

innova

institut per a la innovació
organitzativa i social

Gestión Emocional del Error en el Deporte

**Perspectivas complementarias
Inspirado en la *talk* 'We Share Handball'**

David Sierra Lozano

Instituto Innova

Abril 2020

ÍNDICE

Introducción.....	2
Crónica de la <i>talk</i> WSH.....	5
Características del modelo propuesto.....	10
Guía práctica y fundamentos.....	13
A. El funcionamiento de las emociones.....	13
B. La gestión emocional, no es sólo 'emocional'.....	14
C. Propiocepción sensomotriz y sus procesos básicos.....	16
D. Autodidactismo <i>versus</i> corrección externa del error.....	18
E. El entrenador/a como modelo y creador de condiciones.....	20
F. Re-significando el papel del error.....	22
G. La singularidad individual y la dinámica grupal.....	25
H. Tratamiento del impacto emocional tras el error.....	27
Para acabar.....	30

A José Luís Villanueva, por su *antifragilidad* en momentos de adversidad inesperada

INTRODUCCIÓN

La intención inicial fue elaborar una crónica de la sesión *talk* sobre ‘Gestión Emocional del Error en el Deporte’ organizada por *We Share Handball* (WSH) el 21 de noviembre’18 en el *Complejo Deportivo Les Moreres de Esplugues de Llobregat*. No obstante, sin casi darme cuenta, ha acabado convirtiéndose en un fértil desarrollo de esta temática, tan esencial en el deporte como en muchos ámbitos de la vida.

El enfoque aquí expuesto recoge la experiencia del Instituto Innova acompañando equipos y profesionales en contextos de complejidad, y especialmente del *Programa de Preparación Psicológica para el Rendimiento Deportivo*¹, desarrollado junto con el Dr. *Albert Viadé*. De hecho, gran parte de las ideas presentadas se inspiran en los resultados de su trabajo con deportistas y medallistas de élite mundial (*Blanca Fernández Ochoa, Melcior Mauri, Valentín Massana, Juan Gisbert, etc.*).

El estimulante diálogo de la *talk* WSH fue el desencadenante para empezar a compilar las reflexiones allí suscitadas y otras que han ido madurando a cocción lenta durante todo este tiempo, con la convicción de que aún queda mucho por recorrer en este terreno.

Me distancié relativamente de estas anotaciones hasta que casualmente, dos años después, me topé con la entrevista en una emisora de radio a la tenista profesional *Paula Badosa* y su entrenador, *Xavier Budó*. Una experiencia ejemplar para muchos/as deportistas de cómo sobreponerse a un período de crisis personal y profesional, con tenacidad y la preparación adecuada.

Su mensaje me reconectó de pleno con la *talk* y sus contenidos, evidenciando que estas situaciones están mucho más presentes entre los/as jóvenes deportistas de lo que nos gustaría admitir. Asimismo pone de relieve la importancia de cimentar unas bases de entrenamiento sólidas, donde el error y

¹ <http://innovaccio.net/es/aprenentatges/preparacion-psicologica-en-el-rendimiento-deportivo/>

su gestión emocional ocupen un papel central ante las inseguridades, dudas, los déficits de concentración, la presión del entorno, etc.

Tras escuchar la citada entrevista, decido recuperar y profundizar en todas estas cuestiones con ánimo de ofrecer una reflexión que estimule repensar los esquemas convencionales de entrenamiento en lo referente a esta temática, con sus límites y potencialidades y, si cabe, enriquecer las líneas de actuación para deportistas y equipos.

El subtítulo '*perspectivas complementarias*' puede sonar a grandilocuente, pero reconoce dos aspectos: por un lado, que existen unas prácticas (*mainstream*) consolidadas en este ámbito y, por otro que, sin que sea de exclusividad nuestra, ya se están desarrollando discretamente nuevas orientaciones en este campo dando lugar a resultados de rendimiento y su gozo (algunas de ellas son referenciadas en el desarrollo del texto).

La estructura del documento consta de tres apartados:

- el primero se ocupa de la crónica de la *talk* (pág. 4), no como resumen exhaustivo, sino ofreciendo una versión particular de los puntos destacables;
- a quien le interese una introducción del enfoque propuesto, puede saltar directamente al segundo apartado (pág. 9);
- y para los que deseen una lectura más detenida y fundamentada, el tercer apartado (pág. 13) ofrece una guía para abrirse camino en esta área o reafirmarse en su *praxis*

Por último, no puedo dejar de mencionar que las ideas aquí planteadas son transferibles a otras esferas de nuestra vida privada y pública. Y más aún cuando escribo estas líneas, en plena emergencia mundial de la covid-19, donde como sociedad nos encontramos gestionando de forma imprevista y acelerada, no sólo esta pandemia, sino también todos los estados anímicos que ha provocado (*ver entrevista²: deportistas y confinamiento*). Confío en que este impacto emocional no nos impida reconocer los errores cometidos en el pasado para transformarlos en oportunidades de aprendizaje. Todo un desafío.

² <https://deportecienporcien.com/los-efectos-psicologicos-del-confinamiento-en-las-deportistas/>

CRÓNICA DE LA TALK WSH: de la gestión del error a la gestión emocional del error

We Share Handball (WSH) es una iniciativa sin precedentes en el mundo del deporte. En un ámbito donde tradicionalmente cada disciplina vive enfocada en su propia especialidad, WSH nace con el afán de potenciar el cruce de sinergias (conocimientos, prácticas, innovaciones, colaboraciones...) entre el balonmano y otras comunidades deportivas.

Prueba de ello son las exitosas dos primeras ediciones del *WSH Congress* (junio'18 & '19) y la *talk* de noviembre'18 a tenor del tema que nos ocupa. Entre los diferentes invitados/as que formamos el denominado grupo de 'expertos' se encontraban también: *Isabel Cuesta Vílchez* (Directora Deportiva Club Handbol Esplugues Les Moreres), *Gabriel Daza* (Profesor de Balonmano y Aprendizaje y Desarrollo Motor – INEFC), *Miriam González* (Jugadora KH7 BM Granollers) y *Luis J. Romero* (Director Deportivo Club Bàsquet Nou Esplugues).

La sesión, lejos de ser una conferencia al uso y bajo la facilitación de José Luís Villanueva (Cofundador de WSH), se convirtió en un foro de intercambio entre los diversos asistentes (deportistas, familiares, entrenadores, árbitros, gestores...) y otros tantos vía *streaming* o con aportaciones grabadas. Toda una amplia variedad de perspectivas con el sello WSH.

La intervención de *Isabel C.* explicitó, a mi modo de ver, uno de los supuestos subyacentes de la sesión: *'el error como característica inherente a la condición humana y como oportunidad de aprendizaje'*. Y en la misma línea, *Gabriel D.* enfatiza *'el error como proceso intrínseco e indispensable, (...), como indicador para aprender de lo que va pasando'*.

La literatura, en toda su extensión, rebosa de ingeniosos aforismos en torno a la importancia del error como motor de progreso. Incluso reconocidos poetas nos han deleitado con máximas inolvidables: *'el error es la vía de hacer algo nuevo...el truco es no escondérselo a uno mismo'* de *R.M. Rilke* ó *'No importa. Vuélvelo a intentar. Falla de nuevo. Falla mejor'* de *S. Beckett*, y así muchos otros. De igual forma, el deporte, con sus referentes (reconocidos

entrenadores, deportistas de éxito, coaches, gurús...) difunde el mismo *mantra* vía redes sociales, conferencias u otros medios.

