

¿Jugar al Fútbol o Hacer Negocios?

Contenido

Introducción.

Pag 1

Los primeros 45 minutos.

Pag 1

La segunda mitad del partido.

Pag 5

Conclusión - Final del partido.

Pag 8

Título del Libro: Business and the Beautiful Game

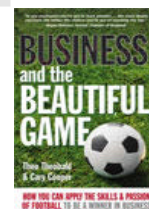
Autor: Theo Theobald, Cary Cooper

Fecha de Publicación: 3 de Septiembre 2005

Editorial: Kogan Page

Nº Páginas: 192

ISBN: 0749443545



EL AUTOR: Cary L. Cooper es profesor de Psicología de las Organizaciones en la Universidad de Lancaster y presidente de la Academia Británica de Management. Es autor de más de 100 libros sobre temas de management y colaborador habitual en las más prestigiosas revistas empresariales. Theo Theobald es autor de varios libros de negocios; su especialidad es el marketing y la publicidad. Ha ocupado puestos de responsabilidad en empresas como la BBC británica y, en la actualidad, dirige su propia empresa, Shocktactic Ltd.

Introducción

El fútbol es un deporte que despierta pasiones entre millones de personas en todo el mundo. Este libro presenta una original e innovadora forma de acercarse a los negocios mediante una analogía con el fútbol profesional. Lo que pudiera parecer un deporte sencillo, e incluso hasta infantil, es en realidad una compleja actividad humana en la que la competición se muestra en su estado más puro. En el fútbol no hay términos medios: o se gana o se pierde. La tabla de clasificación de un campeonato es el juez más severo que existe y solo los que muestran unas cualidades excepcionales pueden hacerse con el triunfo.

Los primeros 45 minutos

Existen ciertas cualidades individuales que han hecho y siguen haciendo únicos a ciertos jugadores de fútbol y, por analogía, a algunos hombres y mujeres de negocios. De entre todas esas cualidades, mencionaremos en esta primera parte las destrezas individuales, la ambición, la pasión, el manejo del estrés y la disciplina.

Destrezas

“Puedes enseñarle a un pavo a trepar a un árbol, pero es mejor que contrates a un mono”

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Tan solo hay que echar un vistazo a los desorbitados traspasos y salarios de los jugadores más importantes de la escena mundial del fútbol para darse cuenta de lo valiosas que son las destrezas de un jugador en un equipo de fútbol. Lo primero que aporta un futbolista a un club es su talento para conseguir títulos deportivos y, conforme se acorta la distancia entre ganadores y perdedores en cualquier competición nacional o internacional, un solo jugador en la cancha puede sin duda dar el vuelco definitivo a un torneo o un partido.

Lo segundo que esperan los equipos de fútbol de un jugador es que su talento arrastre a las masas a los estadios semana tras semana, incrementando de forma inmediata las ganancias del club. Para nadie es un secreto que la incorporación de un futbolista de prestigio puede hacer aumentar de forma vertiginosa el precio de las entradas a los estadios e incrementar los ingresos por *merchandising*.

Traslademos esta analogía a la arena de los negocios y empezaremos a comprender cómo un simple individuo puede desarrollar con éxito su trabajo e influenciar a todos los que tiene a su alrededor. Las leyes económicas dictan que el valor de las cosas depende de lo que alguien esté dispuesto a pagar por ellas. Una misma botella de agua mineral tiene precios muy distintos en un supermercado y en un hotel de lujo de una gran ciudad. La diferencia no estriba en el "valor intrínseco" del producto, sino en el "valor percibido" del mismo, es decir, aquellos factores ambientales que rodean al consumo, en este caso, de una botella de agua.

¿Qué relación existe entre lo que un club de fútbol está dispuesto a pagar por un jugador de elite y el valor que tiene un directivo para una empresa? El "valor" que aporta un jugador se mide por el rendimiento actual y futuro. Con este mismo esquema se mueven los gestores de recursos humanos. Cada uno de ellos analiza las carencias de la organización y trata de encontrar a aquellas personas que pueden aportar las destrezas de las que la empresa está necesitada. Igual que

un equipo de fútbol que encaja demasiados goles buscará en el mercado al mejor defensa posible, una empresa que esté perdiendo cuota de mercado, por ejemplo, intentará contratar a un experto en marketing con el suficiente talento como para salvar la situación hoy y mantenerse a flote en el futuro.

