonarios no le ha impedido al Athletic de Bilbao tener triunfos memorables, como la liga del 83 en el que pasearon la gabarra.

El Athletic de Bilbao es una excepción en medio de esa vorágine de fichajes millonarios que se da cada temporada. En este equipo lo importante es jugar bien, conseguir los mejores resultados y dar sentido a la pertenencia de lugar que forma su mejor filosofía. Una actitud que es admirada en el mundo entero, por eso no es de extrañar que este equipo, sin tener los grandes presupuestos que tienen otros grandes como el Real Madrid o el Barça, sea uno de los que más peñas de aficionados tenga no solo en España, sino en el mundo.

Si es cierto que en la actualidad esta máxima no escrita está siendo más flexible, permitiendo buscar el origen de la tierra en familias, o incluso en provincias colindantes con Euskadi. No obstante se conserva el hecho de no ser de un país exterior y la conciencia de no jugar por millones de euros, como las grandes estrellas. Es lo que da sentido a una forma de jugar al fútbol que a veces parece extinguirse en medio de un mercado que más que de talentos, parece de la bolsa.



En el caso del Real Madrid, la filosofía se fundamenta en una historia brillante de títulos, sobre todo en la década de los 60 donde Di Estefano y compañía consiguieron colocar al equipo en el olimpo de los mejores del mundo. Ese afán de superación y ese hambre insaciable que ellos mostraron entonces son hoy las señas de identidad de un equipo que no exige menos a todos los individuos que se incorporan en él. Pero además de “conseguir títulos, tienes que jugar bien”, subraya **Fernando Hierro**, el segundo entrenador del Real Madrid.

Lo que tienen en común estas dos entidades es que cuentan con un ideario de base. Hoy en día, las empresas se ocupan antes en realizar un Bussines Plan viable, donde los números cuadren y las operaciones estratégicas funcionen, que de dotar de valores a la propia entidad. Es una característica que quizá podamos ver en las grandes multinacionales, empresas cuya filosofía de Pertenencia se basan en valores que funcionan como elementos de motivación para todos sus empleados, que además reciben remuneraciones específicas por dar sentido a esas premisas básicas, en el mejor de los casos.

Pero es algo que difícilmente podemos encontrar en las pymes y proyectos de emprendedores, porque no es algo en lo que se piense para poder funcionar de manera básica. Sí que es verdad que en el Bussines Plan se contempla aquello de “Misión, Visión, Valores”, pero son escasos los emprendedores que recuerdan esto cuando tienen que luchar para que su proyecto venda tanto en el mercado como se habían propuesto en un principio.

Sería recomendable que antes de llevarlo a cabo, se escribiera su ideario, y que cada vez que un nuevo individuo forma parte de él, se le recuerde e instruya. Al mismo tiempo, todos los individuos fundadores o los más veteranos, deben recordar, con su ejemplo, que ellos encarnan esos valores en los que se fundamenta la empresa, cuya filosofía debe servir para diferenciarse ampliamente del resto.

Por último, del ejemplo del Athletic de Bilbao observamos que reforzar la filosofía de una entidad para fomentar el apego de todos sus miembros es tan poderoso que a veces consigue lo que no hace el dinero. Ha habido jugadores a lo largo de su historia que han rechazado cantidades millonarias para irse a otros equipos por esa conexión con la filosofía del club que no tenía con aquellos equipos que le “pretendían”.



Esto también se puede apreciar en cualquier disciplina de la selección nacional. En la mayoría de los deportes, los jugadores acuden sin pactar remuneración de por medio –otra cosa es aquellas primas que se den por los títulos–. Pero para todos los “elegidos” es tal la satisfacción por corresponder y formar parte de ese elenco, cuya filosofía encarna los valores nacionales, la superación y el formar parte de la historia, que lo hacen por el prestigio y la satisfacción personal que ello supone.

3. Valores que refuerzan la Pertenencia

Fidelización

Los sistemas sobre los que son configurados los tipos de pertenencia que hemos analizado no siempre son perfectos. **No siempre se cumplen esas normas no escritas**, no siempre sus miembros realizan todo lo necesario para que se sustente en los ejes básicos de su existencia. Es lo mismo que le puede pasar a un emprendedor: puede que tenga el mejor ideario del mundo, el mejor plan de recursos humanos para que todos sus trabajadores se sientan parte de ese proyecto y luchen por él, pero aun así puede no conectar con la motivación personal de sus miembros. En cualquier caso, siempre será necesario fomentar esta unión de los integrantes de la empresa, para que la cohesión esté asegurada en las situaciones más desfavorables. Como dice **Manu Sarabia**, “en un mundo globalizado como el de hoy en día, el sentido de Pertenencia a un grupo hay que trabajarlo y formarlo; hace unas décadas eso de producía de una forma más natural”.

Regresamos al ejemplo del Athletic de Bilbao para desarrollar la afirmación de **Sarabia**. Hace 30 años, el pertenecer a un club como el Bilbao era un orgullo del que se presumía. “Para mí, ponerme la camiseta del Athletic y jugar en San Mamés era mi gran ilusión, por eso, desde mi debut, defender ese escudo no sólo fue una satisfacción, sino una motivación y estímulo adicional, dado que mi identificación con todo lo que conllevaba pertenecer al Athletic era total”, recuerda **Manu Sarabia**. Una felicidad que se mezclaba también con esa responsabilidad por ser digno merecedor de vestir esa camiseta y pertenecer a ese grupo con todo el derecho del mundo. Sin embargo, hoy en día, “hay chavales que van a entrenar al Lezama que llevan la camiseta de otros equipos”.



Con ese simple gesto ya se denota una falta de fidelización necesaria para formar parte de un club como este. En los últimos años, hemos asistido a muchos ejemplos en los que los valores del club no fueron suficiente para retener a jugadores sobresaliente que aceptaron mejores ofertas y firmaron su salida del Athletic. Puede que resuene todavía el ejemplo de Julen Guerrero, alguien que rechazó buenas ofertas por su Pertenencia al club. “Ahora parece que importa más el dinero que la filosofía”, denuncia **Sarabia**, quien propone que la mejor forma de fidelizar a las nuevas generaciones es “hablar de valores fundamentales que tiene que conseguir el Athletic para que los niños lo idealicen, que empiecen a conocer la historia del club”. Si se logra todo eso, “antes de que llegue una oferta, a la hora de decidir entre cuatro y cinco, quizá gane el cuatro”.

De este análisis básico se extraen otros. Esos chavales que entrenan en Lezama con otras camisetas es porque esos clubs obtienen más victorias que el Athletic. Con lo que, de alguna manera, y atendiendo a la dinámica que llevamos desarrollando a lo largo de este camino, hay una de las partes que no cumple todas las “reglas” para reforzar esa pertenencia con todos sus individuos. Si se consiguieran victorias más regulares, sería más fácil fidelizar, pues los chavales verían más atractiva la meta a conseguir. Aunque ganar no sea un factor definitivo para fomentar la Permanencia, no se puede negar que ayuda a conseguirla.

Reconocimientos

Cuando nos proponemos alcanzar un objetivo determinado, la mayor satisfacción debería ser conseguirlo. Pero no nos engañemos, el ser humano, desde que es social por naturaleza, necesita no solo ser aprobado por su entorno, sino ser reconocido. Las formas de reconocimientos pueden ser infinitas. Las más comunes son premios, distinciones, primas económicas... “Para mí fue un shock cuando me dieron el Premio Nacional del Deporte, porque estaba junto a Nadal, me quedé alucinada. Son cosas que agradeces mucho, pero todo ha sido progresivo”, recuerda **Laia Sanz**.

Un reconocimiento que no solo le aportó a ella como deportista, a seguir ganando títulos, sino también a su disciplina, “premios así ayudan, porque me lo dieron cuando solo hacía trial”.

El sentimiento similar transmite **Joel González**, que obtuvo este mismo reconocimiento. Para él fue una satisfacción personal que, a la vez, ayudaba a.... Una satis-



facción personal pero que ayudaba a “hacer más grande el taekwondo”. Tanto Joel como Laia no solo consiguieron la propia meta que supone ganar sus respectivas competiciones. Además, obtuvieron el premio extra de ver como la gente valoraba su trabajo y reconocían de esta forma todo el sacrificio para cumplir con las normas necesaria para alcanzar sus objetivos, beneficiando al mismo tiempo sus deportes.

Lealtad y superación

Cuando asumes, entrenas y promocionas para pertenecer a un colectivo concreto, además de tener que asumir todas las reglas básicas que venimos explicando, hay que tener interiorizado uno de los valores más obvios: la lealtad a ese equipo tiene que ser inquebrantable. En el momento en que se rompa, la Pertenencia deja de tener sentido, como lazo invisible tanto para el deportista como para el emprendedor.

“Si perteneces a un grupo tienes que tener un respeto, buscar el bien colectivo por encima del individual”. Es la reflexión de Fernando Hierro cuando analiza este valor. En realidad es más que un análisis para él: es la forma de relación que él ha tenido con el Real Madrid desde el primer día que entró en la entidad.

Uno de los ejemplos que mejor escenifican el respeto que tuvo él con la entidad fue cuando llegó el final de su carrera. Muchos aficionados no entendieron la salida de una de las personas más carismáticas del Real Madrid, el capitán, quien había llevado al equipo a la Séptima Copa de Europa. Lejos de reaccionar de una forma negativa, Hierro puso en valor su lealtad y su Pertenencia al club para realizar una salida tranquila del club e iniciar otro periodo profesional en su vida. “No les podía reprochar nada, había decisiones que estaban por encima de la gente; a mí el Madrid me ha dado mucho, ha tenido detalles muy grandes de lealtad conmigo y pensé que el tiempo pondría las cosas en su sitio”, recuerda el ex jugador de fútbol aunque “había mucha gente que no lo podía entender”.

Cuando le llegó el momento de volver como segundo entrenador del equipo absoluto, se cumpliría su premisa: el tiempo le dio la razón. “Te das cuenta de que la gente quería también, y yo siento que he vuelto a un sitio que me resulta familiar, donde me siento cómodo y satisfecho”.



Con su ejemplo vemos que la lealtad también tiene su recompensa. Si Hierro hubiera reaccionado por esa salida del Club años antes, quizá el Real Madrid no hubiera contando con él para que regresara como entrenador. “Me llegó la oportunidad de aprender y en el mejor sitio”, celebra el ex jugador de fútbol.

La razón que motivó que Fernando Hierro conservara su templanza como para poner en valor la lealtad en momentos tan difíciles, no solo era causa de ese arraigo y Pertenencia que él siempre cultivó hacia el club. El motivo también se encontraba en el sentido que él tenía hacia su camiseta, que es el DNI identificativo de cada deportista: “el 4 no me pertenecía a mí, sino al club. De la misma manera que el 7 fue de Raul y ahora la lleva Cristiano”, sentencia. La conciencia de que trabajan para una organización con unos valores y una identidad muy clara, hizo que él diera prioridad a ello antes que a su persona.

4. Conclusiones

“Si perteneces a un grupo tienes que tener un respeto, buscar el bien colectivo por encima del tuyo individual.

FERNANDO HIERRO, SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID

“Es importante pertenecer a un grupo en el que te sientes muy bien aconsejada, tanto en los buenos como en los malos momentos: la verdad es que lo agradezco mucho”

MARÍA JOSÉ RIENDA, EX ESQUIADORA

“Ese sentimiento de Pertenencia es el que te hace ganar en el último minuto, cuando sientes que todo un pueblo vive mucho tu deporte y está ahí solo para verte ganar”

CARLA GIUDICI, EX JUGADORA DE HOCKEY

“Hay una parte de la motivación que viene del reconocimiento social, de que tú te sientas parte de algo, y en el deporte es mucho más palpable”

PABLO VILLALOBOS, ATLETA



“El Orgullo debe hacer sentirte bien con lo que has hecho y con aquello a lo que perteneces.”

FERNANDO HIERRO, SEGUNDO ENTRENADOR DEL REAL MADRID

El orgullo

No lo tenían todo a favor para ganar el título mundial en Kiev. Eran las primeras en competir, “en este deporte no es bueno porque el jurado está frío y en base a ello, ponen nota al resto”, recuerda la valenciana. Iban con la ilusión de ganar, aunque sabían que era difícil. Hacía años que el equipo español no conseguía títulos reseñables y competir en un país donde hay excelentes equipos no invitaba a pensar que se podrían alzar con el título mundial.

Habían entrenado para ser las mejores y una vez que estuvieran allí, no podían dejar la oportunidad pasar. Ninguno de las dificultades iniciales debía ser excusa, así que sacaron todo su Orgullo a la pista, “lo hicimos bien y nos preparamos para el ejercicio mixto que vino después”, recuerda **Quereda**.

Profesionalidad y templanza. Dos valores que demostraron a lo largo de toda la competición, aunque la emoción no tardaría en llegar. “La entrenadora se fue a una salita contigua donde había un televisor en el que salían los jueces con las notas. De pronto vino corriendo y es cuando nos dijo que éramos oro. No nos lo podíamos creer”.



La emoción se apoderó del ambiente, las lágrimas que se deslizaban en sus caras sabía a gloria, pero también a un trabajo bien realizado, fruto del esfuerzo de muchos años. “Una mezcla de sensaciones que hasta que no las asimilas, no te das cuenta de lo que acaba de pasar”, explica Alejandra.

Analizando el caso de Quereda, nos damos cuenta que el Orgullo, además de acompañar a la Pertenencia como valor deportivo, es la herramienta que motiva al deportista en situaciones límite. “Hay veces que estoy insegura, y es entonces cuando quiero demostrar que aquí estoy, y siento ese Orgullo y lo saco para hacer un bonito remonte para los demás”, explica **Maialen Chorreaut**.

Un sentimiento que da fuerza pero que también puede restar credibilidad si se utiliza, como dice la RAE, como un gesto de “arrogancia, vanidad, exceso de estimación propia, que a veces es disimulable por nacer de causas nobles y virtuosas”. Es uno de esos valores que tiene dos caras totalmente antagonistas, hay que saber equilibrar en todo momento, porque según **Marc Gené**, el Orgullo, “no acostumbra a ser muy bueno, porque la acción que llevas a cabo cuando tocan tu Orgullo, no suele ser la mejor”, opina.

En este capítulo nos centraremos en la acepción más útil de este valor, una herramienta de motivación que aporta capacidad de superación y un refuerzo de autoestima: El Orgullo.

I. ¿Qué es el Orgullo?

Como la mayoría de los valores, el orgullo tiene un lado negativo, sobre todo cuando se produce algún exceso cegador. Sin embargo, es importante recordar visiones, como la de Nietzsche: “el Orgullo es una virtud elevada, propia de los hombres superiores que conduce a una honestidad consigo mismo”.

Desde esa sobrevaloración de uno mismo respecto a otros cuando no existe en ninguna medida por falta de confianza, en el que es necesario sacar el Orgullo para envanecerse y responder ante la dificultad. Es la forma en que recurren a ella la mayoría de deportistas que forman parte de este libro, aunque en diferentes situaciones y para diferentes fines que nos servirán de ejemplo.



Analizaremos el Orgullo desde esta visión más positiva que lo entiende como un valor capaz de ayudarnos a activar la motivación. Resulta innegable que este sentimiento, íntimamente vinculado con la Pertenencia, añade un extra de fuerza y pasión al deportista. En este capítulo nos centraremos en este empuje que ofrece para la superación y el sacrificio, especialmente en los momentos de dificultad en los que se puede caer en la tentación de bajar los brazos y dejarse llevar.

El Orgullo como Autoafirmación

Cuando Fernando Hierro salió con su maleta cargada de sueños de Málaga a Valladolid, hubo un pensamiento que no dejó de repetirse [a sí mismo] mientras recorría casi media España para proseguir con su carrera profesional: no se permitiría volver a Málaga sin haber cumplido su objetivo. “Tenía una mezcla de ganas, ilusión, pero también de revancha”, reconoce. El Orgullo le sirvió para sacar fuerzas después de la decepción de haber tenido que salir del equipo de fútbol del Málaga forzosamente. Un Orgullo en el que centró todo su esfuerzo para sobresalir en el Valladolid, superarse a sí mismo y después fichar por el Real Madrid.

Cuando el ex jugador de fútbol recurrió a este valor, lo hizo como necesidad de autoafirmación. Después de la decepción inicial en el Málaga, no es que Hierro hubiera perdido autoestima, pero sí que necesitaba demostrar quién era él y cómo sabía jugar. Estaba convencido de su pasión, aunque no hubiera podido desarrollarla tanto como hubiera querido en sus inicios. “La dureza de ese momento me dio fuerza”, reflexiona el segundo entrenador del Real Madrid.

En los momentos de fracaso o decepción es cuando el Orgullo puede hacer su mejor trabajo, “hay que sacar esa rabia para intentar levantarte y seguir hacia delante”, opina **Martín Fiz**. El ex corredor vasco recuerda sus momentos de derrota frente a Abel Antón, y cómo el hecho de recurrir al Orgullo le hizo recordar quién era y qué podía dar para no dejarse ganar.

El Orgullo como herramienta de Reivindicación

Cuando has competido para ganar el máximo premio, una medalla de bronce sabe a poco. Esa es la sensación que vivió el equipo de gimnastas español en el campeonato



de Londres en 2010. **Alejandra Quereda** cuenta como los jueces valoraron más la continuidad de Italia a lo largo de la temporada que la brillantez de las españolas en aquella competición. “Fue una injusticia, porque lo hicimos muy bien y el equipo de Italia tuvo un fallo muy gordo”, recuerda.

El Orgullo del equipo español les llevó a reclamar la nota que le habían dado los jueces, aunque con nulo resultado. “Nosotras nos dejábamos toda la carne en el asador”, recuerda Quereda. “Al final nos quedamos con buen sabor de boca por haberlo hecho bien, pero con la espinita de pensar que había sido un robo”.



El equipo de gimnastas español sacan el orgullo y toda la fuerza en cada actuación para conseguir los mejores resultados.

En este ejemplo se denota que el Orgullo también es una muestra de la satisfacción por el trabajo bien hecho, es lícito reivindicar tu éxito cuando te has esforzado notablemente por conseguirlo. “Es importante sentirte orgulloso con lo que haces, cuando ves que salen las cosas es alucinante. En las victorias también me sentía orgullosa por el trabajo de los compañeros, porque es gratificante que después de tanto sacrificio, todos después tienen su recompensa”, analiza **María José Rienda**.



El Orgullo en los Triunfos y derrotas

Cuando se ha conseguido uno de los objetivos de ese proyecto que tienes entre manos, el Orgullo, como hemos dicho, sale en forma positiva para poner en valor lo que has hecho para llegar hasta ahí, pero también para compartir el triunfo con los más cercanos. “Soy de los que llaman a su familia para celebrar el orgullo de ganar porque al final son los que más sufren”, confiesa el portero del balonmano, JJ Hombrados.

Su forma de compartir ese éxito nos recuerda la esencia del Orgullo entendido también como Pertenencia: es una manera de sentirse aprobado y legitimado por sacrificar, quizá, momentos familiares para el éxito deportivo. “Ellos están orgullosos de que tú lo hayas hecho bien, y de que puedan hablar de ti y salir a la calle”, explica el portero de balonmano, “yo estoy satisfecho conmigo mismo pero sobre todo porque disfruto de eso con mi familia”.

Manu Sarabia también entiende el Orgullo de esta manera. “Para mí madre sería un Orgullo tener dos hijos futbolistas porque era muy futbolera”, recuerda emocionado. Y no es para menos, de una familia humilde que tuvo que emigrar de su Extremadura natal a Bilbao para mejorar su porvenir, nacen dos hijos que podrían luchar por su sueño de ser futbolistas, una afición que introdujo en la familia su misma madre

Para hacer felices a los demás

“Me gusta demostrar lo buena que soy y me encanta hacer una bajada para los demás, demostrar que aquí estoy”, explica **Maialen Chorreaut**. En ese momento, saca todo su Orgullo para engrandecerse y hacerlo lo mejor posible.