A pesar de que recientemente han emergido algunas voces críticas³, especialmente en el campo organizativo, respecto a si el error es la mejor forma de aprender, me atrevería a decir que la mayoría de asistentes a la *talk* hubiéramos suscrito esta sentencia. Pero, de tan ampliamente compartida y respaldada, puede asaltarnos la siguiente duda: *¿cómo es posible que dediquemos una sesión a algo ‘aparentemente’ tan obvio y conocido?*

Es aquí donde hizo diana la pregunta de una joven jugadora de voleibol (Paula) de 13 años: *“¿Por qué tenemos miedo al error, si puede ser lo que más nos beneficie?”*

Lo que nos centra mucho más la temática de la ‘gestión emocional’ y abre paso a la paradoja con la que Paula nos interpeló. Para ello, nos podría ayudar la distinción entre:

- por un lado, el consenso unánime de cómo deberíamos gestionar emocionalmente el error o la también llamada ‘*teoría de adscripción*’ (todo lo que teóricamente defendemos o ‘decimos que hacemos’),
- y por otro, cómo ‘realmente’ nos sentimos o reaccionamos ante el mismo, dícese la ‘*teoría operativa*’ (cómo nos comportamos en realidad)

Suele haber una brecha entre ambas, que varía en función de la persona y, en algunos casos, quizás ni haya conciencia de la misma. De ahí que, a pesar de que ‘sepamos’ que el error es ‘positivo’ lo vivamos como algo ‘malo’, tratemos de evitarlo a toda costa y ante el mismo, se nos activen emociones de *miedo*, pero también, de *frustración*, *decepción*, *rabia*, etc.

Todas ellas, reacciones naturales ante una situación incierta, retadora o amenazante... y es aquí donde incide la pregunta de Paula: *¿por qué?, ¿cómo hemos llegado a esta percepción del error?* Seguramente existen muchas

³ <https://hbr.org/2020/05/maybe-failure-isnt-the-best-teacher>

explicaciones que excederían el alcance de este artículo, pero voy a detenerme en algunas que se expusieron durante la *talk*.

A pesar del adagio latín '*errare humanum est*' (errar es humano), en nuestra socialización, el *error* ha sido tradicionalmente connotado como negativo y vinculado a penalización, vergüenza, ignorancia, etc. En cambio, el *acierto* lo asociamos a reconocimiento, aprobación, logro, etc. Cada uno de nosotros/as llevamos en nuestras espaldas el peso de una 'cultura' que se manifiesta en formas específicas de pensar, sentir y actuar.

Otro factor interesante es nuestra herencia cultural griega. Descendemos, queramos o no, de un tipo de pensamiento respecto a la conducta humana y su eficacia de tipo 'finalista'. Es decir, focalizamos principalmente nuestra atención en un resultado último, que nos predispone a un permanente estado de comparación entre lo que sucede en la 'realidad' con esta aspiración 'platónica'. Este aspecto se exagera aún más en cualquier actividad deportiva orientada a un rendimiento o meta ideal.

Desde esta concepción occidental, el *error* siempre representa un contratiempo, de igual manera que la *experimentación* y la *experiencia del proceso* quedan en un segundo plano (por mucho que lo alabemos desde nuestra *teoría de adscripción*).

Diversas intervenciones en la *talk* se sumaron en esta dirección. Por ejemplo, cuando *Luis R.* hizo referencia a la habitual confusión entre 'objetivo' y 'resultado', que nos lleva fácilmente a la magnificación de las 'derrotas', pero también de las 'victorias'. Así como el hermoso cuento '*Cas*' de P.M. Reynolds, que tan bien nos relataba *Gabriel D.*, contraponiendo el proceso de la creatividad versus las reglas de la perfección.

Además, nuestro vocabulario y lenguaje, impregnado por esta tradición cultural (a diferencia del pensamiento chino), condiciona nuestra manera de interpretar y vivir estas situaciones: *acierto* y *error* son términos absolutos y binarios (no hay matiz); o logramos el objetivo último o fallamos. En cambio, como cuestionaría *Isaac Asimov*, *¿es tan cierto que todos los errores tienen la misma importancia? ¿es lo mismo decir que 'dos más dos' es 'rosa' a que 'dos más*

dos' es 3,999? En el deporte ocurre lo mismo. Es tal la generalización del lenguaje, que se difuminan los matices.

Y por si no fuera poco, en la historia reciente, el valor de la *eficiencia* y la *productividad*, representativos de la mentalidad neoliberal, se han exaltado exponencialmente, cargando las tintas aún más en el estigma del error y su experiencia. El filósofo *Byung-Chul Han*⁴ nos advierte de este riesgo en muchos de sus ensayos: *'estamos en la cultura del todo puede ser mejor, nunca es suficiente... y el error es una falla hacia el éxito'*.

Embebidos en un clima de exigencia y auto-explotación, en nuestras jornadas deportivas retroalimentamos este círculo vicioso con ejemplos como los que se citaron en la *talk*: *'familiares gritando desde las gradas a sus propios hijos'*, *'aficionados vilipendiando a un árbitro por sus errores'*, *'medios de comunicación crucificando a un equipo por su rendimiento tras épocas de éxito'*, *'entrenadores sobre-excitados en los banquillos ante un fallo'*, etc.

No resulta extraño pues, en este contexto de presión, que nos avergoncemos de las debilidades y tratemos de ocultar los errores. Como tampoco que en la etapa de 12-15 años exista el mayor número de abandonos a nivel deportivo. O también, como *Luis R.* recordaba en la *talk*, que en la mente del/la deportista prevalezca *'evitar riesgo'* o *'dejar de hacer aquel tiro importante porque hemos fallado antes'*; es decir, lo que *Russell Ackoff*⁵ acuña como *'errores por omisión'*: *'todo aquello que podríamos haber hecho pero no hicimos para escapar de cualquier evaluación posible y por tanto, de lo que nunca podremos aprender'*. Por no mencionar los estudios que asocian la inadecuada gestión emocional con una mayor vulnerabilidad a la lesión, asociado a déficits atencionales y el aumento de la tensión muscular⁶. Por nombrar algunas de las innumerables consecuencias de esta concepción del error y su gestión emocional.

⁴ *La sociedad del cansancio*. Herder, 2012

⁵ <http://innovaccio.net/es/publicacions/ackoff-r-l-addison-h-j-carey-a/>

⁶ Olmedilla Zafra, A., García Moltalvol, C., Martínez Sánchez, F. *Factores Psicológicos y Vulnerabilidad a las lesiones Deportivas: un estudio en futbolistas*. Revista de Psicología del Deporte, 2006, Vol.I 15, núm. 1, pp. 37-52

Por tanto, si seguimos la sugerencia de *Míriam G.* en la *talk*, '*aprovechar los espacios de entrenamiento para prepararse mentalmente y saber convivir con las emociones ante los errores, para después saber qué hacer con ellas en los partidos*' se entrecruzan algunas preguntas: ¿cómo pueden los/las deportistas y equipos entrenar esta mentalidad?, ¿cómo contribuir a generar la confianza interna (no como falso optimismo) para vivir los errores como oportunidad de aprendizaje?, ¿qué pautas podrían tenerse en cuenta?

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO PROPUESTO

Valdría la pena distinguir, por un lado, el *error* como 'desviación observable de un resultado deseado' y por otro, la *emoción* que emerge como 'anticipación de la acción o valoración subjetiva de este error'. Y añadiríamos, desde un enfoque de rendimiento, un tercer elemento: la *acción* posterior.

La preparación emocional haría referencia a aquellas condiciones y procesos generados que facilitan que la acción de rendimiento posterior sea lo más eficiente y efectiva posible.

