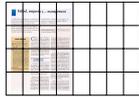


	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 483	
Nacional	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 76%	
Economía		Valor (Ptas.): 288.243	
Mensual	01/05/2002	Valor (Euros): 1.732,37	
		Página: 14	Imagen: No

Fútbol, empresa y... management

La dirección de personas, la selección de personal, la capacidad de hacer frente a situaciones difíciles y la ética son enseñanzas que se pueden extraer de la observación de la práctica del fútbol desde una perspectiva empresarial. Así lo hace el autor de este artículo a través de la observación de los equipos,

entrenadores, directivos y jugadores, en quienes ve grupos de trabajo, líderes, gestores y trabajadores.

Francisco Alcaide Hernández, de la Asociación Internacional de Estudios de Management-ASIEMA.

FICHA TÉCNICA

Autor: ALCAIDE HERNÁNDEZ, Francisco.
Título: Fútbol, empresa y... management.
Fuente: Capital Humano, n.º 155, pág. 14. Mayo, 2002.
Localización: 42/2002.

Resumen: Aunque parezca que poco o nada tienen que ver, en la práctica, el deporte y la empresa responden a esquemas de funcionamiento muy similares, y así lo ve el autor especialmente en el ámbito futbolístico, donde los equipos, entrenadores, directivos y jugadores hacen las veces de grupos de trabajo, líderes, gestores y trabajadores. Para ilustrar más este paralelismo, Alcaide Fernández extrae cuatro enseñanzas fundamentales de los terrenos de juego, para extrapolarlas al ámbito de la gestión empresarial: la dirección de personas, la selección de personal, la capacidad de hacer frente a situaciones difíciles y la ética.

Descriptor: Empleo / Crisis / Reestructuración de plantilla. Empleo / Crisis / Reestructuración de plantilla.

Churras y merinas. Velocidad y tocino. Fútbol y empresa. Parece como si hablásemos de cosas que nada tienen que ver la una con la otra, pero esto no es así al menos, en lo que al fútbol y a la empresa se refiere. En este artículo nos detendremos en cuatro enseñanzas que podemos extraer de los terrenos de juego para su aplicación a la gestión empresarial: *la dirección de personas, la selección de personal, la capacidad de hacer frente a situaciones difíciles, y la ética.*

1. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

«Cuando un entrenador entra en un vestuario —decía Jose Antonio Camacho, entrenador de la selección española de fútbol—, los jugadores dicen: “Éste manda”, o “Éste no pinta nada”; que es lo mismo que sucede cuando un profesor entra en una aula o cuando un directivo está al frente de un grupo de personas.

Ganarse al personal no es tarea sencilla. La autoridad no se impone, se merece. Es un polinomio de factores —confianza, respeto, mesura, empatía...— que no son fáciles de conquistar, y menos aun en los tiempos que corren en los que, a decir de Superlópez, «hay que correr mucho para quedarse en el mismo sitio», haciendo ver que los que vienen

detrás aprietan fuerte y que si uno no espabila se queda atrás. Esto en el ámbito del fútbol se ve con más claridad que en cualquier otra parte, llega el último y te gana en casa. Ahora bien, que la competencia sea dura y la exigencia máxima no significa que deba olvidarse que una empresa es, lo que es el equipo que la compone.

Como recoge José María Rodríguez Porras en su libro *El Factor Humano en la Empresa*, «toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres. Por esta razón, todo intento por comprender una organización debe empezar por el estudio del hombre». De ahí que, «un entrenador debe saber de fútbol, y, sobre todo, de seres humanos. Y esto se podría trasladar a cualquier actividad en donde alguien tenga la responsabilidad de liderar un grupo de personas; de modo que hay que saber de finanzas, y seres humanos; de tornillos, y seres humanos; o de cítricos, y seres humanos»¹.

