



**TITULO DE TESIS:**

**NUEVOS MODELOS DE MOTIVACION Y LIDERAZGO**

**BASADOS EN DEPORTE PARA EQUIPOS DE VENTAS**

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**

**ESCUELA DE NEGOCIOS - POSGRADO**

**MBA UNILEVER (MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS)**

**ALUMNO: SERGIO MARTIN MANSILLA**

**TUTOR: VANESA WELSH**

**LUGAR: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES**

**FECHA: MARZO 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer es un ejercicio necesario tanto que como otros tipos de ejercicio a veces olvidamos hacerlo. Hacer ejercicio hace bien aunque a veces hay que atravesar barreras para poder hacerlo. El agradecer es el ejercicio que más ayuda al alma a centrarse con su esencia. En mi caso voy a hacer el ejercicio de agradecer a aquellas personas o circunstancias que me hicieron inspirar y me permiten dar los pasos hacia este trabajo. En primer lugar a mi hijo Gonzalo Agustin Mansilla porque cada vez que lo veo en un terreno de rugby siento que vuela y me hace pensar en que los obstáculos son nada, aprendo de su coraje y me inspira su carisma para hacer que las cosas pasen. En segundo lugar a mi esposa Gabriela Beatriz Friedrich simplemente por lo que es como mujer y lo que permite que aflore en mi, fundamentalmente por nuestra promesa matrimonial de “ser un equipo”. En tercer lugar al Club Los Cedros que me permitió estar al “costado de la línea” ayudando en Infantiles, y hasta de “grande” sacarme el gusto de poder jugar al Rugby y hasta haber anotado un try en un partido de intermedia oficial a los 37 años sin haber tenido experiencia de juvenil o infantil en ese deporte. En cuarto lugar al Rugby, ese deporte de valores elevados y simpleza del llano que permite formar hombres de verdad llenos de coraje y sentimientos plenos de los cuales se aprende a valorar la palabra Equipo y el “ir para adelante”. En quinto lugar a la Universidad Torcuato Di Tella por elevar mi pensamiento libremente y abrirme las perspectivas profesionales. También quiero agradecer a Unilever por permitirme esta oportunidad formativa única. Otro agradecimiento especial para la gente de Universitario Rugby Club de Cochabamba por permitirme “vivir” la tesis en nuestro proyecto “From Field to Office” que permitió observar en la realidad la teoría y ayudar a mi equipo en Unilever Bolivia. Un agradecimiento más para Pablo Morsoletto de Recursos Humanos en Unilever Bolivia por haberse animado y por su empuje para el proyecto de campo. Finalmente a mi equipo de Ventas de Unilever Bolivia por animarse a hacer todo de nuevo con pasión cada día y a mi mentor Juan Pablo Sanguinetti por haber conectado conmigo desde el inicio y por darme un gran envi6n orientativo.

## **RESUMEN**

En un mundo cada vez más complejo, con personas y empresas trabajando con cada vez más presión, un modelo de liderazgo más humano, más orientado a las personas puede ser la respuesta a las necesidades de equipos en entornos complejos y competitivos con presión constante sobre resultados. Los equipos de ventas habitualmente viven en este clima y el deporte da ejemplos de un liderazgo más humano en entornos altamente competitivos y con presión sobre resultados. Ambos mundos, el deporte y los equipos de ventas comparten características que pueden utilizarse. El liderazgo de equipos deportivos contiene elementos de motivación y liderazgo o modelos que pueden extrapolarse al mundo empresarial como una manera de lograr lo mejor de las personas. Esta extrapolación es factible y da resultados positivos mejorando equipos de ventas.

El objetivo general de este trabajo es vincular el *coaching* de equipos deportivos, su motivación y liderazgo con el mundo empresarial identificando elementos o claves aplicables desde el deporte a equipos de ventas. Averiguar cuáles son los rasgos de equipos deportivos exitosos, las claves de líderes de equipos deportivos exitosos y su vinculación o aplicación a equipos de ventas. Mediante un trabajo de investigación descriptiva, experimental, un estudio etnográfico aplicado a una organización Unilever Andina Bolivia SA, siendo el objeto de estudio el equipo de ventas, más específicamente la primera línea de mando de Ventas en Unilever Bolivia, se logró verificar que la conexión teórica entre deporte y empresa es real y produce mejoras en el funcionamiento de un equipo de ventas, despertando mejoras en las personas.

## **PALABRAS CLAVE**

Motivación

Liderazgo

Deporte

Equipos

Ventas

# INDICE

<u>INTRODUCCION</u> .....	1
<u>MARCO TEORICO</u> .....	6
<b>CAPITULO I: EL DEPORTE COMO METAFORA</b> .....	6
1) El deporte y el ser humano.....	6
2) Punto de contacto entre deporte y empresa: equipos de ventas.....	8
3) Ventas y deportes de contacto.....	10
4) Lo emocional: deportes y trabajo con sentimiento.....	12
5) Equipos invisibles: deportistas que “compiten solos”.....	15
6) La importancia del equipo: los 2 Messi.....	18
7) Partido de ida y vuelta: de la empresa al deporte.....	19
8) El aporte de la psicología deportiva.....	22
<b>CAPITULO II: EQUIPOS DEPORTIVOS – ELEMENTOS</b> .....	24
1) La colaboración con otros semejantes.....	24
2) Equipo y grupo.....	25
3) Los roles en un equipo.....	25
4) Armando la tabla de elementos: un modelo de 6 bases.....	28
5) Armando la tabla de elementos: un modelo de 3 bases.....	28
6) Armando la tabla de elementos: la competencia.....	29
7) Armando la tabla de elementos: conflicto y compromiso.....	31
8) Armando la tabla de elementos: ganar y perder (una búsqueda).....	32
9) Armando la tabla de elementos: la evolución como elemento.....	33
10) Armando la tabla de elementos: cultura y liderazgo.....	33
11) Armando la tabla de elementos: la historia.....	37
<b>CAPITULO III: MOTIVACION</b> .....	38
1) Recompensas y castigos: química cerebral ancestral.....	38
2) Emoción, razón (en ese orden).....	39
3) Un propósito, un sentido, un “para qué”.....	40
4) Superclásico: Jerarquía de necesidades de Maslow.....	41
5) Cercanos a las personas – Conectar con la emoción.....	43
6) Premios y castigos.....	44
7) La visión en un equipo.....	45
8) Emociones movilizantes.....	46
9) Es la emoción lo que mueve al mundo.....	48