Si observamos la práctica generalizada, daría la sensación que predomina el siguiente supuesto: *las emociones provocadas por un error son interferencias que deben aplacarse en base a 'repetir' y 'corregir' de forma sistemática el acto deportivo, y de esta manera, tendrá lugar un aprendizaje natural.*

Quizás esta expectativa contenga, en el fondo, una tesis hereditaria y determinista. Es decir, si bien la *preparación física, técnica y estratégica* requieren de una sistemática de entrenamiento, *lo emocional* descansa en la genética y sólo aquellos/as que heredan este don podrán gestionarse en situaciones límite. Si ésta fuera la asunción de base, sería fácil olvidarse de la disciplina y persistencia que requiere afianzar esta solidez emocional.

Por otro lado, cuando aludimos a este tema, es usual recurrir a los máximos estandartes del deporte: nuestros héroes y heroínas consagradas, que representan la máxima expresión de este talento ante la adversidad. Son modelos de referencia que tienen, sin duda, una función movilizadora y ejemplarizante para todos/as las deportistas que han emprendido este camino. No obstante, también corren el riesgo de ser confundidos/as como lugar de destino, olvidando que cada uno/a ha tenido que construir su propio proceso personal e intransferible, invisible muchas veces a nuestros ojos.

Lo mismo sucede con las cualidades excelsas que les proyectamos. En el lenguaje cotidiano suenan, a todo volumen, los misteriosos atributos de: *fuerza mental, resiliencia, seguridad, autocontrol*, etc. En el fondo creemos que su pleno alcance proporcionará un poder oculto hasta que descubrimos, por el

camino, que son abstracciones idealizadas. Al final, el secreto del famoso '*control mental*' al que tanto aludimos, no es tal secreto, sino que es accesible con la preparación adecuada y reside en lo más terrenal.

En el fondo, el trabajo consiste en lograr que nuestros/as deportistas y equipos se conviertan en *antifrágiles* (tomando el neologismo de *N. N. Taleb*⁷). La *antifragilidad* es más que la resiliencia o la robustez; lo robusto aguanta los choques y sigue igual, lo *antifragil* mejora. Hoy en día ésta es una propiedad imprescindible ya que, dice *Taleb*, '*se nutre de los errores y los shocks imprevisibles para seguir evolucionando, de la misma manera que los huesos humanos se fortalecen cuando están sometidos a la tensión*'.

El enfoque propuesto tiene un carácter sistémico, atendiendo tanto a factores internos individuales del/la deportista, como a las condiciones sociales y culturales de su entorno cotidiano de entrenamiento. A continuación lo resumo en tres ideas principales, cuyo desarrollo más detallado pueden encontrar en el siguiente apartado (*Guía práctica y fundamentos*):

1. Conexión cuerpo-mente:

Trabajar esta conexión da lugar a una mayor autoconciencia y regulación de las propias emociones, y por ende, a una toma de decisiones más efectiva ante los obstáculos que se presentan en la práctica deportiva.

Muchas de las metodologías usuales de gestión emocional se han basado en técnicas cognitivas del ego (autocontrol, pensamiento positivo, auto-diálogos, imaginación, etc.), dejando en un segundo plano tanto la corporalidad como la especificidad de la actividad deportiva y sus estímulos externos (ver interesante revisión crítica en el artículo de *Milagros Ezquerro*⁸).

La tiranía del modelo cognitivo ha relegado el físico a un estatus inferior y al servicio de la mente. La propuesta aquí consiste en redescubrir las propias percepciones sensoriales y retomar posesión del cuerpo y sus

⁷ <https://elcultural.com/Antifragil-Las-cosas-que-se-benefician-del-desorden>

⁸ *Intervención Psicológica en el Deporte: revisión crítica y nuevas perspectivas*. V Congreso de la Asociación Española del Deporte, 23 a 25 de octubre de 2008.

reacciones, y no a la inversa. Ésta es la capacidad *propioceptiva sensomotriz* como pre-requisito de una adecuada gestión emocional y hacerlo de manera que el/la propio/a deportista se convierta en *autodidacta*.

2. Equipo como contenedor:

Con independencia de si se trata de un deporte individual o de equipo, cualquier deportista se encuentra siempre en un ecosistema social (entrenador/a, staff de soporte, familia, etc.).

Un entorno maduro para una adecuada gestión emocional es aquél que ayuda a identificar y anticipar los estados anímicos adversos de los/las deportistas y gestionarlos de forma efectiva. En ellos se da el clima de confianza para articular con palabras todas las emociones ambivalentes que resultan difíciles de exteriorizar (culpa, miedo, inseguridad, duda...), reduciendo su impacto y liberando su carga psíquica para la siguiente acción deportiva, individual o colectiva.

El equipo se convierte aquí en un espacio que contiene emocionalmente y contribuye a la auto-contención del/la propio/a deportista, facilitando el aprendizaje ante el error y liberando su potencial.

3. El entrenador/a como modelo:

En el diseño de estas condiciones, el/la entrenador/a tiene un papel de liderazgo importante. Ello requiere de una aproximación que combine el tratamiento empático y personalizado de cada deportista así como el conocimiento de las dinámicas grupales que inciden en determinados estados anímicos. Entender estos fenómenos y saberlos canalizar ahorra muchos costes innecesarios de soluciones parciales o improductivas.

Por otro lado, su función requiere de un auto-conocimiento profundo de su propio rol y reacciones, así como de los valores que transmiten sus prácticas cotidianas de entrenamiento. Éstas modelan y conforman,

consciente e inconscientemente, un significado específico en relación a la cultura del error que impregna en el equipo.

En el siguiente apartado, se desgana una guía que acompaña de forma secuencial la comprensión práctica de este enfoque. Cada uno de estos puntos no representa una técnica o método aislado, sino que ilustran una faceta del conjunto como modelo integral. Los puntos son los siguientes:

- A. El funcionamiento de las emociones
- B. La gestión emocional, no es sólo 'emocional'
- C. Propiocepción sensomotriz y sus procesos básicos
- D. Autodidactismo versus corrección externa del error
- E. El entrenador/a como modelo y creador de condiciones
- F. Re-significando el papel del error
- G. La singularidad individual y con la dinámica grupal
- H. Tratamiento del impacto emocional tras el error

GUÍA PRÁCTICA Y FUNDAMENTOS

A. El funcionamiento de las emociones

¿Qué siente una esquiadora a pocos minutos de saltar en un descenso de esquí alpino donde se alcanzan más de 120 km/h? La medallista olímpica *Mikaela Shifrin* confiesa, en alguna de sus entrevistas⁹, los pensamientos y miedos irracionales que le asaltan de forma incontrolada y su esfuerzo en centrarse en ese momento crítico.

Si a esta experiencia interna se le añaden los inputs provenientes de su entorno inmediato, la gestión emocional se torna aún más compleja. Una de las anécdotas que a menudo recuerda el Dr. *Viadé* en los JJ.OO. de Albertville'92 es cuando un entrenador vociferaba a una de sus pupilas a punto de realizar el salto en pista: '*¡tranquila!, ¡tranquila!, ¡no te pongas nerviosa!*'.

Tal escena nos resulta familiar ya que suele repetirse los fines de semana en múltiples pabellones o estadios. Pero, de la misma manera que la esquiadora ha entrenado con esmero a controlar la simetría de sus piernas en cada movimiento, ¿sabe qué significa "tranquilizarse" o "gestionar sus emociones" a nivel pragmático?, ¿ha dedicado el mismo tiempo a aprenderlo?, ¿nos creemos de verdad que una simple instrucción, por muy contundente, surtirá efecto?

Las emociones vienen reguladas por lo que *Servan-Schreiber*¹⁰ y otros/as neurocientíficos/as han llamado el 'cerebro emocional' que también incide en gran parte de la fisiología del cuerpo (respiración, sueño, tensión arterial, sistema inmunitario, etc.). Éste opera de manera automática y ágil a las demandas adaptativas de nuestro entorno, con una arquitectura y propiedades bioquímicas más primitivas que las del denominado 'cerebro cognitivo' (neocórtex) del que dependen la reflexión, el pensamiento y el lenguaje.

