

Nota del autor a la nueva edición

Tiempo para decidir vio la luz en su primera edición en abril de 2008, publicado por otra editorial. Sin embargo, fue escrito en un tiempo de bonanza económica, un tiempo en el que las empresas buscaban afanosamente crecer, hacerse más grandes, presentar abultados resultados. No eran tampoco tiempos fáciles, pero es indudable que cuando uno está en el mar en medio de un naufragio, agarrado a un salvavidas, en medio de la tormenta, es muy tentador recordar cuando navegaba en el barco y empezaba a sortear el temporal que se iba acercando. En un mundo en el que existen pocas recetas, sí que hay valores que ofrecen excelentes resultados si se encuentran inmersos en el ADN de la empresa y de las personas que allí trabajan. Es el caso de la capacidad de sacrificio, hoy más necesaria que nunca, o el esfuerzo, o el compañerismo... Por eso, por lo atemporal de estos valores, decidimos reeditar este tratado sobre la aplicación de los valores del baloncesto al mundo de la empresa. Porque en los partidos de baloncesto también hay rachas en las que uno va ganando «de veinte», y otras en las que el partido se vuelve al revés y toca remar contracorriente.

Quiero agradecer la extraordinaria acogida que esta iniciativa tuvo en Empresa Activa desde el primer momento

en que contacté con Joaquín Sabaté y Sergio Bulat. Vaya mi anticipado agradecimiento para ambos y para todas las personas que han hecho posible que esta edición revisada y ampliada haya visto la luz.

Confío en que, se encuentre en el momento profesional o personal que se encuentre el lector, halle en *Tiempo para decidir* alguna de las respuestas que está buscando. Mario Benedetti describió en una magistral frase lo que pienso que estamos viviendo en estos momentos: «Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas».

Madrid, 12 de mayo de 2009

Prólogo

Aunque a veces tarda más de la cuenta, la vida siempre te depara momentos sumamente agradables y llenos de vivencias, de donde sales con tus convicciones mucho más fortalecidas y con la mente más fresca y rejuvenecida. Y eso me ocurrió al conocer a Raúl Castro, con el que tuve la suerte de coincidir en una serie de conferencias relativas a los valores del deporte, baloncesto concretamente, enfocadas hacia el mundo de la empresa. Durante nuestros ratos de ocio, Raúl me hablaba continuamente, con ese entusiasmo propio que emana de la seguridad en uno mismo, de la ilusión que tenía depositada en el libro que estaba escribiendo, que trataba, precisamente, de la aportación que puede deparar el mundo del deporte hacia la empresa.

Apenas hace unos días, Raúl me entregó su libro para que le escribiera el prólogo, y a medida que me iba adentrando en su lectura sentí una enorme satisfacción, ya que en un instante se agolparon en mi mente todos aquellos magníficos momentos vividos alrededor de este genuino y genial deporte llamado baloncesto, tanto desde mi aspecto de entrenador como también de conferenciante, desde donde busco la utilidad de la relación deporte-empresa.

Dirigir equipos profesionales de baloncesto me ha permitido adquirir una visión muy particular de cómo se ha de trabajar en equipo para conseguir unos objetivos definidos y así alcanzar el éxito. Mi gran obsesión ha sido siempre conseguir una unidad entre todos los componentes del equipo, como punto de partida ineludible, para de ese modo obtener el mayor rendimiento de todos ellos y en consecuencia llegar a alcanzar las metas que parecen imposibles. Un conjunto de individualidades con mucho talento no es básico para alcanzar el éxito, ni en el deporte de alta competición, ni en el mundo empresarial, por lo que es fundamental inculcar el trabajo en equipo entre todos sus componentes.

Y es que en este tu libro, apreciado Raúl, y a través de Mateo, tu protagonista, das una clase magistral de la aplicación de los valores del baloncesto hacia el mundo de la empresa, desarrollando, como un chorro de agua clara, y de una forma nítida y fácil, todos los misterios que conllevan la enseñanza de cómo debemos formar un equipo.