<b>CAPITULO IV: LIDER Y LIDERAZGO.....</b>	<b>51</b>
1) Concepto de liderazgo y líder.....	51
2) Talentos y diferencias gestionados.....	52
3) Liderar: gestionar conflictos.....	53
4) Claves de la motivación desde el rol del líder.....	55
5) Preguntar: herramienta trascendente para el líder.....	56
6) El dar feedback: herramienta fundamental del líder.....	57
7) Liderazgos múltiples: “los referentes dentro del plantel”.....	58
8) Liderando las emociones.....	61
9) Poderes del líder: los 11 de Valdano.....	64
10) Principios del liderazgo pleno: los 11 de Phil Jackson.....	68
11) La receta de Simeone: es palabra del “Cholo”.....	71
12) La potencia de una visión: Héctor Veira en River.....	72
13) Una nueva cultura, otra forma de liderar: Pep Guardiola.....	74
14) En resumen.....	78
<b>CAPITULO V: EQUIPOS EXITOSOS.....</b>	<b>79</b>
1) Denominadores comunes.....	79
2) Dos características adicionales: la primera jugar bajo presión.....	80
3) Dos características adicionales: la segunda la resiliencia.....	81
4) Elementos de equipos trascendentes: identidad de Leonas.....	84
5) Elementos de equipos trascendentes: la reconstrucción All Black.....	88
6) Un 15 ideal: lecciones de liderazgo del caso All Blacks.....	90
7) En resumen.....	98
<b><u>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</u></b>	<b>99</b>
<b>RESULTADOS DE LA OBSERVACION.....</b>	<b>114</b>
<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION.....</b>	<b>117</b>
<b>ENTRELAZANDO EL MARCO TEORICO Y LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION.....</b>	<b>126</b>
<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b>131</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b>137</b>





## **INTRODUCCION**

Uno de los principales desafíos en el mundo corporativo o no corporativo tiene que ver con el trabajo en equipo o dicho de otra manera: “el trabajar con personas es quizás uno de los principales desafíos que se pueden enfrentar en el mundo del hacer”. Este mundo del hacer es tan amplio como potencialidades tiene el ser humano y como ámbitos tiene el hacer colectivo. Trabajar con uno mismo en ocasiones no es tan sencillo como quisiéramos (priorizar, procrastinar, ser disciplinados, cumplir, disfrutar, etc) pero menos aún lo es el trabajar con otros. Este interactuar con diferentes personas a la propia implica la necesidad de una guía o un norte hacia donde encaminarse y por sobre todas las cosas implica la necesidad de la coordinación y cooperación y más aún la necesidad de una cohesión de algún tipo con los demás. Implica sin dudas la priorización de un “algo colectivo” vs un “algo individual”. Lo relevante es el producto de la suma de las partes más que las meras individualidades satisfechas (o no).

Esto puede evidenciarse en muchos tipos de organización (que es el típico formato de trabajo colectivo) sean estas con o sin fines de lucro, sean temporales o atemporales, sean con objetivos más o menos altruistas.

Entonces: ¿cuál es la profundidad del desafío? Tanto como el mismo ser humano lo es en el interactuar cotidiano. Estados de ánimo, deseos personales, necesidades individuales diferentes, habilidades y conocimientos diversos, culturas y experiencias personales que dan lugar a las diferencias de opinión, de creencias o de accionar. Sumemos un problema adicional que aparece y que tiene que ver con que la mayoría de las veces “nos toca jugar en un determinado equipo” el cual no siempre elegimos (diría que pocas veces elegimos según las circunstancias). No elegimos los colegas, los jefes o colaboradores en el ámbito laboral en gran cantidad de ocasiones. Y esto es ya desafiante porque toca la adaptación mutua como “escalera” necesaria hacia algún tipo de convergencia o unidad que nos daría un guiño inicial hacia progresar en nuestra búsqueda de satisfacer los objetivos que nos proponemos.



Pero el hecho que las cosas sucedan es una función compleja que al menos combina diversos componentes: personas, recursos materiales-económicos, objetivos o metas, una visión, una manera de hacer las cosas (una “idea de cómo y a qué jugar”), un conjunto de reglas que delimitan el “juego”, un interactuar de las personas, un liderazgo que debe velar por el cumplimiento de los objetivos en los plazos determinados y con los recursos y con apego a esas normas pero que fundamentalmente es el que puede cambiar las disposiciones iniciales y “transformar” las interacciones, hay una “presión” por el logro (tiempos, cantidad de logro, modo del logro, etc) y hay un “estado de ánimo” individual y colectivo que impulsarán o destruirán ese conjunto de personas (sean o no un equipo).

Un mundo cada vez más global, una competitividad cada vez más elevada, una presión de resultados creciente, un forzado trabajo hacia la eficiencia o la búsqueda de soluciones mejores (“más por menos”), un mundo cada vez más volátil incierto complejo y ambiguo (“Vica”), generaciones entrecruzadas (los “X”, los “Y”, las próximas generaciones, etc), escenarios económicos cambiantes hacen un cóctel global difícil de administrar en mi opinión sin volver a lo básico: las personas.