Esa sensación también la vivió **Javier Illana** como una de las mayores satisfacciones de su carrera deportiva. Ocurrió cuando su abuela, que estaba enferma de cáncer, “se le pasaba todos los males cuando me veía competir”, recuerda el saltador, “era como si fuera la cura a esa enfermedad”. A pesar del fallecimiento de su abuela, Illana tiene interiorizado ese “Orgullo por haber sido la cura de esa enfermedad, aunque fuera solo por unas horas, simplemente por eso ha merecido la pena estar 20 años saltando”, rememora.



El Orgullo se torna en motivación en las situaciones límite, como le ocurrió a **Laia Sanz** en su último Dákar. Ella misma reconoce que es una persona “orgullosa”. Un valor entendido como lucha, carácter y afán de superación. De ahí que haya conseguido tirar abajo tantas barreras en el mundo del motor. “Para cambiar sentimientos negativos, el Orgullo me sirve para cuando me van mal las cosas, pienso mucho en mi familia, en el podio, en llegar a casa, en los amigos... Y a mí me ayuda”.

2.

“El orgullo hay que utilizarlo para para demostrar lo que hacemos, lo que sabemos hacer y salir con más rabia todavía para demostrar. Pero también el Orgullo es malo, el que piensas que todo existe gracias a ti y que sin ti nada funcionaría. Eso te termina comiendo”

“Es importante sentirte bien con lo que haces. Cuando ves que las cosas salen bien, es alucinante”

“El Orgullo hay que sacarlo en los momentos de las derrotas para intentar levantarte de nuevo”

“El Orgullo es importante sobre todo cuando piensas que has ganado y tienes que seguir ganando, es exigencia, lo has conseguido, pero tienes que volver a hacerlo”

12

**la resolución
de conflictos**





Su carácter resolutivo y vitalista ha hecho de María José Rienda una esquiadora con espíritu ganador.

“Hay que saber ver dónde está el problema, para no dar palos de ciego y saber a dónde vas. Hay que analizarlo bien, y pensar siempre en positivo”

MARÍA JOSÉ RIENDA, ESQUIADORA

Él es diabético y sabía que algún día podía pasar, pero nunca lo vio realmente cerca hasta que la ceguera se presentó en su vida. Se levantó de la cama que le había tenido postrado durante más de un mes después de una operación y la primera imagen que vio nada más abrir los ojos fue la nada. Lo segundo que percibió fue su bastón blanco, lo que a partir de entonces serían sus ojos. Durante las siguientes cuatro semanas, el atleta paralímpico **David Casinos** vivió su peor pesadilla. “Perdí la ilusión, lo pasé muy mal”, recuerda. En plena juventud, y con una vida más o menos encaminada, **el atleta valenciano tuvo que desaprender para volver a aprehender**. Cambió el ruido de una fábrica por la silenciosa cabina de la ONCE. “Me alejé de todo porque no aceptaba mi situación. Creía que era como pedir limosna”, reconoce. No era lo único que le faltaría por aceptar.



Al conflicto personal de no ver, se le sumó el componente emocional y la frustración por ser consciente de una situación física que, en teoría, le limitaba respecto al resto de los mortales. En la práctica, y con la reflexión que obliga el paso de los años, **Casinos** afirma rotundo: “a lo mejor nadie se cree que pagaría por llevar la vida que llevo ahora”.

Después de llorar en hombros ajenos, David pasó a la acción. Un mes fue suficiente tiempo para lamentos personales, y **asumió que ya que no podía cambiar su realidad: comenzaría por cambiar él mismo** para que el resto de cosas fueran haciéndolo. Comenzó por lo primero: **sentirse útil y volver a encontrar una motivación para recuperar la autoestima**. Para ello, cambió su forma de concebir el trabajo en la ONCE. “Me di cuenta que este trabajo me ayudó a conocer a la gente que pasaba por el kiosko; muchos de ellos me contaban sus problemas, me veían a mí que era un chaval joven y que había sido capaz de superar la ceguera y me reconfortaba servirles de ayuda”, recuerda el atleta.

Solo le hizo falta tener un pensamiento positivo para encontrar la ilusión que perdió: ser útil para sí mismo –recuperando una estabilidad económica con un trabajo remunerado– y ser útil para los demás –escuchando, ayudando y empatizando con todos aquellos que les contaban sus problemas–, lo que supuso la mejor terapia para resolver los conflictos que David tenía.

Solo le faltaba un último componente al atleta: encontrar una vía de escape, una herramienta que le permitiera encontrar la sensación de superarse a sí mismo e ir a más cada día. Eso sucedió cuando recibió la llamada de antiguos compañeros con los que había entrenado anteriormente. “No lo tenía claro porque me gustaba mucho la bicicleta”, recuerda **Casinos**, pero “el atletismo era más factible de realizar por mi situación”.



El atleta paralímpico descubrió en el deporte la mejor manera de recuperar la autoestima y superar su discapacidad.

En ese momento encontró una vocación que tenía escondida y le devolvió las ganas por apagar el despertador todas las mañanas. Y lo que es más importante: volver a quererse a sí mismo. “Sabía que tenía por delante un campo precioso, y que podía explotar”, recuerda el atleta.

Pasado el tiempo, analizando cada uno de los pasos que dio David para resolver el gran conflicto emocional que tenía, es cuando cobra importancia **la resolución de conflictos como un valor imprescindible para toda persona, y para todo emprendedor**. Casinos es consciente del valor que imprime a la persona la superación de adversidades y no duda en afirmar que “pagaría por tener la vida que tengo ahora”. Él ha comprendido que la manifestación de un conflicto es la consecuencia de tener ante nosotros un reto vital, cuya moraleja debe ser unívoca: aprender. Y el resultado, también único: intentar ser feliz. Dos metas que se deben tener siempre presentes, como la mejor visión para ayudar a salir de un conflicto en cualquier fase de un proyecto vital o de emprendimiento.

En realidad, un conflicto nace cuando existe un reto. A todas horas, en todo momento, nos topamos con situaciones que exigen nuestra decisión y nuestro arrojo para seguir avanzando. Algo tan sencillo como una charla con un amigo o tan complejo



como una relación de pareja puede provocar momentos de tensión y problemas que reclaman una respuesta por nuestra parte. Buscar ese equilibrio que nos permita salir hacia adelante, más en un mundo tan caótico, es una tarea tan necesaria como, en ocasiones, complicada. Esta premisa nos tendrá que acompañar en el día a día de cualquier proyecto empresarial.

Si nos fijamos en las experiencias de nuestros deportistas, observamos que **hay infinitas maneras de concebir la resolución de un conflicto, tantas como se producen a diario**. Aún así, extraeremos en este capítulo los procesos que han automatizado algunos deportistas de élite con el objetivo de que podamos exportar ese modelo para nuestro propio interés.

El espada **José Luis Abajo** está experimentando en este sentido con una nueva forma de concebir el coaching profesional. A través de sus conocimientos y experiencias sobre la esgrima, **él imparte clases con directivos para ayudarles a estar preparados ante situaciones de alta presión**. “Lo primero que le pregunto a todos ellos si tienen su estrategia y la entrenan. Todos ellos asienten. Y entonces les planteo una reflexión: si trabajan bajo presión, ¿porqué no lo entrenan de la misma manera?”, explica Pirri.

Con los ejercicios que propone a los empresarios, lo que trata es de “moverle algún sentimiento, instinto y aprendizaje, una herramienta que luego pueda utilizar en el día a día cuando se le presente un conflicto”. En su taller ejercicios prácticos y didácticos de situación se mide la pericia de los empresarios ante grandes retos.

La **técnica de la repetición y el entreno** es quizá la más utilizada por los deportistas para enfrentarse a esos retos que no dependen de nosotros mismos, nuestras emociones o autoestima. A nivel externo, la única opción que tenemos de resolver un conflicto es prepararse cada día mejor para evitar que ese reto se convierta o se vuelva a convertir en algo irresoluble. Al final, como explica el taekwondista **Joel González**, las respuestas se llegan a automatizar tanto que acaban formando parte de esos reflejos e instinto personal. En su caso, es una de las mejores herramientas que le diferencia, de lejos, en la competición. “No soy la persona más rápida ni más fuerte, pero puedo resolver un conflicto en milésimas de segundo. Por eso en la vida personal o deportiva me ha llevado a ser como soy, con una mirada positiva y ser capaz de ver y resolver los problemas cuando están ahí”, analiza el deportista de Figueras. Una respuesta instintiva conseguida a través de entrenamientos profundos.



Lo más importante de este valor es aprender que siempre hay una vía alternativa al conflicto, que hay muchas maneras de enfocar y resolverlo y que el enfrentarse a ellos puede traer más cosas positivas que negativas como veremos en adelante.

1. *La Resolución de Conflictos nace de un reto*

Si entendemos un reto como un desafío que se presenta en el momento más esperado para probar nuestras capacidades al límite, la piloto **Laia Sanz** es una especialista en verlos... Y también en superarlos. En un momento dado de uno de sus Dakar, cuando tuvo un fallo técnico, “me desanimé mucho: hubo un punto en que yo le decía a mi compañero que no llegaríamos. Pero sin embargo él me dio los ánimos para que acabáramos”, cuenta

La piloto catalana resolvió el conflicto de una forma muy sencilla: **poniendo en común sus preocupaciones con el otro, y consensuando entre ambos un desenlace que beneficiara a todos**. Podríamos estar ante una medida de *resolución cooperativa*, donde más de un miembro interviene en la solución del problema que se presenta. “Siempre es importante la ayuda, por eso hay que espabilarse y animarse a buscar soluciones para todo”, anima Sanz.

Esta es una de las destrezas de resolución que hemos analizado a través de nuestros deportistas. Son las más aplicadas, con los problemas más comunes ante situaciones en las que también un emprendedor puede encontrarse, porque lo que le une con el deportista es lo mismo: el afán por ver realizada su pasión y un camino, a veces pedregoso, en el que puede pasar de todo.

Concebir el conflicto como un reto o desafío, por otra parte, tampoco es aleatorio. Todos ellos han aprendido a convertir los problemas en una fuente de virtud, acumulando experiencia que, tarde o temprano, acabarían poniendo en práctica.

Cuando se han enfrentado a situaciones adversas, al analizar el problema –con el objetivo de que no se vuelva a repetir– han activado la maquinaria de aprendizaje transformando la disyuntiva en un reto



El primer paso pasa por servirnos de un lenguaje que ayude a cambiar la visión inicial de los conflictos: de esta manera, nuestro cerebro, tendrá un aliciente, en positivo, para superarlo. **Superar retos supone al mismo tiempo un aumento de autoestima que facilita el desarrollo de nuestras habilidades.** Una sensación placentera para todos aquellos deportistas, emprendedores, personas en general que estén proyectando continuamente.

2. Casos de Resolución de Conflictos

Dentro de la amplia amalgama de conflictos que existen en la actualidad, las formas de resolución son **diferentes dependiendo de su origen**. Puede partir del exterior, del grupo que te rodea o de ti mismo. Diferentes núcleos que también obligan, por otra parte, a que el rol de mediador varíe. En los casos de conflicto personal, habrá que hacer **un ejercicio extra de autoevaluación para resolverlo, porque parte de nosotros**. Aunque nunca estará de más una ayuda exterior profesional para sobrellevarlo. En el contexto grupal, se puede dar el caso de que la mediación esté compartida entre todos sus miembros o que alguien ejerza de líder, como suele ocurrir en la mayoría de ocasiones.

Los casos que se analizan a continuación atienden a los tres contextos, cuyo análisis es básico e igual para todos ellos. Sin embargo, hay personas como **Corbalán** que piensan que “no por introducir un método vamos a gestionar mejor los conflictos”, opina. “Vivimos en una balsa de aceite y de vez en cuando alguien tira una piedra, se producen unas ondas, y hay que solucionar todas las que se producen. Gracias a que tenemos **capacidad negociadora, tenemos esa posibilidad de gestionar conflictos** y “hacemos que esas olas no se salgan de la piscina. Pero en realidad vivimos en un desorden creciente”, advierte el ex jugador de baloncesto.

Dentro de ese desorden al que él alude, se dan parámetros parecidos que tienden a repetirse y sirven de inspiración para un emprendedor que haya estado en esa misma situación o en parecidas. **La resolución, con herramientas aprendidas o no, al final siempre dependerá de uno mismo**. Lo que es básico es conservar la capacidad de comunicación y tener en cuenta que las formas de resolver conflictos pueden combinarse entre sí, “hay problemas que engloban tres formas de paliar un problema según la ocasión más adecuada”, afirma la gimnasta **Alejandra Quereda**. Para ella,



la resolución debe llegar en el momento, aplicando todas las técnicas posibles, “para no alargar el conflicto”.

Lucha de poder: ganar para ganar

Son aquellos casos donde el reto se presenta de forma competitiva, en el que el líder, el encargado de resolver el conflicto, **plantea su forma de superar el reto respecto a su grupo y enfrente de la competencia**. Suelen ser situaciones en las que un objetivo difícil –como ganar una final deportiva o conseguir primas en un proyecto de emprendimiento– puede ocasionar que el grupo en sí **se disgregue por la competencia, a pesar de que luchen por el mismo fin**.

En el caso de un partido, el jugador más goleador solo velará por su interés: meter los máximos goles posibles. Puede crear un conflicto si solo pide que le pasen el balón y no se preocupa de más. En el caso de una empresa, si todos están retados a conseguir que un proyecto tenga éxito y como medida de motivación han puesto unas primas, **puede que cada individuo se ocupe solo de su área sin importarle el resto: solo está pendiente de su beneficio personal**. Aquí es donde nace el conflicto.

El líder de ese equipo es el que debe ejercer la batuta en este sentido, y optar por la herramienta “ganar/ganar”, como hizo **Manu Sarabia** cuando ingresó en el Logroñés. Él se encontró con un equipo desigual, personas muy veteranas y jóvenes que acababan de llegar, con mucho entusiasmo, pero sin la iniciativa de conectar enseguida con el equipo actual. Tenía una plantilla con diferentes generaciones e inquietudes. **Sarabia** demostró, con su ejemplo de veterano a unos y otros **que el respeto y la ilusión debía estar por encima de todo**. Integró al equipo de jóvenes haciéndoles sentir importantes, y dando ejemplo con su persona. Así, los veteranos comprendieron, al mismo tiempo, que aquel era un equipo.

Con el pensamiento de que “si uno gana, ganamos todos”, el conflicto inicial se superó, porque la integración total se consiguió gracias a esa manera de resolverlo.

En una empresa, el líder tiene que tener el mismo pensamiento. Tanto si reciben primas los individuos de su equipo como si no, debe trasladar la idea a todos ellos que si uno tiene el interés de ganar, ganarán todos. Es de esta manera como **la idea**



de equipo se puede volver a cohesionar de nuevo, por encima de las diferencias que existan entre puestos por el grado de responsabilidad.

Activar la resiliencia

Según la Real Academia de la Lengua, **la resiliencia es la capacidad de los seres humanos de asumir con flexibilidad las situaciones límite y sobreponerse a ellas.** Analizando además el caso de nuestros deportistas, podríamos añadir que el paso para superar esa situación límite se debe hacer **desde una visión positiva**, centrándose en los beneficios que se pueden obtener si se consigue, no en el análisis negativo de lo que podría ocurrir si no se alcanza.

Es una de las herramientas quizá más difíciles de utilizar dentro de la resolución de conflictos, porque **supone activar en segundos un mecanismo de superación personal cuando la presión puede obrar situaciones de bloqueo.** Le ocurrió a **José Luis Abajo, “Pirri”**, en uno de los momentos cumbre de su carrera deportiva: cuando tuvo que luchar por la medalla olímpica de Pekín. “Era una situación que no conoces, porque nunca has estado en la situación de tener que competir por el tercer o cuarto puesto”, recuerda.

Pirri venía de perder las semifinales, un golpe que quizá no se esperaba: llegó a los Juegos Olímpicos siendo uno de los favoritos. “Vas a disputar el asalto más difícil de tu vida, para el que no tienes experiencia y te juegas a todo o nada. Entonces, **te encuentras en una situación que tienes que dar un cambio brutal necesario y sobreponerte a la adversidad en cero-coma**”, explica el esgrimista. Sus armas para **pensar en positivo** fue acordarse de su familia, y eso le funcionó “como un chute de adrenalina”, **resolviendo así el conflicto principal de miedo ante lo desconocido**, recuerda el deportista. De un plumazo, acabó con esa incertidumbre y con la baja autoestima por haber perdido el combate anterior. El tiempo de espera a ese último asalto antes de traer la medalla a casa quizá fue la hora más larga de su vida. Pero fue un momento imprescindible y decisivo para **transformar ese conflicto personal en una motivación que le ayudó a superar el nuevo reto.**

Es en los grandes momentos cuando se mide la calidad de un profesional. “**Si fallas es que lo has intentado y has tenido el valor de hacerlo**”, opina **Carla Giudici**. Ella era la jugadora encargada de tirar los penaltis, era la que mejor resolvía el gran reto.



Utilizaba la resiliencia para conseguir el equilibrio que le hacía falta para sobreponerse a la adversidad. **“Me hacía un paréntesis al significado del partido para evitar la presión. No pensaba en ganar o perder el campeonato de Europa, sino en sacar lo mejor de mí misma para marcar ese gol”**, cuenta Carla. Del mismo modo que antes de lanzar, era capaz de abstraerse de los ojos que la miraban y de la tensión ante un posible fallo, la jugadora sabe ahora aplicar ese aprendizaje cuando tiene que hablar en público. **“No tengo miedo, aprendes que hay gente allí y que no pasa nada, solo hay que hacer un paréntesis, como si necesitara marcar”**, reflexiona la jugadora de hockey.

Positivar: saber perder

Quizá el ‘saber perder’ sea una de las máximas más importantes para cualquier deportista, aunque sigue siendo la acción que más cuesta aprender, sobre todo a la gente competitiva. A nadie le gusta perder, pero, **“si he tenido a una persona que ha sido mejor que yo, me quedo tranquilo porque miraré bien el vídeo y la próxima vez no volverá a ocurrir”**. Es la voz del taekwondista **Joel González**. De la derrota, él saca un aprendizaje, **piensa en positivo y lo asimila como una lección**. **“Me lo tomo muy personal, quizá por eso no he perdido más de una vez contra la misma persona”**, expresa.



El taekwondista es capaz de resolver en segundos cualquier situación adversa, lo que le hace un luchador con reflejos en el tapiz.

Durante el combate, él muestra otra de sus grandes habilidades: la resolución del conflicto en cuestión de segundos. “Lo tengo interiorizado”, explica Joel. “Soy capaz de solucionar en centésimas de segundo el problema que está viniendo, y cambiarlo a tiempo”. El enfado, según explica, “dura un segundo”, cuando se ha dado cuenta que ha sido su fallo. Pero lejos de ofuscarse, reflexiona: **piensa por qué le han dado ese golpe y qué tiene que hacer para que no vuelva a suceder**. Su resolución en estos casos se basa en el esquema acción-reflexión-reacción. “Puedo cambiar la forma de competir para asimilar la forma del otro, aunque sea para destruir su forma de competir”, relata.

Laia Sanz también concibe las derrotas como una **lección de aprendizaje**. En 2007 se quedó a las puertas de su octavo mundial, que se lo arrebató su eterna rival. “Fue un fallo muy tonto”, recuerda la piloto catalana, quien reconoce que se creía intocable. “De vez en cuando viene bien darse un castañazo”, analiza Laia, quien confiesa que **la derrota no le supuso un mal que menoscabase en su propia autoestima**. “Me fastidió más por el tema económico, porque todo mi presupuesto dependía de aquello”. La



piloto supo **relativizar** aquella derrota, evitando así que le afectara a nivel anímico. Después, “seguí con más ganas todavía”. Ella recomienda **“cogerle la parte positiva e intentar ver por qué no has ganado y qué puedes hacer para que no pase”**.