Y esto es lo que les falta a muchos entrenadores (y directivos): *visión antropológica*. Saben mucho de técnica, táctica y estrategia —para eso aprobaron el Título de Entrenador Nacional—; conocen a la perfección eso del 4-4-2 ó 4-3-3, lo del achique,

	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 497	
Nacional	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 79%	
Economía	01/05/2002	Valor (Ptas.): 296.426	
Mensual		Valor (Euros): 1.781,56	Imagen: No
		Página: 15	

el pressing y el catenaccio, pero suspenden una y otra vez —y no acaban por tanto de licenciarse— en esa asignatura que es la de dirigir personas. Parece mentira que personas que cuentan en su haber con un par de carreras, son quizá master en Columbia y PhD en Harvard, olviden una cuestión tan estratégica.

Ser humano y tener visión humana es el primer reto de todo directivo. Luego, «el mayor éxito de un técnico es crear un buen ambiente»². Se ha dicho que el ambiente que reina en una organización es, en gran medida, el principal detonante de los resultados empresariales. El clima laboral —como escribió McClelland hace más de veinte años—, depende de su cultura, de su tradición, de los logros cosechados, pero sobre todo —un 70 por ciento ni más ni menos— de la persona responsable del equipo, del jefe inmediato. En nuestro caso, del entrenador. Jorge Valdano afirmaba que «dentro de un equipo que no funciona bien, cada jugador parece peor de lo que es. Sin embargo, cuando reinan valores como el respeto, el afecto y la solidaridad, todos terminan pareciendo un poco mejor de lo que son». A más de un ejecutivo *pitbull* —de esos que tratan a sus empleados como meros *muñecos de trapo*— habría que recordarle, con palabras de Tom Peters, que «las personas no se van de las empresas, se van de los jefes» y que «el entrenador es el número doce a la hora de repartir un triunfo»³. Todavía en un buen puñado de compañías se puede palpar eso de que «así como las máquinas se parecen cada vez más a los hombres, éstos se parecen cada vez más a las máquinas» (J. Krutch). Cada persona quiere simplemente que la traten como lo que es, como una persona y no como una pieza más del engranaje: «Arrojad un hueso a un perro y con él se largará con el rabo entre las patas sin la más leve demostración; pero llamarlo cariñosamente, dadle el hueso con vuestra propia mano y os agradecerá el detalle». Hablar de personas es

En este arte de liderar personas, el entrenador debe tener buen paladar para saber qué es lo que agrada y qué es lo que necesita cada jugador: «El fútbol no se juega sólo en el campo, se juega conociendo al compañero, al que más asiduamente tienes al lado»

hablar de sentimientos. No falta razón muchas veces a quienes aseguran que, desafortunadamente, las siglas «S.A.» no son más que la expresión sintética de «SIN ALMA».

En este arte de liderar personas, el entrenador debe tener buen *paladar* para saber qué es lo que agrada y qué es lo que necesita cada jugador. Tiene que conocer a la perfección a cada uno de los que bregan a diario en el cuarto de máquinas de la empresa, de qué pie cojean y dónde andan más finos: «el fútbol no se juega sólo en el campo, se juega conociendo al compañero, al que más asiduamente tienes al lado»⁴. «La colectividad hay que hacerla a base de entendimientos personales (...), el hablar, el charlar, el estar. No es sólo cuestión de ir a entrenar todos los días, es cuestión de convivir. Y ahí sale el entendimiento cerebral de los individuos, se sabe cómo respira el compañero, se sabe cómo funciona, sabes los movimientos, cómo se apoya, dónde mira»⁵. No se puede aplicar eso de *café para todos*. A cada uno le gusta de una manera: con leche, solo o cortado; con leche, pero largo de café; con leche también, pero de café, corto. A unos, con azúcar; a otros, sin. A alguien —como no podría ser de otra manera—, con sacarina o hielo. Hay quienes prefieren la leche desnatada; y unos cuantos, un descafeinado. Los *especialitos* quieren *capuccino*, y los más bravos, un carajillo. Algunos en vaso largo; otros, en taza. No faltan los que son como los niños: yo, Nesquik; de café, nada de nada, chocolate...

Hay jugadores que necesitan que les pinchen, que les pongan a prueba. A Raúl sólo hace falta que le digan: «Eres un niñato», para que salga al terreno de juego hecho un

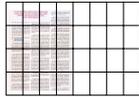
miura. Son de esos jugadores que salen al césped diciendo *te voy a meter cinco*.