A la hora de reclutar nuevos empleados, los departamentos de recursos humanos han utilizado listas de destrezas o habilidades como la herramienta que les ayuda a separar el trigo de la paja. Es un sistema útil y ha sido ampliamente empleado por los departamentos de selección a lo largo de la historia. Sin embargo, cada vez se reconoce más el hecho de que lo que una persona puede hacer hoy es menos importante de lo que pueda progresar en el futuro. Por lo tanto, los reclutadores van buscando actitudes positivas en las personas y reducen la ponderación de las habilidades. No hay que caer en el error de contratar personas competentes con una actitud negligente o tibia, porque no darán el máximo de sí mismos para desarrollar todo el potencial de una organización. Ya no es suficiente con un goleador que salve a un equipo de una debacle pasajera. Se necesita gente con talento sumado a una actitud de proyección hacia el futuro.

Ambición

"Nadie te servirá títulos deportivos en una bandeja de plata"

Ferry McDermott - ex jugador del Liverpool

Hay muchas palabras y frases para definir la ambición: "intención de ganar", "deseo de triunfos", "hambre goleadora"... Al igual que en el caso de la pasión, estamos hablando de una emoción, pero la ambición se diferencia de la pasión en que nuestro control sobre la misma es mucho mayor. A lo largo de la vida nuestros anhelos se modifican y la ambición que se despierta en nuestro interior puede cambiar con el paso del tiempo. Sin embargo, la

ambición en sí misma es también capaz de convertirse en algo peligroso, sobre todo si no está contrastada con la realidad. Al final, si no podemos lograr nuestros objetivos por medios legales (o justos), más pronto que tarde caeremos en el engaño.

Es un debate muy extendido el tratar de averiguar si la ambición es un condicionante personal o si, por el contrario, el ambiente social y cultural o el propio país en que vivimos ejercen una influencia en el nivel que esta emoción alcanza en algunos individuos. El conocido hombre de negocios norteamericano Donald Trump mantiene una actitud muy ambiciosa frente a la vida y la gestión de empresas. Su lema podría resumirse en "nunca abandones, piensa a lo grande, sé un poco loco y navega contracorriente". Quizá se deba a que en su país la cultura del éxito está muy enraizada en la mentalidad de sus gentes. Alguien podría llamarlo individualismo, pero sin entrar a hacer juicios de valor, parece claro que el ambiente en que nos movemos crea unas actitudes determinadas ante la vida. Esto lo entienden muy bien los clubes de fútbol, que son auténticos especialistas en crear una especie de micro-clima que define lo que podría denominarse la "cultura del equipo" y establece los niveles de ambición para jugadores, entrenador y aficionados.

En el fútbol, los negocios y la vida en general, las ambiciones evolucionan a medida que las personas crecen en edad. En el fondo, se trata de una forma de prevenir nuestro desconsuelo frente a la disminución paulatina de nuestro rendimiento. Está claro que un reloj va marcando nuestra cuenta atrás laboral, algo especialmente trágico en la vida de los futbolistas profesionales, los cuales disfrutaban de un recorrido deportivo proporcionalmente breve frente a otras personas. Sin embargo, debemos huir de los agoreros que constantemente nos recuerdan que hay que poner los pies en la tierra y que lo mejor es abandonar nuestro entusiasmo. El vivir con la "inocencia de la juventud" -sea cual sea nuestra edad- es lo que ha hecho a lo largo

de la historia que cada generación se desarrolle hasta su máximo potencial. En palabras de Mark Twain: *"Aléjate de los que menos precian tus ambiciones. Suelen ser gente insignificante. Los grandes hombres son aquellos que te hacen sentir que tú también puedes llegar a ser uno de ellos"*.

Pasión

"Estos son jugadores: hombres que juegan con la cabeza y el corazón"

Ferenc Puskas -ex jugador del Real Madrid

El fútbol es un deporte apasionado. En el terreno de juego es donde mejor se aprecia, allí donde los futbolistas dan el máximo de sí mismos para alcanzar la gloria, o en las gradas, donde los aficionados apoyan con entusiasmo a sus estrellas partido tras partido haga sol, frío o llueva. La pasión es un elemento fundamental en este deporte, al igual que en el mundo de los negocios. Y lo más importante es que si aspiramos a alcanzar grandes metas, la pasión puede ser uno de nuestros mejores y más importantes activos. Es importante señalar que la pasión y el creer en algo están intrínsecamente unidos. No es posible apasionarse con algo si no estamos comprometidos con ello en cuerpo y alma y esto no es algo que pueda trasladarse fácilmente desde un entrenador (directivo) a un jugador (empleado). De manera que si creemos firmemente en algo, ya sea un club de fútbol o una organización, la pasión seguramente surgirá de forma natural.