Carla Giudici tenía muy claro por qué no había ganado la final del mundo en Chile. Tenía solo 16 años, pero la suficiente madurez como para entender que **un exceso de confianza contra el país anfitrión, les arrebató una final** que se suponía mucho más fácil, con un rival seguramente inferior. “Se te queda grabado, y durante muchos días te da rabia, porque piensas en si hubieras hecho mejor una cosa u otra”, recuerda la jugadora de hockey.

No obstante, el conflicto lo resolvieron cogiendo fuerza: **“nos hizo ver que teníamos que seguir luchando con fuerza para ganar al año siguiente”**. Aprendieron, además, una segunda lección: **no hay que subestimar nunca al rival**. Todo dependió en aquella final de un gol de oro, era ganarlo todo o perderlo todo. Los nervios, la juventud y la inexperiencia les hizo perder. Pero la madurez que ganaron, les hizo disfrutar en los años siguientes de una de las mejores etapas del hockey español.

A veces no se trata solo de saber perder. En aquellas ocasiones en el que la victoria no llega nunca, el “saber perder” deja de tener sentido, porque comienza a vivirse casi como un estadio permanente, a pesar del esfuerzo por salir de ese estado. A **Alejandra Quereda** le costó tres años de trabajo intenso conseguir ver los primeros resultados de su entrenamiento exhaustivo. “Hasta 2011 pasé momentos muy duros porque el resultado no lo veía”, recuerda la gimnasta. Durante ese tiempo, Quereda reconoce “momentos de bajón” que solo pudo superar junto a la ayuda de sus compañeras, “el hecho de estar en el conjunto hace que sea más llevadero, nos apoyamos unas a las otras porque un día puede tener una un día malo, pero al día siguiente podría ser otra”, recuerda. Entre todas analizaban, positivaban... Volvían a ponerSE objetivos aún cuando habían perdido y volvían a entrenar. Y así comenzaron a llegar todas las medallas y campeonatos.

Buscar segundas oportunidades

Después de un año de lesiones y con apenas cuatro partidos ganados en el Málaga, el entrenador decidió prescindir de él el mismo día en el que **Fernando Hierro** jugaría su segunda temporada como profesional. Tenía apenas 19 años y acababa de vivir



una experiencia que le marcaría siempre, “**la dureza de ese momento me cambió la vida**”, recuerda el ex jugador.

Lejos de amedrentarse y dejarse consumir por **la baja autoestima** que supone ‘no ser el elegido’, Hierro comprendió que **su conflicto personal solo lo resolvería desde él mismo. Si quería cambiar la situación de no tener equipo, debía cambiar desde dentro**. “No me voy a permitir la posibilidad de volver a casa sin cumplir con mi objetivo”, pensó. Aquel conflicto fue la chispa que le activó **para luchar con determinación por algo que realmente quería**, pero que quizá en ese momento, todavía no había interiorizado.

Cuando fue llamado por el Valladolid para jugar en el equipo de esa ciudad, cogió su maleta llena de ilusiones y puso rumbo al destino que decidiría su futuro profesional. Ese fue el primer paso para resolver el conflicto: **buscar y probar soluciones**. El segundo paso y definitivo fue **no dejar escapar esa segunda oportunidad**. “La foto de vuelta no la quería repetir, era algo que me horrorizaba. Tenía una segunda oportunidad e hice todo lo posible por aprovecharla”, recuerda.

Un año después de aquello, el Fernando que había madurado en Valladolid como profesional, no tenía nada que ver con el que se marchó de Málaga. **Se había convertido en el líder que quería ser**, los equipos grandes comenzaron a fijarse en él y estaba consiguiendo, con determinación, aquello que siempre soñó con el mismo ímpetu de lucha que demostró superando ese conflicto personal.

Buscar alicientes para el fin de etapa

No hay un camino marcado para los deportistas de élite cuando dejan de lado sus carreras profesionales. De un día para otro, y muchos, sin cumplir apenas los 40, se enfrentan a un futuro incierto, en el que son demasiado mayores para desempeñar aquello que han hecho en la vida, y demasiado “viejos” para aprender un oficio desde el principio.

Para muchos de ellos, el momento de la retirada supone **un conflicto eterno que no saben cómo resolver**. Unos prefieren no pensar en ello, como en el caso de **Maialen Chorreaut**, “**cuando llegue ya pensaré qué hacer**”, analiza. A otros, como a la juga-



dora de hockey, **Carla Giudici**, la simple comunicación de su decisión de retirarse, ya representó un conflicto en sí mismo.

Se acercaba a la treintena, con un trabajo estable como profesora y cada vez con horarios más difíciles de compatibilizar con los entrenamientos. Carla había observado que el relevo generacional estaba asegurado. Cuando ella empezó, lo tuvo que hacer jugando con los chicos. En la actualidad, en su club, hay más de 60 chicas... Para ella, **decir que se retiraba suponía muchos sentimientos encontrados**: dejar el club de su vida, sus compañeras, que eran parte de la familia. Dejar las rutinas que le habían acompañado hasta entonces: entrenamientos, jugar los fines de semana. “Llega un momento de inflexión, vi que se acercaba el final”, recuerda Carla. Y aunque podría haber tirado dos años más físicamente, la jugadora catalana recuerda que cuando terminó su penúltima temporada lo vio claro: solo haría un año más y se dedicaría a disfrutarlo al máximo.

Lo más difícil fue comunicarlo al equipo. Carla se ayudó de otros compañeros deportistas para superar ese conflicto personal: **poner en común sus preocupaciones le ayudó a minimizar el impacto del hecho en sí y superar los últimos desafíos de su carrera.** “Después de decírselo a todas me di cuenta que no era para tanto, pero me daba como miedo”, reconoce la jugadora de hockey.



La jugadora de hockey no se ha vuelto a poner los patines desde que se retiró del deporte, ha logrado ocupar ese espacio con su profesión y ocio sin problemas.



Superado este primer desafío **con comunicación**, a Carla se le presentaba uno más personal: “¿qué haré ahora los domingos? ¿Cómo ocuparé las horas de los entrenamientos durante la semana?” Una vez más recurrió a amigos para ver cómo habían superado ellos este hecho. “**Hay momentos que los echas de menos, pero al mismo tiempo se sustituyen por otros**”, aprendió Carla.

La decisión de compartir sus preocupaciones con otros y aprender de otros le ayudó a Carla a resolver ese conflicto personal de tal manera que disfrutó mucho más su último año y supo llenar los huecos vacíos con su vida normal, con aquellos momentos que no pudo disfrutar cuando era más joven, como teniendo un fin de semana libre.

No todos los deportistas lo resuelven de la misma manera. Cuando le llegó la hora a **Fernando Hierro**, además de colaborar con los veteranos en los partidos que disputan de vez en cuando, buscó resolver el conflicto personal **sintiéndose útil para la sociedad**. “Mi hermano me dijo que por qué no devolvía todo lo que el fútbol me había dado, que no fuera egoísta”, recuerda el jugador. **Aquello le volvió a despertar la ilusión por profundizar en otras áreas de conocimiento de su profesión** y decidió sacarse el título de director corporativo y el de entrenador.

Tiempo después la Fifa le llamó para que colaborara con ellos y vivió una etapa apasionante de 4 años de la que afirma que aprendió mucho de su deporte desde otra perspectiva totalmente diferente. Aunque sigue reconociendo que “es duro para un deportista enfrentarse al primer día después de haber colgado las botas, porque la mayoría no han tenido tiempo de pensar en ello ni formarse para su futuro”, por lo que él confía en que algún día se den las condiciones adecuadas para que se ponga en marcha un programa especial para facilitar a los deportistas este complicado lance.

Como reconoce **Martín Fiz**, “lo único que sabes es correr domingo tras domingo. Por eso ‘el día siguiente’ se pasa mal”. El corredor vasco recuerda perfectamente ese momento, “ya no te dan una palmada en la espalda, la gente ya no se fija en ti y tú mismo tienes que labrarte tu futuro”. Ese conflicto, el atleta lo curó **formándose y abriéndose a otros caminos**, como en el de la comunicación, el coaching y el emprendimiento. **Así superó sus temores, pero reconoce que le costó centrarse y ser selectivo**, porque “al principio tratas de coger todo lo que te viene para superar esos miedos”. **Martín Fiz** reivindica la profesionalización del deportista, teniendo como modelo el americano: “allí el deporte universitario ayuda mucho”, expone.



En España, las becas que se dan a todos los deportistas de élite son según Martín “pan para hoy y hambre para mañana”. Por ello reclama facilidades para que se puedan formar, algo que él no encontró en su momento.

Quizá por esta razón muchos de ellos se resistan a colgar las botas. A pesar de que no quieran pensar en ese momento, porque **supone el fin de un ciclo y el comienzo de otro**, lo cierto es que “cuando el cuerpo no responde tan rápido como la mente, es cuando te lo empiezas a plantear”, explica **Manu Sarabia**. Él se empezó a dar cuenta de que llegaba segundos más tarde al balón, y aunque podría haber seguido algún año más, tomó la decisión de retirarse porque “si no podía jugar como yo quería jugar, al más alto nivel, no quería jugar”.

La exigencia que se auto imponen los deportistas es digna de admirar, sobre todo cuando deciden retirarse aunque todavía estén en forma para mantenerse en la élite y no aguantar hasta que su talento está realmente en las últimas. **Sucede lo contrario en algunos proyectos de startups**. Se tiene tanto apego a una idea y a un proyecto que el emprendedor, en vez de evaluar el costo de hundimiento, continúa porque valora más todo lo que ha invertido que lo que puede perder si sigue apostando por ello. En este caso, la decisión valiente de anticiparse a un desenlace ahorra energías y permite abrir otros caminos y opciones que pueden ser igual de motivadores. Es lo que hizo **Sarabia**, supo adelantarse al conflicto en sí de bajo rendimiento y a partir de entonces, el ex futbolista vasco descubrió el mundo de la comunicación, que le permite estar cerca del terreno de juego todos los fines de semana como comentarista de Canal Plus.

“Yo entiendo perfectamente las dos vías”, opina **María José Rienda**. “Entiendo las razones por las que la gente quiere dejarlo y la gente que todavía quiere aguantar un poco más y quemar el último cartucho”, analiza la esquiadora. En su caso pasó por los dos estados: una lesión a una edad que sonaba ya a retirada y el momento de la verdad, cuando se percató que era su momento que era su momento. **“Si tienes una experiencia, tienes eso que has vivido, y un camino que seguir: yo me aferraba a eso cuando tuve mi primera lesión”**, recuerda.

La lenta recuperación le hizo pensar que su físico no era como antes y que cada vez le quedaba menos por disfrutar de su brillante carrera deportiva. Y a pesar de que se recupera en un tiempo récord, la segunda lesión no tardó en llegar y en hacerle ver que nada volvería a ser como antes. “Aguanté todo lo que pude, pero mi edad jugaba



en contra”, recuerda. Con 36 años decidió que había llegado el momento, a pesar de tener pequeñas victorias que le hacían pensar, en secreto, que podría aguantar otro año más. **“Cuando tomé la decisión me sentí aliviada”**. Y lo hizo después de ganar el eslalon de España.

“Estuve 10 días llorando, y cada vez que se despedían de mí, lloraba otra vez”, confiesa. **El mundo que se había construido desde los 14 años había desaparecido y tenía que volver a construir uno nuevo.** “Un amigo me dijo que esa etapa solo era un prólogo, y que era ahora cuando realmente comenzaba mi historia”, recuerda. Y tomó ese consejo como **la llave para pensar en positivo**. A partir de entonces comenzó a dirigir las actividades deportivas de la estación de esquí en Sierra Nevada, actividad a la que sigue entregando con la misma pasión y alma que le caracteriza.

Si algo tenemos que aprender de sucesos como estos es que, como les ha pasado a ellos, todo final implica el comienzo de algo nuevo.

Seguramente no sea mejor... Pero tampoco es peor, sino diferente. **Cuando un proyecto no funciona, hay que deshacerse de ese apego que ha nacido por convivir con él durante mucho tiempo.** Hay que pensar, como emprendedor, que todo proyecto nace, crece, se desarrolla y muere. O al menos tiene un final alejado de uno mismo.

Si nos aferramos a él aún cuando está agonizando, perderemos la energía con un proyecto zombie, que ni de lejos nos va a dar las satisfacciones que nos dio cuando le veíamos crecer y que puede acabar arrastrándonos en su caída. La mejor forma de resolver ese conflicto es siendo prácticos y positivando, como han hecho todos nuestros deportistas. Hay que aferrarse al pensamiento de que **“lo mejor está siempre por llegar”**.

Darle la vuelta al machismo y envidias

Son dos reacciones humanas que no dependen de uno pero que sí puede afectar hasta tal punto que no estés a la altura de tus propias expectativas: a nadie le gusta el mal ambiente que se crea por actitudes machistas o de envidia. **El conflicto nace de una posible desigualdad.** Cuando el entorno se empeña en ponerte zancadillas, puede generar inseguridad o por el contrario, hacerte más fuerte. Las actitudes machistas se dan más en un mundo reservado para hombres que en la sociedad en



general, aunque afortunadamente, cada vez menos. Aquellas mujeres que se van abriendo paso en un mundo de hombres, como **Laia Sanz** o **Carla Giudici**, a menudo han tenido que lidiar con el rechazo que supone ser una mujer preparada para la tarea en cuestión, y además, destacar en los resultados.



La piloto ha sabido ganarse el respeto de sus compañeros de profesión gracias a su trabajo y honestidad en todo lo que hace.

Al principio, a **Laia Sanz** le costaba asimilar esa actitud machista. “Al ser la única mujer siempre surgen los típicos comentarios”, recuerda. En competiciones como el Dakar, de hecho, minusvaloraban sus resultados porque “iba acompañada de un mochilero, algo que también hacen los hombres”.

Un machismo que nacía de la envidia, “**como soy mujer quizá he tenido más atención mediática que ellos**”, razona. **Ese razonamiento era su manera de superar el conflicto, “vas aprendiendo que si la gente te tiene envidia es porque haces la cosas bien, y entonces cojo más motivación”**, reconoce Laia. El mecanismo que utiliza actualmente es la risa como la mejor de las terapias y no dar la máxima importancia a ese tipo de comentarios que solo buscan desconcentrarla.

Mirar de frente al miedo

Es la sensación que más puede paralizar nuestro desarrollo creativo y emocional. El miedo, un sentimiento de desconfianza hacia lo desconocido, es lo que sintió



Maialen Chorreaut cuando empezó a practicar piragüismo. “**Me generaba miedo caerme al agua**”, recuerda. Quién le diría a esa joven que llegaría a ganar una medalla olímpica por competir con una piragua, la misma que **daba vueltas, una y otra vez, para ejercitar su valentía y dar una patada al miedo que le intentaba bloquear su crecimiento deportivo.**

“Son pequeños retos que vas pasando, y de los que después te sientes muy orgullosa”, recuerda con una amplia sonrisa. **Su ejemplo nos demuestra algo muy claro: también con el miedo funciona la mecánica de la repetición.** Si después de enfrentarte a él, repites el ejercicio mil veces más, tu mente mecaniza esa situación como algo cotidiano, desbloqueando esa sensación de congoja y disipando la tensión que te atenaza.

Después de aprender a levantarse cuando caía al agua desde su piragua, **Maialen** aprendió a lidiar con las corrientes marinas, a dominarlas y salir airosa de todos esos conflictos. “Y así, poco a poco, sin darme cuenta, me planté en el equipo nacional”, explica.

Hay lesiones que son más traicioneras a nivel psicológico, sobre todo cuando la vida se pone en riesgo. En esos casos, **hay que trabajar en una doble vertiente: la física y la psicológica para que no paralice el miedo.** En las disciplinas más arriesgadas, como en el mundo del motor, los deportistas juegan con un solo pensamiento: eso no me va a pasar a mí. “**Es necesario creerse inmortal en el mundo del motor, y pensar que no te va a pasar a ti**”, explica **Marc Gené.** Es un mecanismo de defensa ante el conflicto personal que les dura lo que dura en sí misma la prueba: porque en todo momento son conscientes del peligro, desde el momento en que se ponen el mono anti-fuegos o el casco para la cabeza.

No obstante, **los momentos de inflexión vienen cuando realmente esa máxima no se cumple y se produce la fatalidad.** “Solo he sentido una vez el verdadero miedo cuando tuve un accidente y pensé que las consecuencias podían ser fatales”, recuerda Gené. Sin ir más lejos, el año pasado en Le Mans, antes de subirse al coche para competir, se enteró del accidente mortal de un compañero. “**Acto seguido te pones el casco y piensas que a ti no te va a pasar**”, explica Gené. Su manera de **enfrentar sus miedos es enfrentándose de cara a ellos** y siendo consciente y responsable para evitar cualquier posibilidad mientras está corriendo.



“El día que pienses que puede pasar algo malo en la carrera es síntoma de que te toca retirarte”, sentencia Gené.

Si hay algo que tienen en común todos los deportistas del mundo del motor, es esa locura por volver a subirse a su vehículo y experimentar la sensación de velocidad y libertad que no encuentran en otras partes, a pesar de los accidentes. Quizá por ello a **Manuel Torné** le llaman “kamikaze”. Después de haber estado un mes en la cama recuperándose de un grave accidente en el ultraligero que finalmente solo le supuso la rotura de una cadera, sus compañeros le prepararon una comida sorpresa y le llevaron al campo de vuelo con el sofá puesto. De esta manera, el piloto sevillano pudo volver a respirar ese aire que echaba tanto de menos y por el que le gustaba surcar con el ultraligero. Pero le faltaba algo más: el sonido del vuelo. La sensación de volver a ser libre volando.

Después de aquella comida que le prepararon sus amigos por sorpresa, el piloto sevillano pidió que le subieran al vehículo, con la firme promesa de no hacer honor a su apodo, y ponerlo a volar. Sus compañeros cedieron y le llevaron a volandas a una de las avionetas. Cuando ellos se retiraron, miró a los lados, no vio a nadie y despegó. **“Sabía que si no volaba en ese momento no lo hubiera hecho más en la vida”**, reflexiona Manuel. **La mejor manera de lidiar con su conflicto personal, con ese miedo, fue enfrentándose a él, echándose al aire.** “No fue pensado, fue un acto instintivo”, recuerda el piloto. “Di una vuelta por el aire e hice el mejor aterrizaje de mi vida porque sabía que si no me podía volver a romper los huesos”.

Cuando aterrizó, tuvo que soportar las críticas de sus compañeros que le llamaban “loco” sin cesar. Sin embargo, él no podía dejar de llorar de alegría: había comprobado que podía volver a volar, y que **los miedos no le habían bloqueado**. Desde entonces, además, aprendió a pilotar mejor, a ser más prudente y no hacer cosas tan arriesgadas.

“Y ese centrarme más me hizo dar el salto que me faltaba, porque hasta entonces hacía un octavo o noveno puesto. Pero empecé a subir puestos hasta que ganamos en 2009”, reconoce.



Relativización del conflicto: lesiones

Las lesiones suelen ser uno de los conflictos más recurrentes para los deportistas, su auténtico talón de Aquiles. Cuando se enfrentan a ellas, se pone en práctica su verdadero espíritu de lucha y superación: **curar una lesión en tiempo récord suele ser su principal obsesión.**

Es el caso del portero del balonmano, **JJ Hombrados**. Cuando cumplió los 40, una lesión supuso una inflexión necesaria en su carrera deportiva. “Pensé que aquel día era el último en mi carrera deportiva”, recuerda. **La edad y la falta de proyectos atractivos le hizo pensar en colgar los guantes, lo que motivó que buscara otros caminos profesionales.** Durante los meses de recuperación, decidió conocer el lado institucional del deporte y decidió presentarse a las elecciones para presidir su Federación. **“Asumí que los cambios son buenos, me quité el miedo y no paré quieto”.** Viajó por toda España para analizar la situación, desde el equipo más grande hasta el balonmano base. **Ese plan alternativo le permitió dejar a un lado los problemas que acarrea su lesión y obligada inactividad se convirtió en una posibilidad de mejorar otros aspectos.** Es más, después de aquel periplo, se propuso regresar. Se puso como meta batir un récord en el tiempo de recuperación. En tan solo 5 meses y con 40 años, **Hombrados** superó esa lesión de rodilla y volvió a jugar.

