

# **Liderazgo, gestión y motivación de equipos**

**Por Jorge Valdano**

Presidente de Make a Team. Grupo Inmark

**Resumen:** Utilizando referencias y metáforas futbolísticas Jorge Valdano analiza diferentes tipos de liderazgo en equipos, esbozando la capacidad del actual entrenador del FC. Barcelona, Pep Guardiola, para ejercer un "liderazgo inteligente".

Incluido en: A. Díaz y E. Cuellar "Administración Inteligente", publicado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios junto al Ayuntamiento de Alcobendas.

---

El espectacular gol de Maradona ante Inglaterra en el Mundial de México 86 está considerado el mejor gol de la historia del fútbol. Cuando metió el gol, francamente no sentí la necesidad de ir a compartir esa alegría porque había sido una obra tan personal, tan auténticamente suya, que prácticamente excluía al resto del equipo. Puedo decir con mucho orgullo que he jugado con Diego y creo que es muy positivo que exista gente como él, porque hace mejor al fútbol, a su equipo y a la humanidad, porque siempre que estamos ante la excelencia uno se siente reconfortado.

Pero, lo cierto es que este tipo de personaje, el hiperlíder, el que resuelve todos los problemas por sí sólo, no deja desarrollar las posibilidades de un equipo. Maradona se fue de Argentina y ahora mismo no hay un solo jugador que tenga el valor de ponerse la camiseta número 10 que él llevaba, porque su influencia ha sido tan grande que su marcha ha provocado una sensación de desamparo. Esto es algo que ocurre con los hiperlíderes en el fútbol y que también sucede en el mundo de la política, en el mundo de empresa, etc.

Maradona no sólo resolvía todos los problemas, sino que también absorbía todas las presiones. Ser compañero de Maradona era muy fácil, la noche anterior uno dormía mejor; pero no sólo porque sabíamos que jugábamos al lado de un genio que en caso de que se complicara el partido él sólo podía ganarlo, sino por algo mucho más importante: en el caso de que se perdiera el partido la culpa era de Maradona.

De manera que uno tenía también a Maradona como escondite. Y eso resulta también muy cómodo. Es muy difícil desarrollar toda tu personalidad si al lado tienes un personaje que es capaz de absorber toda la presión y las grandes responsabilidades. En los momentos en que la cosa se complicaba de verdad, él hacía auténticos milagros. Pienso que está muy bien que existan los "maradonas" pero el problema de los hiperlíderes es precisamente que absorben tanta responsabilidad que aquellos que están a su lado terminan no sintiendo su protagonismo dentro del equipo.

Ahora vamos a analizar otro modelo, el que representa Pep Guardiola en un momento muy particular de su carrera en el F.C. Barcelona. Imaginemos a uno de esos chicos que sueña con ponerse la camiseta de sus ídolos y que un día llega su turno. Guardiola fue capitán del F.C. Barcelona durante mucho tiempo y tenía una carga de representatividad tremenda: él por sí mismo era la identidad del club. Guardiola había estado lesionado prácticamente un año entero y el Barcelona estaba en un período malo, ya que habían perdido dos o tres partidos seguidos y estaban prácticamente descolgados del campeonato. Una noche jugaban un partido clave, uno de esos partidos donde el equipo puede engancharse al campeonato o perder el carro definitivamente. Guardiola pidió viajar y acompañar al equipo, aunque no estaba en muy buenas condiciones físicas.

Así como para entender a Maradona hay que verlo con un balón, para entender a Guardiola hay que verlo rodeado de compañeros. Curiosamente en aquel partido no vimos a Guardiola en ningún momento con el balón en los pies, no supimos si era bueno o malo; lo que sí constatamos es la gran influencia que logró ejercer entre sus compañeros, dejándonos unas enseñanzas que son maravillosas. Nunca supimos lo que Guardiola les dijo pero, mientras estuvo en el campo de juego, habló permanentemente, habló en todos los sitios, en todo momento estuvo hablando –a veces susurraba cosas a los compañeros, a veces parecía un general acorralado, a veces hacía movimientos con los brazos–; estuvo permanentemente dando instrucciones. No supimos lo que les dijo pero... ¿qué es lo que logró transmitir?. En mi opinión lo que transmitió fue una gran emoción, y es precisamente desde ahí desde donde se produce un contagio muy grande en los demás. La gente que hace lo que siente, que es capaz de entusiasmar (que es capaz de ponerle alma a las cosas), es capaz también de generar en quienes están alrededor una excitación muy especial. Son gente que activa el profesionalismo desde la pasión. Ese es el primer mensaje.