El mundo del baloncesto, tal y como lo explica Mateo, es un excelente vehículo para ilustrar cómo ha de ser un líder en cualquier equipo de trabajo y un gran ejemplo de cómo dirigir, implicar y motivar a las personas que tiene a su alrededor y así garantizar el éxito de su empresa, al utilizar todas las habilidades y mecanismos de que dispone para hacer un equipo, siendo imperativo que todos sus componentes entiendan que hay que conseguir un objetivo común y esto se conseguirá si todos van en una misma dirección.

Prólogo

Para Mateo el trabajo en equipo es el ingrediente necesario para competir, siendo importante que todos los elementos conozcan cuál es su rol dentro del equipo, algo fundamental en el mundo de la competencia deportiva y por supuesto empresarial, y no se podría conseguir sin un ambiente de trabajo donde primen unos valores, que en el mundo del baloncesto son imprescindibles, como el respeto mutuo, la lealtad, la confianza, la cooperación, la creatividad, la comunicación efectiva, unas magnificas relaciones interpersonales que favorezcan dicho ambiente para así funcionar mejor, facilitando de esta manera la motivación, aumentando la implicación, el compromiso con el equipo y reforzando la autoestima. Por lo tanto es muy importante una correcta dirección de las personas, donde todos ellos desempeñan un papel fundamental, donde todos son estrellas, pero sólo ganan si trabajan en equipo.

¿Y cómo se construye ese equipo ganador? Raúl da en el clavo, haciendo que su héroe, Mateo, entienda que debe motivar a los integrantes del mismo a base de una comunicación clara y honesta, creando una atmósfera de libertad de expresión que invite a todos a exponer sus propios puntos de vista. Por otro lado, Mateo cree que es imprescindible, para motivar a su equipo de trabajo, fijar metas y objetivos para llegar a unos resultados concretos, metas que deben ser claras y compartidas por todos los componentes del equipo, que es fundamental para obtener el mejor resultado.

La historia de Mateo, auténtico protagonista, no sólo de este libro, sino de la historia viva del baloncesto y la empre-

sa, sirve de hilo conductor para que Raúl Castro retrate un mundo donde apenas hay resquicio para los mediocres. A Mateo, con su magia, su carisma, su responsabilidad y su profesionalidad, Raúl le lleva a la más alta cota del universo de la empresa, gracias a la aplicación, en el día a día, de los valores que nos da el baloncesto.

Tengo que darte las gracias, Raúl, por haberme hecho recordar, como un chorro de aire fresco, esos maravillosos momentos vividos como entrenador alrededor de tantas estrellas rutilantes, las cuales siempre entendieron la filosofía de equipo como camino hacia el éxito. Asimismo, agradezco en nombre del mundillo del baloncesto por habernos elegido como referente de tu libro, que tendría que ser un manual y guía para todos aquellos que quieran estar al día en la complicada tarea de trasladar al mundo de la empresa todos los valores que emergen de nuestro querido y sin par deporte. Al fin y al cabo el baloncesto y la empresa no son tan diferentes.

Lo que sí quiero decirte, admirado Raúl, es que desde ahora este libro estará en mi mesilla de noche, mesa de reflexión, como consulta permanente para que cuando me despierte a altas horas de la madrugada, con algunas inquietudes propias del entrenador, pueda sosegarme y encontrar soluciones con su lectura.

LOLO SAINZ
Entrenador de baloncesto

Prefacio

En este libro se cuenta algo importante: una experiencia que se transmite con gran intensidad y que ayuda al lector a reflexionar sobre su propia vida, no sólo en el plano profesional sino también en el personal. La razón es muy sencilla: debajo de las distintas situaciones que se describen late siempre un mensaje, más o menos explícito, que al descubrirlo deja un poso importante que ayuda a reflexionar sobre situaciones similares que se dan con frecuencia en el mundo empresarial.