Lo mismo le ocurrió al atleta **Pablo Villalobos**. Un problema de tiroides le hizo pensar también en retirarse, pero su forma de superar el desafío fue buscando otros caminos. **“La capacidad de seguir estableciendo objetivos, vayan bien o mal las cosas, e incluso de reinventarme, es lo que me ha ayudado a seguir hacia delante”,** relata el corredor. Si hay algo que le caracteriza es la **persistencia y la capacidad de lucha.** **Pablo Villalobos** era consciente que con ese problema de salud no podría seguir haciendo la prueba de 5.000 metros, que era la suya. Así que **buscó otro camino:** si corría distancias más largas y menos fatigantes, la tiroides sería solo un mal recuerdo. **“Y me salió bien”,** recuerda, sonriente. Desde 2008, además, encontró un trabajo dentro de la Federación, que supuso para él un colchón económico. **“Aunque me vayan bien las cosas en el deporte no puedo abandonar esto porque con 36 años ya empiezas a pensar también en tu futuro”.**

En la actualidad se encuentra en otro punto de inflexión, ya que las marcas clasificatorias para el campeonato mundial se han limitado más y él se ha quedado fuera por muy poco. A pesar de ver frustrada la preparación que le conduciría a los juegos de



Río en dos años, **Pablo Villalobos** se ha propuesto volver a buscar una motivación que “me mantenga entrenado a buen nivel”, aunque no sean pruebas de maratón. Pero una cosa sí contempla: **nunca tirar la toalla**.

Mediación

Para resolver un conflicto a través de la mediación tiene que existir de nuevo la figura de un líder que ejerza esa cualidad, para que intervenga entre las dos partes enfrentadas. **María José Rienda** es una de ellas, reconoce que siempre es de esas personas que ante un conflicto, se presenta como la “apaciguadora”. “Pero depende de las situaciones, porque hay momentos incluso que a una misma le superan determinadas situaciones”, reconoce. Ella aconseja la comunicación del grupo para superar el conflicto, mediar, ir a la raíz del problema, desahogarse y finalmente, llevar a la práctica la solución objetivamente adecuada.

Habrán ocasiones que, como emprendedor, no tengas a tu alcance una persona que actúe como mediador. **Es ahí cuando hay que rescatar ese “yo” objetivo para que actúe, como remedio para acabar con el conflicto**. A pesar de ser una de las partes implicadas en el conflicto, se puede adoptar el mismo rol que un mediador ante un problema: análisis de la situación, comprender a la otra parte, hacerle poner en el lugar contrario, que comprenda y que construya la solución junto con su contrario.

Negociación

Es la forma de resolver un conflicto que más se acerca a la estructura de un grupo que sigue las directrices de un líder. Puede darse a nivel deportivo cuando suceden los llamados “problemas de vestuario”. Generalmente son conflictos que nacen en el campo o fuera de él, tienden a enquistarse y requieren una resolución seria y reposada para que el problema no crezca más de la cuenta.

En este caso, la negociación es una de las herramientas más útiles para solucionarlo, y siempre suele nacer de la figura del líder del equipo, el capitán o incluso a veces, del propio entrenador.



“Para que un equipo funcione y consiga cosas es importante el ambiente del vestuario”, reivindica **Felipe Reyes**. Como capitán del equipo de Baloncesto del Real Madrid, opina que resolver los conflictos es una de sus tareas esenciales, aunque subraya, “**a la hora de resolver, depende del momento y de la persona**”. Reyes aconseja conocer bien a los compañeros para saber cómo tratarlos y llega a la solución del conflicto, porque “**has de hablarle de una manera que sepas que se lo va a tomar bien**”.

El ‘negociador’ ha de tener claro que:

- **Hay que enfrentarse al problema de frente.** Ser duro con el conflicto, pero no con la persona que tienes en frente. Hay que fomentar la empatía en todo momento para que la persona que está ofuscada se relaje y no vea al negociador/mediador como parte del problema.
- **Hay que centrarse en las necesidades para solucionar el problema,** en las prioridades inmediatas para que el conflicto no crezca. Hay que olvidar las posiciones contrarias que han hecho que el problema sea reconocido como tal.
- **Hay que fomentar las similitudes** entre las dos partes enfrentadas antes que las diferencias. Fomentar la idea de equipo y cooperación necesaria para hacer frente a ese problema.
- **Ser creativo,** divertido, locuaz, carismático con las opciones de resolución de conflicto. Ser cercano, positivo y práctico. Fomentar acuerdos para que eso no vuelva a pasar.

Antes de ser capitán, **Felipe Reyes** recuerda una etapa en la que tenía conflictos permanentes con los árbitros. “Me enfadaba mucho con ellos, pero con el paso de los años he aprendido a tratarlos”, recuerda. El trabajo personal que inició para acabar con ese conflicto interior, basado en el autocontrol, análisis de la situación, distanciamiento del problema en sí, y actuación, le ha ayudado a madurar y llevar mejor la situación, reconoce. “Además, me ha ayudado a mejorar como jugador”, afirma Reyes.

Ahí está la clave de la necesidad de tener este valor bien interiorizado. **Un emprendedor con un conflicto sin resolver, es alguien que no podrá rendir al 100 por 100 en su área de responsabilidad.** Hay que ser prácticos en este punto y entender que si se



gastan energías en dar vueltas a un problema que no se soluciona, será un esfuerzo que restas para desarrollar el proyecto [buscar nuevos caminos creativos, darle vida, hacerlo rentable]. Por el contrario, si somos capaces de detectar el problema y solventarlo a tiempo antes de que se enquiste, es tiempo ganado y energías ahorradas.

Resolución cooperativa

El jugador de baloncesto **Felipe Reyes** recuerda como uno de los peores momentos de su vida el fallecimiento de su padre. En ese momento, recuerda, “recibir la noticia fue muy duro”. Él se encontraba de concentración con la Selección Española en Murcia, pero un hecho así le influyó bastante a nivel anímico. Hubo momentos en que pudo pensar en abandonar, en no seguir, pero en su caso, **el apoyo de sus compañero fue vital para seguir con la dinámica del grupo en la competición**. En su caso, la ayuda cooperativa de su entorno fue vital para superar el conflicto interior que tenía. Las ganas de dar lo mejor de sí mismo en la competición, chocaban frontalmente con su estado anímico. “Gracias a mis compañeros pude superar ese momento”, recuerda el jugador.

Generalmente este tipo de resolución de conflicto se da en círculos en los que la idea de equipo está muy cohesionada. La capacidad de solventar el problema no nace de quien tiene el problema, porque está sumido en su propio conflicto. Aunque será el entorno el que tome el protagonismo para encarar de forma en conjunta el problema, la persona afectada debe cumplir con dos requisitos: comunicación para compartir con el resto la problemática y voluntad de superarlo, porque a pesar del apoyo, finalmente será él quien tenga que dar el paso definitivo, como lo dio Reyes a la hora de superar ese conflicto emocional.

Contextualización del conflicto: renuncias

Cuando tienes una carrera brillante, ya sea en el deporte o a nivel empresarial, has de ser consciente de que el tiempo no es tuyo, y que dedicarás muchas horas a conseguir realizarte dentro de tu campo. No es algo que de entrada suponga mucho esfuerzo, si te dedicas a lo que realmente te apasiona, aunque eso lleve consigo una renuncia a muchos otros campos de tu vida que puedan generar un conflicto, ya sea a nivel familiar o de amigos.



Todos nuestros deportistas conocen el sabor de la **renuncia**. Saben lo que significa una juventud sin fines de semana, sin viajes con los amigos y sin demasiado tiempo para el ocio. Un sacrificio que asumen por una rutina diaria regida por el ejercicio, metas a alcanzar y hábitos saludables. Y alrededor de todo eso, la familia que apoya al deportista, su entorno.

La falta de tiempo con ellos puede generar un conflicto con en el deportista, ya que puede generar sentimientos de contrariedad y falta afectiva, lo que puede influir en su competitividad. Al mismo tiempo, el entorno puede no entender esa dinámica, con lo que podría dejar de otorgarle el apoyo necesario para que el deportista siga adelante en la lucha por sus objetivos.

En la mayoría de casos no suele suceder esto: todos los eslabones de esa cadena tienen claras las prioridades del deportista en su vida. Esto no quiere decir que otros valores vitales sean eclipsados por la competición, sino que todos **se integran en el ecosistema del deportista para proporcionarle un equilibrio emocional que sea un aliado ante los grandes retos deportivos**.

Lo mismo ha de suceder con el empresario o emprendedor que tenga ante sí el gran proyecto de su vida, al que tendrá que dedicarle un tiempo ilimitado. Sin ese apoyo esencial de su familia y asumiendo que tendrá que renunciar a muchas cosas, sería imposible que lo llevara con el equilibrio emocional deseado.

Ante este otro gran reto-conflicto, **la relativización** es la mejor herramienta que ayuda a superar la renuncia a momentos, personas, situaciones. “Tengo menos cantidad de horas con mi familia, pero procuro que sean de mayor calidad”, dice **Marc Gené**. El piloto, cada vez que está en España, aprovecha a quedar con sus amigos y encontrar momentos para compartir con su familia. “Cuando estoy, estoy: muchos padres pueden no tener la suerte de poder llevar a sus hijos al cole”, reflexiona. Admite que ha tenido que renunciar a vida social, pero es tajante: “ya tendré tiempo cuando me retire, ahora me toca vivir lo que estoy viviendo”.



Factores exteriores: crisis económica

“Ya no vale solo con entrenar e intentar sacar lo mejor de nosotros mismos”, afirma **Maialen Chorreaut**. “Ahora además hay que preocuparse de tener presupuesto para ir a una concentración y competir”, dice, apesadumbrada.

La piragüista, como la mayoría de deportistas de élite de disciplinas que no son tan mediáticas como el fútbol o el baloncesto, están viviendo en sus propias carnes **la reducción de presupuestos**. Una medida que supone para muchos de ellos apretarse el cinturón más de la cuenta y para otros, desgraciadamente, abandonar su disciplina y buscarse un trabajo remunerado.

La piragüista vasca cuenta que a ella le ha tocado **amoldarse**, una suerte que le ha costado poco porque “siempre he ido con presupuestos ajustados”, comenta. No obstante, ella tiene claro como resolvería el conflicto si tuviera potestad para ello: “**buscar patrocinios privados y cambiar la cultura deportiva**. Habría que fijarse en modelos de otros países como en Inglaterra, que funciona muy bien”, analiza.

Allí, la recaudación de la Lotería Nacional va a parar íntegramente al estamento deportivo, lo que hace que “tengan unos presupuestos increíbles y fomenten muy bien el deporte base”. **El cambio de modelo** es la resolución más recurrente para todos los deportistas, que ven que en una etapa como esta de crisis económica, lo adecuado no es reducir presupuestos, sino **buscar nuevas vías** de financiación que permitan que el deporte español siga dando los buenos resultados que siempre ha dado. En consecuencia, hay situaciones como la de Mireia Belmonte que “ha tenido que irse fuera para seguir compitiendo”, recuerda **Martín Fiz**. Y es que la fuga de valores no es algo que se dé solo en sectores profesionales tradicionales. Como vemos, el deporte es uno de ellos, y parece que la solución tarda en llegar, a pesar de las propuestas que tienen en mente los deportistas.

José Luis Abajo es otro de los luchadores que piensan en ese **cambio de modelo necesario**. No solo espera, con gran expectación, que se haga realidad la famosa Ley de Mecenazgos para que la empresa privada invierta en deporte teniendo ventajas fiscales. Desde su entorno se están dando pasos hacia el **micromecenazgo**, un modelo de financiación importado de Estados Unidos, llamado “**crowdfunding**”, en el que personas anónimas pueden aportar pequeñas sumas de dinero a cambio de recompensas. A la espera de que el cambio de modelo sea efectivo, Pirri desvela



lo que supone que en la actualidad un deporte como el suyo no sea prioridad en el apartado de subvenciones, “hay personas con mucho potencial, que podrían darnos medallas, y que se han retirado a los 25 porque no pueden sostenerse”, lamenta.

A todo ello hay que sumarle que los deportistas, a pesar de ser considerados “de élite” no están profesionalizados. Es decir, al recibir becas y subvenciones no cotizan, y por tanto no están reconocidos a nivel laboral. Una circunstancia que algunos cambian acogiéndose al régimen de autónomos cuando se lo pueden permitir, pero no sucede en la mayoría de deportes minoritarios, porque quizá no lleguen a los 1000 euros mensuales.

Es el caso de **Manuel Torné**, quien se define como “cuatrocientoseurista”. A pesar de tener títulos mundiales, europeos y nacionales en ultraligeros, el piloto carece de financiación, “soy yo el que tengo que pagar por participar”, desvela. Ha llegado un punto en que para traerse títulos a España, ha tenido que hacer trueques con otros compañeros para poder costearse el viaje y alojamiento que supone irse a campeonatos europeos.



Aunque ha sido campeón de Europa y del Mundo, Manuel Torné no puede vivir gracias al deporte. Un conflicto que soluciona trabajando en otras áreas y manteniendo una actitud positiva ante todo.



Su persistencia hace que siempre dé con la resolución del conflicto acorde a sus posibilidades.

Pero no deja de chocar las condiciones en las que se tiene que ver un campeón del mundo como él, desde tener que conducir el camión donde transporta su avioneta, hasta dormir en cámpines para poder competir. Eso sí, denuncia que “a la hora de la foto, todas las instituciones se ponen”, pero cuando ha tenido que pedir presupuesto, le han cerrado la puerta. Aún así, como vemos, ningún sueño es imposible cuando realmente se cree en él y en sus posibilidades para conseguirlo, como le pasa a Torné.

3.

“Cuando estás bloqueado hay que distraer la mente con otras cosas. Vale la pena dejarlo de lado, ponerte con otra cosa y después volver. Pero eso sí, hay que seguir siempre. Siempre hay que seguir porque al final siempre se sale: hay que ser perseverante”.

“Hasta para resolver un conflicto hay que tener una respuesta preparada. Saber con antelación qué ha pasado, por donde voy a ir, qué voy a hacer y reflexionar previamente te ayuda mucho, así como no ser impulsivo para cometer errores. Cuando tienes la respuesta preparada, podrás acertar o no, pero si no la tienes preparada, te equivocarás siempre”

“La vida nunca te regala las cosas. Lo que te da por un lado te lo quitan por otro. Esto es como la Ley de la Termodinámica: la energía ni se crea ni se destruye, solo se transforma. Y con esto pasa igual, con los elementos cuantificables, con las relaciones, con las cosas que no esperas y que de repente algo te viene. Una maravilla puede ser una tristeza: depende como gestionas la abundancia o la escasez”

perfiles

perfiles





José Luis Abajo es el único espada de esgrima español que cuenta con una medalla olímpica.

JOSE LUIS ABAJO

“Pirri”. Esgrimista

(Madrid. 22 de Junio de 1978)

Inquieto, disciplinado y motivado, aunque de pequeño era muy travieso y por su abuelo le llamaba Pirracas, de ahí su apodo “Pirri”, por el que todos le conocen. José Luis Abajo, no conoce el miedo ni el vértigo, “no sé lo que significa esa palabra, es muy fuerte –afirma– lo único que sé hacer es entrenar, y cuantas más horas lo haga, más resultados puedo obtener”. Quizá esa persistencia es la que le llevó a conseguir la primera medalla olímpica para la Esgrima en España en los juegos de Pekín en 2008. Un duelo que llevó a congregarse frente al televisor a casi dos millones de espectadores, sumando más de un 25% de audiencia. Aquel fue uno de los momentos más importantes de su vida, pero no el único: Pirri ha estado entre los mejores espadas a nivel mundial, mirando de frente siempre a los reyes del deporte en Francia y Holanda.

Su vida deportiva comenzó a los 3 años, “no tenía claro si quería ser profesional, lo que tenía claro es que quería ser deportista”. Su inquietud le llevó a practicar todo tipo de deportes, como la natación, fútbol, tenis o pádel, hasta que la esgrima llegó a su vida de forma casual, gracias a un anuncio que recibió en el buzón de su casa. Y desde que cogió la espada por primera vez, ya no pudo dejarla, comenzó a entrenar cada vez más tiempo y “te vas enganando y de repente te llama el equipo nacional



para ir a las copas del mundo, te dan una beca y cuando te das cuenta estás metido de lleno en cuerpo y alma”, explica. Ha disputado más de 20 finales del Mundo y ha sido campeón de España en todas las categorías individual y por equipos.

Han pasado 24 años desde ese momento, y aunque hoy no compite a nivel de élite, José Luis Abajo no está desconectado de su deporte, pero desde una perspectiva de gestión y coaching. Por una parte organiza eventos de esgrima y al mismo tiempo, expande la cultura de su deporte a nivel base. En el apartado del coaching, ayuda a empresarios y directivos a “moverle algún instinto por dentro, instinto y aprendizaje, herramientas que luego puedan utilizar en su día a día”. Labores que muestra desde su propia web personal: www.pirriesgrima.com

Por ello, recomienda a un emprendedor que cuando se decide llevar un proyecto adelante, tiene que tener tres herramientas básicas que él mismo utiliza: auto diagnóstico, autocontrol y auto motivación. “A mí me han servido para lograr éxitos”, asegura.

Pirri también es de esos deportistas que después de haber conseguido el éxito, se implica con los colectivos más desfavorecidos, creando y participando en eventos solidarios. La colaboración con Payasos Sin Fronteras en sus visitas a hospitales es otra de las actividades en las que participa para acercar al mismo tiempo el mundo de la esgrima al público.



Palmarés profesional

2000 Campeonato Europeo, Funchal (Portugal). Plata por equipos.

2006 Campeonato Mundial, Turín (Italia). Plata por equipos.

2008 Juegos Olímpicos, Pekín (China). Medalla de Bronce en Espada Individual.

2009 Campeonato Mundial, Antalya (Turquía). Medalla de Bronce en Espada Individual.

2014 Campeonato Europeo, Estrasburgo (Francia). Plata por equipos.



David Casinos está considerado como uno de los mejores lanzadores de la historia del atletismo español.

DAVID CASINOS

Lanzador de peso paralímpico

(Valencia, 1972)

Se define a sí mismo como “un tío muy cabezón”, pero no obstante, reconoce que la vida le ha enseñado a ser observador, flexible y tolerante. Una ceguera en plena juventud cambiaría el rumbo de su vida, un devenir que ahora reconoce que no cambiaría por nada del mundo. “Aunque suene duro, gracias a ello he conocido a la mujer de mi vida, Celia, que es el motor de mi vida, la persona que le da sentido, porque no vio en mí a una persona invidente, sino a la persona que llevaba entro”, recuerda, siempre emocionado.

De la noche a la mañana, pasó de trabajar en una fábrica a vender cupones de la ONCE. Y más tarde volvería a encontrarse a sí mismo haciendo atletismo y consiguiendo ser uno de los mejores lanzadores de la historia del deporte español. Durante un tiempo compaginó ambas actividades hasta que consiguió una de las Becas ADO gracias a sus buenos resultados, que le llevaron a disputar los juegos paralímpicos de Sidney 2000, Atenas 2004, Pekín 2008 y Londres 2012. En la actualidad aspira a llegar a Rio de Janeiro, los últimos Juegos Olímpicos de su carrera.



Del deporte David Casinos ha aprendido que “hay que trabajar y tener disciplina en la vida para conseguir aquello que te propongas, y que los sueños se cumplen, porque estamos aquí para realizarlos con la gente que nos interesa”.

Como atleta, Casinos ha aportado al deporte español su ejemplo de superación que inspira tanto a aficionados como a seguidores, porque tiene una vitalidad que es capaz de despertar al más dormido, “si no sale el sol, hay que salir a buscarlo”. Ese es uno de sus lemas. Para él, el deporte es una manera de experimentar la vida. “muchas veces supone una manera de encontrarnos a nosotros mismos, porque se nos abre una manera de descubrir nuestras propias emociones”, afirma.