Un modelo de liderazgo más humano o más orientado a las personas puede ser la respuesta a las necesidades de equipos en entornos complejos y competitivos con presión constante sobre resultados, el deporte da ejemplos de este liderazgo y los deportistas y entrenadores son una fuente que vale la pena consultar para entender algunos elementos clave de ese “modo de hacer”.

Si hay equipos bajo presión en una empresa habitualmente esos son los equipos de ventas que no solo deben traer ese “resultado” o “hacer esos goles” que dan la concreción final del porque existe la empresa. Sin ventas no hay existencia corporativa posible, sin goles no se ganan partidos y menos campeonatos.



Entonces: ¿cuál sería el valor agregado humano del liderazgo de equipos deportivos que puede ser aplicado a equipos de ventas? ¿Cuáles son los rasgos de equipos exitosos? ¿Es posible tomar aspectos del liderazgo de equipos deportivos para formar líderes de equipos de ventas? ¿Hay similitudes entre el mundo empresarial y el deportivo?

Este trabajo indagó en cuáles serían las principales características que comparten los equipos deportivos y los equipos de ventas. Si existiesen similitudes o extrapolaciones posibles eso permitiría pensar que el modelo de coaching de equipos deportivos podría utilizarse en equipos de ventas no solo para la formación de líderes sino para la motivación de los integrantes de dichos equipos.

Presión, resultados, equipo, dirección, parecen a priori palabras que se comparten en el deporte y en los equipos de ventas. Vale la pena explorar el deporte como puente y así tender una metáfora que brinde herramientas quizás más humanas que ayuden a las personas en el ámbito empresarial a lograr mejores niveles de motivación en la gente y por ende lograr lo mejor de las personas, lograr que suba el nivel de entrega y compromiso y también el grado de satisfacción finalmente con lo que hacen y por qué no pensar en elevar el nivel de felicidad de la gente en el trabajo.

Se analizaron ideas de deportistas famosos, directores técnicos y equipos renombrados para entender elementos aplicables a equipos de ventas en empresas. Diversos deportes incluso aquellos que parecen de carácter individual tienen un componente de equipo. Se buscaron aportes de la psicología deportiva y se aportaron los aprendizajes de una experiencia de campo la cual combinó: el deporte y un equipo de ventas de Unilever.

Objetivos del trabajo:

General: desarrollar en base a la investigación un trabajo que vincule los elementos del coaching o liderazgo deportivo, motivación deportiva y trabajo de equipo en deportes para aplicarlo a la motivación y liderazgo de equipos de ventas en Unilever y con ello mejorar la performance de dichos equipos.

Específicos: a) analizar las similitudes entre equipos deportivos y equipos de ventas; b) identificar elementos o modelos de motivación aplicables a equipos de venta con base en prácticas de liderazgo y motivación deportiva; c) establecer elementos de formación complementaria al liderazgo de equipos de ventas (formación más orientada a *coaching* qué sólo orientada a cuestiones técnicas puramente o de la trayectoria del líder).

Hipótesis:

“Las principales características que comparten los equipos deportivos y los equipos de ventas son los modelos de motivación, de liderazgo, obtención de resultados, trabajo bajo presión y situación competitiva permanente. Esto permite pensar que el modelo de *coaching* de equipos deportivos podría utilizarse en equipos de ventas”. Sería factible investigar el tema de las métricas de desempeño o indicadores de performance como parte de esta extrapolación aunque no será objeto del presente trabajo dicho estudio.

Planteamiento del problema de investigación:

“Enunciado: un modelo de liderazgo más humano o más orientado a las personas puede ser la respuesta a las necesidades de equipos en entornos complejos y competitivos con presión constante sobre resultados, el deporte da ejemplos de este liderazgo”

Justificación y delimitación:

Justificación: el estado de ánimo de equipos de ventas influye en los resultados, las personas tienen altísimos niveles de entrega en el ámbito deportivo, el deporte genera aportaciones enormes en la conformación de la personalidad, es interesante indagar en los modelos de motivación deportivos e intentar obtener herramientas que lleguen más a las personas ya que lo económico no es un factor suficiente para motivar. Es crucial retener o atraer el talento y liderazgos más “seductores” hacen la diferencia. Hay líderes deportivos que pueden tomarse en cuenta. Es difícil formar un “buen vendedor”, no hay una formación académica para ello, por ende desarrollar y retener este tipo de talento es importantísimo para las empresas.

Delimitación: equipos de ventas y base en los aprendizajes de equipos deportivos (sean de competición grupal o individual). Equipos de ventas de industrias de consumo masivo (como el de Unilever Bolivia SA) y deportes de equipo sean profesionales o amateur de diversas disciplinas como rugby, fútbol, hockey sobre césped, basket.

## Desarrollo del trabajo de tesis

El presente trabajo se desarrolló mediante la elaboración de un marco teórico que incluye la indagación sobre el deporte como metáfora útil para encontrar factores aplicables a la empresa en términos de la hipótesis planteada, encontrar los elementos distintivos de equipos deportivos que son aplicables a los equipos de ventas, el concepto de motivación y sus aspectos salientes, los conceptos de liderazgo y líder, y los aspectos salientes de algunos equipos exitosos.

Adicionalmente se expone un trabajo de investigación descriptiva, experimental, realizándose un estudio etnográfico aplicado a una organización Unilever Andina Bolivia SA, siendo el objeto de estudio el equipo de ventas (o como se lo conoce localmente, el “grupo primario”) que es la primera línea de mando dependiente de la Gerencia Nacional de Ventas y es la encargada de liderar a equipos de vendedores, trade marketing y soporte a ventas. En dicha investigación se utilizaron instrumentos para recolectar información: observación y encuesta de satisfacción final del trabajo. Se llevaron a cabo encuentros bajo el nombre “From Field to Office” que involucró el contacto de este equipo mencionado con un equipo de Rugby Local (Universitario Rugby Club de Cochabamba). Se llevaron a cabo varios encuentros en un semestre de trabajo donde se tomaron notas y se filmó y fotografió el proceso así como se elaboró una encuesta anónima a los participantes para entender el impacto del programa. Dicha encuesta fue encarada por el departamento de Recursos Humanos local de Unilever Andina Bolivia S.A.