Existe mucha literatura sobre varias palabras mágicas que se manejan hoy en día con enorme facilidad, de las que señalaría dos, a las que se refiere el texto de este libro: «Trabajo en equipo» y «Liderazgo». Son palabras que denomino «paraguas» porque debajo de ellas caben múltiples interpretaciones y que se convierten, a base de usarlas, en «palabras mito» vacías de contenido real y que cada cual interpreta a su leal saber y entender. Por esta razón, se agradece que Raúl Castro no se limite a escribir un libro más, presentando una serie de teorías elaboradas sobre estos tópicos, sino que empiece describiendo situaciones concretas ante las que hay que actuar, de manera que, a partir de ellas, cada uno extraiga su propia teoría. La

famosa frase: «No hay nada más práctico que una buena teoría» la convierte el autor en «no hay nada mejor para inferir una buena teoría que una práctica bien vivida». Ello exige un análisis bien hecho, un planteamiento del problema y una reflexión posterior que aporte las claves que permitan realizar la síntesis propia de esa situación concreta.

Este proceso se realiza en cada uno de los capítulos de este libro, casi sin que el lector lo advierta, con una sencillez y una naturalidad especial, que cautiva. La teoría surge de manera espontánea partiendo de la realidad de la vida empresarial. En primer lugar, nos sentimos identificados con las situaciones que se van describiendo, porque en algún momento las hemos vivido y nos resulta fácil sumergirnos en ellas. En segundo lugar, se hace un paralelismo entre el mundo de la empresa y el mundo del baloncesto que puede sorprender inicialmente, pero que permite comprobar cómo se pueden obtener respuestas y enseñanzas del mundo del deporte y aplicarlas a las situaciones empresariales.

Formar un equipo, lograr una visión de conjunto, conseguir que cada uno aporte lo mejor de sí mismo en beneficio del equipo, implicar a las personas en un proyecto común, predicar con el ejemplo, son retos que se plantea un líder tanto en la empresa como en cualquier deporte de equipo. En la lectura del libro se descubren términos del mundo del baloncesto, como «rayar la cancha», el «quinto cuarto», el organizador, los apoyos, los rematadores, que también pueden utilizarse con total normalidad en una empresa. A

partir de ahí, se aporta una manera concreta de hacer frente a los distintos problemas y de generar soluciones que Mateo, el personaje que nos acompaña a lo largo de la lectura del libro, debe valorar y escoger, ya que su «maestro» sólo insinúa, facilita la reflexión, para que sea él quien decida el mejor camino. Como la vida misma.

¿Cuál es la razón de que, además, el relato cautive al lector? Sólo hay una explicación: el relato transmite la personalidad del autor, su propia filosofía y sus valores a la hora de enfrentarse a las diversas situaciones que la vida plantea. Hay autenticidad, hay sinceridad y hay humildad, y eso llega de manera fulminante al lector que se siente embebido en el relato sin saber muy bien por qué. Sólo se entera de ello al finalizar el libro, cuando vuelve sobre sus pasos para repasar los capítulos y reflexionar sobre la teoría que puede obtenerse de las situaciones prácticas que se abordan en cada capítulo.

Separar la vida profesional de la vida personal resulta imposible. La persona es única e indivisible y si eres leal lo serás siempre, en todas las circunstancias de la vida y eso se pone de manifiesto en este libro. Es la manera ideal de comprender el papel del líder, de afrontar los problemas por complejos e inalcanzables que éstos sean y presentar los mimbres necesarios para formar un equipo que actúe como tal y no un conjunto de individualidades en donde cada uno vaya a lo suyo. Es necesario recordar aquí la frase: «Una nota suelta no sirve para nada, pero unida a otras permite componer una bella melodía». Conseguir un equipo unido es una obra de arte y como tal es casi imposi-

ble describir. Hay que vivirlo en la práctica, aprender de la experiencia y saber transmitirla con el ejemplo. Este libro ofrece todo esto y mucho más. Seguro que el lector aprenderá y además disfrutará con su lectura.

SANDALIO GÓMEZ LÓPEZ-EGEA

Profesor Ordinario. Dirección de Personas del IESE

Titular de la Cátedra Seat de Relaciones Laborales

Presidente del Center Sports Business Management (CSBM)

Antes del salto inicial

Si un hombre tuviera tantas ideas durante el día como cuando sufre de insomnio, amasaría una fortuna.

