



Los inicios nunca son fáciles (en el deporte y en la empresa)

Descripción

Una historia real (o casi)

Oakland, otoño de 2014. Primer entrenamiento de pretemporada de los Golden State Warriors.

Los jugadores están en la pista esperando al nuevo entrenador. Algunos se miran con curiosidad. Otros con escepticismo. El hombre que va a dirigirlos nunca ha entrenado antes a ningún equipo. Ni en la NBA, ni en la universidad, ni en categorías inferiores. Ese hombre es Steve Kerr.

Kerr había sido un excelente jugador de rol, campeón con los Chicago Bulls de Michael Jordan y con los San Antonio Spurs de Tim Duncan. Pero una cosa es tirar triples en momentos decisivos y otra muy distinta es dirigir a quince profesionales con contratos millonarios.

Cuando entra al pabellón, el ambiente es extraño. Los jugadores no saben exactamente qué esperar. Stephen Curry y Draymond Green observan con atención. Andre Iguodala, veterano, analiza cada gesto.

Kerr comienza el entrenamiento con algo inesperado.

No habla de sistemas. No habla de estadísticas. Habla de aprender y les dice algo muy simple.

“Vamos a equivocarnos mucho este año. Yo el primero.”

Los jugadores se miran entre sí. No es lo habitual escuchar eso de un entrenador en su primer día, pero Kerr continúa. Explica que están construyendo algo nuevo. Que habrá errores, dudas, momentos incómodos. Pero que, si todos aprenden juntos, el equipo será mejor al final del proceso.

Aquella temporada los Warriors ganaron 67 partidos y el campeonato de la NBA. Pero lo importante no fue el resultado, lo importante fue el principio, porque Kerr entendía algo que la psicología y la neurociencia han demostrado una y otra vez, que nadie empieza sabiendo y los comienzos siempre son incómodos.

Introducción

Hay un momento que todos atravesamos tarde o temprano, el momento en que dejamos de ser estudiantes y empezamos a ser responsables. Puede ser un entrenador que dirige su primer equipo, un joven profesional que entra en su primer trabajo, un directivo que lidera por primera vez a otras personas. La sensación suele ser la misma.

Sabemos muchas cosas en teoría, pero en la práctica todo parece distinto. Las decisiones pesan más. Los errores se ven más. Las dudas aparecen más rápido.

Este fenómeno no es una debilidad individual, es una fase natural del aprendizaje humano.

La neurociencia del aprendizaje demuestra que el cerebro adquiere habilidades complejas en tres fases principales, el conocimiento teórico, la práctica guiada y la automatización (Ericsson, 2006). La mayoría de las formaciones académicas se centran en la primera fase, mientras que la experiencia profesional exige dominar las otras dos. Es decir, sabemos antes de saber hacer.

En el deporte esto se ve constantemente. Un jugador joven puede conocer todos los sistemas de un equipo, pero solo cuando juega partidos reales entiende cómo reaccionar bajo presión. Un entrenador puede dominar la táctica en una pizarra, pero dirigir un vestuario requiere habilidades emocionales, sociales y cognitivas que solo aparecen en la práctica.

Y lo mismo ocurre en la empresa. Los primeros años de cualquier carrera profesional están llenos de incertidumbre, no porque falte inteligencia o talento, sino porque el cerebro

todavía está construyendo las redes neuronales que permiten tomar decisiones rápidas en contextos complejos.

La buena noticia es que la psicología y la neurociencia nos ofrecen herramientas muy claras para entender este proceso y atravesarlo mejor.

Y el deporte, una vez más, nos ofrece ejemplos extraordinarios.

Cómo el cerebro construye la experiencia

Cuando una persona comienza una actividad nueva, su cerebro trabaja en lo que los psicólogos llaman modo consciente de aprendizaje. Esto significa que cada decisión requiere atención deliberada.

Un entrenador novel piensa en todo, en la rotación de jugadores, el tiempo muerto adecuado, la comunicación con el árbitro, la reacción del banquillo o la estrategia del rival. La carga mental es enorme.



Desde la neurociencia sabemos que esto ocurre porque el cerebro utiliza principalmente el cortex prefrontal, la región responsable del pensamiento consciente y la toma de decisiones (Miller & Cohen, 2001). El problema es que esta región tiene capacidad limitada. Por eso los principiantes suelen sentirse saturados.

Con la experiencia ocurre algo fascinante. Muchas decisiones pasan a ser gestionadas por estructuras más profundas del cerebro, como los ganglios basales, responsables de los hábitos y automatismos (Graybiel, 2008). Es decir, lo que antes exigía esfuerzo mental acaba convirtiéndose en intuición. Esto explica por qué los entrenadores veteranos parecen ver el partido con más claridad. No es magia, es experiencia convertida en estructura neuronal.