El segundo mensaje es todavía más importante. Y es que cuando la gente hace las cosas que siente no existen los lugares secundarios: él es importante en el túnel de vestuario, en el banquillo, mientras está calentando, es decir: está en sitios totalmente secundarios y, sin embargo, se hace importante porque tiene una gran personalidad y una gran capacidad de trasmisión. Y, por supuesto, cuando le toca actuar su actuación se hace más relevante. Pero en cualquier lado que esté uno sabe que ahí está Guardiola. Aquellos que no están familiarizados con el fútbol no tienen porqué saber que hay muchos jugadores que, estando en el banquillo, están convencidos de que el entrenador ha cometido la injusticia de su vida; aunque ganen 10 millones de euros, para ellos, estar desplazados al banquillo es un agravio de una dimensión terrible. Incluso, teatralizan el discurso y

teatralizan el disgusto para que todo el mundo nos enteremos de lo enfadados que están y de lo tristes que están porque no juegan. La otra actitud posible es la de Guardiola: quien a pesar de estar en el banquillo tuvo actitud es extraordinariamente participativa.

Él nos acerca a la definición de lo que es un equipo. Por muchas vueltas que le demos un equipo es fundamentalmente un estado de ánimo. Eso vale también para las personas y en el fútbol se ve de una manera clarísima. Hay jugadores que tienen la confianza del entrenador, el afecto del público, el cariño del periodismo y llegan a la excelencia. Y ese mismo jugador con todo lo contrario se estanca en la mediocridad. Hasta ese punto el estado de ánimo puede condicionar a las personas. Y no hablemos de un equipo entero. Si uno es capaz de aunar las energías a través de un estado de ánimo que active el profesionalismo de todos los que forman parte de un equipo, la eficacia de eso termina siendo milagrosa.

¿Qué influye en nuestro estado de ánimo? Haremos un repaso rápido por algunas de esas cosas, sobre aquellas que tienen una influencia en el día a día y sobre aquellas que tienen una influencia más profunda, que tienen que ver con el largo plazo.

**1) Sentido de pertenencia.** Para eso también vale Guardiola. ¿Por qué Guardiola tiene tanta autoridad moral? Porque toda la vida ha sido del Barcelona, porque siente los colores de la camiseta, porque es un jugador muy representativo. ¿Qué significa eso? Que está identificado con los valores históricos de la empresa en la que trabaja. Yo creo que todas las organizaciones tienen que tener alguna característica que las identifique y que las diferencie de todas las demás empresas. Pues el Barcelona tiene una serie de características, mientras que el Real Madrid tiene otras. La identificación con esos valores provoca un mayor orgullo de pertenencia y eso permite respuestas mucho más eficaces de la gente. Yo llegué al Real Madrid muy tarde en mi carrera. Si yo tengo alguna singularidad en el mundo del fútbol no es el haber sido muy bueno, sino haber recorrido muchos países. Y me tocó llegar al Madrid con 29 años, al final de mi carrera deportiva. Cuando llegué, tenía totalmente idealizado al club, para mí era un mito inalcanzable que finalmente alcancé en un momento en que no era fácil, ya que sólo se admitían dos extranjeros. Pero por una serie de casualidades, entre ellas que el Real Madrid no tenía dinero, me compró precisamente a mí que valía poco. Cuando llegué estaba desbordado y emocionadísimo porque era el lugar con el que yo había soñado toda mi vida. Y poco después me sentí desilusionado. El vestuario del Real Madrid era un vestuario incómodo, hasta pobre, peor que el del Zaragoza. La organización era mala. Pero, sin embargo, había una singularidad: había una serie de valores que habían impregnado esa casa de una manera espontánea y que la conferían una gran fuerza histórica. Y eran cosas que decían los jugadores dentro del vestuario,