GRIFF NIBLACK

Usted, estimado lector, tiene entre sus manos lo que un cineasta definiría como mi *opera prima*. Yo no lo calificaría sino de un modesto ensayo acerca de la utilidad que en el mundo de los negocios, pueden llegar a tener los valores de un deporte tan de moda como es el baloncesto.

La experiencia de haber jugado a él durante más de un cuarto de siglo me ha permitido hacer uso de esos valores de forma natural en mi vida profesional. Durante años he observado que muchas de las personas que yo había conocido en mi etapa de jugador, también tenían éxito en sus actividades, y pude comprobar que en ellos se repetían muchos elementos de conducta y pautas que el deporte de la canasta nos había inculcado. Preocupado por saber más, leí mucho acerca de la inteligencia emocional, del liderazgo en todas sus expresiones, de la dirección de equipos, de habilidades personales, de comunicación, de trabajo en equipo... En muchos de estos libros, la mayoría muy brillantes,

siempre echaba de menos la puesta en práctica de la teoría, la aplicación de lo aprendido. Para entonces, mi ocupación diaria me permitía ir poniendo en práctica, de forma intuitiva, aquellos valores que el baloncesto me había metido por las venas después de tantos años: amistad, generosidad, responsabilidad, honestidad, respeto a los demás, optimismo, esfuerzo y sacrificio, humildad...

En baloncesto, el tiempo muerto es una magnífica herramienta de la que dispone un entrenador en un partido. Desde el mismo momento que lo pide, ya está pensando qué va a contar a sus jugadores, con qué finalidad y de qué manera. Ha de utilizar el escaso minuto largo de que dispone para tomar decisiones acerca de la defensa, el ataque, las jugadas y los cambios que quiera hacer. Todo pasa muy rápido. Asimismo el jugador ha de ser capaz de entenderlo y prepararse mentalmente para cambiar conforme a las instrucciones de su jefe. El jugador no puede dudar, no debe cuestionar, tan sólo debe confiar y hacer lo que le dicen. Tanto entrenador como jugador han de tener las cosas claras y reaccionar muy rápidamente. Ese escaso tiempo es para decidir.

Me decidí entonces a ir tomando notas de aquellas cosas que pudieran ser útiles a alguien más que a mí mismo, con el ánimo de que algún día cumplieran su misión, aunque sólo fuera para la lectura de mis propios hijos.

En algún momento de esta personal travesía tomó vida Mateo. Con él he podido ir dando forma a mi particular interpretación de la forma de dirigir equipos desde los valores del baloncesto. Pero fue mi paso por el IESE el que

despertó en Mateo un irrefrenable deseo de contarnos sus experiencias. El Programa de Desarrollo Directivo que allí seguí durante todo un año me permitió someter a Mateo a un intenso proceso de reflexión continua. Me permitió confirmar que lo que Mateo había aprendido en sus años de jugador de baloncesto, podía ser aplicable al mundo de la empresa desde el punto de vista, ahora también, docente. Allí sometí a Mateo a la observación y atención de los múltiples enfoques que una misma situación tiene. Quise saber si era capaz de resolver situaciones difíciles, de adquirir conocimientos que no tenía. Y descubrí que Mateo, como todos nosotros, se enriquece profesionalmente con el intercambio de experiencias entre semejantes. Hablando con muchas personas, escuchando experiencias diversas, había caído en la cuenta de que a veces lo más sencillo es lo más efectivo.

De este modo sentí que Mateo estaba listo para compartir con todo el mundo en qué había estado metido esos diez días en los que Marisa casi ni le vio el pelo.

Espero que disfrute con él tanto como lo he hecho yo estos años.

EL AUTOR

1

Mateo y Pat

*Un pesimista se queja del viento, el optimista,
espera que cambie, el realista ajusta las velas.*

WILLIAM GEORGE WARD

Teólogo inglés

—Pase, pase, Garena, no se quede ahí en la puerta —dijo el DG.

Fue la última vez que el Director General me llamaba de usted. Desde entonces ya fui siempre Mateo.