Finalmente se establecieron conclusiones conectando el trabajo de investigación y el marco teórico.

## **MARCO TEORICO**

### **CAPITULO I: EL DEPORTE COMO METAFORA**

#### **1) El deporte y el ser humano**

Me gustaría comenzar con una cita que me parece importante de alguien que fue quien me confirma que este camino investigativo era adecuado y que había predecesores en esta misma búsqueda: “este es el libro de alguien que cree en el hombre, que tiene fe en el deporte y que mira el futuro con esperanza” (Valdano, 2013)<sup>1</sup>. Yo puedo decir que este trabajo esta guiado por mi sensación de que el ser humano demuestra mucho de su ser en el aspecto deportivo al reflejar en la competencia muchas de sus facetas de personalidad o muchos de sus sentimientos: empatía, competitividad, compromiso, liderazgo, ambición, deseos de superación, frustraciones, pasión, alegría, tristeza, sensación de éxito o fracaso, presión, personalidad individual y colectiva, carisma, inteligencia emocional, valores intrínsecos como respeto y lealtad, manejo del cambio constante, crecimiento, destrezas y conocimientos pero por sobre todas las cosas establece en algún punto una conexión inequívoca con lo lúdico con la necesidad de desafíos “entretenidos” aunque sea esta su forma de vivir como ocurre en el deporte profesional. Desde muy chicos somos en algún momento atraídos hacia el deporte al menos por la educación formal como ocurre en muchos países donde “Educación Física” es materia programática desde los niveles iniciales de la educación formal. A algunos les gustaba más y a otros menos como ocurre con tantas cosas de la vida pero lo importante es que de alguna manera todos nos acercamos al deporte. Y también en los hogares el deporte es parte de los primeros juegos, normalmente es factible encontrar un balón o pelota como parte de los primeros regalos de un niño, es probable que tengamos juegos de contacto físico con algún objetivo y que empiece a estar como parte de la agenda de la niñez conceptos como “ganar, perder y divertirse o competir”. Luego de más grandes vamos optando (o no) por involucrarnos en deportes sean individuales o colectivos primero como faceta de la educación formal y luego como parte de los deseos e intereses individuales. Alguna forma de deporte cruzó nuestras vidas a los inicios de la misma de no mediar cuestiones más serias como impedimentos físicos.

---

<sup>1</sup> (Valdano, 2013, pág. 13)



Pero habría que entender qué tiene el deporte que lo hace tan trascendente en una etapa de nuestras vidas y que luego con la llamada “vida adulta” a veces vamos dejando de lado. Pero caben algunas preguntas que son interesantes como saber ¿qué pasaría si lleváramos esos valores y experiencias del deporte a todos los ámbitos de la vida adulta o en sociedad? ¿Qué pasaría si el deseo de competir, las ganas de divertirse y finalmente las “ganas de ganar” estuvieran presentes como metáfora permanente? Sería interesante entender cómo podría ser una sociedad absolutamente basada en valores del deporte de corte altruista (colaboración, sana competencia, deseos de superación, liderazgo, competencia contra uno mismo y con el otro, pensar que el rival es necesario para que exista un juego determinado, entrenamiento para mejorar, definición de metas cotidianas y de largo plazo, creación de vínculos sólidos “dentro y fuera de la cancha”) en lugar de basada en valores de corte “negativo” (competir con malas artes o ganar a cualquier precio, destruir al rival, envidiar, individualismos extremos, falta de empatía y colaboración, impedir al rival competir en lugar de vencerlo en un “juego justo”). Seguramente algunas cosas habrían de funcionar con un fluir muy diferente al actual mundo del cual somos actores protagónicos diariamente.

Es importante destacar que cuando busco un puente entre deporte y empresa, es necesario entender que en el deporte amateur, las bases y las responsabilidades son otras. No están comprometidas cosas trascendentes como la subsistencia (ingresos y factibilidad económica de largo plazo), los logros para las empresas son algo más que la identidad o la felicidad de la consecución son la manera de seguir existiendo. En ese sentido los deportes de corte profesional pueden ser más similares porque ganar o perder, se traducen en diferencias de presupuestos, en continuidades a futuro condicionadas por menores ingresos o de continuarse tendencias negativas incluso la subsistencia de la “entidad deportiva” puede estar condicionada. Una franquicia de NBA habrá de conseguir mejores resultados si desea aspirar a mejores socios comerciales o “sponsors” que ayudarán a gestionar mejores ingresos, mismo en competencias de fútbol profesional, el pasar a otra fase de la Champions League o de la Copa Libertadores cambian el flujo de fondos del club y por ende lo condicionan. Los resultados pueden condicionar la continuidad y eso lo hace trascendental no sólo el mero placer o regocijo de conseguir un objetivo.