«Hay otros más aplanados, que necesitan moral, pero que juegan estupendamente, y a éstos hay que estar dándoles impulso todo el día como si fueras como una pica; anda, vamos y vamos»⁶. Son éstos que están faltos de cariño, y hay estar encima de ellos a cada dos por tres, pasarles la mano por encima del hombro, quitar hierro a los titulares de la prensa, relativizar la derrota.

Exigencia con tacto, disciplina con cariño, rectitud con generosidad, ésa es la consigna. Hay que procurar que cada uno dé lo mejor de sí mismo —«si deseas que alguien llegue a lo que “debe ser” no le exijas como lo que es sino como lo que “debe ser” (Goethe)— pero sin olvidar el lado humano. Decían de Don Santiago Bernabéu, que «era recto, pero muy humano».

Don Santiago estaba ahí, sentado, serio, increíblemente serio. Parece que habíamos perdido. La noche anterior ni siquiera nos dio permiso para salir a celebrarlo (...). Nos dijo que no. Y se quedó con nosotros en el hotel hasta las doce y media o una de la mañana (...). Cuando nos reíamos, Bernabéu siempre asomaba: «Psiii, no hacer ruido. Hay que hacer como los suizos que no se hacen notar»⁷.

«Era muy humano. En algunos viajes que fuimos a países de mucho frío, como Alemania o Austria, íbamos con el autobús desde el aeropuerto. Él paraba en una tienda y compraba dos, tres o cuatro abrigos para los jugadores que no tenían (...). Siempre trató a los muchachos muy

	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 499	
Nacional	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 79%	
Economía	01/05/2002	Valor (Ptas.): 297.212	
Mensual		Valor (Euros): 1.786,28	Imagen: No

A la hora del casting, es donde muchas empresas meten la pata, porque en no pocas ocasiones se busca gente del montón que haga lo que tiene que hacer sin dar muchos problemas

bien. Era muy educado y cariñoso»⁸.

«Era un tipo severo Bernabéu, bastante mandón»⁹, «pero hablaba con todo el mundo, sin importarle su condición (...). Hablaba siempre con los muchachos, preguntaba, supervisaba cómo estaba la familia... En ese sentido siempre estaba con nosotros hecho una piña»¹⁰.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL

En palabras de Theodore Roosevelt, «el mejor ejecutivo es aquel que tiene bastante sentido común para elegir hombres capaces de realizar el trabajo, y suficiente control de sí mismo para no intervenir mientras lo están haciendo».

Uno vale, en gran medida, lo que vale la gente de la que se rodea. Florentino Pérez lo está consiguiendo. Del Bosque, en la cancha; Valdano, de Director General Deportivo; y, Butragueño, entre uno y otro, de pivote. Es el presidente del equipo de fútbol más importante del mundo y, sin embargo, del balón —casi seguro— sabe más bien poco. Por eso, no toca esa tecla, y la deja a quien corresponde. Se dedica a sus labores, a aquello de lo que sabe mucho: de construcción, de ciudades deportivas, de finanzas y avales, de negociación... El propio Florentino tras ser elegido presidente comentó en una entrevista: «Desde un principio dije que ni iba a entrar en el vestuario y que Valdano era el hombre para hablar con los futbolistas»¹¹.

Jorge Valdano, poco después de haber sido nombrado Director General Deportivo del Real Madrid, señaló: «Yo elijo, el presidente contrata y Del Bosque entrena»¹². «No entra-

ré en el territorio del entrenador. Mi obligación es respaldarle, aunque él pueda hacer jugar al equipo de una forma que a mí no me guste. Tendrá total autonomía, yo no le voy a despersonalizar. Lo que sí va a haber entre Vicente y yo es un diálogo continuo»¹³.