Steve Kerr lo entendió desde el primer día. En lugar de pretender saberlo todo, creó un entorno donde el aprendizaje era parte del proceso.

En el mundo profesional ocurre exactamente lo mismo. Los mejores líderes iniciales no son los que intentan demostrar que lo saben todo, sino los que aprenden más rápido.

El error como herramienta de aprendizaje

Uno de los mayores obstáculos para quienes empiezan es el miedo al error.

En muchos entornos profesionales se percibe el error como señal de incompetencia. Sin embargo, la ciencia del aprendizaje demuestra lo contrario.



El error es una de las herramientas más poderosas para consolidar conocimiento. Cuando cometemos un error, el cerebro activa una señal neurológica llamada error-related negativity, que permite ajustar futuras decisiones (Holroyd & Coles, 2002). En términos simples, el cerebro aprende más rápido cuando detecta que algo no funciona.

Esto explica algo que todos los entrenadores conocen. Los jugadores mejoran más después de un partido difícil que después de uno fácil. Steve Kerr permitió que su equipo experimentara, probara nuevas dinámicas ofensivas y se equivocara en el proceso. Ese estilo de juego, basado en movimiento constante y decisiones rápidas, terminó revolucionando el baloncesto moderno.

En la empresa ocurre algo similar. Los entornos que penalizan duramente el error frenan el aprendizaje. En cambio, los entornos que permiten experimentar generan innovación.

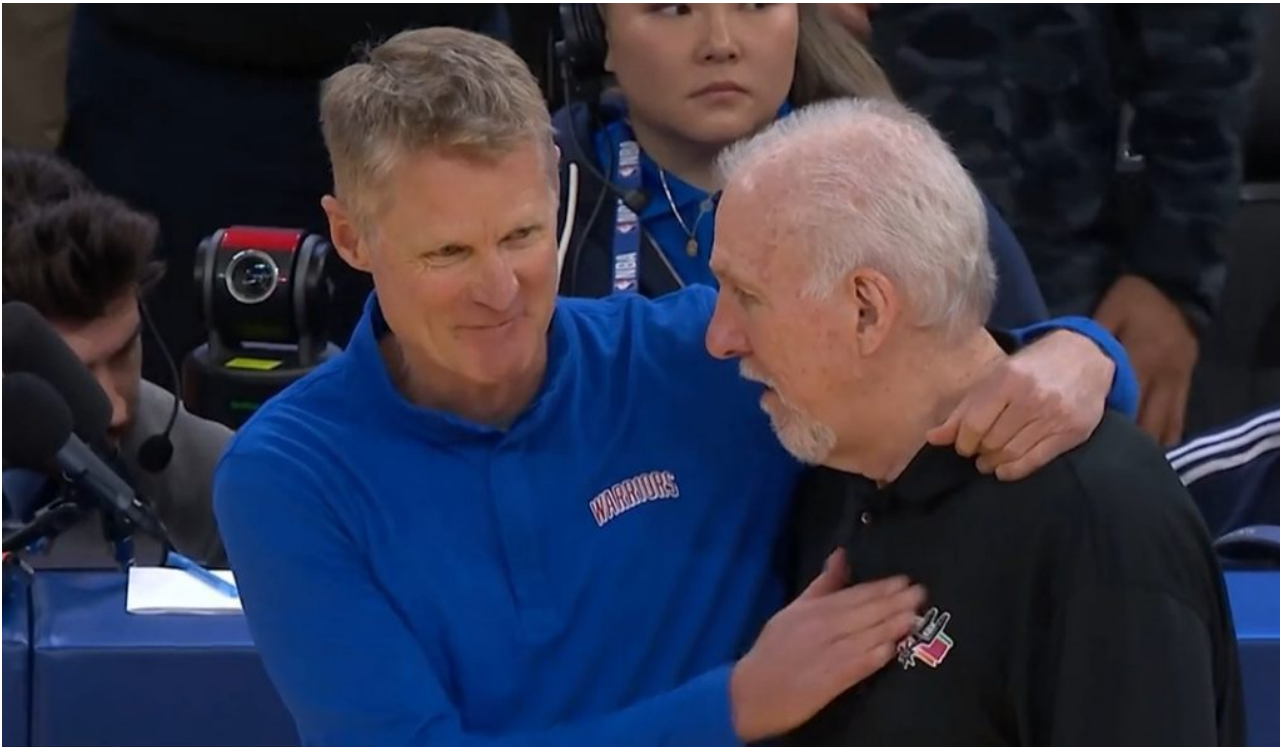
Amy Edmondson (1999) definió este fenómeno como seguridad psicológica, es decir un clima donde las personas pueden asumir riesgos sin miedo a represalias. En esos contextos, el aprendizaje se acelera y eso es exactamente lo que necesitan quienes están empezando.