Si bien quizás el deporte “per se” no pueda cambiar el mundo creo que sus valores altruistas pueden colaborar a una mejor manera de vivir, “...tengo la certeza de que el

deporte puede explicar al ser humano, y muy especialmente, aquellos estímulos que lo activan para superar los desafíos. Todo juego de equipo [...] es un gran simulador de la vida que pone a prueba los límites individuales y el espíritu colectivo. También nuestros miedos. De una experiencia que nos pone con tanta naturalidad y con tanta frecuencia al borde mismo de la exageración, se vuelve siempre con conocimientos que pueden ser aplicables a cualquier ámbito. (Valdano, 2013)<sup>2</sup>. El deporte expone y nos expone. No sólo expone lo que somos sino que también nos somete a pruebas. Es así que aunque no seamos deportistas y seamos “meros fanáticos” el contacto con la realidad deportiva pone de manifiesto muchas de nuestras emociones (en algunas personas al extremo) y en algunos deportes más masivos mucho más (claramente no es lo mismo el poder de atractivo masivo del fútbol que del polo por citar mundos diferentes). “El fútbol es un juego tan poderoso que tiende puentes con la sociedad, con la cultura, con la comunicación y, como intentará demostrar este libro a través de múltiples ejemplos, también con la empresa. Mi intención es la de aprovechar experiencias del ámbito del deporte para hablar de liderazgo, trabajo en equipo, motivación y todo lo que agita a un equipo de alta competición”. (Valdano, 2013)<sup>3</sup>.

## **2) Punto de contacto entre deporte y empresa: equipos de ventas**

Jorge Valdano es un ex deportista de fama mundial. Futbolista. Participó de grandes equipos y fue protagonista de la Selección Argentina de Fútbol campeona del mundo en 1986. Luego devenido en entrenador y empresario siempre estuvo cercano a la literatura y al desarrollo no solo del cuerpo sino del intelecto. Tanto que luego de sus experiencias deportivas decidió formar una consultora que basándose en experiencias del campo del deporte buscaba resolver problemas de las organizaciones, problemas tan trascendentes como liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, etc. De esa manera es que se plantea a si mismo que hay “un lugar de encuentro entre el líder deportivo y el empresarial: los seres humanos sometidos a una fuerte presión”. (Valdano, 2013)<sup>4</sup>.

Si nos ponemos a pensar hay un grupo de personas o equipos de personas (ya trabajaremos las diferencias que llevan un grupo a ser un equipo) que comparte algunas cosas en el ámbito empresarial con lo que plantea Valdano citado anteriormente del ámbito deportivo. Las “fuerzas de ventas” o los “equipos comerciales” en contacto con

---

<sup>2</sup> (Valdano, 2013, pág. 13)

<sup>3</sup> (Valdano, 2013, pág. 13)

<sup>4</sup> (Valdano, 2013, pág. 13)

los clientes son sin duda un lugar de metáfora de muy buena cepa (“seres humanos sometidos a una fuerte presión”).

Los equipos de ventas están sometidos a fuerte presión (hay que dar un resultado, las ventas y en muchos casos la cobranza), a una competencia externa fuerte (los mercados como tradicionalmente se conocen y sin que medien externalidades son de competencia porque otros quieren lo mismo que nosotros), están basados en un quehacer individual y uno colectivo (porque hay una “meta personal de ventas” y una “meta colectiva de ventas”), tienen que “jugar con un reglamento” (las normas, los procedimientos, las condiciones comerciales de los clientes, los presupuestos internos, la oferta y la demanda como leyes supremas), tienen además que “jugar de determinada manera o jugar tácticamente” (hay estrategias comerciales, definiciones tácticas de cómo cada empresa desea competir, en que momentos se puede o no cambiar dicha “disposición táctica”), juegan para un “público” (el resto de la empresa, los otros sectores que en muchos casos son como espectadores privilegiados de lo que ocurre y como en cualquier juego que tenga una afición a veces son “amados” y a veces “odiados” con base en su “juego y resultados”), hay que “convencerse para convencer” (hay un factor mental en estos equipos que si “no compran las ideas o no son capaces de convencer a otros” carecen de la posibilidad del resultado, la “venta o el gol u anotación”), hay emociones en juego y estados de ánimo (pensemos por un minuto en la sensación de frustración que produce una “venta que no llega o no se concreta” como un delantero de fútbol que reiteradas veces “erra un gol” o pensemos en la sensación de paz y disfrute que sobreviene a “un mes alcanzado o superado en metas” (similar a la anotación de cualquier competencia deportiva), y como dejar afuera al factor “mental” (imaginemos una fuerza de ventas sin orgullo propio o con baja autoestima como si fuera un equipo de rugby que sale al campo sin deseos de tackle y de obtener la pelota porque simplemente no “cree”), hay una necesidad de influir en los demás (colegas y clientes para sacar lo mejor de ellos), y fundamentalmente hay “partidos” (cada período de ventas nuevo que se abre y que concluye, normalmente períodos calendario o agrupamiento temporal que se defina como necesario y que marcan la “duración del juego”). He sido vendedor, he liderado vendedores y hoy me toca liderar un equipo completo comercial y estas cosas son parte del quehacer cotidiano. Nada más frustrante para quien intente llevar adelante un equipo comercial que darse cuenta que no tiene el “auto-convencimiento” o la “autoestima” fuerte y que va a salir al “campo” (en muchos

lugares a ventas se lo denomina field (vocablo inglés para campo) sin la convicción necesaria ya no solo para convencer a otros (que al final vender podría resumirse en influir) sino para convencerse a si mismo. Vendedor sin ambición es compañía que no crece o que queda a merced de que otros equipos más convencidos o motivados se queden con la venta potencial.