¿De dónde nace la pasión? Sin lugar a dudas, son muchas las fuentes de donde mana esta emoción y, normalmente, es la combinación de varios factores la que produce este fenómeno tan singular. En primer lugar, la herencia. Al igual que la inteligencia, la creatividad o la apariencia física van pasando de generación en generación, lo mismo puede ocurrir con la pasión. Pero igual de importante es poseer el

"gen de la pasión" que vivir en un ambiente con gente apasionada de la que "imitar" los comportamientos y aprender unos sistemas de valores.

Otra de las fuentes de la pasión son las dificultades. Quizá suene paradójico, pero luchar contra las adversidades, tener algo que demostrar y sobreponerse a los varapalos que la vida nos "regala" en numerosas ocasiones, se transforman en un revulsivo de donde arranca la pasión. Es fácil observar este fenómeno en los jugadores de elite que sufren una lesión grave y esta los aparta durante una buena temporada de los terrenos de juego: lo habitual es verlos esforzarse al máximo para recuperarse y volver a brillar como lo hacían antaño. De forma similar, las empresas que atraviesan una crisis logran superar las dificultades si en su seno existen personas apasionadas que empujan a la organización hacia delante.

Por último, la tercera fuente de comportamientos apasionados es la relación con los compañeros de nuestro entorno. Los comportamientos "tribales" que muchas veces observamos en un partido de fútbol tienen el poder de agitar la pasión de todo un equipo. Un ejemplo prototípico de cómo la pasión puede arrastrar a los integrantes de un equipo es la celebración de los goles. Paolo de Canio (actual jugador del Lazio de Roma) popularizó una forma de celebrar los goles - que hoy se puede contemplar hasta en los partidos entre colegiales- quitándose la camiseta por delante de la cabeza y dejando únicamente cubiertos los brazos. Gritar, hacer cabriolas o acrobacias no es la única forma de trasladar la pasión a los compañeros. Las encendidas arengas de los grandes entrenadores a sus jugadores en el vestuario, antes de salir al terreno de juego (o durante el descanso), actúan como acicate en los momentos más complicados.

Probablemente el lector reconozca la importancia de una actitud apasionada, pero se preguntará qué hacer en el actual escenario de los negocios, en el que la lealtad de los empleados está de capa caída.

Es cierto que el aumento de la movilidad de los trabajadores, que cambian de trabajo ya sea porque existen más oportunidades o porque buscan mejores condiciones económicas o laborales, parece indicar que la lealtad hacia una empresa es actualmente una utopía. Sin embargo, un análisis con detalle de lo que realmente ocurre en los clubes de fútbol o en las empresas revelará que no es del todo cierto. Ya no existen los trabajos "para toda la vida", pero sí lo que cabe denominar una "relación de conveniencia". Mientras la relación (temporal) se extienda en el tiempo, la lealtad es una cualidad que puede mantenerse y, con ella, la pasión de los integrantes de una organización. Muchas empresas son conscientes de esta nueva realidad inestable (que, como acabamos de señalar, no implica necesariamente falta de interés ni de compromiso) y, en consecuencia, preparan planes de contingencia para sustituir a sus mejores empleados cuando estos deciden buscar nuevos horizontes.

Estrés

"No me pongas furioso...; creo que no te gustaría verme en ese estado"

Hasta aquí hemos examinado tres elementos esenciales para el éxito en el fútbol y, por analogía, en los negocios: disponer de las habilidades adecuadas, ambición suficiente y una pasión desbordante son factores que marcan el camino de los ganadores. Cualquiera que logre una óptima combinación de los tres, comprobará que no existe nada que se le ponga por delante... ¿o sí?

A pesar de la energía positiva que una persona es capaz de desplegar, es posible que ciertos factores desfavorables acaben por dar al traste con sus expectativas. Uno de esos dañinos elementos es el estrés. La forma en que una persona se enfrenta a este trastorno, el comportamiento que exhiba cuando se encuentre bajo sus efectos y lo que aprenda de la continua experiencia serán las claves que diferencien a

un jugador de otros, a un ejecutivo de negocios de los demás.