Lo importante aquí es que ambos cerebros no sólo tienen un funcionamiento diferente, sino también independiente. Es decir, **no podemos forzar a voluntad que una emoción desaparezca o reduzca su intensidad**. Resulta

⁹ https://twitter.com/MVP_Mindset/status/1197673875619733504

¹⁰ *Curación Emocional*, Ed. Kairós, 2004

ilusorio creer que las instrucciones o argumentos (desde la *razón*) provenientes del/la deportista, su equipo, entrenador/a o de cualquier otra persona del entorno, serán efectivos en momentos de presión competitiva.

Como si de una fuga de agua se tratara, podemos dar una solución puntual con un aparente ahorro inmediato o, en cambio, garantizar la correcta estanqueidad de las instalaciones. Es decir, este tipo de preparación consiste principalmente en contribuir, con la sistemática y metodología adecuada, a un funcionamiento más coherente y armonioso entre ambos 'cerebros'. ¿Por dónde empezar? En primer lugar, por dejar de hacer aquello que no tiene efecto o incluso podría ser contraproducente, y luego, entender el alcance de eso que llamamos 'emocional'.

B. La gestión emocional, no es sólo 'emocional'

Al inicio de la *talk*, tuvo lugar un interesante role-playing entre A. Polo (entrenador de primera nacional de balonmano) y D. Martorell (jugador) en el que reprodujeron una conversación real en un partido tras un fallo. El mensaje principal del jugador era que: '*cuando fallas, se te queda el brazo dentro y pierdes confianza*' y el entrenador destacaba la importancia de crear un diálogo fluido con el jugador para que recupere '*su confianza*'.

Nos mostraron un ejemplo paradigmático de lo que capta nuestra atención cuando hablamos de 'gestión emocional'. En el lenguaje cotidiano hay una serie de **conceptos 'tótem' con efecto magnético**. En el caso del role-playing sería 'confianza', pero en otras situaciones, podrían ser 'fuerza mental', 'seguridad', 'control emocional', etc. Con ello no quisiera restar importancia a tales conceptos, pero en la preparación psicológica cumplen estrictamente un papel de **resultantes de un proceso y unas condiciones de entrenamiento**. En otras palabras, la confianza (como autopercepción subjetiva de capacidad) no puede trabajarse directamente (y menos 'dársela a otro/a') porque es un efecto indirecto de la preparación *en otras áreas*. ¿Cuáles son?

Una de estas *otras áreas* fue citada en el role-playing y probablemente pasó desapercibida: cuando el jugador dijo '*se te queda el brazo dentro*'. Es decir, la reacción motriz forman parte también de aquello que llamamos 'emocional', y

no sólo eso, puede ser el fundamento sobre el que cimentar este tipo de preparación.

Lo mismo sucede con las emociones calificadas como 'positivas': la euforia súbita ante un éxito o acierto podría acarrear alteraciones somáticas durante el acto deportivo, amenazando la precisión necesaria, por ejemplo, para lanzar un penalti o en un tiro libre decisivo.

En suma, como ya decía *Barbara Knapp*¹¹ a principios de los años 60, '*cualquier habilidad motora tiene tanto de sensorial como de motora*. Es decir, en la medida que seamos capaces de regular **las respuestas fisiológicas de nuestro cuerpo (respiración, sudoración, tono muscular, actividad cardíaca...)** que acompañan y forman parte de las emociones, podremos ponerlas al servicio de la coordinación motriz requerida en momentos de adversidad (errores, presión competitiva, etc.).

Esta tesis, aunque parece de sentido común, contraviene nuestra manera usual de pensar. Es decir, en lugar de que la percepción de un 'error' activa nuestras emociones y posteriormente se movilizan nuestras reacciones corporales, lo que aquí exponemos es otra secuencia: los cambios en el cuerpo no son un sub-producto de las emociones, sino son materia prima de la emoción misma. Diversos autores, como *William James*¹², profesor de Harvard y padre de la psicología, ya habían anticipado la *bidireccionalidad* entre emoción y cuerpo, o más recientemente, el reconocido médico y neurólogo *Antonio Damasio*¹³.

Por tanto, nuestro 'cerebro emocional' está más íntimamente ligado con el físico que el 'cerebro cognitivo', y de ahí que, en la línea que sugiere *Servan-Schreiber*, **las emociones sean más fácilmente gestionables a través del cuerpo que no desde el recurso de la palabra**. Un ejemplo de ello sería que si nos sentimos muy nerviosos, de poco sirve repetirnos '*cálmate, cálmate...*'; en cambio, puede ser mucho más efectivo aprender a descansar el pensamiento y modular la respiración abdominal.

¹¹ *Skill in Sport: Attainment of Proficiency*, Routledge & Kegan Paul PLC, 1963

¹² *What is an emotion*, Mind, Volume os-IX, Issue 34, 1 April 1884, Pages 188–205

¹³ *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Harvest Books, 2000

Todo ello nos enlaza con los dos siguientes apartados que tratan sobre *propiocepción sensomotriz* y el *autodidactismo*, como síntesis del desarrollo teórico-práctico del Dr. Viadé y base de la preparación que desarrollamos en el Instituto Innova.

C. Propiocepción sensomotriz y sus procesos básicos

El cerebro, a través del resto del cuerpo, cuenta con diversos sensores para captar diferentes estímulos. Los *exteroceptivos* atienden a los estímulos externos mediante los cinco sentidos. También están aquellos sensores dedicados a nuestro mundo interior, como los *propioceptivos*. Estos últimos recogen los datos que aportan los distintos receptores de nuestro sistema nervioso situados en el aparato esquelético-muscular y nos permiten, por ejemplo, '*darnos cuenta de que estamos estirados en posición horizontal en una habitación oscura y sin otro input exterior*'.

A pesar de que actualmente la tecnología permite recolectar grandes cantidades de datos y análisis estadísticos sobre orientación del cuerpo, posicionamiento, cargas de trabajo, movimientos óptimos, etc. nuestro hándicap sigue siendo que no nos hemos preparado lo suficiente para **captar las señales propioceptivas sensomotrices** (Viadé, A.) y con ello, responder con inteligencia ante un error.

Estas señales y sus reacciones corporales forman parte de los **procesos básicos**: p.e. *niveles y tipos de atención, toma de decisión y reacción, tono muscular requerido en cada movimiento, umbral de fatiga y su gestión, función respiratoria, etc.* Estas experiencias internas han sido tradicionalmente catalogadas como elementos distractores y por tanto, a ser vigiladas o controladas. La propuesta aquí, en cambio, es que debemos **conocerlas sensorialmente para poderlas canalizar en favor de la acción motora idónea en cada circunstancia**, y en este caso, tras un o diversos episodios de error.

Imaginemos el ejemplo, citado también en una reciente entrevista¹⁴ con la periodista Ariadna Cañameras, de una jugadora de balonmano que acaba de fallar sus tres lanzamientos previos. En el lenguaje usual es fácil recriminarle que *'no estaba concentrada'* ('concentración', otro de los conceptos *tótem*). Pero paradójicamente, sí que lo estaba, porque su *atención* se centraba en su emoción y no en el gesto deportivo a acometer. En el momento del error reacciona con angustia ante el mismo y es cuando vuelve a fallar repetidamente, porque **dos pensamientos simultáneos son prácticamente imposibles de gestionar, uno siempre desplazará al otro**. Si adicionalmente, la jugadora siente la presión que de ella depende el partido y dedica energía a este pensamiento, aún desvía más la atención en la tarea de precisión. En este caso, el aprendizaje potencial radica en poder **focalizar su energía atencional en sus sensaciones musculares y no en estas emociones o pensamientos para lograr el lanzamiento adecuado**. Es cuando decimos que ha desarrollado su capacidad 'propioceptiva sensoriomotriz'.