La importancia de los mentores y del equipo

Otro factor decisivo en los comienzos es el entorno. Nadie aprende solo.

La investigación sobre aprendizaje experto demuestra que el progreso se acelera cuando existe mentoría y feedback constante (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993).

Steve Kerr tenía algo muy valioso cuando empezó a entrenar. Había jugado con dos de los mejores entrenadores de la historia: Phil Jackson y Gregg Popovich. Había observado cómo gestionaban vestuarios, cómo comunicaban con los jugadores y cómo tomaban decisiones bajo presión. Ese aprendizaje invisible se convirtió en una ventaja enorme cuando le tocó liderar.



En el mundo profesional ocurre lo mismo. Los mejores comienzos no suelen depender solo del talento individual, sino de la calidad del entorno de aprendizaje.

Un buen mentor puede acelerar años de experiencia. Un buen equipo puede compensar errores iniciales. Por eso, tanto en el deporte como en la empresa, los comienzos funcionan mejor cuando existe una cultura donde preguntar, aprender y mejorar es parte del día a día.

Conclusión

Los comienzos nunca son fáciles. No lo son para un entrenador que dirige su primer partido, no lo son para un profesional que empieza su carrera y no lo son para nadie que entra en un territorio nuevo. Pero hay algo importante que entender, la incomodidad inicial no es señal de incapacidad, es señal de aprendizaje.

El cerebro humano necesita experimentar, equivocarse, ajustar y repetir para construir habilidades complejas. Ese proceso no puede acelerarse con teoría ni con títulos, solo con práctica.

La historia de Steve Kerr nos recuerda algo muy valioso, que incluso quienes terminan alcanzando el éxito más visible empezaron en algún momento sin saber exactamente qué hacer. La diferencia no estuvo en saberlo todo desde el principio, sino que estuvo en cómo

afrontaron ese proceso de aprendizaje.

Los comienzos difíciles no son un obstáculo, son la base del crecimiento, en el deporte, en la empresa y en la vida, porque nadie nace experto. Los expertos se construyen a base de fallar.

Referencias

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*.
- Ericsson, K. A., Krampe, R., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- Graybiel, A. M. (2008). Habits, rituals, and the evaluative brain. *Annual Review of Neuroscience*, 31, 359-387.
- Holroyd, C. B., & Coles, M. G. (2002). The neural basis of human error processing. *Psychological Review*, 109(4), 679-709.
- Miller, E. K., & Cohen, J. D. (2001). An integrative theory of prefrontal cortex function. *Annual Review of Neuroscience*, 24, 167-202.

Chuleta rápida para sobrevivir a los comienzos

Sobrevivir a los Comienzos: Guía para Profesionales y Líderes



EL CONTEXTO:

Los comienzos generan saturación. La clave, como Steve Kerr en los Warriors, es crear un entorno de aprendizaje rápido para convertir el esfuerzo consciente en intuición neuronal.



1. APRENDER RÁPIDO

Enfócate en mejorar semanalmente en lugar de intentar demostrar un conocimiento que aún no tienes. Prioriza aprender.

2. PREGUNTAR MUCHO

Las preguntas inteligentes multiplican la capacidad de aprendizaje del individuo.



3. NORMALIZA EL ERROR

Los errores activan señales neurológicas que ajustan decisiones futuras y aceleran el aprendizaje real.

4. BUSCAR MENTORES

La mentoría y observación actúan como etajos que ahorran años de errores innecesarios.



5. OBSERVAR A LOS MEJORES

Busca mentores y observa a los mejores para acelerar tu desarrollo.

6. REDUCIR LA PRESIÓN INTERNA

El cerebro aprende mejor cuando el estrés no bloquea la atención del córtex prefrontal.

7. CONSTRUIR EQUIPO

Fomenta la seguridad psicológica: crea un clima donde asumir riesgos no genere miedo para innovar rápido.

Nota del autor

Las imágenes presentadas en este artículo han sido cuidadosamente seleccionadas a partir de partidos en vivo y grabaciones de libre difusión, con el objetivo de enriquecer el contenido y la comprensión del lector sobre los conceptos discutidos.

Este trabajo se realiza exclusivamente con fines de investigación y divulgación educativa, sin buscar ningún beneficio económico.

Se respeta plenamente la ley de derechos de autor, asegurando que el uso de dicho material se ajuste a las normativas de uso justo y contribuya positivamente al ámbito académico y público interesado en el estudio de la psicología en el deporte.

Si te ha gustado...

Encontrarás más historias como esta en «De la Cancha a la Vida» de Editorial Sentir.



[Consíguelo aquí](#)