Muchas personas se extrañan del hecho de que un jugador de elite (con la gran cantidad de ingresos que acumula año tras año) pueda ser víctima del estrés: se trata de la simple creencia de pensar que la riqueza tiene una correlación necesaria con la felicidad. Pero ¿qué es exactamente lo que causa el estrés? ¿De dónde surge este mal que parece atenazar a la sociedad moderna? El profesor Robert Karasek (uno de los mayores especialistas del mundo en los aspectos psicosociales del trabajo) ha elaborado un modelo que identifica los tres factores que afectan al nivel de estrés de una persona: la demanda, el control y el apoyo.

La **demanda** constituye todo aquello que se espera de una persona, es decir, sus responsabilidades; el **control** determina la influencia que un individuo es capaz de ejercer sobre la demanda (¿está en nuestras manos alterar las tareas que tenemos que realizar en un determinado periodo de tiempo?); por último, el **apoyo** se refiere a la ayuda que razonablemente cabe esperar de nuestra red de conocidos y compañeros de trabajo. Estudiando con detalle cada uno de estos aspectos es factible reducir los niveles de estrés a los que una persona se enfrenta.

Parte del problema con el que muchos individuos se enfrentan al tratar de disminuir su nivel de exigencia (la demanda) es considerar que el mero hecho de pensar en ello supone una debilidad. En lugar de admitir que no es viable hacer frente a las responsabilidades impuestas (o autoimpuestas), continúan delante hasta que se llega a un punto de no retorno. En el fútbol, cuando el capitán del equipo atraviesa un periodo de baja forma, precisamente en el mismo momento en que su equipo se encuentra en apuros, es cuando puede empezar a sentir el peso de la responsabilidad. Si además el club le exige participar en actividades de relaciones públicas, asistir a eventos del patrocinador del equipo, etc., puede alcanzar un punto en el que la carga se le haga insoportable. Si no se reduce

el nivel de demanda/exigencia, la estructura personal de un individuo corre el riesgo de derrumbarse como si de un castillo de naipes se tratara. El nivel de reducción de esas exigencias depende del grado de control que la persona ejerce sobre las mismas y de la ayuda que reciba de los otros (bien bajo la forma de un favor personal -ayuda física o apoyo moral-, bien delegando actividades en los subordinados).

Disciplina

“Los sueños son lo que te hace empezar. La disciplina es lo que te mantiene”

Cuando reflexionamos sobre la disciplina desde un punto de vista individual, es muy frecuente tender a relacionarla con el autocontrol. Si adoptamos un punto de vista más amplio -la disciplina frente a los demás-, el término adopta una connotación algo más negativa. En cualquiera de los dos casos, la disciplina es uno de los elementos esenciales en el trabajo de cualquier organización. A continuación examinaremos este asunto desde ambas perspectivas.

La **autodisciplina** es una cualidad con múltiples componentes. El primero de ellos está relacionado con el “estado de forma” en que nos encontramos de cara a afrontar nuestro cometido. Los jugadores de fútbol saben que el alcohol, el tabaco o el dormir poco y mal son caminos peligrosos para un buen estado de forma e incluso para su propia autoestima. En los negocios, “estar en forma” va más allá del mero estado físico. Significa estar bien preparado para el rol que nos ha sido asignado. Es por ello que la autodisciplina requiere pararse a pensar cómo se puede hacer mejor el trabajo y conjeturar sobre el tipo de formación adicional que resultaría conveniente: todo ello encaminado a dar lo mejor de sí mismo.

Otra faceta de la autodisciplina es el autocontrol, que significa tomar decisiones objetivas de una manera racional. Equilibrar las necesidades de una persona con las de un equi-

po y con la organización en su conjunto, necesita de buen juicio y, si se es capaz de ejercer un control sobre estas áreas, es probable que se consigan los resultados que se buscan. En todo caso, no debe olvidarse que el autocontrol es un comportamiento arduo y costoso, porque requiere hacer permanentemente lo correcto por encima de lo que la persona desea instintivamente.

Siempre hay aspectos del trabajo que llegan hasta a enfurecernos, pero la autodisciplina es también el arte de enfrentarnos a ellos de la manera más inteligente. Muchas veces nos sentimos frustrados por la ineficiencia de las herramientas que utilizamos o por la escasez de los recursos que tenemos a nuestra disposición. Toda la energía que malgastamos en enojarnos por asuntos de este cariz son recursos que perdemos. Ante ello, lo que se impone hacer es preguntarse: ¿tengo la capacidad de cambiar esta situación? Si la respuesta es afirmativa, lo único que cabe es ponerse manos a la obra de inmediato, porque cuanto más dejemos pasar el tiempo, más frustración sentiremos y más nos distraeremos de nuestro cometido principal.