### 3) Ventas y deportes de contacto

Adicionalmente a todo esto trabajar en ventas es trabajar directo en el mercado como habitualmente se lo denomina. Trabajar en el terreno o “field”. Cara a cara con la competencia y con un claro objetivo que es obtener la venta, el pedido concretado o la cobranza (la venta previamente materializada transformada en dinero). Esta situación podría asemejarse a esa que se vive cuando se juega al rugby donde un equipo se enfrenta a otro para obtener la pelota (sea en ataque o en defensa porque en rugby se “ataca por la posesión de la pelota”), y la pelota podría ser la metáfora de “cliente” y además se dice que hay que tenerla hasta marcar puntos lo que podría traducirse como “venta”. El típico juego de rugby se da mucho en el “contacto” (la disputa física de la posesión de la pelota con el rival). Se conoce que en rugby “el objeto del juego es que dos equipos, practicando juego limpio de acuerdo a las leyes y al espíritu deportivo, portando, pasando, pateando y apoyando la pelota, marquen tantos puntos como sea posible. El equipo que marque más puntos será el ganador del partido”. (Perasso, 2009, pág. 17)<sup>5</sup> Esto me hace pensar que: “el objeto del juego de ventas es que dos o más equipos practicando un juego acorde a leyes externas y reglamentos internos (juego limpio) conserven los clientes (pelota) avanzando con ellos hasta conseguir materializar las ventas (que son los puntos o el fruto de buenos lazos con el cliente vs los lazos que puedan desarrollar los competidores). El equipo que marque más puntos ganará el juego (podríamos pensar en industrias de consumo masivo como la participación de mercado que logra tal o cual empresa). En los trabajos sobre rugby se habla de “ganar la posesión”, “mantener la posesión”, “no perder la posesión hasta marcar puntos” como tareas que deben ejecutarse. Suena similar a “ganar clientes, mantener clientes y tenerlos siempre para que podamos conseguir ventas”. Esas tres ideas son trabajadas por Sebastián Perasso en su libro Rugby Didáctico a profundidad. En la introducción del libro en la tercera edición por ejemplo menciona: “para cumplir con el objetivo, el primer paso que debe dar un equipo es conseguir la pelota. Es decir, hacerse de la

---

<sup>5</sup> (Perasso, 2009, pág. 17)

posesión. El equipo puede hacerse de la posesión a través de dos maneras a) en el inicio del juego y b) en la recuperación de la pelota”. (Perasso, 2009, pág. 18)<sup>6</sup>. Luego continua con el detalle y agrega: “por último, podemos ganar la posesión logrando que el rival la pierda mediante los mecanismos de defensa. Es decir, *atacando al rival por la pelota*. De manera que el punto de partida para prevalecer en el juego es que el equipo esté en condiciones de *obtener la posesión*”. (Perasso, 2009, pág. 18)<sup>7</sup>. El primer mantra de todo equipo comercial podría (y pueden haber otros obviamente) traducirse en conseguir clientes o “ganarle los clientes a la competencia lo que sería “atacar al rival por la pelota”. Si lo conseguimos tenemos chances de pasar a la fase dos que es mantener esos clientes (“mantener la posesión) y luego a la tres de no perder dicha posesión hasta marcar puntos (es decir retener o fidelizar los clientes para conseguir las ansiadas ventas) y yo agregaría repetir el círculo hacia el infinito porque las empresas están hechas para perdurar y el perdurar requiere de ventas.

Dice Perasso: “ahora bien, el equipo que ha logrado ganar la pelota, ha cumplido el primer paso fundamental para prevalecer en el juego. Pero si este no está en condiciones de conservarla, entonces su ataque no podrá prosperar y su objetivo quedará truncado. El camino para lograr conservar la posesión es desarrollar destrezas, ya sea en el contacto o fuera de él”. (Perasso, 2009, pág. 19)<sup>8</sup>. Y sabemos que retener clientes es una de las tareas más trascendentales de un equipo comercial y eso requiere de habilidades o destrezas tanto profesionales como interpersonales pero más aun de empatía con las auténticas necesidades del cliente para salir de lo transaccional puramente y crear la fidelidad. Ahora primero hay que tener clientes en ventas (en rugby primero hay que conseguir la pelota), luego hay que mantenerlos (en rugby mantener la posesión de la pelota) y luego recién pensar en concretar la venta (marcar puntos en rugby). “Lograda la posesión de la pelota, ella debe ser conservada. Pero no conservada de cualquier manera. Porque el equipo que tiene la pelota, que la conserva pero va hacia atrás (es decir, se aleja del ingoal contrario), en definitiva se está alejando de su objetivo. Hemos dicho que el equipo que tiene la pelota, que además consigue mantenerla pero no va hacia delante, entonces no podrá cumplir con el objetivo de marcar puntos. Asimismo,

---

<sup>6</sup> (Perasso, 2009, pág. 18)

<sup>7</sup> (Perasso, 2009, pág. 18)

<sup>8</sup> (Perasso, 2009, pág. 19)

aquel equipo que no utiliza la pelota, o sea, no le da continuidad al juego, tampoco podrá cumplir con la meta mencionada”. (Perasso, 2009, págs. 19,20)<sup>9</sup>

Conseguir clientes y retenerlos sin trabajos de relacionamiento y real atención a sus necesidades podría pensarse como tener la pelota en rugby y no avanzar o “dejarla caer” y perder la posesión, tareas esenciales de los equipos de ventas en una empresa. Si no logramos estas tareas pensar en “la venta” o “marcar puntos” pensando en rugby es similar a resignar la posesión (cliente/pelota) y dejarla a merced del rival (competidor) que si en su turno lo hace bien concretará el objetivo final de vender.

#### **4) Lo emocional: deportes y trabajo con sentimiento**

Ahora bien también es necesario entender que los seres humanos no somos máquinas que “buscamos objetivos” simplemente. Existen las emociones que hacen todo diferente y le dan ese toque especial a trabajar con personas (del propio equipo o clientes). Dice Valdano: en un entorno incierto, caracterizado por la rapidez del cambio, la complejidad de las organizaciones y la sensación de crisis perpetua, se necesitan personas ilusionadas con el entorno y con la mente abierta para saber adaptarse a esa constante mutación de los mercados, los productos, los consumidores...pero hay algo que permanece inmutable: las emociones. (Valdano, 2013)<sup>10</sup>.