A la hora del casting, es donde muchas empresas meten la pata, porque en no pocas ocasiones se busca gente del montón que haga lo que tiene que hacer sin dar muchos problemas, que acepten el *statu quo*, en vez de fichar a aquellos que, si bien pueden ser los que den más guerra, también serán quienes nos proporcionen las mayores alegrías. La Saeta Rubia afirmaba: «Que era un jugador rebelde ya lo sabemos, era un jugador de carácter como lo fui yo. Yo prefiero un jugador de carácter y rebelde, que un jugador manso y alcahuete».

La selección debe ir encaminada a elegir a los mejores en cada puesto; y cada puesto requiere unas competencias determinadas. «Los regates son para el área, no para el medio del campo. El medio del campo es para hacer correr la pelota, tocarla, llevarla al área contraria y, allí, ya cada uno saca sus habilidades, en el remate, en el gambeteo»¹⁴.

Se trata pues, de encontrar a la persona más idónea para cada posición...

El mejor lugar para un jugador, y en general para toda persona en cualquier organización, es aquél que exhibe nuestras virtudes y disimula nuestros defectos. Por tanto, se trata de encontrar el puesto donde pueda ejecutar la mayor cantidad de veces posibles aquello que uno sabe hacer muy bien y no esté obligado

a realizar aquello que hace muy mal¹⁵. Con los mismos mimbres, no todos hacen el mismo cesto.

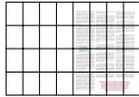
¿Se imaginan ustedes a Fernando Hierro jugando de delantero centro? ¿y a Luis Figo de lateral izquierdo? Ni por asomo. Algunos jugadores se quejan —y muchas veces con razón— de que no juegan allí donde pueden rendir más.

... pero los mejores no lo son sólo desde el punto de vista técnico, sino sobre todo emocional.

Cada puesto requiere un determinado voltaje. «Hay futbolistas muy buenos en Segunda División, pero que al pasarlos a Primera, se hunden. No pueden con la responsabilidad»¹⁶. Lo decía el danés Michael Laudrup, uno de los jugadores en su día más emblemáticos del equipo blanco. Hay jugadores que técnicamente son una maravilla, pero que no aguantan todo lo que lleva consigo determinados puestos directivos. Y eso hay que tantearlo. Antes de fichar a un jugador se tiene que averiguar cómo es y de dónde viene. No es sólo cuestión de pegar patadas al balón. Eso es una condición necesaria pero nunca suficiente¹⁷.

Nicolás Anelka, que estuvo hace unos años con nosotros, era un jugador muy bien dotado física y técnicamente, pero le faltaba eso que hoy día está tan de moda: *inteligencia emocional*, la capacidad de sortear con maestría los momentos comprometidos. El Real Madrid era un zapato que le venía un *poquitín* grande. Tenía calidad, pero... En el equipo merengue hay que aprender a vivir con el exceso, cualquier pequeña cosa que ocurra ya se novela como «crisis de caballo». Hasta si se rompe el grifo de la ducha de uno de los vestuarios. ¿Cómo puede ser que se rompan los grifos en el que ha sido homenajeado como el mejor equipo del siglo XX?

«Yo disponía de una condición física aceptable; mental, muy buena; y

	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 509	
Nacional	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 80%	
Economía	01/05/2002	Valor (Ptas.): 303.656	
Mensual		Valor (Euros): 1.825,01	Imagen: No
		Página: 17	

técnica, deficiente. El hecho de ser positivo, no pensar nunca mal y mantener la ilusión me permitió sacar partido a mis capacidades atléticas (...). Prefiero que la condición número uno sea la mental; la dos, la atlética; y la tres, la técnica: esa es mi escala de valores. Y, sin duda, lo peor es que la condición mental sea la última»¹⁸.

Un jugador técnicamente «normalito», pero con ganas de comerse al contrario, te amarga la tarde. Los que han jugado al balompié, lo saben de sobra. Hay jugadores que apenas saben pegar una patada a un bote, y, sin embargo, corren sin parar de arriba a abajo, de un lado a otro, se te pegan, te echan el aliento en el cogote, no te dejan ni moverte, se revuelven, luchan, se dejan la piel en cada jugada y al final... te acababan anulando. Y ni la hueles.