que seguramente las habrá dicho Di Stéfano en su momento, que las habrá escuchado Amancio, que las habrá repetido Amancio, que las habrá repetido Pirri y que finalmente las habría escuchado Camacho – que era el capitán– y las volvería a transmitir. Y era un discurso eminentemente ganador. Uno, cuando estaba en el Madrid, sabía perfectamente que no había escondite para la derrota: que si uno perdía fracasaba. Y esa era la singularidad. Uno, estando en el Zaragoza, siempre tenía al árbitro para echarle la culpa, o cualquier cosa. En todos los sitios hay algún escondite para perder, menos en el Madrid. Y eso está en alguna parte del subconsciente del jugador. Si yo digo: “¿fracasó o triunfó el Real Madrid el año pasado?”. Todos dirán: “fracasó”. Sin embargo, el año pasado el Madrid quedó el segundo, a 20 puntos del tercero. Y es verdad que fracasó porque es un club donde sólo se puede ser primero. En una ocasión ganamos una copa de la UEFA y para mí era el primer campeonato que ganaba, con lo que era el jugador más feliz del mundo. Sin embargo, cuando entramos al vestuario Camacho levantó una copa de champagne y dijo “brindemos por el campeonato del año que viene porque este ya se terminó”. Yo le dije “pero José, ¿cómo que se terminó, si yo es la primera vez que gano algo en mi vida”, a lo que él respondió: “tú, argentino, no te has enterado todavía que aquí ganar es obligatorio y lo que tenemos que hacer es lamentar las competiciones que perdimos y no festejar esta mierda que ganamos”. Eso es el Real Madrid y es una identidad que tiene el club y que va a persistir en el tiempo. Lógicamente nos encontramos en unos tiempos en que se está dando un cambio de estrategia, que a veces también implica un cambio de ciertos valores. En aquella época el Madrid era un equipo disciplinado, sobrio y eminentemente ganador. Ahora sigue teniendo la obligación de ganar aunque no gane. Pero es muy difícil decir que actualmente se trata de un equipo sobrio. Cuando uno contrata a Beckham, Zidane y Ronaldo no puede ser sobrio. Tiene a todo el periodismo deportivo y amarillo detrás, con lo que habrá que cambiar de valores y comenzar a decir que es un equipo universal. En estos momentos el Madrid está buscando una nueva identidad y lo conseguirá. Si algo ha caracterizado a este club a lo largo de su historia es haber tenido directivos que han sabido imaginarse el futuro del espectáculo deportivo. En su momento lo hizo Bernabeu. Cuando este negocio se defendía sólo con la venta de entradas Bernabeu hizo un estadio para 120.000 personas (el estadio más grande de Europa), que pagaban su entrada y eso le daba al Real Madrid una ventaja competitiva muy grande. Primero fue el estadio, en una España que por tener no tenía en ese momento ni cemento y, posteriormente, para llenarlo, contrató a uno que se llamaba Di Stéfano, que en ese momento era el mejor jugador del momento. Esa visión hizo del Real Madrid el mejor club del siglo XX. Ahora, la visión ha cambiado porque ha cambiado el mundo. Antes, el 100 % de lo que se recaudaba era por la venta de entradas y ahora, con el estado lleno siempre, con zonas VIP que valen una fortuna, con palcos que valen más todavía,

sólo se recauda por la asistencia física el 20 % del presupuesto total del Real Madrid. Todo lo demás lo da la televisión, el marketing, etc. Por tanto, se hace necesario cambiar de estrategia. Pero la identidad es algo muy importante, es el modo de ser de una empresa. Y el modo de ser de una empresa, al igual que el de una persona, tiene que tener una gran relevancia.

**2) Sentirse eficaz.** Esto es importantísimo. Aunque uno ocupe un lugar secundario dentro de una organización tiene que tener un sentimiento de eficacia: que aquello que uno hace resulte importante para los demás. Y ese es un elemento que resulta relevante para el ser humano. Hay algunos datos en el mundo del atletismo que son extraordinarios. Esto lo explica muy bien José A. Marina en "Teoría de la inteligencia creadora". Él habla de que cuando un atleta es capaz de bajar en 100 metros de los 10 segundos, en los siguientes cuatro o cinco meses hay más atletas que logran bajar de los 10 segundos después de un siglo peleando por bajar esa marca. ¿Y a qué se debe? Es como si el ser humano, a partir de que uno vence esa resistencia, ya se siente autorizado a hacerlo. Es como si rompiera una inhibición. Pero si eso ocurre a nivel individual y tengo constancia de que eso es importante para mi equipo, el sentimiento de eficacia es también un factor motivador de primera categoría.

**3) Evitar los agravios comparativos.** Este es un elemento negativo. Hay que hacer todo lo que podamos por tratar de evitar que existan los agravios comparativos. A veces esto tiene que ver con lo económico y a veces no. Voy a contar un caso económico: en el Real Madrid están jugando los mejores jugadores del mundo y hay un jugador que es Raúl que está en ese grupo, pero que nació dentro del club y que representa lo que representaba Guardiola para el Barcelona (una especie de liderazgo moral). Entonces el club tiene que tener hacia Raúl algún tipo de deferencia que lo distinga del resto de los grandes jugadores mundiales. Cuando llegó el momento de renovar el contrato tuvimos el debate sobre cómo hacer para que él percibiera que el club le da una importancia especial. Después de darle muchísimas vueltas encontramos una solución: Raúl ganará un euro más que el jugador que más gane dentro del club. No preguntó ni cuánto iba a ganar, se sintió tan satisfecho con el status –con tener conciencia de que el club era capaz de valorar su condición de líder moral– que ni siquiera se interesó por cual era la cifra que iba a ganar o, al menos, no entró en detalles.