El último rasgo de la autodisciplina es la automotivación. Seguramente serán muchas las personas que intenten motivar a otras en el entorno laboral, pero la auténtica motivación es algo intrínsecamente individual. ¿Qué es lo que mueve a una persona a levantarse todas las mañanas para acudir a su puesto de trabajo? Si cada día es igual que el anterior, y no parece que se avance, es bastante difícil mantenerse motivado. Superar esta situación mediante la autodisciplina implica desprenderse de todo aquello que nos bloquea en nuestro desempeño, marcarse objetivos claros -incluso diarios- y revisar de forma periódica nuestros logros. Además, conviene recordar que cualquier persona con responsabilidad en una organización será un espejo en el que se miren muchas otras, por lo que la autodisciplina debe servir no solo para mejorar en el día a día, sino para servir de referente a otros individuos.

Por tanto, desde el punto de vista individual la disciplina incluye los elementos mencionados, como el "mantenerse en forma", el auto-control, la correcta gestión de las tensiones y la automotivación. Pero existe otro enfoque de la disciplina, que es el de una persona con responsabilidades hacia sus subordinados. Graham Taylor, entrenador de varios equipos de la liga inglesa de fútbol y de la selección de su país, considera que los jugadores han de tener bien presente la "estructura" en la que participan:

"No conozco ningún equipo de éxito que no esté organizado, ya sea por el entrenador o por los propios jugadores en la cancha. El entrenador tiene que liderar, tiene que estar preparado para tomar decisiones sabiendo que no todas van a dar los resultados esperados. La gente no sigue necesariamente una disciplina, sino una estructura donde cada uno sabe lo que se espera de él. Esto no significa que no puedan salirse de esa estructura, sino que hay consecuencias si lo hacen."

Las circunstancias difieren enormemente de una organización a otra y la cultura organizativa marca lo que es correcto y lo que no. En consecuencia, con tantas variables posibles es difícil desarrollar un conjunto de normas que establezcan un marco disciplinario. Por eso es importante que esas normas respondan a una razón sólida, sean apropiadas, claras, iguales para todos los individuos, consistentes y razonables.

La segunda mitad del partido

En nuestro imaginario "partido" de fútbol, hemos consumido los primeros 45 minutos en el análisis de las habilidades individuales, la ambición, la pasión, el manejo del estrés y la disciplina. La segunda parte versará sobre los roles que se dan en el mundo del fútbol o el de los negocios, como el *coaching* o el

management, la mejor forma de seleccionar a los miembros de un equipo y cómo enfrentarnos a los competidores.

El Capitán

"Si eres el capitán y alguien se desvía un milímetro, tu obligación es decirselo inmediatamente"

Bryan Robson -ex capitán de la selección de Inglaterra

Cualquiera que aspire a ser director de una empresa o piense en establecerse por su cuenta, sabrá que es de gran ayuda el haber pasado parte de su carrera profesional como capitán (líder) de un equipo. En un club de fútbol, el capitán ocupa una curiosa posición de *manager* intermedio y, sin lugar a dudas, muchas de las características que retratan a los grandes capitanes se pueden observar también en los mejores líderes empresariales.

Los grandes capitanes son el eslabón intermedio entre el resto de jugadores y el equipo directivo de un club de fútbol, lo cual no es siempre un plato de gusto. Traducen e interpretan los mensajes de una y otra parte, orientan a los jugadores en su papel estratégico dentro del equipo y son los portavoces del estado de ánimo del grupo cuando éste se encuentra sobre el terreno de juego. Cuando las cosas van mal actúan como "amortiguadores", absorbiendo los temores y angustias de uno y otro lado y transmitiéndolos con mesura. Los gestores intermedios en las organizaciones empresariales actúan de forma similar, tomando las órdenes de sus superiores y transmitiéndolas a sus compañeros y, en sentido inverso, trasladando las quejas y preocupaciones. Para hacer bien su trabajo necesitan "hablar" dos lenguajes, el de la dirección y el del "terreno de juego". Utilizar las palabras inadecuadas en el lugar equivocado puede acarrear consecuencias desastrosas.

¿Cuáles son los rasgos de los grandes capitanes y gestores? El primero de ellos, sin duda, es el halo de autoridad del que gozan entre sus compañeros, una cualidad que podría describirse como "ser el primero entre los iguales". Esa autoridad la emplean con autonomía. Antes del inicio del partido es el entrenador el que ostenta el mando sobre el equipo, pero cuando el árbitro da comienzo al partido, el capitán es el mejor situado para tomar decisiones minuto a minuto. La característica de la autonomía es similar en el campo empresarial y, de hecho, desde hace ya varios años es habitual en la gestión de los negocios el *empowerment*, que podría traducirse como "autonomía en la gestión diaria".