Era mi primer día en una nueva división dentro de Sette, la empresa familiar que él dirigía desde hacía un par de décadas. Mi formación me había permitido pasar allí cuatro años en diferentes departamentos conociendo la empresa. Esa mañana de lunes un asistente del DG me había llamado al teléfono móvil para que subiera a ver al «jefe» que es como le conocíamos los casi doscientos empleados de la empresa.

—Bueno, Mateo, cuéntame qué tal te ha ido esta mañana en tu nuevo departamento. ¿Crees que te harás con el equipo? —me preguntó.

—Pues verá... —intenté decir.

—Lláname de tú —contestó el DG para mi asombro.

No es que el trato en la empresa fuera muy formal pero por respeto, o tal vez por tradición, al último miembro de la familia fundadora que quedaba en activo en la empresa, todo el mundo le llamaba de usted. Sólo sus colaboradores directos, entre los que me encontraba desde mi nombramiento, le trataban más coloquialmente de tú. A mí aún me costaba.

—Pues verás —continuó—, he llegado temprano y aún estoy viendo los papeles que me dejó mi antecesor. Creo que en el departamento hay muchas cosas por hacer. No digo que lo que hay hecho no sea bueno, pero creo que podemos hacer cosas distintas y...

—No sigas, Mateo. Para eso precisamente estás ahí. Para cambiar las cosas —respondió inmediatamente el DG—. Steve Covey mantiene que si quieres que los resultados sean distintos, tienes que hacer cosas distintas. Y eso es exactamente lo que espero de ti. Has demostrado capacidad de trabajo, ilusión y entrega en la compañía. Llevas sólo unas horas. Date tiempo.

—Te agradezco mucho tus palabras —dije sin acostumbrarme al tuteo—. Dirigir a este equipo con veintiocho años es un honor para mí aunque me da cierto vértigo pasar de «hacer» a «hacer hacer» —reconocí.

—Has demostrado ser un buen vendedor —continuó el DG—, mantienes buenas relaciones dentro de la compañía, sabes tratar a las personas, y creo que no vas a tener ningún problema para dar un cambio a los resultados del departamento de Soluciones Integradas.

—Observo cierto recelo hacia mi llegada, e intuyo que no va a ser fácil trabajar con alguno de ellos —argumenté—. Lo primero que creo que debo hacer es acercarme al equipo.

—Son buenos chicos —interpeló rápidamente el DG—, no hagas caso a los comentarios. Tómate tu tiempo para adaptarte al nuevo rol y verás cómo todo va a ir bien. Todos creemos que nos merecemos las cosas. Lo cierto es que sólo había un puesto. Y ese ha sido para ti.

—Pero la diferencia de edad... —dije—, Torres es mucho mayor que yo, por ejemplo, y alguno de ellos tiene mucha más experiencia —me lamenté.

—Todos hemos vivido alguna vez una experiencia similar. No te preocupes. Te dejo, que tengo una visita. Pásate la semana que viene y me vas contando tus progresos —me dijo haciendo ademán de levantarse.

—Así lo haré —le respondí con una sonrisa, mientras me levantaba al tiempo que él y estrechaba su mano.

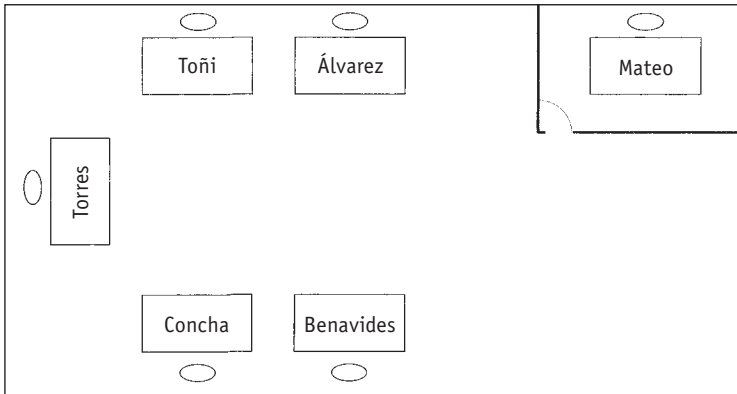
Yo creo que ese fue el momento que más responsabilidad sentí. Dos días antes, apenas habíamos podido charlar en el momento de la comunicación formal. Además ese día yo no podía creerme lo que me estaban proponiendo. Nada más y nada menos que dirigir la línea de Soluciones Integradas (SI), un departamento que en el pasado había sido muy importante para la cuenta de explotación de Sette. En este momento tampoco la situación externa ayudaba. La prensa comenzaba a hablar de una situación económica que empezaba a complicarse. No había consenso sobre si se acercaba una crisis de enormes magnitudes, o simplemente se trataba de una tormenta pasajera, pero si algo