En la actualidad David Casinos está involucrado en proyectos de coaching con empresas, con el objetivo de motivar a equipos directivos a través de su ejemplo vital. “Con sacrificio, constancia y esfuerzo podemos conseguir lo que queramos”, le dice a toda la persona que busque orientación tanto vital como profesional.

A la hora de enfrentarse a un proyecto, él tiene claro que lo que le aconsejaría a un emprendedor es que si tiene un sueño, trace su propia hoja de ruta, que “jamás desista, porque el miedo puede bloquear, pero está permitido”. Consciente de las dificultades que hay por el camino, Casinos recomienda siempre análisis, paciencia y “ser humildes con nuestro propósito”.

De todos los valores de emprendimiento que se analizan en el libro, él se siente más identificado con el Trabajo en equipo, la Estrategia, la Innovación y la Ética. “Creo que todos necesitamos el trabajo en equipo a pesar de que desempeñes un deporte individual, de lo contrario es difícil conseguir el objetivo”, piensa, “con una hoja de ruta, siempre pensando en hacerlo mejor pero innovando y con un grado de ética y transparencia”.



Palmarés profesional

- | | |
|------|--|
| 1999 | Campeón de Europa en Lisboa, 1er puesto en Peso. Subcampeón en Disco. |
| 2000 | Récord mundial del Mundo de Peso, Castellón
Récord Paralímpico en Sidney, 1er puesto. 4ª puesto en Disco.
Mejor Marca Personal con Disco |
| 2001 | Medalla de Plata de la ciudad de Valencia
Campeón de Europa en Polonia en Peso. 4º puesto en Disco. |
| 2002 | Campeón del Mundo en Francia, tanto en peso como en disco. |
| 2004 | Medalla de Oro al mérito deportivo de la Generalitat Valenciana
Mejor Deportista adaptado ciudad de Valencia |
| 2003 | Campeón de Europa en peso. Subcampeón en disco. (Holanda) |
| 2005 | Medalla de Oro en las paralimpiadas de Atenas en Peso. 7ª en disco.
Campeón de Europa en peso y en disco. (Finlandia) |
| 2006 | Pin de Oro de la Diputación de Valencia
Campeón del Mundo en peso y en disco |
| 2007 | Copa del Mundo IPSA en peso y disco |
| 2008 | Abanderado del Equipo Paralímpico Español en la Paralimpiada de Pekín
Medalla de Oro en peso. 7ª posición en disco |
| 2009 | Campeón de Europa en disco y peso |
| 2011 | Campeón del Mundo en disco y peso |
| 2012 | Medalla de Oro en Londres en disco. 5ª posición en peso. |



Maialen Chorreaux intentará volver a conseguir otra medalla olímpica en Río 2016.

MAIALEN CHORREAU

Piragüismo

(Lasarte-Oria, 8 de marzo de 1983)

Maialen descubrió su deporte en unos cursos de verano a los 12 años, y desde entonces no pudo desengancharse de él. El buen ambiente de equipo que encontró para ella fue fundamental, “a pesar de ser un deporte individual, lo trabajamos de forma colectiva y eso me gustó”, recuerda.

Pronto comienza a destacar, y “sin darme cuenta, acabé en el equipo nacional”, afirma. Al principio estaba en el equipo junior, una etapa que le sirvió de aprendizaje, y con 17 años ganó su primer campeonato de España. Se clasificó para el equipo senior y desde entonces sigue compitiendo hasta la fecha, siendo una de las piragüistas más destacadas a nivel nacional. Maialen Chorreaux compete en la modalidad de eslalon, y su especialidad es el kayak monoplaza.

Ha participado en los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008, de los que no guarda un buen recuerdo aunque fue eliminada en las rondas preliminares. Experiencia que le sirvió para preparar mejor Londres 2012, donde consiguió hacerse con una medalla de bronce en la categoría de eslalon k1. También ha ganado dos medallas en el Campeonato Mundial de Piragüismo en Eslalon y una medalla en el Campeonato Europeo de Piragüismo en Eslalon, entre otros.



Una carrera deportiva de máximo nivel, que a Maialen le ha enseñado a “respetar a la gente, a organizar bien su día a día, los horarios, luchar por tus sueños, por aquello que quieres, a respetar el entorno, a los compañeros y rivales. Y al saber que todas las personas tienen cosas buenas y malas”, cuenta.

Maialen fue madre tras los Juegos Olímpicos de Londres 2012 pero sin perder de vista la competición a la que ha regresado en un tiempo record y con grandes resultados con nuevos objetivos en mente, los próximos Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016. De hecho, en agosto de 2014, logró la Medalla de Oro con un tiempo de 103,36, a pesar de haber sido penalizada con dos segundos por tocar una puerta. Toda una proeza teniendo en cuenta que consiguió el oro habiendo estado una temporada sin competir a causa de su maternidad.

A los emprendedores que estén luchando por su proyecto, la piragüista vasca recomienda que siempre “remem, que sigan, porque siendo perseverante las cosas salen, y cuando sufras un bloqueo, vale la pena dejarlo y ponerte con otra cosa, y después volver a ello”.



Palmarés internacional

2014 Medalla de plata. Campeonato Europeo. Viena (Austria).

Copa del Mundo de Canoe Slalom. Seo de Urgel. Medalla de Oro (con un tiempo de 103.36, a pesar de haber sido penalizada con dos segundos por tocar una puerta. De esta manera, Chourraut logró el oro en una competición en la que no pudo competir el año pasado a causa de su maternidad).

Mundial de Slalom. Septiembre 2014. Deep Creek (EEUU). Se clasificó para semifinales con la mejor marca de la ronda clasificatoria pero no logró medalla.

2012 Medalla de Bronce en los Juegos Olímpicos de Londres

Dos Medallas de Oro en las pruebas de disputas en Cardiff y Pau en la Copa del Mundo de Piragüismo en Eslalon.

El 27 de diciembre Maialen fue elegida mejor deportista de Gipuzkoa en la XXIV Gala del Deporte.

2011 Medalla de bronce en el Campeonato Mundial. Bratislava (Eslovaquia).

2009 Campeonato Mundial. Seu d'Urgel. Medalla de plata.



Juan Antonio Corbalán es una de las leyendas vivas de los míticos juegos Ángeles.

JUAN ANTONIO CORBALÁN

Ex jugador de baloncesto

(Madrid. 3 de Agosto de 1954)

No se sabe si el baloncesto le eligió a él o al revés. Lo que sí es cierto que Juan Antonio Corbalán estaba en el momento adecuado y en el lugar idóneo, “encontré un nicho de actividad lúdica como fue el deporte, destacué en baloncesto muy pronto y eso condicionó su vida”. Considerado uno de los mejores bases europeos de la década de los 80 y uno de los mejores de la historia del baloncesto español, Juan Antonio Corbalán está en el recuerdo de todos los apasionados de este deporte no solo por la final de los Ángeles’84, sino por ser uno de los jugadores más íntegros, decisivos e influyentes en la cancha de juego. Tanto es así que el pabellón municipal deportivo de Caravaca de la Cruz, la localidad natal de sus padres, lleva su nombre.

Inquieto, enamorado por la vida, y profundamente analítico. Son rasgos que le han acompañado a lo largo de toda su vida, tanto en su trayectoria deportiva como en su carrera como médico, que la retomó cuando se retiró de las canchas en 1991. Si tuviera que elegir un valor que le definiera por completo, Corbalán se quedaría con el de la convivencia, “hay que colaborar entre nosotros sin perder la dignidad o mi forma de entender mi tarea en el mundo”, afirma. Generosidad, pero sobre todo corazón: en 2004 recibió, junto a sus compañeros de la selección española de baloncesto en



los Juegos Olímpicos de Los Ángeles 1984, el Premio Corazón de Oro otorgado por la Fundación Española del Corazón.

En Octubre de 2014 publicó un libro sobre su carrera profesional, “El Baloncesto y la vida, recuerdos para el futuro”, arropado por algunos compañeros de aquel equipo, como Lolo Sainz o Emiliano Rodríguez. De su etapa en el Real Madrid recuerda que “era un nido de emociones, gente que daba sin recibir nada a cambio”. Cuando analiza tanto a los deportistas como a los emprendedores de hoy en día, Corbalán coincide que lo importante para labrarse una carrera de éxito es que “confíen en sí mismos, pero también te tienes que hacer merecedor de esa confianza, por eso siempre recomiendo que todo el mundo se debe formar bien, porque así tendrás muchas oportunidades de poder hacer algo”.

En la actualidad dirige el Instituto de Rehabilitación Funcional La Salle, ubicado en Aravaca, al mismo tiempo que lo compagina con la participación en conferencias sobre el deporte y la medicina.



Trayectoria Profesional

Cantera del Colegio San Viator (Madrid)

Cantera del Real Madrid

Real Madrid: temporadas 1971/72 a 1987/88

Club Baloncesto Valladolid: temporada 1990/91



Palmarés

12 Ligas españolas. (1971/72, 1972/73, 1973/74, 1974/75, 1975/76, 1976/77, 1978/79, 1979/80, 1981/82, 1983/84, 1984/85, 1985/86)

7 Copas de España. (1971/72, 1972/73, 1973/74, 1974/75, 1976/77, 1984/85, 1985/86)

1 Supercopa de España (1984/85)

Juegos Olímpicos de Los Ángeles. 1984 Medalla de Plata.

Campeonato Europeo de Francia. 1983 Medalla de Plata.

2 Torneos Internacionales de Clubes ACB (“Memorial Héctor Quiroga”)

3 Copas de Europa. (1973/74, 1977/78, 1979/80)

1 Recopa de Europa. (1983/84)

1 Copa Korac. (1987/88)

3 Copas Intercontinentales. (1975/76, 1976/77, 1977/78)

1 Mundial de Clubes. (1980/81)

13 Torneos Internacionales de Navidad.

3 Torneos CAM

Forma parte de la selecta lista de los 50 mejores contribuidores de la Copa de Europa.

Nombrado Mejor Jugador Europeo FIBA en 1983.

MVP del Eurobasket´83



Martín Fiz representa a la mejor generación de atletas del deporte español.

MARTÍN FIZ

Ex atleta

(Vitoria, 3 de Marzo de 1963)

Martín comenzó a correr gracias a la iniciativa de su profesor de matemáticas, que fue quien le inculcó los valores del deporte desde bien temprano. A partir de entonces, el corredor vasco supo que su vida siempre iría ligada al deporte.

Después de ganar un campeonato nacional de campo a través en 1990, Martín Fiz se dedicó de lleno al atletismo de forma profesional. Una carrera que el deportista recuerda con cierto cariño porque compitió al lado de su ídolo, Antonio Prieto, de quien cogió el testigo. “Me dijo que tenía unos años muy bonitos por delante y que los tenía que aprovechar”.

Y así fue, de la mano del prestigioso entrenador Gregorio Rojo como Fiz comenzaría a disputar pruebas de fondo, cosechando notables éxitos hasta que su participación en 1992 en las olimpiadas de Barcelona provoca en él una inflexión profesional, al no conseguir los resultados esperados. Es entonces cuando decide pasarse a la maratón, sentando un precedente nunca visto hasta la fecha, y que después fue seguido por muchos otros atletas posteriormente.



Martín Fiz entró en la historia del atletismo español en el Campeonato de Europa de Helsinki, en 1994 junto a sus dos compañeros Diego García y Alberto Juzgado. Los tres españoles ocuparían el podio de aquella prueba, que será recordada por la imagen en que cada uno esperó a que el siguiente cruzara la meta.

En la actualidad sigue ligado al deporte, ya sea participando en carreras populares todos los domingos o desde su puesto directivo como director técnico en el equipo del F.C. Barcelona y en la Runner`s World España. También celebra todos los años una prueba de maratón en su ciudad natal que lleva su nombre, Vitoria, y colabora con varios medios de comunicación como comentarista.

También tiene experiencia como emprendedor desde que hace algo más de un año abriera su tienda “Runners Fiz”, desde la que vende todo tipo de material para corredores, ofreciendo un servicio y asesoramiento personalizado. Una experiencia que le ha enseñado a “tener perseverancia: los valores que he aprendido del deporte los aplico a mi faceta empresarial”.

En la actualidad, la marca de Fiz sigue estando en el ranking español, en el octavo puesto y es uno de los mayores activistas contra el dopaje en el deporte.



Trayectoria profesional

Campeón de España de Cross (1.990 y 1.992)

Campeón Iberoamericano (México´88)

Semifinalista JJOO de Barcelona´92

Campeón de Europa de Maratón (Helsinki´94)

Campeón del Mundo de Maratón (Goteborg´95)

4º JJOO de Atlanta´96 (Maratón)

Sub Campeón Mundo Maratón (Atenas´97)

6º JJOO de Sydney (Maratón)

** Líder Ranking Mundial de Maratón 1.996 (2:08:25)



Condecoraciones Importantes

Premio Príncipe de Asturias de los Deportes 1.997 – Equipo Maratón

Medalla de Oro al Merito Deportivo

Medalla Orden Olímpica (1.997)

Medalla de Oro de la Provincia de Álava

Medalla de Oro de la Ciudad de Vitoria

Celedón de Oro 1997

Medalla del Gobierno Vasco - Lan Onari (al trabajo) 2011



Marc Gené es toda una referencia en la Fórmula 1 por su capacidad de trabajo en equipo, persistencia y meticulosidad.

MARC GENÉ

Piloto Fórmula 1

(Sabadell. 29 de Marzo de 1974)

Comenzó a conducir desde bien pequeño, empujado por la afición de su padre al mundo del motor y también por ser buen estudiante: su padre le regaló un kart cuando trajo buenas notas a casa. Con 9 años empieza a practicar con su vehículo en los primeros circuitos de Catalunya y empieza a despertar el interés de aficionados y ojeadores en un deporte que entonces, no era tan seguido como hoy en día. A los 13 años gana el Campeonato de Catalunya y desde entonces no pararía de destacar en cada competición. En 1988 consigue ser campeón nacional y en 1990 logró ser el piloto más joven en ganar el Campeonato de España de Karting en categoría senior.

A pesar de su evidente talento, Marc Gené no se plantearía dedicarse al mundo del motor hasta que llega a la madurez profesional, por lo que empieza a estudiar económicas e incluso comienza a trabajar como auditor en una conocida consultoría catalana mientras compagina la competición en su tiempo libre.

En 1993 fue subcampeón europeo de Fórmula Ford. Después, en 1994 disputó la Fórmula 3 británica quedando décimo. En 1996 se coronó campeón de la FISA Superfórmula, y un año más tarde disputó la Fórmula 3000 internacional logrando como mejor resultado un octavo lugar en Hockenheim. En 1998 se hizo con la victoria en



el Euro Open by Nissan, lo que propiciaría que Minardi le hiciera una prueba para la Fórmula uno, que junto con el apoyo de Telefónica, propició su entrada en la mejor competición de motor del mundo.

Es entonces cuando deja la consultoría de lado y se mete de lleno en su carrera como piloto, logrando ser nombrado aquella primera temporada como “mejor debutante del año”. Después de estar en BMW Williams durante 4 años con quienes sustituyó a Ralf Schumacher obteniendo meritorios puestos, Gené ficha por Ferrari, escudería para la que sigue trabajando como piloto de pruebas. Una labor que compagina con la competición de las 24 horas de Le Mans, resultando tercero el 2013, siendo de los pocos pilotos que siguen en activo con 40 años.

Marc Gené se caracteriza por ser un piloto pulcro, perfeccionista y disciplinado, “el talento tiene que existir pero hay otros valores que me han ayudado a llegar más lejos, la constancia es lo que me ha ayudado”, afirma el piloto catalán. Además, es de los que creen que “de lo negativo saco siempre lo positivo”, una actitud que le ha ayudado a explorar muchas facetas diferentes del mundo del motor, del que se siente plenamente realizado.

Por ello, a un emprendedor le aconseja siempre que focalice sus energías en su proyecto, que tenga claro lo que quiere y cómo lo va a conseguir, y que siempre tenga un plan B por si el primero falla. “Un emprendedor debe pensar de partida que puede que no tenga éxito, por ello no hay que jugar todas tus cartas, sino una parte. Cuando más trabajes el bussines plan, menos dudas tendrás contigo mismo y más seguro estarás para conseguir tus objetivos”, reflexiona.

Pasa mucho tiempo fuera de España, pero Gené se confiesa como un gran apasionado de su familia, sus dos hijos y sus amigos, con los que comparte su vida siempre que vuelve a casa en torno a una buena paella o una buena tostada con tomate y jamón.



Trayectoria Profesional

- 1987 Subcampeón de Cataluña de Karting (categoría Iniciación).
-
- 1988 Campeón de España de Karting (Categoría Nacional) y Campeón de Catalunya de Karting (Categoría Nacional).
-
- 1989 10^º en el Campeonato de Europa de Karting y 19^º en el Campeonato del Mundo de Karting.
-
- 1990 Campeón de España de Karting (Categoría Senior). Piloto más joven en ganar dicho campeonato.
-
- 1991 Campeón de Cataluña de Karting (Categoría Senior).
13^º en el Campeonato del Mundo de Karting (Fórmula A)
-
- 1992 5^º en el Campeonato de España de Fórmula-Ford (1 victoria y 2 pole position).
-
- 1993 Subcampeón de la Copa del Mundo & Festival Fórmula Ford. (Mejor resultado jamás alcanzado por un piloto español en dicho certamen). Subcampeón de Europa de Fórmula-Ford, (con 1 victoria y 3 podiums) 1994 Campeonato Británico de F3 (mejor Rookie –debutante– del año)
7^º clasificado en la Copa Internacional de F3 (Donington Park).
-
- 1995 Campeonato Británico de Formula 3 (10a. posición - 2 podiums - 3 vueltas rápidas)
2^º clasificado en el Premio Avon (premio que se otorga a los tres pilotos más rápidos del Campeonato).
-
- 1996 Campeón de la II Golden Cup FISA Superformula (una victoria, cuatro pole position y tres vueltas rápidas).
-
- 1997 Campeonato Internacional de F3000
-
- 1998 Campeón del Open Fortuna by Nissan (6 victorias, 3 vueltas rápidas).
-
- 1999 Mejor debutante de la temporada el Campeonato del Mundo 1999 de Fórmula-1
17^º piloto clasificado de entre los 22 participantes 10^º clasificado en el apartado de constructores con el equipo Minardi.
Campeonato del Mundo de F-1 con el equipo Team Fondmetal Minardi Ford: 17^º y mejor debutante de la temporada.
-
- 2000 Campeonato del Mundo de F-1 con el equipo Team Telefónica Minardi Fondmetal: 19^º.
-
- 2001 Campeonato del Mundo de F1 con el equipo BMW.WilliamsF1 Team, tercer piloto.
Campeonato de constructores: 3^º con 80 puntos.
-
- 2002 Piloto de pruebas - BMW.WilliamsF1 Team 2002/ El equipo acabó 2^º con 92 puntos
-
- 2003 Campeonato del Mundo de F1 con el equipo BMW.WilliamsF1 Team, tercer piloto.
Campeonato de constructores: 2^º con 144 puntos. GP de Monza como sustituto: 5^º / 4 puntos. Acaba 17^º de la clasificación general.
-
- 2004 Campeonato del Mundo de F1 con el equipo BMW.WilliamsF1 Team, tercer piloto.
Campeonato de constructores: 4^º con 88 puntos. GP de Francia y GP de Inglaterra como sustituto: 10^º / 12^º. Acaba 23^º de la clasificación general.