**4) Comunicación.** Esto es relevante en los dos sentidos: uno tiene que saber comunicar y también tiene que saber escuchar. Cuando uno está en la situación de liderazgo, muchas veces, o habla mucho o escucha poco. Pero lo cierto es que cuesta encontrar la medida. Esto es algo que pasa a veces a los entrenadores en su relación con determinados jugadores.

**5) Saber porqué se hacen las cosas.** En las organizaciones, hay muchas veces que las personas tienen la sensación de ir dando bandazos porque no saben cual es la estrategia. Ello es por falta de comunicación. Saber porqué se hacen las cosas es un hecho muy importante. Es la vieja historia de tres albañiles que están poniendo ladrillos. A uno le preguntan que qué está haciendo y responde que está poniendo ladrillos, otro responde que está levantando un muro y el tercero dice que está contribuyendo a la construcción de la catedral de la ciudad. Aquí se comprueba como hay tres niveles distintos de comunicación y ello provoca que no se pongan los ladrillos de la misma manera si se tiene toda la información o no. Saber porqué se hacen las cosas es relevante.

**6) Talento.** Hay muchas personas que están condenadas a la infelicidad laboral porque hacen cosas para las que no nacieron, para lo que no están preparados y no tienen condiciones naturales. El talento es la predisposición natural que cada uno de nosotros tenemos hacia alguna actividad: hay gente que tiene un gran arranque creativo, personas que tienen una gran capacidad para cumplir órdenes, etc. Cada uno de nosotros tiene algún rasgo que sobresale por encima de los demás y que conviene descubrirlo para ser más eficaces en el desarrollo de nuestro trabajo. Este talento, en ocasiones, no es tan fácil de descubrir. Muchas veces elegimos a nuestro compañero en alguna aventura empresarial en función de la simpatía, la sociabilidad, es decir, tomando elementos que no están relacionados con la eficacia y la actividad misma. Yo lo explico a través de una pequeña anécdota. Cuando llegué como entrenador al Real Madrid en un momento donde no había dinero ni mucha organización, se me ocurrió hacer una selección de chicos muy jóvenes (entre los 14-16 años) para apresurar los plazos de evolución y ver si la cantera nos daba soluciones a partir de talentos de la casa. Esa selección provocó algún tipo de resistencia dentro del club (¡esto aquí nunca se ha hecho!). De manera que no encontré ningún tipo de colaboración entre los entrenadores de la casa para decirme quienes eran los mejores jugadores para incluirlos en ese proyecto. Así que tuve que ir yo personalmente a ver a los equipos infantiles, cadetes y juveniles, y elegir los jugadores que me parecieran distintos. No me gustan los jugadores sin defecto, sino aquellos que tienen una virtud sobresaliente y bajo ese criterio yo elegía. Elegí a uno de estos jugadores y, al día siguiente, su entrenador me pidió una reunión. En esa reunión me vino a decir que me había equivocado y que había cometido una gran injusticia porque se trataba de un jugador indisciplinado al que echaban de los partidos cada dos por tres, que era un poco irresponsable, que no saludaba y, sin embargo, que había recibido un premio al ser seleccionado por mí y que consistía en entrenar con el entrenador del primer equipo del Real Madrid. Lo que acordamos es que se vendría durante seis meses conmigo y que en esos

seis meses yo le enseñaría a saludar. Yo le dije: “tú dame al que sepa jugar y yo le voy a dar confianza para que juegue un poco mejor; ahora, por mucha confianza que le dé al que sabe saludar evidentemente no lo voy a hacer futbolista”. El que no sabía saludar era Guti pero que lleva siendo del Real Madrid desde hace 10-12 años. El otro era el capitán de ese equipo de juveniles a quien irá muy bien en cualquier empresa en que esté trabajando, que no es la futbolística, porque no ha hecho carrera dentro del fútbol. Pero si se trataba de una persona solidaria, constructiva, seguramente no haya tenido problemas en la vida, aunque no había nacido para jugar al fútbol y eso no hay quien lo resuelva. Por eso, cuando elegimos a gente que nos acompañe en un proyecto tenemos que saber desde qué criterio lo hacemos. Y ese criterio no es el de la simpatía personal.