Muchas de las instrucciones que escuchamos desde los banquillos, cuando un jugador/a comete algún error, contradicen estos principios. Un ejemplo que suele poner el *Dr. Viadé* es cuando, en pleno partido, se insta a los jugadores a *'pensar en positivo'*. No obstante, desde este enfoque, ¡'pensar' puede relajar la tensión pero interfiere en la atención requerida para la acción de rendimiento! De la misma manera que de poco sirve vocear a la esquiadora que *'se relaje'* cuando necesita focalizar su atención en la experiencia sensorial de disociar los músculos implicados en el movimiento de saltar a pista. Parte de la preparación emocional, por tanto, consiste en aprender a utilizar y combinar las diferentes modalidades atencionales que disponemos en función de las necesidades de cada momento.

Sin duda, de todos los procesos básicos, el de **la atención** es de los más relevantes en lo referente a la 'gestión emocional'. Más aún cuando, como subrayan diversas voces autorizadas, el déficit atencional de las nuevas generaciones requerirá un replanteamiento estratégico de los métodos de entrenamiento. *Nir Eyal*¹⁵, profesor asociado de la *Stanford's Graduate School*

¹⁴ <https://deportecienporcien.com/sierra-y-viade-la-psicologia-del-deporte-no-tiene-genero/>

¹⁵ *Indistractable: How to Control Your Attention and Choose Your Life*. BenBella Books, 2019

of Business, pronostica que la capacidad atencional será la destreza más importante del siglo XXI (según sus términos, la capacidad *indistraíble*).

Para aquéllos/as interesados en profundizar en el tema de la atención y las emociones, son recomendables los instructivos artículos aplicados al baloncesto del entrenador *Xavi Ramos*¹⁶ y de *Mari Carmen Abengózar*¹⁷, Doctora en Psicología de la Universidad de Valencia.

Estas capacidades requieren, como todo hábito, un proceso de des-aprendizaje y re-aprendizaje para lo que existen diversas metodologías de apoyo. Una de ellas es el instrumento de biofeedback con distintas variables psico-fisiológicas (frecuencia cardíaca, electromiografía, etc.) cuya utilidad viene demostrada por diversas investigaciones¹⁸. En nuestra experiencia¹⁹, uno de los más efectivos es el GSR (*Galvanic Skin Resistance*) orientado al registro de la actividad electro-dérmica de la piel. Recientemente, un joven atleta de 1500m. recordaba cuánto le había costado habituarse a este tipo de instrumentos pero que, progresivamente, este aprendizaje había emergido de forma natural, hasta el punto que tenía *'la sensación de que los tiempos de calentamiento se hacían más cortos'*.

D. Autodidactismo versus corrección externa del error

Stephen Curry, uno de los mejores jugadores de baloncesto de la NBA actualmente, comentaba en una entrevista²⁰ *'veo muchos vídeos de mis partidos, con muchos detalles sobre cómo es la posición de mi cuerpo, el equilibrio... es algo que también trabajo. Soy dueño de mi cuerpo y eso es algo que también tengo que entrenar hasta que pasa con naturalidad'*.

Si la base de todo aprendizaje es la corrección de los errores, ¿cómo los identificamos y mejoramos?, ¿en base a qué metodologías? y, lo más

¹⁶ <https://www.fbcv.es/blog/2019/03/desarrollo-la-atencion-entrenamiento-baloncesto/>

¹⁷ <https://www.fbcv.es/blog/2016/11/la-gestion-de-las-emociones-en-un-deporte-competitivo-como-el-baloncesto-una-aplicacion-del-dbm/>

¹⁸ Estrada Contreras, O., Silva, C., Pérez Córdoba, E., Borrego, C., Cantón Chirivella, E. *Intervención directa mediante biofeedback, para cambiar las conductas de desánimo de un portero de fútbol*. Revista de Psicología del Deporte, 2017, Vol. 26, núm 2 pp. 131-136.

¹⁹ Viadé, A. *Entrenamiento psicológico en los equipos de esquí de élite*. Dossier de Psicología del Deporte, 1992

²⁰ <https://www.marca.com/baloncesto/nba/2018/10/16/5bc521c3e5fdea69188b4628.html>

importante para lo que nos ocupa, ¿incide en la manera en que gestionamos nuestras emociones?

Recuerdo un entrenamiento de voleibol en que durante unos ejercicios repetidos de remate, algunas jugadoras, cuando fallaban, miraban de soslayo y de forma automática a su entrenador. Este acto instintivo no nos llama la atención bajo el paradigma de entrenamiento predominante: los entrenadores/as corrigen la posición, dan constantes indicaciones de mejora, evalúan el rendimiento de cada ejercicio y confían en la repetición como principal método de adquisición de destrezas. Es decir, según lo descrito previamente, maximizan el modelo de 'exteroceptividad'.

Una alternativa menos usual, en lugar de la corrección externa, sería preguntarle a la deportista: *¿por qué crees que has fallado?, ¿con qué información propioceptiva cuentas?, ¿qué deberías hacer en la siguiente ocasión?...*, hasta lograr que ella se lo cuestione por sí misma. Es decir, fomentar el aprendizaje de la 'capacidad propioceptiva'.

Sucede, no obstante, que muchos/as deportistas tienen dificultades en describir los errores que han cometido porque no se han preparado para captar e interpretar el significado de estas sensaciones propioceptivas y sus causas. Sólo a través de este autoconocimiento podrán corregirlo eficazmente dado que es imposible que el entrenador/a pueda transmitir desde fuera los inputs necesarios.

En esta misma línea, si el modelo de aprendizaje respecto a lo físico, técnico y táctico está basado en la exterocepción, **tampoco podemos esperar que los deportistas sean capaces de gestionar internamente sus propias reacciones e impactos emocionales ante los errores cometidos y la manera de reajustarse sobre la marcha en momentos clave.** Y menos aún en disciplinas donde el deportista o equipo dispone de un breve lapso de tiempo de recuperación entre cada intervención: *gestionar el nivel de activación, frecuencia respiratoria, tensión muscular, análisis y atención en el siguiente ejercicio, corrección del error previo y programación interna para la siguiente ejecución... y, vuelta a empezar.*

Es decir, **la gestión del error y la gestión ‘emocional’ del error son indisociables**. La pregunta para los entrenadores/as es: *¿dónde queremos que resida el principal locus de gestión? ¿interna o externamente? ¿nuestros métodos de entrenamiento están basados más en un enfoque u otro?*

Nuestra propuesta es que respecto al aprendizaje de la ‘gestión emocional del error’ resulta ineficaz el modelo del ‘palo y la zanahoria’. Es decir, en lugar de que el/la entrenador/a gestione deportistas o equipos (¡en realidad las personas nunca son ‘gestionables!’), proponemos **la creación de condiciones para la autogestión y el autodidactismo**. Afortunadamente ya estamos observando cómo esta práctica, de forma progresiva, se propaga en diferentes disciplinas.

No encuentro mejor definición del autodidactismo y cómo aprender a serlo que la cita²¹ de Jane Goodall, una de las mujeres científicas con mayor impacto del siglo XX: *‘mi mayor lección de vida es ser curiosa, hacer preguntas, no tener la respuesta correcta, proponerte averiguarlo por ti misma, cometer errores, pero no rendirte y ser paciente...una madre distinta podría haber matado esa curiosidad incipiente y quizás no habría hecho lo que he hecho’*.