Otro de los rasgos esenciales de capitanes y gestores es la perspectiva. El carácter dual de estas personas les permite observarlo todo desde distintos puntos de vista. Se encuentran en las mejores condiciones para captar los sentimientos, estados de ánimo y emociones de todo el equipo. Es una de las tareas más complicadas para un capitán, porque en el fondo, están desarrollando dos trabajos de forma simultánea (como un jugador más y como líderes de grupo). Por tanto, para el correcto desempeño de sus funciones, los capitanes necesitan tener experiencia (algo que solo se consigue con la práctica) y una madurez que les permita actuar con la cabeza fría, sobreponiéndose en todo momento a sus emociones particulares.

Coaching

"No me digas lo que debería hacer; dime cómo debería pensar"

El rol principal de un entrenador (*coach*) de fútbol es la "gestión de personas", es decir, preparar a los jugadores para que puedan brindar lo mejor de sí mismos. Cada semana, el entrenador decide cuáles de ellos son los que están mejor preparados para defender los colores del club sobre el césped y tiene que

lidar, además, con los que se quedan en el banquillo (sin olvidar que en cualquier momento puede necesitarlos en la cancha).

En el mundo empresarial, parte del trabajo de los gestores incluye el entrenamiento (*coaching*) de los subordinados. De hecho, hay que afirmar que probablemente esta es la parte más importante de su trabajo: potenciar las habilidades de cada persona y sacar a la superficie todo su talento en beneficio del equipo y de toda la organización en su conjunto.

Es bastante fácil olvidarse de esta función esencial en el *management*, sobre todo en el complicado mundo de los negocios actual en el que todo parece moverse a una velocidad de vértigo. En el fútbol parece estar mucho más claro que el desarrollo profesional es algo que debe realizarse de forma continuada. Quizá si en los negocios hubiera una medición del éxito similar a la que existe en el fútbol (donde cada partido es un auténtico plebiscito), los gestores planificarían las sesiones de entrenamiento de sus subordinados con mucha más precisión (incluyendo una programación, unos objetivos claros, revisiones periódicas y *feedback* mutuo).

¿Cuáles son las características de un buen entrenador? En primer lugar, hay que citar el conocimiento. Un buen entrenador debe tener hondas nociones de diversas áreas, incluidas "la psicología de los jugadores", las habilidades del equipo propio y de los contrarios y de cómo gestionar conflictos. Pero antes de que se puedan poner en práctica cualquiera de estas características, necesita poseer un conocimiento exhaustivo de la parte técnica del juego. Lo que se entiende por "técnica" del juego (o de los negocios) es algo abierto a muchas interpretaciones, ya que, de lo contrario, todos los equipos jugarían igual. Sin embargo, las bases de cómo llevar un equipo (o gestionar un negocio) son claras y deben ser el punto de partida para todos.

Otros sellos distintivos del buen entrenador lo constituyen peculiaridades como el compromiso (construir confianza mutua con los jugadores), la empatía (ponerse en la

piel de los subordinados sea cual sea su origen, edad o situación económica), la modestia (olvidarse de las jerarquías o de los éxitos pasados en los que el entrenador fue quizá el protagonista) y encontrar un equilibrio adecuado entre apoyar a los demás, reforzar los comportamientos positivos y estimular a su gente para que desarrolle su cometido con autonomía.

Gestión

"En otras palabras, lograr que los demás hagan lo que tú quieres, cuando quieres y como quieres"

"Gestionar personas" es una de las tareas más difíciles y complejas con las que alguien se puede enfrentar. Unas veces es desagradecido, tedioso y frustrante y, en otras ocasiones, puede convertirse en algo emocionante, satisfactorio y gratificante. Cuando las cosas no marchan bien aparecen las noches de insomnio, pero a cambio, en los buenos momentos nada puede ser más enriquecedor.