estaba claro es que los resultados evolucionaban en claro descenso. Estaba claro que, para la compañía, SI estaba empezando a ser un problema. Y ahora el problema era también mío, pero también lo era la oportunidad.

Sustituí a Leandro Gómez, una persona con la que estuve sólo un día. Digo un día por ser generoso, porque en realidad estuvimos sentados en su mesa unos cuarenta minutos. El resto del día se pasó entre las continuas interrupciones para darnos a los dos la enhorabuena. A él porque se marchaba a un nuevo proyecto fuera de la ciudad, y a mí por lo que algunos podían suponer un inmerecido y precipitado ascenso, en un departamento que estaba abocado a su disolución si las cosas no iban a mejor.

Tras mi visita al DG volví a bajar a mi despacho. Tan sólo tenía una mesa vacía con un pequeño ordenador portátil, un cuadro impresionista de algo que podía ser una montaña, y una bonita planta con flor en una estantería frente a mí. Ahora también estaba yo, mis dudas, y unas notas que había tomado ese largo fin de semana desde que el viernes anterior conocí la noticia.

No era un despacho grande. Estaba situado en la primera planta de las dos que tenía el edificio central de Sette. Se encontraba al fondo, en la parte que la planta hacía esquina, por lo que tenía dos amplias ventanas dando a dos calles. Una de ellas estaba detrás de la mesa, la otra a mi izquierda. Enfrente estaba la puerta de acceso. Una gran cristalera a mi derecha me dejaba ver, tras unas cortinas de láminas semicerradas, la alargada sala en la que se encontraban las personas que componían la línea de SI.



Al fondo, frente a mi despacho, tenía su mesa Torres, el más veterano del equipo. Torres tenía unos 47 años aunque por su forma atlética aparentaba algunos menos. Llevaba quince años en Sette y su cargo era el de Delegado de Ventas de SI desde hacía más de seis. En el lado izquierdo de su mesa, en sentido transversal, tenía su mesa Antonia Lodera, a quien todo el mundo conocía por Toñi. Una de las cosas que siempre me llamó la atención en este departamento es que a los hombres se les conocía por el apellido, y a las mujeres por su nombre de pila o cualquier otro apelativo cariñoso. Toñi tenía 38 años, y había pasado en SI los dos últimos años de los seis que llevaba en Sette. Toñi formaba equipo con Álvaro Álvarez en la parte de ventas de Soluciones Integradas. Álvarez, que tenía 34 años, se sentaba a continuación de Toñi. Enfrente de ambos estaban Concha López y Joaquín Benavides. Concha y Benavides entraron juntos en la empresa dos años antes y siempre habían estado en SI. También la casualidad hizo

que nacieran el mismo mes del mismo año y por tanto tuvieran los dos 36 años. Tenían responsabilidad sobre la administración y logística de SI.

El hecho de que, salvo Torres, todos llevaran dos años en el departamento, obedecía a la remodelación que mi antecesor había puesto en marcha cuando llegó. Nada más llegar, despidieron a los encargados de ventas y administración-logística y promocionaron a Torres a Delegado de Ventas. Toñi y Álvarez llegaron a la parte comercial y Concha y Benavides a la de administración y logística. Aunque nunca se había hecho oficial, Torres, debido a su experiencia, había sido la mano derecha de mi antecesor. Así me lo había hecho saber él mismo cuando llegué a mi despacho tras mi reunión con el DG.