El talento necesita de algunas condiciones: El talento necesita de un lugar. Lo normal es que un futbolista, de las tres condiciones que debe manejar, tres o cuatro las maneje muy bien, tres o cuatro más o menos, y tres o cuatro mal. El mejor lugar es aquel donde pueda hacer la mayor cantidad de veces lo que hace muy bien, cuando no hay más remedio lo que hace menos bien y nunca jamás lo que hace mal. Y eso es algo que sirve para el jugador mediano y para el mejor jugador. Ahora mismo, uno de los mejores jugadores del mundo es Ronaldo. Un jugador que hace cinco esfuerzos por partido y en esos cinco esfuerzos Ronaldo puede hacer ganar al equipo. Ahora, si a Ronaldo le ponemos a jugar en el medio del campo, donde tiene que hacer un esfuerzo permanente, se trasformaría en una carga para el equipo. Si eso le pasa al mejor jugador del mundo, imaginen lo que les puede pasar a los normales. Por tanto, encontrar el lugar es fundamental. Y, a veces, el líder tiene que ayudar en esa tarea. Yo soy un buen ejemplo. Cuando llegué al Alavés en segunda división era la figura del equipo y socialmente tenía una cierta importancia –era el capitán, el encargado de hablar con los periodistas y los directivos– y cuando empezaba el partido yo proyectaba ese liderazgo a mis actuaciones dentro del campo. Y, sin embargo, para eso no me alcanzaba. Yo era un buen talento complementario, una buena “segunda guitarra”. Pero si quería hacerme el líder no me alcanzaba para eso. Cuando lo descubrí fue tarde y por eso llegué tarde al Real Madrid. Cuando yo entendí que era un buen gregario de Butragueño o Maradona fui más importante para el equipo en el que jugaba y además disfrutaba más de la profesión, porque lo que tenía que hacer el día del partido se ajustaba a mi patrón de juego. Hay otros que lo descubren por sí mismos. Yo siempre pongo de ejemplo a Hugo Sánchez. Hugo Sánchez era incapaz de regatear a una silla y se fue del fútbol porque nunca intentó regatear a una silla. Eso es ser inteligente: aprovechar las virtudes y disimular los defectos. De eso se trata para ser eficaz. Si uno no es capaz de descubrirlo solo, tiene que tener un líder que sea capaz de ayudarlo a encontrarlo. Pero encontrar el lugar es fundamental.

El talento necesita de confianza. Y esto es lo más importante de todo. Si una persona y un equipo son un estado de ánimo el primer alimento del estado de ánimo es la confianza. Para que fijen este concepto les voy a contar una historia. En aquel grupo de jovencísimos jugadores había uno que era muy joven, que tenía un cuerpo casi de infantil, pero que tenía una enorme hambre por jugar en el Real Madrid. Jugaba en el lugar de Butragueño, con lo que si debutaba en el Real Madrid lo tenía que hacer por uno de los mitos del club y ello era una decisión arriesgada, ya que Butragueño estaba muy instalado en el inconsciente colectivo y quitarlo era un acto comprometido y difícil, y además este muchacho era un desconocido y muy joven. No es que jugara en el segundo equipo del Real Madrid, sino que jugaba en el tercero. Este jugador era Raúl y así como ponerlo era un riesgo, no ponerlo era una injusticia, porque Butragueño ya estaba en el camino de regreso y este chico tenía un deseo de jugar que provocaba ese tipo de contagio que provocaba Guardiola. Lo cierto es que yo entendí que Raúl tenía que debutar en el primer equipo en un partido de visitante y frente al Zaragoza. Íbamos en primer lugar en la clasificación, pero muy pegados a otros equipos, entre ellos el Zaragoza, que estaban a un punto de nosotros. Por tanto, nos encontrábamos en un punto muy comprometido de la temporada. Lo cierto es que Raúl debutó en el Real Madrid y el día del debut le sucedieron muchas cosas. La verdad es que ese día no le fue muy bien. Ese día perdimos 3-2 y volvimos de Zaragoza yendo terceros. El domingo siguiente nos tocaba jugar en el Bernabeu contra el Atlético de Madrid. ¿Qué hacemos con Raúl? ¿Lo ponemos o no lo ponemos después de esta actuación?. Había un acuerdo más o menos general que decía que “el entrenador se ha vuelto loco porque se le ocurre poner a un niño en lugar de a Butragueño”. Es natural que en ese momento se busque la responsabilidad de quien en aquel momento tomó una decisión arriesgada. En algunas ocasiones el líder tiene que tener algo de jugador de pocker y cuando estábamos jugando el partido de Zaragoza decidí que Raúl tenía que jugar el siguiente porque si se quedaba con este recuerdo no es que fuera a dejar de ser futbolista – porque era demasiado bueno–, pero sí que seguramente iba a demorar su evolución –un partido en el que has cometido sólo errores, con la carga de desconfianza que genera en el entorno, termina siendo un verdadero problema–. Cuando terminó el partido lo esperé en el vestuario, le di un abrazo, lo felicité y le comenté que los fallos eran detalles insignificantes y que tenía claro que iba a ser titular en el siguiente partido. Hubo que cuidarlo para que todo aquello que provoca una mala actuación no lo hiriera lo suficiente. Yo tenía la ventaja de que ya conocía a Raúl, pues había trabajado con él seis meses seguidos, mientras que la gente sólo lo había visto en esa actuación y tenían de él una opinión sesgada. Yo sabía que era un jugador, a pesar de ser un niño, muy desafiante, valiente, cuyos errores