3. CAPACIDAD DE HACER FRENTE A SITUACIONES DIFÍCILES

«Los buenos líderes se precisan en los momentos difíciles, porque en los buenos momentos, todos los líderes son excelentes». Quien quiera darse «un paseo por las nubes» debe estar dispuesto a soportar la presión — atmosférica— que a esa altitud se siente. Cuando las castañas están en el fuego es cuando hay que ir a sacarlas: «en las adverbidades —en boca de Aristófanes— es cuando sale a la luz la virtud».

Cuando uno de los equipos teóricamente «grandes» juega contra otro de la zona baja de la tabla, todos los jugadores sacan pecho y se hacen notar; bajan y piden la pelota, hacen un *cañito* al contrario, y se crecen. Cuando el equipo es italiano, se juega fuera de casa, y encima se va perdiendo 1-0, el balón quema en los pies y más de un futbolista juega al escondite. Es mejor no hacer nada —no vaya a ser que nos den una pitada de escándalo— que intentar dar la vuelta al resultado. Ahí es

donde aparecen los *cracks*, ahí es donde surge *Raulito*.

Alfredo Di Stefano dijo en cierta ocasión acerca del 7 blanco que «era el único jugador del mundo capaz de jugar delante de 100.000 espectadores como si lo hiciese en su barrio». Afronta las dificultades con naturalidad. Es más, no sólo las hace frente, sino que se siente a gusto en medio de ellas. No se arruga ni hace ascos a los momentos de peligro. «Donde al común de los mortales le entran dudas, él tiene certezas; donde todos tiemblan, él disfruta (...), se siente cómodo en los momentos cruciales. (...) pasa por las situaciones traumáticas con una inconcebible tolerancia a la presión. (...) resulta increíble lo poco que le cuesta lograr cosas difíciles»¹⁹.

A Raúl le da igual que haya 10, 10.000, ó 100.000 espectadores; jugar en Madrid o en San Petesburgo; simplemente sale a la cancha, juega, y se va casa.

Los líderes son requeridos sobre todo, en los momentos menos agradables, porque es ahí donde se necesita un *balón* de oxígeno. Algunos que se autodenominan «líderes» son auténticos tahúres a la hora de escamotear el bulto:

— Temporada 93-94. Último partido de liga: Deportivo de La Coruña-Valencia. Minuto 90. Penalti a favor del equipo gallego. Si se cuela el balón entre los tres palos, el Depor es campeón, algo histórico para el equipo blanquiazul; si no, el Barcelona se alza con el campeonato. Bebe-to, que hasta entonces había lanzado una decena de penas máximas y con buen porcentaje de aciertos, se

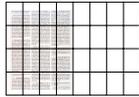
achanta, dice que no lo tira... y se queda tan ancho. Coge la pelota su compañero Djuckic, la pone a 11 metros de la portería, toma 4 ó 5 pasos, pateo el balón y... falla. El Barcelona de nuevo, es el campeón.

Los líderes tienen el *don* de no amilanarse ante el error. Saben que la vida no se vive en *play back*, sino que es un continuo *en directo*, que no hay posibilidad de rebobinar, poner el *pause* o pasar la película a cámara lenta, y que los fallos no son más que otro paso en el camino hacia la excelencia.

— Cuartos de final de la Eurocopa de 2000. España-Francia. 2-1 a favor de la selección gala. Pocos minutos para el final. Penalti a favor de la selección española. Raúl, con una seguridad bárbara, agarra el esférico entre sus manos. Lo coloca. Toma carrerilla, tira y... falla. España, eliminada. El que es considerado como el *number one*, ha desaprovechado una ocasión de oro para pisar por primera vez una final dejando a la selección fuera de la competición.