Uno de los puntos que hacen al *management* tan complejo es que existen multitud de intersecciones entre los roles y responsabilidades que el gestor ostenta. Pero donde el papel del *manager* realmente difiere de otros cometidos es en que necesita tener una visión global del negocio para poder tomar constantemente decisiones que, aunque entren en conflicto con otras partes de la organización, tienen que ser acertadas para conseguir los objetivos marcados. Como muy bien explica Steve McLaren, entrenador en la Premiership inglesa:

"La gran diferencia entre ser un 'número uno' y un 'número dos' es la toma de decisiones. Tienes que tomar mil decisiones en un día para mantenerte como 'número uno', mientras que como 'número dos' puedes dar mil opiniones sobre cómo deberían hacerse las cosas."

Lo primero con lo que tiene que lidiar un *manager* es con la estrate-

gia. Este es un término que parece haber perdido su auténtico significado de tanto como se usa. La estrategia no es nada más (y nada menos) que un plan compuesto de tres elementos: objetivos, recursos y restricciones. Del equilibrio adecuado entre estos tres factores surge un resultado que consideramos como óptimo. Los objetivos nos marcan la dirección que seguir, pero para llegar hasta la meta necesitamos gestionar unos recursos o la falta de los mismos, es decir, hacer frente a las restricciones que limitan nuestro empeño.

El segundo cometido de un *manager* es liderar la organización. Es frecuente confundir el *management* con el liderazgo, pero lo cierto es que implican nociones distintas aunque ambos sean necesarios para sobrevivir. El *management* (gestión) está ligado a los "procesos", mientras que el término liderazgo está relacionado con la "visión". Los líderes visualizan dónde tiene que situarse la organización, entusiasman a los demás, marcan el camino con su ejemplo personal y transforman su pasión en algo "contagioso" para sus colaboradores.

Otro de los rasgos que dibujan el perfil del *manager* es la gestión de los recursos humanos. Existen infinidad de libros acerca de esta materia, aunque demasiado a menudo lo convierten en un tema más complicado de lo que debería ser. Los grandes gestores, cuando interactúan con las personas, despliegan toda una serie de cualidades humanas: compasión, preocupación e interés, trato justo, motivación, ponderación en la resolución de conflictos y consideración. En una palabra, se preocupan por los demás.

Selección

"Es bastante seguro apostar, porque al final del día muchos jugadores de los que nunca hemos oído hablar se convertirán en habituales entre nosotros"

Bobby Campbell -ex entrenador del Chelsea

Si diseccionamos la estructura de un club de fútbol o de una empresa cualquiera y eliminamos todo lo "accesorio", lo que queda son las personas. Lo que conduce al éxito o precipita al fracaso es la condición humana. De ahí lo intrincado que resulta la selección de recursos humanos. Es muy complejo calificar a las personas de forma sistemática o científica dado el variado número de rasgos que configuran el carácter de los individuos y las innumerables combinaciones posibles.

La diferencia en este aspecto entre el mundo del fútbol y el de los negocios estriba en el número de personas involucradas. El fútbol solo permite que unos pocos individuos accedan a los puestos profesionales de relevancia y existen unas claras líneas que delimitan su acceso (además del hecho de que solo 11 jugadores pueden participar de forma simultánea en la cancha). Esto conlleva la ventaja de que la selección de personal sea un asunto mucho más específico que en el mundo de los negocios. Sin embargo, se dan muchas similitudes en la forma de gestionar la búsqueda y selección del talento humano en los dos ámbitos.

En el fútbol (al igual que en los negocios), lo más importante es la formación de un equipo, por encima de las cualidades extraordinarias que un individuo en particular presente. El punto de partida para componer ese equipo es tener clara la estructura del mismo, lo que dependerá de la "forma en que queramos jugar" o de la "forma en que nos vayamos a enfrentar al mercado". De esa estructura surge la definición de roles y las habilidades que serán necesarias para cumplir con ellos.

Una vez que se conocen los roles es el momento de poner nombres reales a cada uno de ellos. Lo normal es que los primeros seleccionados sean los más fáciles de identificar. Un buen *manager* sabe cuáles son las personas con capacidad para aportar un rendimiento fuera de lo común en un determinado rol. El asunto se vuelve más complicado cuando no aparece un seleccionado natural para un determinado puesto. En ese caso se produce un des-

fase entre las habilidades requeridas para el puesto y las personas de las que se dispone. Para solucionar esa carencia se presentan dos alternativas: invertir en formación interna (la mejor opción si ya se cuenta con una persona con ganas de asumir nuevos retos) o lanzarse a la búsqueda de nuevos talentos.