- 2005 Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Campeonato de constructores: 3º con 100 puntos.
-
- 2006 Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Campeonato de constructores: 2º con 201 puntos.
-
- 2007 Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Campeón del Campeonato del Mundo de constructores. Le Mans Series con el equipo Peugeot Total: 3º. 24 Horas de Le Mans con el equipo Peugeot Total: Abandono en la hora 22.
-
- 2008 Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Campeón del Campeonato del Mundo de constructores. Le Mans Series con el equipo Peugeot Total: 2º. 24 Horas de Le Mans con el equipo Peugeot Total: 2º
-
- 2009 Ganador de las 24 Horas de Le Mans con el equipo Peugeot Total. Primer español en conseguirlo. Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Campeonato de constructores: 4º con 70 puntos.
-
- 2010 Ganador de las 12 Horas de Sebring con el equipo Peugeot Total. 24 Horas de Le Mans con el equipo Peugeot Total: Abandono en la hora 22 cuando iba 2º. Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas.
-
- 2011 Segundo en las 12 Horas de Sebring con el equipo Peugeot Total. Cuarto en las 24 Horas de Le Mans con el equipo Peugeot Total. Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Tercero en el apartado de constructores con 375 puntos.
-
- 2012 Primero en los 1000 km de Spa (WEC) con Audi. Quinto en las 24 Horas de Le Mans con Audi. Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Segundo en el apartado de constructores con 400 puntos.
-
- 2013 Tercero en las 24 Horas de Le Mans con Audi. Tercero en los 1000 km de Spa (WEC) con Audi. Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas. Tercero en el apartado de constructores con 354 puntos.
-
- 2014** Segundo en las 24 Horas de Le Mans con Audi. Primero en los 1000 km de Spa (WEC) con JOTA Sport (cedido por Audi). Campeonato del Mundo de F1 con el equipo Ferrari, piloto de pruebas.
-



Carla Giudici rompió moldes en un deporte reservado solo para hombres.

CARLA GIUDICI

**Jugadora de hockey*

(Vic, Barcelona, 1986)

Carla aprendió antes a patinar que las tablas de multiplicar. Con 4 años lo hacía por las calles de su Vic natal, y con 6 ya ingresó en el Club Patí Vic, un hecho que definiría su carrera deportiva. Allí, la deportista catalana comienza a ver a los chicos a jugar hockey y enseguida se dio cuenta que tenía dotes para jugar con ellos. Sin saberlo, Carla Giudici abriría una página en la historia de este deporte en España, no solo porque sería la primera mujer que había de jugar en categorías inferiores con chicos, sino porque la Federación Catalana de Patinaje le prohibió competir cuando cumplió los 9 años porque no permitía los clubs mixtos.

Su padre, Carlo Giudici, fue su principal valedor para defender los derechos de su hija. Junto con Pep Rifá, logró que en 1995 la asamblea de la FCP aprobase que niños y niñas pudieran jugar juntos hasta los 12 años. “No sabía muy bien lo que sucedía porque yo solo quería jugar, y todo eso lo viví con angustia”, recuerda la jugadora de hockey.

No obstante, eso no la frenó para llegar a ser una de las mejores jugadoras de hockey de todos los tiempos. Carla Giudici fue llamada por la Selección Nacional con 14 años, con la que ganó dos mundiales y un campeonato de Europa. Con su club, el



Voltregá, ganó 3 copas de Europa, 5 campeonatos de España, 4 Copas de la Reina y 3 Ligas OK femenina.

En el momento de escribir este libro, Carla acababa de cumplir un año de retiro, con tan solo 28. “Lo tenía decidido, vas viendo que las prioridades cambian y que las etapas se terminan”, reconoce. A pesar de su juventud, Carla es una de esas personas que ha madurado muy pronto y que sabe lo que quiere en cada momento: por eso, cuando le llegó el momento de cerrar su etapa deportiva, lo tuvo claro.

En la actualidad es profesora en un colegio de Vic, el lugar donde reside. A pesar que desde su retiro no ha vuelto a ponerse los patines, cada vez que puede, va a ver sus compañeras de equipo disputar los partidos en casa, pero no con nostalgia.

Cuando Giudici cuando analiza qué ha significado en su vida toda su carrera deportiva, no duda, “ha sido muy importante, das valores a cosas que seguramente de otra manera no hubiera dado”. Líder por dentro y por fuera, Giudici ha heredado del deporte su disciplina a la hora de ejercer su profesión y como modo de vida, los valores que intenta día a día enseñar a sus alumnos y la capacidad de buscar el equilibrio y resolver todo tipo de conflictos, “en situaciones extremas he sido capaz de estar tranquila”, reconoce. También, “el hockey me ha enseñado a no tener miedo. Estás allí, hay gente que te mira pero no pasa nada, son situaciones a las que hago un paréntesis y hago lo que necesito hacer”, reconoce.

Si ella tuviera que elegir algunos de los valores que se desarrollan en este libro, se quedaría con la conciencia del trabajo en equipo y el aprendizaje. “Dejando de lado la innovación, porque en cierta manera no me siento responsable de haber innovado en mi deporte, porque hubo mucha gente que hizo posible que yo jugara”, analiza Carla.

A todos los emprendedores que tienen este libro entre las manos, les manda un mensaje claro: “hay que ser optimista y pensar un poco en las cosas que ganarás, y transmitírselo a los compañeros”.



Trayectoria Profesional

En C.P. Voltregà

3 Copas de Europa (2008, 2011, 2013)

5 Campeonatos de Espanya (2003, 2005, 2006, 2007, 2008)

4 Copas de la Reina (2006, 2007, 2008, 2011)

3 OK Ligas femeninas (2010-11, 2011-12, 2012-13)

7 Ligas catalanas (2002-03, 2003-04, 2004-05, 2005-06, 2006-07, 2007-08, 2008-09)

Selección Española:

2 Campeonatos del Mundo (2000, 2008)

1 Campeonato de Europa (2009)

Individual

Mejor Jugadora Copa de la Reina 2006

Mejor Jugadora Copa de la Reina 2007

Goleadora Campeonato de Europa 2007

Mejor Jugadora Ok Liga 20013

Eventos deportivos

2 Mundiales y 1 Europeo de selección

6 Europeos de club

1 Copa América



Joel González ha aportado al taekwondo español el lugar que le corresponde con su Medalla de Oro en Londres.

JOEL GONZÁLEZ

Taekwondo

(Figueras, Girona, 30 de Septiembre de 1989)

Joel González es de esos jóvenes cuya sonrisa es siempre permanente. Algunos de sus rivales lo han interpretado como un desafío cuando sale al tapiz a demostrar por qué tiene tanto talento, aunque en realidad es una de sus mejores armas para enfrentarse a cada uno de sus retos, tanto deportivos como vitales. “Me considero una persona feliz y contenta, a la que el deporte le ha enseñado una forma de vivir la vida de forma positiva: porque es la mejor forma de afrontar las cosas”, asume convencido.

Natural de Figueras, se enamoró de su deporte cuando su padre, maestro de Taekwondo, abrió su primer gimnasio en los bajos de su casa. Después de meterse de lleno en el mundo de fútbol, decidió cambiar las botas por el cinturón, atraído por una forma diferente de vivir el deporte: “vi que la gente se trataba con mucho respeto, sobre todo al maestro, había compañerismo y eso me enganchó”, admite.

Desde entonces, comienza a entrenar y a destacar en las primeras competiciones que realiza sólo meses después de iniciarse, en las que destaca por motivación extra, “aunque me lo tomaba como un juego cuando era pequeño, siempre me ha gustado ganar”, afirma, “una vez que estás allí quieres ganarlo todo”. Con 13 años



consiguió ser campeón de Catalunya, y tres campeonatos después, se alzaría con el título nacional. Es entonces cuando se plantea entrenar concienzudamente para lograr más títulos, e ingresa en el Centro de Alto Rendimiento de Sant Cugat, en el que sigue entrenando hoy día.











Se ha proclamado doble Campeón Mundial y Doble Campeón de Europa, además de Campeón Olímpico en Londres 2012 en la categoría de 58 kilogramos, que supondría la primera medalla en Taekwondo para el deporte español. Después de sufrir una lesión en una rodilla, que le tuvo apartado del tapiz durante algo más de 8 meses, ha vuelto a la competición –en la categoría de 64 kilos– para llegar a los juegos de Rio en 2016 en las mejores condiciones.

Ha compaginado su carrera deportiva con sus estudios, licenciándose en Criminología en 2014. Además, ha asesorado a la Liga de Fútbol profesional para controlar las casas de apuestas de todo el mundo siendo designado como uno de los 100 representantes honorario de la Marca España, “me siento feliz de ser catalán y de escuchar el himno de España en el podio”, declaró entonces.

Toda su experiencia deportiva le ha forjado a Joel González para tener carácter como líder, espíritu de lucha y sacrificio. Por eso le recomienda a las personas que no tienen claro qué camino seguir en la vida, que “salgan de casa y lo busquen, que nadie va a venir a buscarte”. Y a los que tienen sueños, “que los persigan, que no desistan, porque todo lo que se quiere, se puede conseguir”.



Palmarés internacional

Año	Evento	Lugar	Puesto	Disciplina
2009	Campeonato Mundial	Copenhague ( Dinamarca)		58 kg
2010	Campeonato Europeo	San Petersburgo ( Rusia)		58 kg
2011	Campeonato Mundial	Gyeongju ( Corea del Sur)		58 kg
2012	Campeonato Europeo	Manchester ( Inglaterra)		58 kg
	Juegos Olímpicos	Londres ( Reino Unido)		58 kg
2013	Campeonato Mundial	Puebla (México)	5 ^º	



Condecoraciones

2011	Medalla de Plata de la Real Orden del Mérito Deportivo.
2012	Premio Nacional del Deporte. Mejor deportista español del año.
2013	Medalla de Oro de la Real Orden del Mérito Deportivo.



Fernando Hierro es uno de los jugadores más queridos del Real Madrid, recordado siempre por levantar la Séptima Copa de Europa.

FERNANDO RUIZ HIERRO

Ex futbolista y segundo entrenador del Real Madrid

(Vélez-Málaga. 23 de Marzo de 1968)

Fernando Hierro es de esas personas que respira pasión vital por los cuatro costados. Cada vez que habla sobre su concepción del mundo y del deporte lo hace con una honestidad que destierra esa imagen frívola que se tiene del fútbol y sus estrellas. Él lo fue, durante casi 14 años en uno de los mejores clubes del mundo, el Real Madrid. Pero ello no le ha hecho olvidar de donde vino, de sus fracasos hasta llegar a la Séptima de Europa, –su momento deportivo más feliz– y de todos aquellos baches que le han forjado como profesional: cabezón y testarudo en la toma de decisiones, capacidad de aprendizaje y un líder natural en los momentos más importantes.

Durante su vida deportiva destacó por ser uno de los capitanes del equipo más respetados, y por ser un imprescindible en una Selección Nacional cuando todavía no era la Roja que conocemos hoy en día. “Mentalmente tienes que ser un ganador para soportar las críticas, la presión y concentrarte, porque se puede perder, pero la gente solo está preparada para que ganes”, afirma.

Tras retirarse como jugador, ocupó el cargo de director deportivo en la Selección y en el Málaga Club de Fútbol. En la actualidad es segundo entrenador del Real Madrid, siendo la mano derecha de Ancelotti. Un regreso esperado por parte de una afición



a la que le quedó un sabor amargo por la marcha de Fernando Hierro. En aquel momento, el ex futbolista demostró la lealtad que siempre ha tenido a un club que “me ha dado muchas cosas buenas”, admite.

Sus hermanos, Antonio y Manolo también fueron futbolistas y jugaron de defensas en el CD Málaga el primero, y en el CD Málaga, el Real Valladolid, el Real Betis y el CD Tenerife, el segundo de ellos.

Su trayectoria profesional está llena de experiencias que han servido de ejemplo a muchos deportistas por su persistencia en conseguir su sueño, a pesar de las primeras decepciones cuando el Málaga prescindió de él. Por ello, cuando conoce a jóvenes promesas siempre le recomienda que “luche, que arriesgue, si tiene una visión que vaya a por ella, que pelee por ella y sobre todo, si en el camino encuentras piedras, sigue tu camino, porque habrá momentos difíciles en los que esa fuerza se va a tambalear, pero que siga”.

A un emprendedor, además, le recomienda que tenga claro todos los parámetros necesarios para poner en marcha su proyecto, que tenga una estrategia clara y que no pare hasta conseguir ese fin.



Palmarés internacional

Selección nacional

Fue internacional 89 veces. Debutó el 20 de septiembre de 1989, en un amistoso contra Polonia (1-0), y es el cuarto goleador histórico de la selección española, con 29 goles, después de David Villa, Raúl González y Fernando Torres.

CLUBES

Club	País	Año	Part.	Goles
Real Valladolid	España	1987-1988	29	1
Real Valladolid	España	1988-1989	29	2
Real Madrid Club de Fútbol	España	1989-1990	37	7



Real Madrid Club de Fútbol	España	1990-1991	35	6
Real Madrid Club de Fútbol	España	1991-1992	37	21
Real Madrid Club de Fútbol	España	1992-1993	33	13
Real Madrid Club de Fútbol	España	1993-1994	34	10
Real Madrid Club de Fútbol	España	1994-1995	33	7
Real Madrid Club de Fútbol	España	1995-1996	31	7
Real Madrid Club de Fútbol	España	1996-1997	39	6
Real Madrid Club de Fútbol	España	1997-1998	28	3
Real Madrid Club de Fútbol	España	1998-1999	28	6
Real Madrid Club de Fútbol	España	1999-2000	20	5
Real Madrid Club de Fútbol	España	2000-2001	29	5
Real Madrid Club de Fútbol	España	2001-2002	30	5
Al-Rayyan	Catar	2003-2004	19	3
Bolton Wanderers Football Club	Inglaterra	2004-2005	29	1



Títulos

CAMPEONATOS NACIONALES

Título	Club	País	Año
Liga española	Real Madrid	 España	1990
Supercopa de España	Real Madrid	 España	1990
Copa del Rey	Real Madrid	 España	1993
Supercopa de España	Real Madrid	 España	1993
Liga española	Real Madrid	 España	1995
Liga española	Real Madrid	 España	1997
Supercopa de España	Real Madrid	 España	1997
Liga española	Real Madrid	 España	2001
Supercopa de España	Real Madrid	 España	2001
Liga española	Real Madrid	 España	2003
Copa Emir de Qatar	Al-Rayyan	 Catar	2004



CAMPEONATOS INTERNACIONALES

Título	Club	País	Año
Liga de Campeones de la UEFA	Real Madrid	 Ámsterdam	1998
Copa Intercontinental/Copa Mundial de Clubes	Real Madrid	 Tokio	1998
Liga de Campeones de la UEFA	Real Madrid	 París	2000
Liga de Campeones de la UEFA	Real Madrid	 Glasgow	2002
Supercopa de Europa de la UEFA	Real Madrid	 Mónaco	2002
Copa Intercontinental/Copa Mundial de Clubes ²²	Real Madrid	 Yokohama	2002

DISTINCIONES INDIVIDUALES

Distinción	Año
Mejor Defensa de la UEFA Champions League	1998
Equipo de las Estrellas de la Copa del Mundo	2002
Marca Leyenda	2011



JJ Hombrados ha sido considerado el mejor guardameta de balonmano de todos los tiempos.

JOSÉ JAVIER HOMBRADOS – JJ HOMBRADOS

Portero de Balonmano

(Madrid, 7 de abril de 1972)

Se ve a sí mismo como una persona “normal y corriente, que ha tenido la suerte de llegar a un sitio y cuando le ha llegado la oportunidad, intentar hacerlo lo mejor posible”. Y no solo lo intentó, también lo consiguió. JJ Hombrados es considerado uno de los mejores porteros del balonmano español, y ha vivido una de las épocas más gloriosas de este deporte, primero en la Selección Española, con la que ganó la Medalla de Oro en 2005, dos de plata en el campeonato de Europa en 1996 y 2006, y tres de bronce: una en el campeonato del Mundo en 2011. Las otras dos medallas las obtuvo en los Juegos Olímpicos de 1996 y 2008.

A nivel de clubes, lo ha ganado tanto con el Balonmano Ciudad Real, donde él reconoce que ha vivido los mejores años de su carrera deportiva. Con carácter, liderazgo y humildad. Quizá sea los tres adjetivos que mejor definan a un deportista que pasado los 40, sigue estando en activo, y sin fecha de retirada. “Soy feliz cuando juego, y lo seguiré haciendo mientras pueda”, afirma.

Tras la desaparición del Ciudad Real y posteriormente del Athletic de Madrid, Hombrados recaló en los países árabes y en Alemania, donde actualmente se encuentra jugando como portero.



Comenzó haciendo deporte aconsejado por sus padres, quienes tenían claro que su práctica le podría venir bien para curar la inquietud infantil pero sobre todo, para educarse en valores. Dada su altura, primero estuvo jugando en baloncesto, pero los horarios laborales de sus padres le llevaron a conocer el balonmano, deporte que enseguida le enamoró.

No tardó en destacar como jugador, y con 16 años le llamó el Atlético para jugar en sus filas, pero no fue hasta los 18 cuando decidió hacerlo, y tras terminar los estudios superiores. A partir de ahí inicia un periplo profesional que le lleva a vivir en 6 ciudades diferentes de España, con un único objetivo: aprender a ser el mejor y jugar el máximo de minutos posibles para entrar en la Selección.

Ambas cosas las consigue a finales de los 90, época en la cual comienza su mejor etapa deportiva. Es fichado por Talan Dushajev para formar un equipo de ensueño en Ciudad Real, y durante 9 años logran batir récords en todas las competiciones posibles: 3 ligas de campeones, 5 Asobal, 3 Copas del Rey, 3 Supercopas de Europa, 3 Supercopas de España, 6 copas Asobal y un Mundial de Clubes.

Cuando Hombrados reflexiona sobre las cosas positivas que le ha aportado el deporte a nivel vital, analiza que “he aprendido que se pueden conseguir grandes cosas en cualquier sitio, si tú quieres algo, tienes muchas posibilidades de conseguirlo”. Eso sí, es de los que no le falta disciplina, esfuerzo, entrega y pasión. Con todos estos ingredientes, “he llegado a donde me he propuesto”, afirma.

Además de seguir compitiendo en la élite de su deporte, Hombrados se está iniciando en el mundo del coaching, un ámbito en el que ya ha entrado en contacto con directivos a los que, a través de su carrera deportiva, ha podido ayudar a reforzar la capacidad de liderazgo. Por ello, recomienda a los emprendedores que no persistan en su lucha por conseguir sus objetivos, pero que siempre tengan claro una hoja de ruta a seguir para ello.



Trayectoria profesional

CLUBES

Club	País	Temporadas
Colegio Sagrada Familia (Safa)	España	1982 - 1990
Atlético Madrid BM	España	1990 - 1993
CB Cantabria	España	1993 - 1995
SD Teucro	España	1995 - 1996
Ademar León	España	1996 - 2000
Portland San Antonio	España	2000 - 2002
BM Ciudad Real	España	2002 - 2011
BM Atlético Madrid	España	2011 - 2013
HSG Wetzlar	Alemania	2013 - 2013
Al-Sadd	Qatar	2013 - 2014
HSG Wetzlar	Alemania	2014 - presente



Palmarés

BM Atlético de Madrid

Copa del Rey (2012) y (2013)

Supercopa de España (2011)

Mundial de Clubes (2012)

BM Ciudad Real

Liga de Campeones (2006, 2008 y 2009)

Liga ASOBAL (2004, 2007, 2008, 2009 y 2010)

Copa del Rey (2003, 2008 y 2011)

Supercopa de Europa (2006, 2007 y 2009)

Supercopa de España (2005, 2008 y 2010)

Copa ASOBAL (2004, 2005, 2006, 2007, 2008 y 2011)

Mundial de Clubes (2010)



Portland San Antonio

Liga de Campeones (2002)

Liga ASOBAL (2002)

Copa del Rey (2001)

Supercopa de Europa (2001)

Ademar de León

Recopa de Europa (1999)

Copa ASOBAL (1999)

CB Cantabria

Liga de Campeones (1994)

Liga ASOBAL (1994)

Copa del Rey (1995)



Selección nacional

Campeonato del Mundo

 Medalla de oro en el Campeonatos del Mundo de 2005

 Medalla de bronce en el Campeonatos del Mundo de 2011

Campeonato de Europa

 Medalla de plata en el Campeonato de Europa de 1996

 Medalla de plata en el Campeonato de Europa de 2006

Juegos Olímpicos

 Medalla de bronce en los Juegos Olímpicos de 1996

 Medalla de bronce en los Juegos Olímpicos de 2008



Consideraciones personales

Mejor portero de la Liga ASOBAL (2004)

Mejor portero de la Liga ASOBAL (2005)

Mejor portero del Mundial de clubes (2012)

Medalla e Insignia de Bronce al Merito Deportivo (2004)

Medalla de Plata de la Real Orden al Merito Deportivo (2007)

Placa de Oro de la Real Orden al Merito Deportivo (2006)

Placa de Plata de la Real Orden al Merito Deportivo (2007)



Con sus medallas y logros, Javier Illana le ha dado a su deporte el ligar que merece a nivel nacional.