Errar ayuda a poner los pies sobre la tierra, te hace más humano y ver que uno es algo —o mucho— menos de lo que se imaginaba. El éxito es como la sal: si te pasas, arruinas la comida; si te quedas corto, no sabe a nada. Y es que de éxito también se puede ingresar en la UVI. José Ingenieros comentaba que «el éxito es como llegar al borde del abismo, o se retrocede a tiempo, o se cae para siempre». Y Kipling que «un hombre inteligente siempre se recupera de un fracaso, mientras que uno que no lo es nunca se recupera de un éxito». Es normal quedarse delante del portero y lanzar la bola fuera. Nada de

El mejor lugar para un jugador y para toda persona en cualquier organización es aquél que exhibe nuestras virtudes y disimula nuestros defectos. Se trata de encontrar el puesto donde ejecute aquello que sabe hacer muy bien

		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 490	
Nacional Economía	01/05/2002	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 77%	Valor (Ptas.): 292.025 Valor (Euros): 1.755,10
		Mensual	Página: 18	

lamentaciones. Media vuelta y a esperar la siguiente ocasión de peligro.

Ocupar altos niveles de dirección es como jugar un partido de fútbol los noventa minutos en esprint, y eso hay muy poquita gente que lo aguante. Algunos jugadores, a la mínima, en cuanto se ven presionados por dos contrarios, acaban pegando un punterazo al balón a donde salga. Gestionar estrés, tensión, angustia, adversidad es quizás la habilidad que en mayor medida justifica que en muchos casos se cobre una nómina con muchos ceros. No todo el mundo está capacitado para aguantar el alto voltaje de la «liga de las estrellas». Se requiere estar hecho de una pasta especial.

En el mundo del fútbol es lo que se ha diagnosticado como «mal de banquillo». Arrigo Sacchi —ex-entrenador del Atlético de Madrid— la pasada temporada, escasos días después de firmar por el equipo del Parma, tuvo que dejar el banquillo del equipo italiano por motivos de estrés. El propio *coach* señalaba: «en el último partido me he sentido mal. Evidentemente, como consecuencia del estrés y las tensiones acumuladas. Esto, para mí, fue una campanilla de alarma, la progresión de un hecho similar que me ocurrió en Madrid. Ahora puedo decirlo. Fue éste el motivo que me convenció de irme, a pesar de que vamos en los primeros puestos. Pensaba que dos años de inactividad me habrían recargado como para volver a entrenar. Pero no es así. Entiendo que difícilmente podré volver a sentarme en un banquillo»²⁰.

Entre otras, las causas que más inquietud generan son:

1.º La crítica. «Ser técnico es lo más difícil de este mundo. Es como si trazas una raya: el técnico está de un lado y del otro todo lo demás: directivos, periodistas, ayudantes, jugadores, médicos, afición... Todos en contra del que está del otro lado de la raya. Y si hay que echar a uno, pues no hay duda. Siempre se echa

a éste. Siempre es el culpable»²¹. Cuando uno está en el blanco de mira, haga lo que haga, siempre está sometido a crítica; y cuando no hace nada, precisamente por eso, por no hacer nada. Del árbol caído, todo *quisqui* hace leña. El Director General Deportivo del Real Madrid afirmaba en cierta ocasión: «el líder siempre está bajo sospecha. Del entrenador que es un autoritario — como por ejemplo Camacho — si le va bien, dirán de él que eso es lo que necesitan los jugadores, mano dura; si le va mal, que es un dictador. Del que es un tipo tranquilo — Del Bosque nos podría servir —, si las cosas marchan, todos dirán que a los jugadores lo que hay que dejarles es que se autogestionen; si no, que es un blandengue». Los directivos-entrenadores no puede estar pendiente del *qué dirán* porque entonces es mejor quedarse en casa en pijama y zapatillas.

Cuentan que en cierta ocasión un labrador iba con su hijo a la feria de un pueblo cercano y llevaban un mulo viejo. Cuando pasaron por una aldea, algunos hombres comentaron lo estúpido que era llevar un burro e ir andando, por lo que el labrador le dijo al hijo que se subiera encima del animal. Pasaron por su lado unas mujeres y comentaron lo desconsiderado que era el hijo por permitir que su anciano padre fuese andando mientras él iba sentado en el pollino, con lo que el hijo se bajó ocupando el padre su lugar. Otros hombres que vieron la escena comentaron lo injusto que era que fuese el padre subido al burro cuando ya había vivido su vida, mientras que el hijo joven tenía que afrontar la dureza del camino. Al final, decidieron subirse los dos encima del asno, pero unas mujeres que pasaron por allí criticaron la acción, pues el animal era demasiado viejo para llevar tanto peso.