cicatrizaban de inmediato y que no arrastraba frustraciones. Cualquier error que cometía no le provocaba desconfianza en sus posibilidades. Ese es el valor número uno de Raúl. Si Raúl es grande por algo es por su calidad mental, por su autoconfianza. Lo cierto es que llegó el partido con el Atlético de Madrid, salió Raúl y decidió el encuentro dando buenos pases, provocando un penalti a nuestro favor y finalmente marcando un gol. En los siguientes partidos a veces jugaba y a veces no. Había que seguir administrándolo porque seguía siendo un niño. Pero en el momento en que necesitó la confianza la tuvo. A estos jugadores no los descubre nadie, sino que se descubren solos; pero sí que agradecen el respaldo en el momento en que lo necesitan. A pesar de que Raúl es un jugador autosuficiente necesitó un respaldo.

El talento necesita de otros talentos. Las personas crecemos al nivel de las personas que nos acompañan en un determinado proyecto. Si un niño juega muy bien al fútbol en un parque al lado de niños juegan muy mal al fútbol ese niño meterá 17 goles en el partido y se divertirá. Pero lo que no va a hacer es aprender. Uno aprende en el roce, en la emulación, en el contagio y, por tanto, la gente que nos rodea también tiene una gran importancia.

El talento necesita de libertad. Pero no todos merecemos la misma libertad, sino que ésta es proporcional al talento que uno tiene. Cuanto más talento, más libertad. Maradona no tenía que bajar a defender cuando terminábamos las jugadas de ataque, mientras que los otros dos delanteros sí. Santiago Segurola dijo del mundial del 86 del equipo de Maradona que tenía un genio y que los demás éramos gente con humildad crítica. Un buen ejemplo en el Real Madrid: los titulares se los suele llevar Ronaldo, que es un jugador que suele meter muchos goles pero sin correr mucho, ya que hace cuatro o cinco movimientos muy potentes durante cada partido y con eso es suficiente. Por detrás de Ronaldo está Raúl, que cada vez mete menos goles, porque se tiene que adaptar a la presencia de Ronaldo corriendo diez veces más que él. Pues el día que Raúl diga "si Ronaldo no corre yo tampoco" se producirá una catástrofe: Ronaldo seguirá siendo Ronaldo y Raúl dejará de ser Raúl. Y el equipo lo sentirá mucho. Por tanto, la humildad crítica es fundamental para que se de el pegamento que necesita un equipo. La libertad es un privilegio para aquellos que tienen capacidad creativa, arranque, iniciativa, etc. Hay otros que necesitan obligaciones y que se sienten a gusto cumpliendo órdenes.

Así como hacia atrás no se ha inventado nada mejor que la cultura corporativa, que los valores; que en el medio –en el aquí y en el ahora– no hay nada más importante que el estado de ánimo; hacia delante no hay nada más importante que los sueños –visión, metas o como queramos–, ya que le dan al equipo y a las personas un estímulo muy especial. La vida va limando muchas veces los sueños y, a veces,

terminamos sin tener ningún sueño. Hay gente que con 20 años no tiene sueños y los hay que con 70 tienen muchos y eso les da energía para seguir en el mundo profesional. Eso es algo que requiere un ejercicio. A esto se refiere Marina cuando habla de la "voluntad" en un libro fantástico sobre el sacrificio, el esfuerzo. Marina afirma que estamos permanentemente dialogando con nosotros mismos. Esto tiene que ver con cada acto de nuestra vida. En medio de un atasco podemos ir al trabajo pensando "otra vez mi jefe, los compañeros, el trabajo,...". Lo único que provoca ese pesimismo es un desgaste de energía tremendo cuando llegamos a nuestro trabajo. Y la realidad es que cuesta el mismo trabajo ser pesimista que optimista. Y en el atasco, en lugar de desgastar la energía, podemos recargarla con pensamientos positivos. Los sueños son los pensamientos más positivos de todos. Eduardo Galeano habló en una ocasión sobre la "utopía" y la definió como el horizonte: "uno camina 2000 pasos y la utopía se aleja 2000 pasos". Un alumno le preguntó "entonces, ¿la utopía no sirve para nada?", a lo que él respondió: "¿cómo que no? Sirve para caminar" Pues para eso sirven los sueños: sirven para caminar y a veces se encuentran con la realidad, que está hecha de hechos. Pero si los sueños son verdaderamente resistentes uno se puede caer y se vuelve a levantar con sueños renovados. Si los sueños son de buena calidad resisten a cualquier problema al que nos enfrente la realidad. En los sueños está buena parte de la energía cuando uno emprende una actividad de cualquier tipo.