En este mismo sentido, Pep Font, psicólogo del rendimiento del CAR y de numerosos deportistas del motor, afirmaba en una sugerente entrevista que *‘un piloto psicológicamente fuerte no es aquél que no sufre estrés, sino alguien con alta capacidad de aprender y adaptarse a las circunstancias que sean’*.

La creación de condiciones para el autodidactismo es posible que acompañe una revisión del rol del staff técnico y los entrenadores/as, tal y como se amplía en el siguiente punto.

E. El entrenador/a como modelo y creador de condiciones

Un estudio²² del *Aspen Institute* y la *Utah State University* en 2019 revelaba un dato preocupante: una gran proporción de abandonos en el deporte tiene lugar a la edad de 11 años, después haberlo practicado durante tres. Entre las

²¹ <https://aprendemosjuntos.elpais.com/ca/especial/el-mensaje-de-jane-goodall-a-las-ninas-que-suenan-con-ser-cientificas/>

²² <https://www.aspenprojectplay.org/national-youth-sport-survey/1>

diversas causas identificadas se encuentran la presión de los entrenadores/as y la falta de diversión.

El entrenador/a asume un papel de referencia y como tal, está sujeto/a al escrutinio constante de sus equipos y deportistas. Lo mismo les sucede a las personas que atribuimos una posición de autoridad (que no de autoritarismo), de manera que su actuación (*teoría operativa*), más que su discurso (*teoría de adscripción*), representan para los/las demás un espejo en el que mirarse.

Por tanto, en lo relativo a la 'gestión emocional del error', sería aconsejable que el/la entrenador/a practicara la **gestión propioceptiva de sus propias reacciones emocionales durante el entrenamiento y la competición**. Cuando esto no sucede se corre el riesgo de que, mediante un mecanismo conocido como 'proyección', se traspasen sus propias ansiedades (temor al fracaso o la crítica, impotencia, rabia, vulnerabilidad, etc.) al/la deportista o equipo, retroalimentando así el círculo vicioso de errores y frustración.

Si el/la entrenador/a no es capaz de conectar con sus propias emociones, es muy difícil que pueda hacerlo con las de sus deportistas para acompañarlos/las en este proceso de aprendizaje. En extremo, sucede lo que en psicología llamaríamos *alexitimia*: una relación distante, no empática, con un discurso desencarnado, frío y carente de emoción, etc., con el que el/la deportista no se siente comprendido/a ni en confianza.

Otro plano, no menos importante, es que **el rol de gestor de condiciones para el 'autodidactismo'** puede trastocar los hábitos del entrenador/a de muy diferentes formas. En esta transformación puede intervenir un freno importante: **el miedo**. Por un lado, al riesgo de 'perder el control' de la situación y por otro, al de sentirse prescindible en la preparación de los/las deportistas. No obstante, quizás sea la oportunidad de descubrir y probar nuevas contribuciones (en forma de actitudes o acciones), aunque sean de una naturaleza diferente.

Estas posibles contribuciones se acercarían a la idea del *proceso y experimentación* tan presente en la obra del filósofo *François Jullien*²³ cuando

²³ *Las transformaciones silenciosas*, Bellaterra, 2010.

describe las características del pensamiento chino y sus diferencias con el occidental. Inspiradas en sus ideas y adaptadas al ámbito deportivo, se nombran a continuación algunos ejemplos de esta potencial transición de rol para los/las entrenadores/as. Contribuciones que podrían ayudar al pleno desarrollo (o mejor dicho, autodesarrollo) del potencial de autogestión emocional del/la deportista. Son las siguientes:

- de un modelo basado en un ideal a uno que da importancia a la singularidad del proceso
- de apelar a la razón a influir de forma indirecta
- de tener presencia permanente a apoyar con discreción
- de la espectacularidad de las instrucciones a un trabajo subterráneo
- del control externo al fomento de la autonomía
- de imponer una acción a generar condiciones
- de la presión por el objetivo a facilitar el progreso
- de la persuasión y argumentación a la disponibilidad empática
- de la normativa externa a la co-creación de un propósito
- de la desconfianza a contribuir a la auto-exigencia
- del empujar constantemente a intervenir cuando hay desvío o bloqueo
- del juicio externo a colaborar en la experimentación sin temor
- del esfuerzo sin gozo al placer con reto
- del foco en los resultados al rendimiento como resultante
- de la inhibición del riesgo a la exploración de desafíos
- del sentimiento de culpa por el error al aprendizaje en confianza

Las anteriores podrían ser algunas de las características de lo que en psicoanálisis, tomando prestado el término de *Donald Winnicott*²⁴, se concibe como 'espacio potencial' (*suficientemente bueno*) para un aprendizaje autodidacta, donde se ha revertido la imagen del 'error' y su carga negativa. En este camino, si fuera el caso, cada entrenador/a transitaría de forma imperfecta de acuerdo a sus propias capacidades y recursos, sin que necesariamente exista un modelo al que compararse como tampoco lo hay para ningún/a deportista.

²⁴ *Realidad y Juego*, Gedisa Editorial, 2006

F. Re-significando el papel del error

Una de las asistentes a la *talk*, V. Molina, madre de dos jugadoras de voleibol y de una de las figuras más prometedoras de la halterofilia de nuestro país (Karla Sánchez), describía en una reciente entrevista²⁵: *‘sólo cuando disfrutas con cada entrenamiento, descubres que el verdadero fracaso es justo ese: no disfrutar’*. Creo que con estas palabras que nos invitaba a repensar los valores tradicionalmente asociados al ‘fracaso’ y ‘éxito’, y cómo son fomentados en el entorno del deportista (club, familia, compañeros, entrenadores, etc.).

En el mundo educativo y empresarial, a pesar de encumbrar a héroes como *Steve Jobs* y fetichizar el fracaso como proeza, los alumnos siguen focalizándose en las métricas usuales de ‘notas’, imposibilitados en gestionar los diferentes reveses que les depara la vida. Fruto de ello, empiezan a originarse, en diferentes universidades estadounidenses, iniciativas para revertir esta concepción del ‘error’. Una de ellas es el programa llamado *‘Failing Well’*²⁶ (Fallar Bien) de la *Smith College en Massachussets*, donde al inscribirse, los alumnos reciben un ‘Certificado de Fracaso’ que les autoriza a *‘equivocarse ante cualquier iniciativa que tomen’* y en las clases se debate sobre el síndrome del impostor, perfeccionismo, resiliencia, etc.

Comparto estas iniciativas para resaltar la importancia de fomentar una cultura que, admitiendo el estigma del ‘error’, trate de compensar esta connotación. Precisamente, una de las contribuciones más importantes del/la entrenador/a consiste en **reinterpretar el valor del error y el significado de su impacto emocional, no sólo a nivel discursivo sino también en formas prácticas y tangibles.**

Para ello, una de las acciones sería cuestionar críticamente las metodologías usuales de entrenamiento y el uso de los datos vinculados al error, y así ser más conscientes de las razones de su puesta en práctica. Para poner un ejemplo: *¿es necesario entregar después de un partido las estadísticas del mismo a los/as jugadores/as?* Dependerá de cuáles son las medidas utilizadas,

²⁵ <https://www.lavanguardia.com/deportes/otros-deportes/20181129/453227479911/halterofilia-femenina-cataluna-familias.html>

²⁶ <https://www.nytimes.com/2017/06/24/fashion/fear-of-failure.html>

con qué finalidades y cómo anticipamos que serán interpretadas emocionalmente por sus destinatarios/as.

Es decir, un 'error' tiene lugar en el momento en que hay una medición: esto es, cuando comparamos un fenómeno a evaluar con una variable conocida y elegida como unidad de referencia (la 'medida').