—Ya sabes que estoy aquí para lo que necesites —dijo Torres—. Quizá vayas a necesitar algún informe de ventas del año anterior. Yo los guardo todos. Nunca sabes cuándo se van a necesitar las cosas. Hasta ahora he cumplido un poco la misión de estar cuando Gómez me necesitaba. Él tenía muchas reuniones cuando no estaba de viaje. Ya sabes, las cosas que te tocarán a ti —me adelantó.

—Pues te lo agradezco mucho —respondí sinceramente—. Estoy seguro que voy a necesitar mucho de vosotros estos días, hasta que me vaya centrando un poco.

—Otra cosa —dijo Torres—, ya te habrán contado que el ambiente en SI no es bueno. La gente está un poco intranquila. No se cumplen los objetivos, luego se marcha Gómez que es quien trajo aquí a mis compañeros, y ahora tu llegada...

—No te preocupes —dije casi sin pensarlo—, hemos de hacer muchas cosas entre todos. Iremos hablando estos días.

—Sabrás que este puesto me lo merecía yo —confesó Torres—. He pasado mucho tiempo en SI al pie del cañón, tapando las equivocaciones de Gómez. Esto no me lo esperaba, pero ¡qué se le va a hacer! Has sido el elegido y ante eso no puedo hacer nada

—Agradezco mucho tus palabras —contesté—, y voy a hacer lo imposible porque trabajemos bien juntos. Estoy seguro que va a ser así. Te agradezco tu sinceridad.

Esa mañana, tras mi breve conversación con Torres, mantuve una charla con los cinco miembros de mi nuevo equipo en mi despacho. Me presenté, porque aunque yo llevaba cuatro años en Sette, nunca había trabajado con nadie de SI. Tenía noticias de que el ambiente del departamento se había deteriorado en los últimos meses. Los objetivos estaban lejos de alcanzarse. Las ventas descendían a pesar de que nuevos clientes estaban entrando a muy buen ritmo. Esto había generado alguna tensión entre las personas de administración-logística y las de ventas. Los primeros porque tenían más trabajo como consecuencia del incremento de clientes, y los de ventas que entendían que ellos estaban haciendo las cosas bien captando nuevos clientes para SI. El hecho es que la facturación acumulada anual estaba descendiendo frente al año anterior en más de un treinta por ciento. Aquello era un verdadero problema, ya que el objetivo inicial era que creciera un quince por ciento.

No era sólo la opinión que me había manifestado Torres. El clima de tensión que se respiraba en SI había trascendido fuera del departamento y casi todo el mundo en Sette lo conocía. Hasta el DG me había hablado de ello un rato antes.

¿Por dónde empezar? Es cierto que yo conocía bien la compañía, es cierto que me desenvolvía bien con los distintos departamentos, pero carecía de experiencia previa en la dirección de equipos. Desde luego no parecía SI el mejor sitio para empezar a hacerlo a juzgar por lo que conocía hasta el momento. No quería dar pasos en falso que me hicieran luego las cosas más difíciles. Sabía que tenía que promover cambios rápidos, y para ello debería conseguir que el equipo fuera consiguiendo pequeños logros en un corto espacio de tiempo si quería ganarme su confianza. Ese primer día fue muy largo en la oficina. Al salir, mientras caminaba hacia el coche, pensé que quizá sería bueno poner un poco de distancia y buscar algún otro enfoque para abordar lo que tenía entre manos. Era evidente que el problema de SI no estaba en los procesos, ni siquiera en la organización del departamento. El problema era de personas, del estado anímico en el que se encontraba el equipo, de las incertidumbres, de los miedos, de los recelos, de los desencantos... Si quería conseguir cambiarlo debía pensar en cosas distintas. En hacer las cosas de una manera distinta a como se habían hecho hasta ese momento. Debía tratar a las personas de SI como a miembros de un verdadero equipo, de un equipo ganador.

Ernesto Sánchez, «Pat»

Me acordé entonces de un buen amigo, Ernesto Sánchez, a quien todos habíamos llamado siempre Pat en honor a un conocido entrenador americano. Mi buen amigo Pat. Seguro que él tendría buena parte de las respuestas a mis preguntas. Pat tenía una frase favorita: No voy a daros recetas, si queréis la solución a vuestros problemas, ¡buscadla! Aun así, o yo creo que precisamente por eso, decidí ir a verle.