## **Preguntas**

*P: (Antonio Díaz) Me gustaría comentar una cosa sobre los relevos en los jugadores, en los equipos y lo difícil que es cambiar de función a una persona que primero hace una tarea y luego otra –como en el caso de Raúl–. Pero, en general, los relevos en los líderes y la gestión de esos cambios de funciones en los equipos me interesan. ¿No podrías decir algo más?*

*R: En primer lugar, es muy difícil hacer cambios de este tipo sin asumir un conflicto. La gestión del cambio va acompañada generalmente de un conflicto. En el caso del relevo de Butragueño por Raúl, éste primero había sido compañero mío y con él tenía una relación que había ido más allá de lo personal, que era familiar. Lógicamente, no interpreté bien la decisión de que yo lo suplantara por un niño. Incluso en una persona de la calidad humana de Butragueño ese tipo de situaciones no les resulta fácil resolverlas. Siempre cuento que para invitar a Butragueño a que descargara su adrenalina y que no llevara esa frustración a los medios de comunicación, le paraba por ahí y le preguntaba cómo se encontraba, sabiendo perfectamente que estaba mal.*

Esto forma parte de lo habitual. Es muy difícil realizar un cambio sin que alguna de las partes no se sienta ofendida. La comunicación, en este caso, vale para limar un poco las asperezas, pero igual no resulta sencillo porque hay una buena carga de emotividad, que es lo que complica este tipo de situaciones.

*P: Habitualmente cada vez que se producen procesos de innovación en las empresas y en las organizaciones siempre hay cierta resistencia por parte de los afectados. Quería saber cómo se puede vencer o qué medidas hay que adoptar para gestionar el cambio y evitar estos focos de resistencia.*

R: Lo primero es la buena comunicación y lo segundo es la capacitación. En general, la resistencia se produce por algún tipo de miedo. Cuando uno está en un proceso de cambio encuentra opiniones de todos los gustos. Pero si uno va finalmente al interés de cada persona descubre que hay un único miedo que es “¿qué hay de lo mío?, ¿cómo voy a quedar yo después de este proceso? ¿estoy preparado para hacer algo nuevo después de estar tanto tiempo haciendo lo mismo?. Ese es el tipo de resistencia. Cuanto más preparado se esté, más fácil es afrontar el futuro sin esa resistencia, que no es más que miedo, que cada uno disfraza de diferentes maneras.

*P: Siguiendo con la cuestión de la resistencia al cambio, quería centrarme en la figura del hiperlíder, que es quien resuelve pero no es el mejor líder que tiene que tener un equipo. Y cuando ese hiperlíder se resiste a ese cambio, ¿qué se puede hacer?*

R: Es una situación difícilísima porque el hiperlíder tiene la autoridad para detener todo proceso de cambio. Si su influencia es absoluta y es una persona que se resiste al cambio –algo que se da mucho en las empresas familiares– esa empresa termina estando condenada. Estoy totalmente de acuerdo en que no es el tipo de liderazgo ideal, es un liderazgo, generalmente, poco democrático y participativo, donde la gente se siente más sometida que participante. Es como las dictaduras y las democracias: las dictaduras administran miedo y las democracias administran expectativas. Pues en el mundo de la empresa ocurre lo mismo: cuando alguien administra expectativas, cuando la gente se siente colaboradora de un empeño común, los factores motivadores son infinitamente superiores a si se limitan a cumplir una orden. Ahora, si se da ese tipo de autoridad vertical y corresponde a una persona estancada en el tiempo, esa persona termina condenando a la empresa. Esa es la realidad.