En cada disciplina deportiva existen las usuales 'medidas' empleadas para establecer comparativas entre jugadores, su evolución, estadísticas, etc. y, entre otras, para determinar los 'errores' o 'fracasos' a los que prestar atención. Y por lo general, si estas medidas son de carácter numérico suelen adquirir más relevancia y legitimidad.

Sin embargo, enlazando con las ideas de nuestro colega *L. Hoebeke* (ver artículo²⁷), *'medir es un arte; y más complejo de lo que parece'*. La elección de estas medidas no es azarosa, ya que presupone un juicio de valor sobre lo que se considera relevante y lo que no, trasladando un mensaje evidente al/la deportista y/o equipo respecto a valores y cultura interna.

Por otro lado, cualquier medida representa una reducción de lo que llamamos realidad (por ejemplo, un partido). Por ello existe el riesgo de considerar que *'la estadística'* es *'la realidad del partido'*, obviando así otros fenómenos del proceso (ausentes en los cuadros de *Excel*) pero con potencial utilidad para un aprendizaje autodidacta. Es cuando las estadísticas se tornan objetos fetiche (lo mismo que sucede actualmente con los KPI's en las organizaciones).

Además, *'para medir necesitamos una línea temporal'* (*L. Hoebeke*), de la misma manera que un barco precisa de una trayectoria suficiente para saber hasta qué punto se ha desviado de su destino. **El sentido original de estas mediciones es que contribuya a disponer de una visión del proceso, a regularnos, a reflexionar sobre las alteraciones, a comprender mejor lo que sucede, a corregir desviaciones, etc., en definitiva, a aprender de la experiencia.** Por consiguiente, volvemos a la pregunta inicial: *¿es funcional disponer de la estadística de un solo partido sin una acumulación suficiente de datos en diversos encuentros?*

²⁷ <http://innovaccio.net/es/publicacions/fetichismo-de-la-medicion/>

La intención de estas reflexiones, no es dar una respuesta unívoca sobre estas prácticas, sino invitar a que el/la lector/a las reexamine de acuerdo a sus propias finalidades y reflexionar en cómo contribuyen a consolidar una cultura específica del error y su impacto en la vida emocional del/la deportista o equipo.

G. La singularidad individual y la dinámica grupal

Entre las diferentes reflexiones y preguntas de la *talk*, una de ellas estimuló lo que me gustaría exponer en este apartado. Fue cuando *Juan A. García Herrero* (profesor, entrenador de balonmano y autor del recomendable libro²⁸ sobre gestión de la adversidad) presentaba una escena delicada y de difícil manejo, en la que una jugadora, a pesar de su potencial, entra en ‘error crónico’.

En lo referente a la ‘gestión emocional’, como en cualquier situación de complejidad, no existen recetas uniformes y menos aún sin contar con un conocimiento exhaustivo del caso y su contexto. De todas formas, esta situación ‘tipo’ me invita a pensar en la importancia, para el/la entrenador/a, de **balancear con medida una aproximación individual con una grupal**, teniendo presente que los estados emocionales de un/a jugador/a retroalimentan a los del equipo y viceversa.

De entrada, la ‘gestión emocional de error’ requiere **atender a la individualidad**. A pesar de que los métodos de preparación (físico, táctico o técnico) respondan por lo general a programas estándar para todo el equipo, muchas de las ideas de la *talk* insistían en personalizar a cada deportista las cargas de responsabilidad, los objetivos, la necesidad de reconocimiento, etc. y lograr que cada uno/a se sintiera reconocido/a en su singularidad.

De la misma manera que cada deportista es único/a respecto a sus características físicas observables, lo es también en la manera subjetiva como percibe, siente e interpreta la realidad. Como decíamos al inicio, en su *cerebro emocional* se acumula un bagaje experiencial que, ante circunstancias y estímulos similares, vuelve a reactivarse repitiendo patrones de reacción y actuación específicos (lo que técnicamente denominamos ‘rol’).

²⁸ *Esto ya no es divertido: un ensayo sobre la adversidad en el deporte*, Ed. Círculo Rojo, 2018.

En el caso de la jugadora de balonmano, antes citada, una posibilidad es que su casuística individual (sucesos del pasado, expectativas actuales, sensibilidad ante la presión ambiental, creencias limitantes, autoimagen de capacidades, contexto extradeportivo, aprehensiones, etc.) haya acabado consolidando un rol (por ejemplo, *'la que falla siempre'*, *'la incapaz'*, etc.) del cual no es fácil desprenderse y con el riesgo de afianzarse como identidad estable.

Esta experiencia me recordó situaciones similares donde fue necesaria una intensa preparación *propioceptiva sensomotriz*, junto con un acompañamiento en *Gestionarse en el Rol*²⁹, es decir, desarrollar la capacidad de identificar, comprender y regular las propias reacciones/acciones en el *aquí y ahora* ante episodios críticos (fallos, derrotas, lesiones, etc.). Pero el trabajo individual requirió también complementarse con un abordaje sistémico de todo el equipo, lo que nos lleva a la importancia de **la dinámica grupal en la gestión emocional del error**.

Los grupos son sistemas vivos cuyos miembros no sólo son interdependientes del trabajo conjunto que realizan, sino también porque comparten y se impregnan de sus diferentes estados anímicos. Desde esta perspectiva sistémica, por mucho que algunas reacciones ante el error o la derrota parezcan individuales, nunca podemos aislarlas de la dinámica grupal.

Entender que el error y su consecuente reacción emocional por parte de un/a miembro, podría ser el emergente de la vida emocional de todo (o parte) del equipo, no es una aproximación usual ni fácil de entender. Pero si piensan en su propia experiencia, reconocerán con facilidad grupos, donde algunos/as miembros suelen cargar con mayor intensidad con un tipo de emoción y otros/as compañeros/a con otra; la diferencia aquí estriba en **interpretar que los primeros también representan (emocionalmente) a los segundos y viceversa**.

Por ejemplo, es conocida la dinámica del 'chivo expiatorio' en que un/a componente del equipo carga con todo lo asociado al error, el

²⁹ Artículo 'La Innovación de Rol', Instituto Innova, 2011

malfuncionamiento, lo defectual, etc., y por ende, con las emociones de frustración, incapacidad, impotencia, etc. De esta manera, el resto del grupo queda liberado de esta condición anímica. Y la muestra de que es una manifestación sistémica se prueba cuando, al prescindir de este/a miembro, las emociones descritas se mantienen en el propio equipo, ahora expresadas por otro/a miembro o de manera más compartida (ver artículo³⁰).

Esto no obedece a una conspiración maliciosa del resto del equipo, sino que forma parte del funcionamiento usual de las dinámicas grupales, que operan muchas veces, a nivel inconsciente ante la ansiedad generada en situaciones de alta presión o complejidad.

Las emociones asociadas al error que quedan encapsuladas en un equipo, conforman una gran reserva de energía que puede canalizarse a favor del rendimiento futuro o todo lo contrario, redirigirse a dinámicas improductivas (conflictos, desánimo, tensiones, desunión, envidias, lesiones, etc.). A continuación describimos algunas aproximaciones para procesar y prevenir este tipo de derivas.

H. Tratamiento del impacto emocional tras el error

*Álvaro de Arriba*³¹, atleta especializado en 800m., vivió una gran frustración tras los Europeos de Berlín'18, recordándolo como *'aquél día tenía las piernas, pero la cabeza no me daba'*. Tras esta experiencia se puso en manos de diversos profesionales, tomando conciencia de la importancia de este tipo de trabajo y logra, al año siguiente, su primer oro continental en los Europeos Indoor de Glasgow.