2.º Los cambios. Uno de los aspectos que más tensión genera son los cambios, y éstos son muy comunes en la empresa y en el fútbol: nunca se sabe qué pasará en la juga-

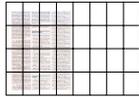
da siguiente. «El jugador de fútbol, cuando entra en la cancha, va con una planificación más o menos hecha, y después, en el campo, si el contrario te da la vuelta a la manobra, tienes que ir tú y tratar de imponerte a lo que están haciendo ellos»²². Hay que ser enormemente flexible. Comienza el partido. Dos minutos de juego. Penalti a favor del equipo contrario. Chuta y... GOL. Diez minutos de la primera parte. Falta al borde del área, dispara y... nos meten otro. Todo el partido por delante y 2-0 en contra. Como recoge Spencer Johnson en *¿Quién se ha llevado mi queso?*, uno puede comportarse como Hem que se niega y se resiste al cambio —es decir, continuar jugando como hasta entonces, esperando empatar en un par de jugadas encontradas—, por temor a que conduzca a algo peor; o como Fisión, que se apresura a la acción, cambiando a una defensa y metiendo otro delantero...

Hay que tener en cuenta que como señalaba Haldane, «la única certeza cuando se habla del futuro es que nada sucede según lo previsto». Vivir en medio de esa incertidumbre es complicado.

3.º La toma de decisiones sin tiempo para pensar. En las canchas de juego, como en la empresa, hay que tomar decisiones sin tiempo para pensar. El fútbol es así que diría Boskov. Antes de que le pasen el balón a uno, ya tiene que saber dónde lo va a desplazar. Esa es una regla que nos han enseñado a todos en el entrenamiento cuando éramos chavales. Esperar a recibir, mirar, y luego pasar, es demasiado protocolo. Hay que tomar decisiones a marchas forzadas, sin contar con todos los datos, evitando eso que el profesor Fernández Aguado ha denominado «la parálisis por el análisis». Tampoco es fácil.

4. ÉTICA

«Una empresa sólo es socialmente beneficiosa si es rentable y sufi-

	Tirada:	25.795	Sección:	-		
	Difusión:	23.450	Espacio (Cm_2):	474		
Nacional	Economía	Audiencia:	72.000	Ocupación (%):	75%	
Mensual		01/05/2002	Valor (Ptas.):	282.317	Valor (Euros):	1.696,76
			Página:	20	Imagen:	No

humana —que no significa ser blando— son dos elementos que nunca deben faltar en el equipaje de quienes frecuentan cargos directivos. Uno va allí donde encuentra cobijo, y si a alguien no se le trata como se merece —¡como una persona!— tarde o temprano, acaba emigrando. Todo intento por comprender una organización pasa por el estudio de la persona, cuestión nada sencilla, ya que si el hombre es algo, el hombre es un ser complejo, poliédrico, tiene muchos lados, capaz de lo mejor pero también de lo peor. Algunos entrenadores-dictadores siguen funcionando a la antigua usanza, con el palo y la zanahoria. En momentos puntuales algunos azotes son necesarios; por costumbre, no.

2. La selección de personal:

Uno vale en gran medida lo que vale la gente de la que se rodea. Uno puede saber mucho de algo, pero no mucho de todo. Rodearse de los mejores —no sólo desde el punto de vista técnico, sino también antropológico— es el primer paso para llevar a buen puerto proyectos ambiciosos. Pero para ello, uno debe ser lo suficientemente humilde —esto es más complicado— para reconocer que hay gente mejor que uno mismo en otras facetas. Algunos, con tal de sentirse importantes, se rodean de mediocres, con lo que el sino de esa compañía no es difícil de predecir. Hay que subir el nivel y no descuidar este aspecto.