La ley económica de la oferta y la demanda ejerce un efecto directo en el precio de cualquier cosa, y el talento no es ninguna excepción. Lo que mueve principalmente a una persona que se sabe con cualidades difíciles de encontrar en el mercado es el dinero. Existen ejemplos excepcionales que contradicen lo anterior, como las grandes estrellas de fútbol que prefieren quedarse en el equipo que les vio nacer antes que cambiar a otro por un contrato mejor, pero suelen ser la excepción. Sin embargo, hay otros factores que las personas valoran en un empleo aparte del dinero, como la reputación, la integridad, la imagen, los antecedentes de una empresa,... Lo decisivo es que esas "otras cosas" que una organización ofrece sean duraderas en el tiempo y no mera imagen que se deshace cuando un empleado entra por primera vez en su nueva oficina.

Competir

"Todo sería sencillo si no hubiera nadie que quisiera derrotarnos en nuestro propio juego"

Una de las grandes ventajas que los equipos de fútbol disfrutan sobre los negocios es que conocen exactamente dónde se encuentran en relación con sus rivales. Las tablas de clasificación de cualquier campeonato reflejan la situación de un equipo partido tras partido. El propietario de una empresa tiene una idea mucho más vaga de dónde se halla dentro del ranking; es mucho lo que se puede aprender del medio futbolístico en este asunto.

Una de las actividades críticas que realizan todos los equipos de fútbol es identificar, definir y clasificar a sus oponentes para obtener una imagen fiel de cuáles son los equi-

pos a los que hay que derrotar. No todos los partidos tienen la misma trascendencia: eso es algo muy alejado de la realidad. Si un equipo acaba de subir de categoría y su único objetivo es mantenerse en la misma, lo más importante que debe hacer es concentrarse en aquellos otros con los que "se disputará" el descenso. De forma parecida, en el mundo de los negocios sería ridículo querer "comerse el mundo entero" si con centrar la atención de la empresa en un nicho determinado es posible obtener mejores resultados.

Una de las formas de determinar la posición que una empresa ocupa en el mercado es realizar un análisis **SWOT**: fortalezas (*strenghts*), debilidades (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) y amenazas (*threats*). En el fútbol de hoy, parece que el dinero juega cada vez un papel más relevante a la hora de definir la ventaja de un club sobre otro. Si cualquiera de los grandes equipos internacionales puede contratar los servicios de cualquier jugador que desee, parece difícil que el resto sea capaz de competir con semejante poder de compra. Sin embargo, los equipos de fútbol (y las empresas) albergan, como organizaciones que son, muchas otras cualidades: espíritu de equipo, lealtad de los seguidores, sabiduría para promover el talento en las categorías inferiores, pasión, ambición,... Sería absurdo sugerir que todas estas características sirven de consuelo si al final de la temporada un equipo ocupa un puesto de descenso. Pero el fútbol (léase las empresas) es mucho más que simplemente ganar todo a costa de lo que sea. Si así fuera, solo competirían en el mundo una docena de equipos de elite.

Todo el análisis de la propia situación y de la de los competidores sería una pérdida de tiempo si lo aprendido no se utilizara para sacar ventaja. Conocer cuáles son las debilidades de los oponentes otorga a un equipo o a una empresa una ventaja temporal; por ello es imprescindible realizar un seguimiento permanente de la situación competitiva a corto y largo plazo, más trabajar con los distintos esce-

narios que se planteen mediante adecuados planes de contingencia.

Conclusión - Final del partido

El árbitro ha señalado el final del partido y los contrincantes intercambian sus camisetas, pero ¿ha terminado todo? Pensemos por un momento en lo que hacen los futbolistas profesionales una vez que abandonan el terreno de juego. Nada más terminar el partido intentarán relajarse (por ejemplo, por

medio de masajes), intercambiarán opiniones con los compañeros sobre el desarrollo del encuentro y seguramente el capitán del equipo trasladará sus impresiones a la prensa. Pero después de todo esto, cada uno volverá a casa, olvidará los 90 minutos que acaba de jugar y descansará durante un día o dos antes de incorporarse al entrenamiento y preparar el siguiente partido. ¿Es algo parecido a esto lo que hace usted en su empresa? ¿Olvida el trabajo cuando abandona la oficina o revisa los e-mails nada más llegar a casa? ¿Logra mantener un equilibrio adecuado entre las diferentes facetas de su vida para preparar debida-

mente el siguiente partido? Si puede aplicar algo de lo que hemos comentado en este resumen a su vida profesional podremos decir que hemos cumplido con nuestro objetivo. Pero recuerde: no todo en la vida es jugar al fútbol (léase dedicarse a la empresa). Tómese un buen descanso. Se lo merece.