Casos similares, con los que había colaborado directamente el Dr. *Viadé*, fueron el atleta *Valentí Massana* que tras su descalificación en la prueba de los 20 km de marcha en los JJ.OO. de Barcelona'92 y tras un intenso trabajo, logra al año siguiente la medalla de oro en el campeonato del mundo de Stuggart'93;

³⁰ Artículo 'La Falacia del Alto Rendimiento': <http://innovaccio.net/es/publicacions/alto-rendimiento/>

³¹ <https://www.lavanguardia.com/deportes/otros-deportes/20190303/46809702901/alvaro-de-arriba-ana-peleteiro-europeos-indoor-atletismo.html>

otro ejemplo fue el de *Blanca Fernández Ochoa*, que tras una caída durísima en los JJ.OO. de Calgary'88, admitía en aquél entonces *'yo me veía que estaba bien físicamente pero me faltaba algo'* y cuatro años después se convierte en la primera esquiadora española en ganar un medalla en los JJ.OO. de Albertville'92.

Y seguramente encontraríamos otros ejemplos donde un contratiempo inesperado y desfavorable, se convierte en acicate para un salto cualitativo en los métodos de preparación y su rendimiento. Pero también es probable que existan muchos otros, que no salen a la luz y que después de un suceso similar, perecen en el intento sin que la herida llegue a cicatrizar.

La ansiedad generada ante el error o la derrota imprevista se dilata cuando se le añade un ingrediente: la rumiación. En términos alimentarios sucede cuando se regurgitan del estómago los alimentos no digeridos de manera repetida e involuntaria, se mastican de nuevo y luego se vuelven a deglutir o escupir.

Ocurre lo mismo con las emociones: se revisitan las escenas de error de forma obsesiva, realimentando las emociones negativas, minando la autoconfianza, activando los pensamientos destructivos, desviando la atención de la acción presente, poniendo energía en lo que queremos evitar y así, aumentando la probabilidad de volver a repetir. Cuando se rumia, apunta el profesor *Nicholas Petrie*³², *'la atención queda prisionera de loops improductivos'*, cuál hámster en una rueda.

En nuestra experiencia observamos que el primer paso para iniciar el proceso de digestión y recuperación consiste en **reconocer y compartir el impacto emocional en toda su amplitud**, dando espacio a convivir con la frustración, aceptar los hechos y permitir el duelo. Como apunta nuestro colega *Joan Roma*³³ *'es preferible tener pequeñas depresiones para evitar la gran depresión posterior, siendo éstas el sustrato abonado para aprender y generar nuevas narrativas'*.

³² https://hbr.org/2017/03/pressure-doesnt-have-to-turn-into-stress?utm_medium=social&utm_source=twitter&utm_campaign=hbr

³³ <http://innovaccio.net/wp-content/uploads/2019/04/Comprendre-abans-dactuar-La-Vanguardia-07-04-13.pdf>

Por tanto, no se trata simplemente de aceptar lo inevitable sino de conectar con las fuerzas internas para el siguiente reto. Sabemos que esto no es fácil porque en nuestra cultura se tiende a desincentivar la expresión de emociones ‘negativas’ que son interpretadas como signos de debilidad.

Imaginemos un equipo de fútbol que ha perdido un partido importante ante un rival directo. Sería recomendable, aunque poco practicado, que posteriormente al encuentro, se dedique un tiempo para que los diferentes jugadores/as puedan expresar sus emociones, reconocer las dificultades, dirimir las tensiones, visitar las jugadas erróneas, interrogarse sobre los momentos inexplicables, corregir errores, etc. Pero también que exista espacio para recordar los aciertos, reconocer las acciones bien ejecutadas, las tácticas cumplidas, etc. Es decir, aunar y procesar el estado conjunto y evitar que algunos/as deportistas sobrecarguen y se especialicen en emociones nocivas y contraproducentes.

Existen diversas metodologías para facilitar estos espacios conversacionales. La que utilizamos en el Instituto Innova (*Exploración del Estado del Sistema*) se rige por principios metodológicos rigurosos como, por ejemplo, **la suspensión del juicio y la crítica, la escucha activa, la libertad para expresar lo que se siente en cada momento, el respeto mutuo y la ausencia de conclusiones.**

El principal impedimento para que el entrenador/a inicie este tipo de diálogos (‘abrir el melón’) es el temor a una ‘catarsis incontrolable’ o un potencial ‘conflicto’. En esta línea, un artículo interesante sobre la gestión del conflicto en estas reuniones es el de *Liane Davey*³⁴ que, aunque trata de equipos organizativos, es aplicable también al entorno deportivo.

En cualquier caso, es cierto que el/la entrenador/a siempre cuenta con la alternativa de proporcionar un mensaje unívoco y contundente, que aunque desatienda a las diferentes sensibilidades de sus jugadores/as, le permita apaciguar su propia ansiedad. Pero no es menos cierto que el simple deseo de ‘superar’ la derrota poniendo el foco en el siguiente partido, con un sermón

³⁴ https://hbr.org/2019/12/let-your-team-have-that-heated-conversation?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=twitter

optimista y consolador, sea como llover sobre mojado en lo referente al acompañamiento de la gestión emocional de sus jugadores/as.

Preparémonos para lo peor, porque lo mejor se encarga de sí mismo. Proverbio Yiddish

PARA ACABAR

Reproduciendo las palabras (quizás apócrifas) de la filósofa francesa *Simone Weil*: '*si queréis saber cómo es realmente un hombre, mirad cómo se comporta cuando pierde dinero*', de igual manera, si queremos saber cómo es realmente un/a deportista, equipo o entrenador/a tenemos que mirar cómo reaccionan ante el error.

Toda recomendación en este campo es sensible ya que requiere de una adecuación personalizada para cada deportista y equipo. Es por eso que son tan importantes los espacios de intercambio como la *talk* WSH que estimulan la indagación y el reconocimiento de lo que hacemos o damos por supuesto. De hecho, este artículo pretende dar un paso más en esta finalidad.

Por fortuna, la preparación en estas capacidades es un proceso imparable tal y como ya ocurre, aunque lentamente, en el deporte base. De hecho, tal y como reza el proverbio *Yiddish* al inicio de este último apartado, *prepararse para lo peor* es también parte del entrenamiento necesario para un óptimo rendimiento.

En estas últimas líneas, quisiera agradecer al equipo de WSH la gratificante oportunidad de participar en la *talk*. Este trabajo tampoco hubiera sido posible sin las aportaciones de mis colegas en el Instituto Innova (Jaume Benavent, Sandra Carrau y Joan Roma) y, especialmente, sin la generosidad del Dr. Albert Viadé en seguir compartiendo sus lecciones y experiencias.

Sobre el autor:

David Sierra Lozano es Socio-Consultor de Innova, Instituto para la innovación organizativa y social. Post-grado en RRHH y Consultoría de

Procesos, U.B. MIT Sloan Business Process Design for Strategic Management Program. Coordinador del Área de Rendimiento Deportivo. Especializado en la perspectiva sistémica aplicada a la psico-dinámica de grupos y el desarrollo de equipos en entornos exigentes. Autor de diversos artículos especializados sobre equipos y sistemas de trabajo. Asesor en el rol de liderazgo. Staff del Seminario “Liderazgo, Innovación y Poder”.

El Instituto Innova acompaña desde 1994 a organizaciones, equipos y personas en sus procesos de transición, ofreciéndoles consultoría, asesoramiento en el rol y desarrollo de capacidades a través de una perspectiva sistémica y multidimensional. Basándose en la metodología del aprendizaje por la experiencia, el Instituto ofrece programas abiertos regulares sobre liderazgo, nuevos sistemas de trabajo, consultoría, capacidades políticas, el trabajo con la diversidad y la preparación psicológica en el deporte. En su vertiente comunitaria, coorganiza actividades de reflexión social y desarrollo de la capacidad de agencia de la ciudadanía.

innovaccio.net | innova@innovaccio.net