Quizá sería buena idea buscarle donde le había conocido. Un amigo común me había contado que tras una exitosa carrera como entrenador en las ligas mayores, Pat había vuelto a entrenar equipos de nuestro colegio. Después de comer me dirigí hacia allí con una mezcla de expectación, nostalgia y afecto.

Le encontré al fondo del patio, sentado en el suelo, rodeado de un grupo de chicos y chicas. Pat estaba escuchando atentamente lo que uno de ellos estaba diciendo. Al reconocermelo no pudo dejar escapar una mueca y me pidió con un gesto que esperara unos instantes.

Permanecí un rato observando el colegio. No había cambiado mucho. Las aulas estaban en los pisos superiores, a los que se accedía desde una gran escalera central que dividía milimétricamente el edificio en dos partes. Al patio daban los comedores, las salas de profesores, y los diferentes departamentos del colegio. El edificio debía tener unos cien años, aunque la piedra exterior con la que estaba recubierto no parecía acusar el paso del tiempo. Cientos de niños estaban correteando por el patio con otro montón

de balones de fútbol y baloncesto. Era increíble que tantos niños pudieran reconocer a sus compañeros o al juego al que estaban jugando con tanta confusión, pero como yo lo había hecho unos cuantos años antes sabía, no sólo que se podía hacer, sino que además era divertidísimo. El colegio tenía una cierta tradición en el deporte del baloncesto, por lo que había más de diez canastas apoyadas en sus paredes por las dos porterías con las que contaba el campo de fútbol que atravesaba en longitudinal el patio. Al fondo habían construido un pabellón cubierto con un gimnasio que yo no disfruté, aunque sí conocía porque asistí a su inauguración. Aquello se convirtió en una importante fiesta por lo que había costado llevarlo a cabo. Ese fue el último día que había coincidido con Pat, y de eso habían pasado ya seis años.

Pat era un tipo alto para su tiempo. Su metro setenta y ocho le había permitido jugar al baloncesto en una época en que no era muy usual. Tenía ya el pelo blanco y una poblada barba también muy canosa. Su tez, permanentemente morena, hacía que el pelo y la barba llamaran más la atención. Sin duda, pasar tantas horas al aire libre viendo partidos, dirigiéndolos o entrenando chavales, le permitían mantener el mismo color de piel durante todo el año. Y yo creo que a él le gustaba. Era un tipo que cuidaba mucho su aspecto exterior.

Al cabo de unos minutos, Pat y yo estábamos fundidos en un abrazo.

Tras las usuales preguntas sobre amigos comunes, el breve repaso de las vidas de cada uno, y una sincera mues-

tra de alegría por habernos vuelto a ver, decidimos continuar la charla en el café que hacía esquina con el colegio y hacia allí nos dirigimos. Al rato estábamos ya sentados en aquel lugar en el que habíamos compartido muchos «terceros tiempos»*.

—«Ahora deberíamos llamarlo el quinto cuarto» —apunté en alusión a los cuatro cuartos en que se divide actualmente un partido.

—¡Cómo han cambiado las cosas! —contestó Pat con un sentido tono de nostalgia—. Cuéntame, ¿qué te trae por aquí?

—Necesitaba charlar con un amigo. Alguien que de verdad me escuchase y me pudiera ayudar, y me he acordado del mejor —dije.

—No cambias...— contestó Pat entre risas.

—Me acaban de encomendar la tarea más difícil que he tenido: dirigir un equipo de personas bastante complicado —dije casi de carrerilla—. En realidad el trabajo consiste en hacer que un departamento que no funciona lo haga, pero creo que sólo dirigiendo bien a las personas seré capaz conseguirlo.

*Antes de los actuales cuatro cuartos en que se divide un partido de baloncesto, éste se jugaba en dos tiempos, y denominábamos tercer tiempo al momento en que después de la ducha nos quedábamos la mayoría de los miembros del equipo tomando cervezas.