JAVIER ILLANA

Saltos

(Leganés, Madrid. 12 de Septiembre de 1985)

Supo que quería ser saltador cuando vio una competición por televisión cuando solo tenía 8 años. Desde entonces no pudo quitárselo de la cabeza, y no paró hasta que su madre le apuntó a un club de natación. Esa impaciencia que mostraba de pequeño es un rasgo de su personalidad, “eso me mata”, admite. Aunque Illana es lo suficientemente inteligente como para sacar su parte positiva, porque gracias a esa inquietud, al término de las clases de natación se ponía a saltar sin límite, demostrando no solo que valía para ello, sino que tenía opciones. “Si te gusta lo que haces, has de seguir adelante con ello, y eso es lo que te va a calmar por dentro, como a mí me pasó”, confiesa.

Una profesora vio su talento enseguida y le recomendó que entrenara con un equipo especializado. Y a partir de ahí, comenzó su carrera profesional y su ascenso, teniendo que compaginar desde muy temprano los estudios básicos con las competiciones internacionales.

Su especialidad son los saltos en trampolín de 3 metros, aunque ha competido también en otras disciplinas. El saltador, que cuenta con más de 50 victorias y títulos nacionales a sus espaldas en salto de trampolín de distintas disciplinas, ha tenido



la oportunidad de participar en un programa de Televisión como coach y jurado, en el que enseñaba a personajes populares a que aprendieran su disciplina deportiva.

En mayo de 2014 se alió con Ieducativa, para entrenarse para el Campeonato de Europa que se celebró en Berlín en Agosto (en el que finalmente no pudo competir por no encontrarse en buenas condiciones físicas por una lesión) y para la Copa del Mundo de la Fina, de la que es el vigente campeón.

En la actualidad se encuentra en Canadá, donde perfecciona sus saltos desde hace 4 años con los ojos puestos en Río 2016.

En plena madurez profesional, Javier Illana reconoce que el deporte le ha aportado a su vida perseverancia, consistencia y responsabilidad. Valores que también recomienda que profundice todo emprendedor que esté en la lucha de llevar su proyecto hacia delante.



Trayectoria profesional

2004	Juegos Olímpicos de Atenas. (3 metros). Quinto en 3 metros sincronizado en el Gran Premio de la FINA de Madrid (2004). Medalla de plata en trampolín de 3 metros en la Copa de Europa de Campeones (Estocolmo, 2004).
2008	Juegos Olímpicos de Pekín. (3 metros).
2009	Gran Prix de Saltos de la FINA disputada en Moscú. Medalla de Oro.
2009	Mundial de Montreal.
2010	Campeonato Europeo de Natación de Budapest. Medalla de Bronce (1 metro) y 4 ^º puesto en 3 metros.
2011	Campeonato Europeo de Natación en Turín. 4 ^º puesto.
2011	Mundial de Shangai.
2012	Juegos Olímpicos de Londres. (3 metros). 12 ^º puesto (3 metros).
2013	World Series de Dubai. Medalla de plata.
2013	Mundial de Barcelona. 6 ^º puesto (a pesar de estar lesionado en el gemelo izquierdo).



Alejandra Quereda y su equipo están batiendo todos los récords de honores en la gimnasia rítmica española.

ALEJANDRA QUEREDA

Gimnasta

(Alicante, 24 de Julio de 1992)

A pesar de su juventud, Alejandra Quereda es de esas personas que sorprende por su madurez y seguridad. “Creo que ya me viene de serie –asegura– pero el deporte me ha ayudado a matizar esos valores”. Esa auto exigencia personal que lleva cultivando desde que ingresara en el centro de alto rendimiento de Madrid con tan solo 16 años, le ha llevado a ser, junto a Sandra Aguilar, la gimnasta rítmica española con más medallas en competiciones internacionales oficiales, sumando un total de 21. Actualmente es capitana del equipo nacional y bicampeona mundial en su disciplina.

Comenzó a practicar este deporte con 6 años en el Club de Gimnasia Rítmica del Colegio CEU Jesús María de Alicante, donde enseguida empieza a mostrar sus dotes innatas en esta disciplina, “parecía que había nacido con un lazo en las manos”, recuerda. Después de cosechar éxitos provinciales y destacar en Alicante como joven promesa, le llaman del conjunto nacional con 14 años para que forme parte de la selección. A pesar del honor que supone, Alejandra decide quedarse en su tierra y acabar la enseñanza básica.

Tendrían que ser unos Juegos Olímpicos televisados los que le motivarían a Alejandra a tomar la decisión que definiría su carrera, “entonces me vi preparada, y pensé que



tenía que ser ahora o nunca si quería ir algún día a unos Juegos Olímpicos”, cuenta. A partir de entonces comienza a labrar una de las carreras profesionales más brillantes en gimnasia rítmica, devolviendo a España el esplendor que no se vivía desde hace más de dos décadas. “Hemos hecho historia, y quedará para siempre en el recuerdo de nuestro deporte”, afirma la también capitana del equipo.

Su carrera deportiva es uno de los mejores ejemplos para un emprendedor en cuanto a poner en valor la persistencia y capacidad de lucha: hasta que no pasaron al menos 3 años desde que Alejandra se concentró en Madrid, no empezaron a venir los primeros resultados. “Todo cuesta, por ello no hay que dejar nunca de innovar e intentar aprender cosas nuevas”, recomienda la gimnasta.

Actualmente combina la gimnasia rítmica con sus estudios de Medicina en la Universidad Complutense de Madrid, y tiene los ojos puestos en Rio 2016, los que puede que sean sus últimos Juegos Olímpicos.



Palmarés deportivo

Selección española

CONJUNTO SENIOR 2009.

Grand Prix de Thiays: Plata en concurso general; Plata en 5 aros; Plata en 3 cintas y 2 cuerdas.

Prueba de la Copa del Mundo en Portimão: Plata en concurso general; 6º puesto en 5 aros; Plata en 3 cintas y 2 cuerdas.

Torneo Premundial de Chieti: Plata en 5 aros; Plata en 3 cintas y 2 cuerdas

Prueba de la Copa del Mundo en Minsk: puesto en concurso general; 4º puesto en 5 aros; 4º puesto en 3 cintas y 2 cuerdas.

Campeonato del Mundo de Mie: 6º puesto en concurso general; 6º puesto en 5 aros; 7º puesto en 3 cintas y 2 cuerdas

**2010**

Grand Prix de Thiiais: Bronce en concurso general; 4^º puesto en 5 aros; Plata en 3 cintas y 2 cuerdas

Campeonato de Europa de Bremen: 5^º puesto en concurso general; 8^º puesto en 5 aros; 6^º puesto en 3 cintas y 2 cuerdas

Campeonato del Mundo de Moscú: 15^º puesto en concurso general; 8^º puesto en 3 cintas y 2 cuerdas

2011

Prueba de la Copa del Mundo en Portimão: 7^º puesto en concurso general; 7^º puesto en 5 pelotas; 7^º puesto en 3 cintas y 2 aros

US Classics Competition en Orlando: Oro en concurso general; Oro en 5 pelotas; Oro en 3 cintas y 2 aros

II Meeting en Vitória (Brasil): Oro en concurso general; Oro en 5 pelotas; Oro en 3 cintas y 2 aros

Prueba de la Copa del Mundo en Tel Aviv: 11^º puesto en concurso general

Campeonato del Mundo de Montpellier: 12^º puesto en concurso general; 6^º puesto en 5 pelotas

Torneo Internacional Ciudad de Zaragoza: Plata en concurso general

2012

Torneo Preolímpico de Londres 2012: Oro en concurso general

Grand Prix de Thiiais: 8^º puesto en concurso general; 4^º puesto en 3 cintas y 2 aros

Prueba de la Copa del Mundo en Pesaro: 5^º puesto en concurso general; 8^º puesto en 3 cintas y 2 aros

Torneo Internacional de Benidorm: Oro en concurso general; Prueba de la Copa del Mundo en Sofía; Bronce en concurso general; 4^º puesto en 5 pelotas; Oro en 3 cintas y 2 aros

Campeonato de Europa de Nizhni Nóvgorod: 5^º puesto en concurso general; 5^º puesto en 5 pelotas; 7^º puesto en 3 cintas y 2 aros

Prueba de la Copa del Mundo en Minsk: Bronce en concurso general; 4^º puesto en 5 pelotas; 4^º puesto en 3 cintas y 2 aros

Juegos Olímpicos de Londres 2012: 5^º puesto en calificación; 4^º puesto en final y diploma olímpico



2013

Grand Prix de Thiays: Bronce en concurso general; Plata en 10 mazas

4º puesto en 3 pelotas y 2 cintas

Prueba de la Copa del Mundo en Lisboa: Oro en concurso general; 5º puesto en 10 mazas; Bronce en 3 pelotas y 2 cintas

Prueba de la Copa del Mundo en Sofía: 7º puesto en concurso general; Plata en 10 mazas; 8º puesto en 3 pelotas y 2 cintas

Torneo Internacional Ciudad de Barcelona: Oro en concurso general

Prueba de la Copa del Mundo en San Petersburgo: Bronce en concurso general; 5º puesto en 10 mazas

Campeonato del Mundo de Kiev: 4º puesto en concurso general; Oro en 10 mazas; Bronce en 3 pelotas y 2 cintas

2014

Prueba de la Copa del Mundo en Lisboa: Oro en concurso general; Plata en 10 mazas; Plata en 3 pelotas y 2 cintas

Prueba de la Copa del Mundo en Minsk: Plata en concurso general; 4º puesto en 10 mazas; Bronce en 3 pelotas y 2 cintas

Campeonato de Europa de Bakú: 5º puesto en concurso general; Bronce en 10 mazas

5º puesto en 3 pelotas y 2 cintas; Prueba de la Copa del Mundo en Sofía; 4º puesto en concurso general; Bronce en 10 mazas; 5º puesto en 3 pelotas y 2 cintas

IV Meeting en Vitória (Brasil): Plata en concurso general; Oro en 10 mazas; Plata en 3 pelotas y 2 cintas

Prueba de la Copa del Mundo en Kazán: Bronce en concurso general; 8º puesto en 10 mazas; 4º puesto en 3 pelotas y 2 cintas

Campeonato del Mundo de Esmirna: 11º puesto en concurso general; Oro en 10 mazas

Premios, reconocimientos y distinciones

Finalista a Mejor Deportista Promesa («Premio Antonio Cutillas») de 2009 en los Premios Deportivos Provinciales de la Diputación de Alicante (2010)

Mención Especial (junto al resto del conjunto 4º en los Juegos Olímpicos) en la Gala Anual de Gimnasia de la Federación Cántabra de Gimnasia (2013)

Titán de Oro (junto al resto del conjunto campeón del mundo en Kiev) en la XVIII Gala del Deporte de Arganda del Rey (2013).

Trofeo Ayuntamiento de Alicante al Mejor Deportista alicantino absoluto de 2013, otorgado por la Asociación de la Prensa Deportiva de Alicante (2014).

Medalla de Oro de la Generalidad Valenciana al Mérito Deportivo (2014).



El talento y entrega natural de Felipe Reyes le hace que sea considerado como uno de los pivots ideales con el que quiere contar todo equipo.

FELIPE REYES

Baloncesto (Pívot)

(Córdoba. 16 de marzo de 1980).

A pesar de que le cuesta definirse a sí mismo, el capitán del equipo de Baloncesto del Real Madrid se considera una persona humilde, trabajadora y “un deportista que lo da todo en la cancha”. Felipe Reyes cayó en este deporte por admiración, pero hacia su hermano mayor, Alfonso Reyes, que comenzó antes que él a jugar como profesional hasta su retirada en 2007. Para Fernando su hermano ha sido una gran influencia, de quien ha aprendido a ser uno de los mejores pivots del baloncesto europeo, forjando un carácter que se le nota en la cancha; seriedad, pulcritud, agresividad, espíritu de equipo y ganador: su lanzamiento de cuatro metros se ha convertido en una de las principales armas ofensivas del Real Madrid, sin olvidar su capacidad para anotar desde la línea de 6,75. “Soy un jugador que lo da todo en la cancha, de hecho me llaman Espartaco porque soy como un gladiador, un luchador nato”, revela.

Su carrera deportiva se caracteriza por muchos momentos de luz, pero otros también de sombras. Atrás queda su escasa participación en el pasado mundial a pesar de que está en su mejor momento deportivo, pero si algo tiene Felipe Reyes, es que es capaz de superarse y volver a resurgir como el Ave Fénix a pesar de no contar con todo a su favor: es lo que tienen quienes son conscientes de su talento.



Por ello, a un emprendedor le aconseja que aunque no vayan bien las cosas al principio, “es cuando más fuerte tiene que ser, y aguantar, seguir luchando por el sueño que tiene porque por ello ha decidido apostar por ello”. Reyes recomienda también tener los pies en la tierra y “ser consciente de nuestras capacidades” para desarrollar cualquier proyecto, “saber hasta donde puedes llegar es importante”, concluye.



Trayectoria Profesional

Estudiantes Junior	Liga EBA	 España	1997-98
Estudiantes	Liga ACB	 España	1998-04
Real Madrid	Liga ACB	 España	2004-....



Palmarés

Con la Selección Española

-  Campeón con la Selección de España Junior en Varna 1998.
-  Campeón del Mundo Junior en Lisboa 1999.
-  Medalla de Bronce en el Campeonato de Europa Joven en Ohrid 2000.
-  Medalla de Bronce en el Campeonato de Europa en Estambul 2001.
-  Subcampeón de Europa en el Campeonato de Europa en Estocolmo 2003.
-  Campeón del Mundo con la Selección española de baloncesto en el Campeonato del Mundo de 2006 de Japón.
-  Subcampeón de Europa en el Eurobasket '07, celebrado del 3 al 16 de septiembre en Madrid.
-  Subcampeón Olímpico en los juegos olímpicos de Pekín 2008.
-  Campeón de Europa en Polonia 2009.
-  Campeón de Europa en Lituania 2011.
-  Subcampeón Olímpico en los juegos olímpicos de Londres 2012.



Con clubes

3 Ligas ACB: (Real Madrid)- 2004/05, 2006/07 y 2012/2013

1 Copa ULEB: (Real Madrid) - 2006/07

3 Copa del Rey: (Estudiantes) - 1999/00 y (Real Madrid) - 2011/2012 y 2013/14

3 Supercopa de España: (Real Madrid) - 2012, 2013 y 2014.

2 MVP de la final liga ACB: 2007 y 2013



Selección Española

Ha sido internacional con la Selección de baloncesto de España y fue campeón del mundo con España en el Mundobasket Japón 2006.


Ha jugado 206 partidos como internacional absoluto:

 Subcampeón Olímpico en Londres 2012.


 Campeón de Europa en el Eurobasket 2011 de Lituania.

 Campeón de Europa en el Eurobasket 2009 de Polonia.

 Subcampeón olímpico en Pekín 2008.

 Subcampeón de Europa en el Eurobasket 2007 de España.

 Campeón del Mundo en el Campeonato del Mundo de 2006 de Japón.

 Subcampeón de Europa en el Eurobasket 2003 de Suecia.

 Medalla de Bronce en el Eurobasket 2001 de Turquía.



Junior

Ha jugado 48 partidos como internacional en la categoría junior. Forma parte de la generación llamada de los *junior de oro*, junto a otros grandes jugadores como Pau Gasol, Juan Carlos Navarro, Raúl López, Berni Rodríguez o Carlos Cabezas, que se proclamó Campeona del Mundo.



Campeón del Mundo en el Mundial 1999 de Lisboa.



Campeón de Europa en el Eurobasket 1998 en Varna.



Joven

Ha jugado 16 partidos como internacional en la categoría joven.



Medalla de Bronce en el Europeo 2000 de Ohrid.



María José Rienda entregó toda su vida al deporte y a cambio recibió los mejores éxitos profesionales que un deporte puede dar, además de toda un bagaje lleno de experiencias.

MARÍA JOSÉ RIENDA

Ex esquiadora

(Monachil, Granada. 29 de Junio de 1975)

Su destino se uniría siempre al del esquí desde que su padre comenzara a trabajar en la Estación de Sierra Nevada, lugar en el que ejerce en la actualidad como directora del programa de promoción deportiva desde que se retirara en 2011. También es miembro del COE y de la Junta Directiva de la Asociación de Deportistas.

A los 9 años cogió su primer esquí y desde entonces no los soltó. Después de cosechar buenos resultados en categorías junior, María José fue llamada por el Equipo Nacional, junto a sus dos hermanos, para competir de forma profesional. Desde entonces participó en la Copa Europa conquistando 2, en Copas Mundiales, consiguiendo 6 y en los Juegos Olímpicos, donde siempre ha logrado notables participaciones.

Se define a sí misma como una persona sencilla, constante y trabajadora, que siempre lucha por aquello que se ha propuesto poniendo al máximo su pasión por el deporte. “Cuando me he caído siempre me he vuelto a levantar, costara lo que costara”, recuerda.

Rienda se retiró en abril de 2011 después de ganar un eslon a nivel nacional, pero también acosada por varias lesiones en las últimas temporadas en las que compitió.



Después, estudió un Master de Gestión Deportiva para desempeñar cargos como directiva tanto en comités como en la Estación de Esquí de Sierra Nevada, en el que ejerce como Directora Deportiva.

La esquiadora granadina destaca por haber sido una de las mejores del mundo en la primera década del siglo XXI, heredando de alguna manera el testigo de la mítica Blanca Ochoa, y fomentando la popularidad de un deporte de montaña en un país como España, poco dado a destacar en este tipo de disciplinas. Como curiosidad, la pasión que despertaba María José era tan grande que tenía seguidores repartidos por todo el mundo, pero fueron los españoles afincados en Fanjul, Suiza, los que le dedicaron una canción y se la cantaban cada vez que se acercaba por allí a competir.

El esquí ha sido tan importante en su vida porque le ha enseñado a fomentar valores como la convivencia, sacrificio, destreza y conocer otras culturas y países, reflexiona la deportista. Por ello, Rienda aconseja a un emprendedor que luche por lo cree, “aunque nadie crea en lo que tú crees, debes buscar la manera”, recomienda. También es importante desde su punto de vista rodearse de personas que sepan aconsejar y que escuchen para enriquecer los planteamientos, “uno no tienen nunca la verdad absoluta”, concluye.

Además de estar ligada al deporte, se ha mostrado siempre colaborativa en diferentes causas, es “amiga” de Unicef y pertenece a la Junta Directiva de la Asociación de Deportistas. Al mismo tiempo y ha estado ocho años dentro del Comité Olímpico Español hasta 2014, es miembro del Comité Ladies Alpine Skiing de la Federación Nacional. Es habitual en los medios de comunicación, en los que colabora como comentarista en las algunas competencias relacionadas con su deporte.



Trayectoria profesional

5 Participaciones (9 pruebas)

Mejor resultado: 6ª en Eslalon Gigante en Salt Lake City 2002

Mundiales

7 Participaciones (14 pruebas)

Mejor resultado: 9ª en Eslalon Gigante en Sestriere 1997 y en Bormio 2005

Copa del Mundo

16 Participaciones (173 pruebas)

Mejor clasificación General: 13ª en la temporada 2005/2006

Mejor clasificación General Especialidad: 2ª en Eslalon Gigante en la temporada 2005/2006 (y 3ª en la 2003-2004 y en la 2004-2005)

11 Podios

6 victorias:

20 de febrero de 2005 Are (Suecia) Eslalon Gigante.