3. **La capacidad de hacer frente a situaciones difíciles:** Los buenos líderes se precisan en los momentos difíciles porque en los buenos momentos todos los líderes son excelentes. En las circunstancias comprometidas es cuando uno se da cuenta quién vale y quién no tanto. Hay jugadores que son expertos en esconderse cuando el partido está en contra: simulan estar lesionados, piden el cambio, se van a una esquina, sueltan el balón antes de que les llegue...

4. No se debe olvidar ese plato fuerte, **la ética**, esa ciencia que marca el camino por el que avanzar con dignidad. Ser ético merece la

pena, sobre todo, porque es rentable desde el punto de vista vital. No todo es válido con tal de conseguir lo que uno se propone. *Arrieritos somos y en el camino nos encontraremos*, resume el refrán. La gente no perdona que se la doblegue con prácticas poco lícitas; si se hace, acaba pasando factura.

¡Ah!, por cierto, no olvide que el próximo fin de semana hay partido. □

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE HERNÁNDEZ, F. (1999): *Convivencia y conflicto en las organizaciones. Ideas para reflexionar*, en Revista de Actualización Empresarial del CEF, núms. 12-13, agosto-septiembre, pp. 57-70.
- DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2001): *Rentabilidad y ética en los negocios*, en Mercado de Riesgos, núm. 63, febrero, pp. 120-124.
- (coordinador) (2001): *La ética en los negocios*, Ariel Sociedad Económica, Madrid.
- (2001): *Mil Consejos para un directivo*, CIE Dossat 2000, Madrid.
- MATEO, J. y VALDANO, J. (1999): *Liderazgo*, El País Aguilar, Madrid.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (2000): *El factor humano en la empresa*, Curso de Gestión Empresarial, Ediciones Deusto S.A., Bilbao.
- SAN EPIFANIO, J.A. y VELASCO, A. (1999): *Jugar en equipo*, Martínez Roca, Madrid.
- SPENCER JOHNSON, M. D. (2000): *¿Quién se ha llevado mi queso?*, Ediciones Urano S.A., Barcelona.

NOTAS

- ¹ MATEO, J. y VALDANO, J. (1999): *Liderazgo*, El País Aguilar, Madrid, pp. 13.
- ² DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 325.
- ³ ALAMEDA, S. (2000): *Alfredo Di Stefano. El pura Sangre*, El País Semanal, pp. 22.

⁴ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 101.

⁵ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 123.

⁶ ALAMEDA, S. (2000): *Alfredo Di Stefano. El pura Sangre*, El País Semanal, pp. 18.

⁷ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 217.

⁸ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 219.

⁹ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 198.

¹⁰ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 218.

¹¹ ORTEGO, E.: *Entrevista a Florentino Pérez*, Diario ABC, domingo 24/12/2000, pp. 60-61.

¹² CUELLAR, J.M.: *Rueda de prensa de Jorge Valdano*, Diario ABC, miércoles 6/09/2000, pp. 62.

¹³ ORTEGO, E.: *Entrevista a Jorge Valdano*, Diario ABC, sábado 16/09/2000, pp. 62-63.

¹⁴ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 231.

¹⁵ Cfr. MATEO, J. y VALDANO, J. (1999): *Liderazgo*, El País Aguilar, Madrid, pp. 69.

¹⁶ ALAMEDA, S. (2000): *Alfredo Di Stefano. El pura Sangre*, El País Semanal, pp. 18.

¹⁷ Cfr. ALAMEDA, S. (2000): *Alfredo Di Stefano. El pura Sangre*, El País Semanal, pp. 18.

¹⁸ SAN EPIFANIO, J.A. y VELASCO, A. (1999): *Jugar en equipo*, Martínez Roca, Madrid, pp. 67.

¹⁹ VALDANO, J. (2000): *Agrandando la cancha. Raúl suma y sigue*, www.sportsya.com

²⁰ M. D. y T. D. (2001): *El mal del banquillo*, Diario El País, lunes 5/02/01, pp. 56.

²¹ DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 286.

²² DI STEFANO, A.; ORTEGO, E. y RELAÑO, A. (coordinadores) (2000): *Gracias, vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, pp. 102.

²³ MATEO, J. y VALDANO, J. (1999): *Liderazgo*, El País Aguilar, Madrid, pp. 70.