Entonces parece que además de estar concentrados en un “juego” hay una parte racional y una emocional que tomar en cuenta (facetas ambas características del ser humano). Por esta razón, desde que empecé a competir en el futbol, repito como una letanía algo que empezó siendo una intuición y que el tiempo convirtió en una certeza: un equipo es un estado de ánimo. (Valdano, 2013)<sup>11</sup>. Y como se mencionara líneas más arriba imaginarse a un equipo de ventas con “el ánimo por el suelo” es como salir perdiendo desde el vestuario uno a cero en futbol o en rugby no tener la convicción necesaria para ir al contacto a “atacar por la posesión”. Sin el ánimo en condiciones óptimas en ventas o en el deporte es difícil “ganar”. Sin embargo mas allá de las “sensaciones” en su libro Jorge Valdano aporta datos: “La línea de investigación abierta por David McClelland (Universidad de Harvard), ya fallecido, y seguida por sus discípulos, con una base de datos de más de veinte mil ejecutivos de todo el mundo, ya le pone cifras a aquella corazonada. En primer lugar, concluyen que hasta el 30 por ciento de los resultados de

---

<sup>9</sup> (Perasso, 2009, págs. 19,20)

<sup>10</sup> (Valdano, 2013, pág. 14)

<sup>11</sup> (Valdano, 2013, pág. 14)

un equipo se explican por la diferencia del clima de compromiso. Y en segundo lugar, nos dicen que entre el 50 y el 70 por ciento de ese clima de compromiso puede explicarse por los diferentes estilos de dirección, lo que pone en justa dimensión la importancia del talante de un líder. De ese 30 por ciento es de lo que pretende hablar este libro, utilizando la fuerza y el atractivo del deporte”. (Valdano, 2013, págs. 14,15)<sup>12</sup>

Si seguimos indagando en paralelismos es bueno volver al tema del estado de ánimo o estado mental mediante el cual existe cierta predisposición para enfrentar un desafío sea laboral (vender) o deportivo (competir). Sabido es que para cualquier batalla lo primero es “mentalizarse”. He escuchado que quien no está convencido no puede convencer y simplemente se puede pensar en cuantas veces hemos ido a comprar algo digamos un electrodoméstico en una tienda al detalle y hemos visto la “cara del vendedor” al indagar sobre algún producto pudiéndose evidenciar en sus expresiones o falta de conocimiento sobre lo que intenta “asesorar” o falta de convencimiento para hacernos tomar una decisión. Imaginemos entonces dos situaciones relativas a equipos de venta pero llevemos todo nuevamente al terreno del rugby.

Imaginemos que nuestro equipo debe enfrentar al mejor equipo del mercado. En rugby los mejores y por lejos son los denominados All Blacks que son el representante nacional neozelandés. En un reciente trabajo sobre este equipo pueden obtenerse ideas como la siguiente: “cuando los adversarios forman delante de la selección nacional de rugby de Nueva Zelanda, los All Blacks, enfrentan el haka, el reto altamente ritualizado que lanza un grupo de guerreros a otro. Los maoríes creen que el haka convoca ti-puna, a nuestros ancestros, de la tierra al alma. Los convoca a asistirnos en nuestra lucha aquí en la tierra con el sonido de ngunguru, el rumor sordo de un terremoto [...] Los equipos rivales enfrentan el haka de diferentes maneras. Algunos tratan de ignorarlo, otros avanzan hacia él, la mayoría se paran hombro con hombro para enfrentarlo. Cualquiera sea la respuesta hacia fuera, por dentro los rivales saben que están frente a más que una selección de quince jugadores individuales. Están frente a una cultura, una identidad, un ethos, un sistema de creencias y una pasión y un propósito colectivo que superan todo lo que hayan enfrentado antes. A menudo, cuando el haka alcanza su crescendo, los adversarios saben que ya han perdido. Pues el rugby, como los negocios y muchos momentos de la vida, se juega principalmente en la mente...” (Kerr, 2014)<sup>13</sup>. Es sin

---

<sup>12</sup> (Valdano, 2013, págs. 14,15)

<sup>13</sup> (Kerr, 2014, pág. V)



dudas necesario aclarar que el Haka no es ni más ni menos que una auténtica expresión de identidad cultural y que nace del pleno convencimiento de que todas las personas que lo ejecutan creen en lo que dicen, danzan y demuestran al rival. Nada es aprendido como una mera coreografía sino que es el grito desde el alma, desde la esencia de cada jugador que demuestra lo que viene a dejar en el terreno pero sobre todo, desde dónde viene como persona, de su raíz cultural, eso lo hace genuino y lo diferencia de un mero conjunto de personas gritando rítmicamente. Necesita ser creído por quien lo ejecuta y entonces, quien lo enfrenta, se da cuenta que es una cosa seria, propia de quien la ejecuta.

Para reforzar la autoridad de los All Blacks para entenderlos como un equipo de alto rendimiento hay que destacar lo siguiente: “los All Blacks son el equipo de rugby más exitoso de la historia. Se ha dicho que son el más exitoso en cualquier disciplina. En la era profesional tienen un extraordinario porcentaje de triunfos del 86% y son los actuales campeones del mundo...” (Kerr, 2014)<sup>14</sup>. El rugby es un deporte rentado en la mayoría de los países desarrollados (Europa por ejemplo) y eso permite tomarlo como referencia adicional, versus un simple deporte amateur. Los indicadores de performance están presentes en este nivel de competencia (conversiones, pases, tenencia de pelota, posición en el terreno, tiempos en las propias 22 yardas, cantidad de tackles, etc) como ocurre en las empresas. Quizás en su concepción más amateur como ocurre en las ligas sudamericanas de rugby esto no esté tan presente y por ello tomar a los All Blacks lo valida ya que muchos de sus integrantes sino todos, compiten en ligas rentadas bajo el formato de equipos franquicia como los de NBA (de hecho Argentina ingresará en 2016 a este esquema con una franquicia, y todos los integrantes de esta franquicia serán rentados por la Unión Argentina de Rugby, con contratos rentados que los ligan por temporadas).