13 de marzo de 2005 Lenzerheide (Suiza) Eslalon Gigante.

10 de diciembre de 2005 Aspen (EEUU) Eslalon Gigante.

3 de febrero de 2006 Ofterschwang (Alemania) Eslalon Gigante.

4 de febrero de 2006 Ofterschwang (Alemania) Eslalon Gigante

5 de marzo de 2006 Kvitfjell (Noruega) Eslalon Gigante.

Copas de Europa

2 victorias



Reconocimientos

Medalla de Oro de la Real Ordenanza al Mérito Deportivo, año 2010.

Medalla de bronce de la Real Ordenanza al Mérito Deportivo, año 2003.

Deportista de élite de la Real Federación de Deportes de Invierno (a los 18 años).

Deportista F.A.O (Fundación Andalucía Olímpica).

Deportista de Alto Rendimiento CSD (Consejo Superior de Deportes).

Premio Mejor Deportista Andaluza 2003, 2004 y 2005. Premios

Periodistas Deportivos de Andalucía: "Andaluza de Oro 2004".

Premio Barreta 2004, por mi esfuerzo y tesón situando al deporte blanco y a la ciudad de Granada a nivel mundial. (Asociación Cultural y Solidaria "Granada Siempre").

Premiada como mejor Deportista Granadina por la Asociación de la Prensa Deportiva 7 años.

Premio especial al deporte Granadino 2011

Premio especial del los premios al deporte Andaluz 2011

Premio Andalucía Olímpica por mi exitosa carrera y por haber sido 5 veces olímpica 2011.

Premiada en la Gala del deporte Onda Cero Radio Almería 2012.

Medalla de la Real Federación de Deportes de Invierno por mi trayectoria deportiva 2012.

Medalla del Comité Olímpico Español por mi trayectoria deportiva 2012.



Laia Sanz ha conseguido ser una referencia en el mundo del motor gracias a su espíritu de sacrificio y logros únicos.

LAIA SANZ

Piloto de trial, enduro y raid

(Corbera de Llobregat, Barcelona. 11 de diciembre de 1985)

Cuando su padre le puso el asiento de su bicicleta en el tanque de gasolina de su moto, Laia se enamoró del mundo del motor hasta tal punto que con cuatro años, y sin decírselo a nadie, comenzó a montar en la moto de su hermano, una Montesa Cota de 25cc. A pesar de que la pasión inculcada por la familia era cuestión de su padre, quien le animó a competir, con tan solo 7 años, fue su madre. Así, participó en una carrera del campeonato catalán junior en su pueblo. Quedó última, pero eso no fue motivo para que pensara que no podía llegar algún día a ser la mejor. “Entonces no sabía lo que era perder, yo me lo pasaba bien y eso era lo único que me importaba”, recuerda la piloto. Hasta los 9 años no empieza a ser consciente de la competición, es entonces cuando compite con chicos, empieza a ver resultados y a ponerse retos más ambiciosos: quería ser la mejor.

En 1997 ganó su primera carrera en un campeonato masculino, y un año después gana la primera edición del Campeonato Europeo de Trial Femenino. Solo tenía 12 años y ya competía contra los chicos, ganaba títulos importantes y empezó a llamar la atención tanto de aficionados como de equipos profesionales. Es entonces cuando comenzó a pensar que si seguía trabajando, podría dedicarse de manera profesional ser piloto.



Su disciplina, inteligencia y equilibrio le ha llevado a ser una de las pilotos más destacadas de todos los tiempos, considerada la mejor de trial de la historia, y vencedora en el Dakar en categoría femenina en las ediciones en las que ha participado hasta la fecha. En la edición de 2015, quedó novena en la general, consiguiendo un Top 5 en la octava etapa.

Ha ganado 13 campeonatos mundiales, 10 europeos y 6 triales, entre otros. Una experiencia vital que le ha aportado a Laia “cosas muy buenas, tanto vivencias vitales como viajar, conocer gente y aprender idiomas hasta comprobar que la tozudez te puede llegar lejos si la gestionas bien; quien tiene que creer en ti eres tú mismo”. Un mensaje que traslada a los emprendedores, ya que su persistencia es la que le ha llevado al momento en el que está ahora, compitiendo al máximo nivel y destacando en todo lo que hace.

Además del mundo del motociclismo, Laia participó en el 2012 en el Campeonato de España de Resistencia a bordo de un Renault Clío Cup, quedando 28.^ª en la clase general y llevándose la Clase Damas.

Entre los numerosos premios que ha recibido, galardones de periódicos y revistas nacionales e internacionales incluidos, destaca el Premio Nacional del Deporte Reina Sofía, como la mejor deportista española, con que fue galardonada el 18 de julio de 2007. El 30 de octubre de 2013 recibe la Medalla de Oro de la Real Orden del Mérito Deportivo, la más alta distinción que se otorga al deporte en España.



Condecoraciones

2013 Medalla de Oro, Real Orden del Mérito Deportivo.

2006 Premio Nacional del Deporte. Mejor deportista española del año.



Palmarés

Año	Motocicleta	C. Mundo Femenino ¹⁾	C. de Europa Femenino	Trial Orden accionista Femenino	C. de España Femenino ²⁾	C. Mundo Enduro Femenino	Otro	Títulos
2000	Bata	1. ^a	2. ^a	1. ^a			Campeona España Cat. Cadete	3
2001	Bata	1. ^a	2. ^a	2. ^a				1
2002	Bata	1. ^a	1. ^a	1. ^a				3
2003	Bata	1. ^a	1. ^a	3. ^a	1. ^a			3
2004	Montesa	1. ^a	1. ^a	3. ^a	1. ^a			3
2005	Montesa	1. ^a	1. ^a	3. ^a	1. ^a			3
2006	Montesa	1. ^a	1. ^a	2. ^a	1. ^a			3
2007	Montesa	2. ^a	1. ^a	4. ^a	1. ^a			2
2008	Montesa	1. ^a	1. ^a	1. ^a	1. ^a			4
2009	Montesa	1. ^a	1. ^a	2. ^a	1. ^a			3
2010	Montesa	1. ^a	1. ^a	1. ^a	1. ^a	3. ^a		4
2011	Montesa HRT	1. ^a	1. ^a	1. ^a		2. ^a	GANADORA Rally Dakar en Cat. Femenino	3
2012	Gas Gas	1. ^a	5. ^a	1. ^a		1. ^a	GANADORA Rally Dakar en Cat. Femenino GANADORA Clase Damas del CER	5
2013	Gas Gas	1. ^a			1. ^a	1. ^a	GANADORA Rally Dakar en Cat. Femenino	3
2014	Honda					1. ^a	GANADORA Rally Dakar en Cat. Femenino y 16. ^a en la general Trial	1
Total	19	13	10	6	8	3		43

Octubre 2014: 6ª en el Merzouga Rally (prueba marroquí de preparación para el Dakar 2015).

Sábado 29 de noviembre 2014: Se encuentra participando en la quinta edición de Motorland, al volante de un Seat León Cup Racer.



Manu Sarabia o ‘la pantera rosa’ se hizo célebre por su inteligencia y liderazgo en el campo, lo que le hizo disfrutar del paseo de la gabarra por la ría bilbaína.

MANUEL SARABIA

Ex jugador de Fútbol

(Gallarta, Vizcaya, 9 de enero de 1957)

Manu Sarabia o la “pantera rosa”, como le llamaban, heredó su pasión por el fútbol de su madre, que no se perdía ni un domingo de ir a ver un partido cuando él todavía no había nacido. Por eso no es de extrañar que él diga que “nacé futbolista y moriré como tal”.

Fue delantero del Athletic Club Bilbao integrando el histórico equipo de los primeros años 80 junto a Andoni Zubizarreta, Andoni Goikoetxea o Ismael Urtubi, que consiguió dos ligas (1982/83 y 1983/84), una Copa del Rey (1983/84) y una Supercopa (1984/85). Sarabia llegó a las filas del Bilbao después de jugar el torneo Carranza, en el que participó cuando jugaba en el San Pedro de Sestao. Llegó al filial en 1974, y dos años después debutaría con el primer equipo, disputando un total de 382 partidos y marcando 182 goles.

Se dice de él como jugador que tenía una gran visión de juego y mucho talento, y es considerado uno de los mejores futbolistas que ha estado en el equipo rojiblanco. “La esencia y las cosas innatas con las que nace el futbolista son las que con mucho trabajo, esfuerzo y dedicación, con mucha hambre, ilusión y pasión, marcan la diferencia”, opina Sarabia.



Con la Selección, fue internacional en 15 partidos, en los que marcó dos goles, uno de ellos el histórico gol número 12 a Malta y que permitió a los españoles clasificarse para la Eurocopa de 1984.

También ejerció como entrenador desde 1995 primero al frente del Athletic B, poco después de retirarse, para más tarde recalcar en el Badajoz y en el Numancia. Actualmente es comentarista de partidos de primera división en Canal Plus, donde vuelve a saborear la esencia del directo en el fútbol pero al otro lado del micrófono. Aunque no descarta volver a ejercer de entrenador si se le presenta una buena oportunidad.

Su historia personal de lucha por conseguir su sueño es un ejemplo motivador imprescindible para cualquier emprendedor que persiga con pasión sus objetivos. Para Sarabia, aparte de constancia, seriedad y profesionalidad, un emprendedor tiene que ejercer el liderazgo sin imponerlo, sino demostrándolo. “Un verdadero líder sabe y actúa como cree que debe actuar, por eso le llegan a elegir como líder, porque se lo gana”, analiza.



Trayectoria profesional

Equipos como jugador

Club	País	Año
Bilbao Athletic	España	1975-1977
Athletic Club	España	1976-1977
Barakaldo CF	España	1977-1978
Athletic Club	España	1978-1988
CD Logroñés	España	1988-1991

Como entrenador

Club	País	Año
Athletic B	España	1995-1997
Club Deportivo Badajoz	España	1999-2000
CD Numancia	España	2002



Palmarés

Nacional

Primera División de España (2): 1982/83, 1983/84.

Copa del Rey (1): 1984.

Supercopa de España (1): 1984.

Internacional

Subcampeón de la Eurocopa (1): 1984.

Subcampeón de la Copa de la UEFA (1): 1976/77.



Manuel Torné es toda una referencia en el mundo de los ultraligeros, donde destaca por su gran capacidad de orientación.

MANUEL TORNE GIRÓN "KAMI"

Ultraligeros

(Sevilla, 8 de noviembre de 1961)

Manuel Torné soñó con ser piloto cuando, con 8 años, vio a Neil Armstrong llegar a la Luna. Desde entonces, y a pesar de provenir de una familia humilde, no cejó en su empeño. Tanto es así que a pesar de no tener recursos económicos suficientes, Manuel se construyó su propio ultraligero para entrenar para las competiciones y se sacó el título de piloto.

Después de participar en campeonatos nacionales y europeos, en 2008 se proclama subcampeón de Europa y un año después se alza con el campeonato del mundo en la República Checa, junto a Pedro Noguerales. De este deporte destaca que “lo más importante no es el esfuerzo físico, sino la experiencia, el temple y la capacidad de controlar los nervios, al que solo dan los años”.

A pesar de competir a nivel de élite, Manuel Torné ha de compaginar su trabajo con los torneos porque no recibe ingresos por la práctica de su deporte. En el mundo laboral también se plantea sus retos, como es poder trabajar en el ámbito aeronáutico, un sector dónde se mueve como pez en el agua y dónde ya ha trabajado en funciones logísticas: “Sigo formándome con ilusión para llegar algún día a poder trabajar en lo que es mi pasión, rodeado de aviones”.



Gracias a su perseverancia, ha ido consiguiendo todo lo que se ha propuesto a nivel deportivo, por ello no descarta llegar a la Luna, consiguiendo así hacer realidad el sueño infantil. “Cuando me marco una meta voy a por ella y hasta que no la consigo no paro, cueste lo que cueste; y hasta ahora las he conseguido todas”, afirma. Disciplinado, amigo de sus amigos, humilde, comprometido, trabajador y sobre todo, con un gran sentido de trabajo en equipo. Así se le conoce a Manuel Torné o “kamikaze” para sus amigos, a quien apodaron de esta manera por someterse siempre al límite en cada pilotaje, en cada competición.

Por ello, recomienda a un emprendedor que siempre explore al máximo sus posibilidades, porque “solo así lograrás diferenciarte de la competencia”, aunque siempre con un gran sentido de la responsabilidad, recomienda. También aconseja a los profesionales que empiezan que persigan aquello que desean, porque en su caso, a pesar de tenerlo todo en contra, con la persistencia y su capacidad de lucha, logró sus objetivos.



Trayectoria profesional

Se estrenó en competición en Hungría (décimo noveno).

En el año 2000 sufre accidente con ala delta, que deja secuelas en su hombro.

En 2008 subcampeón de Europa en vuelo paramotor.

En 2009 Campeonato del Mundo de Ultraligeros en Jihlaja (República Checa). Medalla de oro como copiloto del valenciano Pedro Nogueroles, con quien representaba a la Selección Española en la categoría de Tres Ejes Biplaza.

2012 Campeonato del Mundo de Ultraligeros en Marugán (Segovia). Quinto puesto en categoría AL2 (Ala fija biplaza).



Pablo Villalobos es uno de los maratonianos con más proyección en el atletismo español.

PABLO VILLALOBOS

Maratoniano

(Almendralejo (Badajoz), 20 de mayo de 1978)

Consciente de su inquietud, Pablo Villalobos entra en el mundo del atletismo para calmar esa cualidad que hoy en día focaliza en conseguir todos los objetivos deportivos y profesionales que se propone. Persistente, idealista, ambicioso, paciente y emprendedor. Son las cualidades que definen a uno de los mejores atletas españoles en activo, que aún con problemas de salud derivados de su tiroides, sigue explorando sus límites. En la actualidad, de hecho, se prepara para llegar a los Juegos Olímpicos de Río 2016.

De su Almendralejo natal, dónde se inició, pasó a Mérida y después a Cáceres, dónde estudió la carrera de Ciencias del Deporte, para, finalmente, dar el salto a Madrid y dedicarse en exclusiva al deport. No obstante sigue ligado a su tierra a través de eventos deportivos, la mejor excusa que encuentra para fomentar ese hilo con su tierra que nunca se rompe.

Entre sus mejores actuaciones destacan las cosechadas a nivel continental. Fue séptimo en la final de 5000 metros en los Campeonatos de Europa de Atletismo en Goteborg (Suecia) 2006 y quinto en la maratón de Barcelona en 2010.



Sus problemas de tiroides aparecieron en 2008 destruyendo sus opciones de ser olímpico en Pekín 2008 en la prueba de 5.000m y le hacen plantearse retirarse de la alta competición, pero su pasión por el deporte, su persistencia y capacidad de superación hacen que a día de hoy, siga todavía en activo. No obstante, desde entonces comenzó a compaginar los entrenamientos con un trabajo administrativo en el Programa de Atención a Deportistas de Alto Nivel como tutor de deportistas de alto nivel: “Es una tarea que me llena ya que puedo ayudar a deportistas que pasan por situaciones que yo mismo he vivido y en las este apoyo me hubiera venido muy bien”.

Desde su inflexión en 2008, Villalobos saltó a la ruta, a distancias más largas como el maratón, dónde ha cosechado grandes resultados, pero también derrotas. En 2012 el hipertiroidismo volvió a dejarle en la lona en su lucha por asistir a unos Juegos Olímpicos al reactivarse la enfermedad tras los mundiales en septiembre de 2011, pero Villalobos se rehízo.

“Ahora valoras las oportunidades mucho más y no planteas objetivos como cuando eres joven, eliges mejor tus retos y aplicas todo tu esfuerzo y experiencia en conseguirlos”, reflexiona el atleta. Este pasado 2014 probó otras disciplinas como las carreras de montaña, en la que “pude disfrutar de correr en otro terreno, con otros objetivos y motivaciones y con muchos aspectos que me atraen y seguro que repetiré en un futuro”, asegura.

Del deporte ha aprendido su capacidad de lucha, superación y sobre todo, disciplina. Cualidades que recomienda a cualquier emprendedor que quiera conseguir que su proyecto tenga viabilidad.

Villalobos siempre se ha mostrado inquieto y con ganas de poner en marcha proyectos nuevos desde una liga virtual de campo a través a través de la cual fomentaba dicha disciplina a través de un juego online como la Liga Fantástica Marca de fútbol o la edición de la primera colección de cromos del atletismo español a través de la Asociación de Atletas del equipo nacional.

Esa es también una de las facetas del extremeño, siempre tiene tiempo para dedicar a los demás o a proyectos que ayudan a otros atletas desde su participación en la Asociación del Equipo Nacional de Atletismo: es un ferviente colaborador en todo lo que se propone.



Trayectoria profesional

Campeón de España de Medio Maratón. Motril (2009)

Campeón de España de Maratón. Sevilla (2011)

Subcampeón de España de Maratón. San Sebastián (2013)

Campeón de España Promesa de 5.000 m (1999)

Campeón de España Universitario de 5.000 m (2003)

Campeón de España Universitario de 10.000 m (2005)

Historial Internacional

Campeonato del Mundo 2011 - Daegu Maratón (30^º/2h18:12)

Campeonato de Europa 2010 – Barcelona Maratón (5^º1/2h19:56) **Lo considera su mayor éxito (5^º de Europa y título por equipos gracias al 2^º puesto de Chema Martínez y 6^º de Rafa Iglesias).**

Campeonato de Europa 2006 - Gotemburgo 5.000 m (7^º/13:58.25)

Campeonato Iberoamericano 2002 - Guatemala 3.000 m (1^º/8:10.28)

Campeonato Iberoamericano 2004 - Huelva 3.000 m (4^º/7:59.46)

Campeonato del Mundo de medio maratón 2009 - Birmingham (74^º/1h06:17)

Copa de Europa de 10000m 2011 - Oslo (8^ºA/28:59.12)

Campeonato de Europa sub19 1997 - Ljubljana 1.500 m (11^º/3:51.28)

Universiada 2001 - Pekín 5.000 m (12^º/14:15.52)

Universiada 2005 - Izmir 5.000 m (5^º/13:53.77)

Campeonato del mundo de campo a través 1997: junior (36^º); 2001: corto (86^º)



Todos sus maratones

2h13:33 Sevilla 14.02.2010 (Debut). 2^º de la prueba.

2h19:56 Barcelona 01.08.2010 (Campeonato de Europa). 5^º individual y 1^º por equipos.

2h12:21 Sevilla 13.02.2011 (Campeonato de España). 4^º en la prueba 1er español.

2h18:12 Daegu (KOR) 04.09.2011 (Campeonato del Mundo). 30^º individual y 4^º por equipos en la Copa del Mundo. **(Tras él segunda crisis de hipertiroidismo: “adiós al sueño olímpico y bienvenida Ariadna, su hija).**

2h13:39 San Sebastián 27.11.2013 (Campeonato de España). 2^º de la prueba y español.

decide y emprende
**aplicando
los valores
del deporte**



Decide y Emprende aplicando los valores del deporte es una aproximación al perfil de los deportistas de élite más destacados de la historia de España quienes ejercieron de emprendedores casi sin saberlo, apostando por un sueño único a base de esfuerzo, lucha y superación personal.

Como emprendedor encontrarás en este libro vivencias que son inspiradoras para todos aquellos que quieren convertir en realidad una idea primigenia o para aquellos que han necesitado un empuje ante las dificultades halladas en el camino al éxito empresarial.



www.eoi.es

Con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



EOI MADRID

Avda. Gregorio del Amo, 6
Ciudad Universitaria
28040 Madrid
informacion@eoi.es

EOI ANDALUCÍA

Leonardo da Vinci, 12
Isla de la Cartuja
41092 Sevilla
infoandalucia@eoi.es

EOI MEDITERRÁNEO

Presidente Lázaro Cárdenas del Río,
esquina C/Cauce
Polígono Carrús
03206 Elche (Alicante)
eoiemediterraneo@eoi.es