*P: Pero, ¿no habría posibilidad de que el equipo, incluso, en contra de su líder tuviera fortaleza para impedir que sucediera eso y buscara algún tipo de camino que pudiera resolver esa situación?*

R: Sí, depende de la personalidad de ese líder. Si es una personalidad autoritaria que tiene el 100 % del poder yo no lo recomiendo, francamente. Tiene que ser algo que comprometa a todo el grupo y que, de alguna manera, sea capaz de afrontar ese poder absoluto de ese personaje. Lo que no se puede es cambiar uno por propia voluntad sin tener una perfecta coordinación con los demás. Lo voy a explicar desde una vivencia deportiva y personal: a mí me tocó jugar una final de la Copa del Mundo y el día anterior el entrenador, un hombre muy autoritario, me dijo cual iba a ser mi función al día siguiente en el partido. Fue la peor noticia que recibí en mi vida. Yo pensaba jugar el partido más importante y feliz de mi vida y el día anterior me vino a decir que yo tenía que ser la sombra de otro jugador, un alemán de dos metros. Mi misión sería estar de carcelero detrás de él durante todo el partido. Esto me lo contó muy bien: la conversación fue como si fuera casual. Me dijo que todo estaba todo decidido, que era un partido de diez contra diez y luego había un duelo personal donde se decidía todo y hacía campeón del mundo a su equipo. Y me planteó directamente la cuestión, diciéndome que era algo importantísimo y que si yo ganaba ese duelo seríamos campeones del mundo. Si yo hubiera actuado a mi libre albedrío hubiera sido un acto de sabotaje. Lo que hay que hacer es responder al liderazgo. La otra posibilidad era haberle dicho: "mire, ponga a otro porque yo no estoy dispuesto a eso". Así, me tiré todo el partido corriendo detrás del jugador alemán. Sin embargo, en ese partido, todo el equipo nos pusimos de acuerdo en algo. La cuestión es que el entrenador era un paranoico y que según comenzaba el partido daba instrucciones cada tres segundos. Un día hicimos una reunión y acordamos que respetábamos lo que nos dijera al principio del partido, en la mitad del partido también lo respetamos, pero durante el partido ni lo miramos. Así, se pasó todo el campeonato hablando sólo, ya que el equipo de jugadores nos habíamos puesto de acuerdo para buscar los anticuerpos a una situación que nos parecía paranoica y nos perjudicaba.

*P: Por eso el equipo puede tener alguna vía para contraatacar a ese líder.*

R: Sí, pero te tiene que autorizar el líder. En ese campeonato, otro ejemplo más. Nos llama a varios jugadores que estábamos en distintos países y nos dice que "la concentración es una cosa de locos y que la convivencia no hay quien la entienda". Yo lo único que quiero es que ustedes, que representan al fútbol argentino en distintos países, sepan que soy perfectamente consciente del desastre que hay en esta convivencia. Y que si un día algún periodista dice que yo ignoraba lo que ocurre, que ustedes sepan que yo lo sabía perfectamente. Que yo no soy imbécil, sino que me hago el imbécil." A lo que yo respondí: "usted es perfectamente consciente y no lo va a resolver". Y él dijo que

resolverlo era imposible. Yo le pedí que nos dejara resolverlo a nosotros. Finalmente me dijo que hiciéramos lo que quisiéramos. Yo todavía dudo de si es algo que teatralizó para provocar una respuesta autónoma o si fue una demostración de incapacidad. Lo cierto es que nos pusimos a hacer reuniones, las primeras fueron violentas y aquello purificó el ambiente. Nunca vi un equipo que viviera una transformación tan profunda como la selección argentina en el mundial del 86. Esa situación la posibilitó el líder, autorizando que autónomamente fuéramos capaces de reorientar la situación. Si él se hubiera impuesto y no nos hubiera autorizado nada hubiera funcionado.

*P: En la presentación que ha hecho ha indicado que las personas son las protagonistas en una organización y que lo emocional es verdaderamente lo importante. Desde ese punto de vista creo que lo emocional se puede desarrollar. ¿Cómo este desarrollo se puede llevar a la gestión de personas?*

R: En primer lugar, con una buena comunicación, evidentemente. Aquellos que son los grandes ideólogos del liderazgo hablan de la necesidad de inventarse un relato y que ese relato tenga algún vínculo con la identidad. Los grandes líderes mundiales han sabido inventarse un cuento donde está implícita la identidad: saber encontrar un enemigo, saber dar vueltas alrededor de una idea con la cual todos nos sintamos identificados. La creación de una historia que nos haga distintos a los demás es fundamental. Y tiene que tener algunos elementos: tiene que ser muy fácil de entender –un amigo mío dice que “tiene que caber en un folio y lo tiene que entender mi abuela”–, saberlo transmitir, etc. Pero la única manera de trabajar sobre lo emocional es crear una narración que nos permita sentirnos identificados con un determinado tipo de emprendimiento.

De todas formas, esta charla ha dado vueltas alrededor de la emoción y yo también creo mucho en el conocimiento, aunque yo me he volcado hacia el otro lado. Pero esas son las dos columnas: la del conocimiento y la de la emoción.