Será bueno tener un equipo de ventas con el convencimiento que demuestran los All Blacks al enfrentar a sus rivales? Y tener un equipo con ese convencimiento para disputar cada cliente (“obtener la posesión de la pelota”), esa convicción para mantener los clientes (“cuidar la pelota de la mejor manera”) y conseguir de esa forma obtener las necesarias ventas (“continuar en posesión de la pelota hasta marcar puntos”). Suena interesante y a título personal pensaría que sí. Para quienes se paran delante de un

---

<sup>14</sup> (Kerr, 2014, pág. V)



equipo de ventas pocas cosas dan un grado inicial de satisfacción tan alto como darse cuenta de que ese equipo es de los que “van por más” y que ese equipo dará todo o “dejará todo en la cancha”. Misma sensación tienen el resto de los colegas de la organización que silenciosamente o no tanto soportan las tareas que son necesarias en las empresas aunque como puede imaginarse es difícil pensar de otra manera en que son las ventas quizás uno de las cosas más importantes en la vida de una compañía.

### **5) Equipos invisibles: deportistas que “compiten solos”**

También es importante entender si es que podemos focalizarnos en alguna “clase” de deporte. Sin sorpresa y por la complejidad de las interacciones seguramente los deportes de índole colectiva (donde intervienen más de un jugador en la competencia por lado) son los llamados a ser la primera fundamentación pero es sorprendente lo que ocurre cuando investigamos en deportes denominados “individuales” donde quien compite es una única persona vs otra u otras. Que es lo que sorprende en verdad? Que en muchos casos la primera mención que hacen deportistas famosos de competencia individual es hacia sus “equipos”. Es decir, el sentimiento de pertenencia y las interacciones multi-personales también están presentes en los deportes como el boxeo y el tenis. Cuando uno analiza casos como Sergio “Maravilla” Martínez boxeador profesional pensaría en una expresión meramente individualista del deporte pero el mismo hace referencia a la existencia de un equipo: “en mi equipo no se nombra la palabra derrota, porque estoy convencido de que, al enunciarla, la estoy invocando...” (Martínez, 2012)<sup>15</sup>. En el mismo relato “Maravilla” también agrega cosas que refuerzan la importancia del “estado mental” del competidor antes de competir: “mi entrenamiento se basa en la preparación física y en la preparación mental, ambas importantes porque una sustenta la otra. Entreno en las dos y, antes de subir al ring, a mi enemigo lo derribo primero en mi mente...” (Martínez, 2012)<sup>16</sup>. También podemos entonces entrelazar dos polos aparentemente opuestos dentro del deporte “el deporte individual” y el “deporte colectivo”. Ambos mencionan equipos, ambos mencionan que se requiere de una preparación mental o que lo que está en la cabeza (como cuando los All Blacks empiezan el haka o Maravilla su preparación) es trascendental. En este puente entre mundos que a priori son diferentes como el de los equipos de venta y el mundo del deporte, Maravilla nos ayuda a acercarlos diciendo: “quiero contarte un poco más sobre

---

<sup>15</sup> (Martínez, 2012, pág. 139)

<sup>16</sup> (Martínez, 2012, pág. 147)

el entrenamiento, físico y mental, que llevo a cabo cada día y que deseo de corazón te sirva de ejemplo en la ocupación que tu tengas. Mi entrenamiento no se trata solo de golpes, sino de ser consciente desde que me levanto que necesito prepararme para ser un campeón...[...] en mi caso diría que soy 99,9333% de trabajo, tengo talento, pero este se acrecienta con mi esfuerzo y entrenamiento diario.” (Martinez, 2012)<sup>17</sup>. Indagando sobre los miembros del equipo de este boxeador obviamente aparece el entrenador pero sería iluso pensar que no existen los sparrings como parte del entrenamiento, los promotores y managers y otros que en palabras del boxeador mismo: “el promotor, el manager, la gente que maneja esto es fundamental...” (Martinez, 2012)<sup>18</sup>. Siguiendo analizando el equipo de un deportista de competencia individual podemos encontrar preparadores físicos, kinesiólogos, psicólogos y otras personas importantes en la vida del deportista que hacen que pueda dedicar mayor esfuerzo y concentración en lo que mejor saben hacer. Es así que siguiendo con este ejemplo del mundo del boxeo: “y a pesar de que el dinero no es una prioridad en mi vida, tengo muy en claro que necesito cuidar lo que gano. Por eso, tengo asesores, gente que maneja mis cuentas y me vigila de cerca...” (Martinez, 2012)<sup>19</sup> También menciona este boxeador la necesidad de una red de contactos: “sin contactos uno está solo, y solo no se puede hacer mucho. Siempre hace falta alguien que te complemente, que sume lo que tú no tienes...” (Martinez, 2012)<sup>20</sup> y esta alusión es en sentido amplio y relativo intuitivamente a equipo porque esta mención la hace al momento de relatar como conoce a Pablo Sarmiento su entrenador al momento de ir a España desde Argentina en busca de un futuro mejor, dice Maravilla en su relato: “en febrero del 2002, me encontraba frente al teléfono diciendo: lo llamo o no lo llamo?...[...] si, yo lo llamo!. Y no se acordó de mi... hasta el día de hoy le cuento cómo nos conocimos y dice que no recuerda esa anécdota. Vaya contacto que fue Pablo! Yo llegué a Azuqueca con 1300u\$s y en seguida él me consiguió un lugar para vivir, un piso compartido [...] Los contactos son, a mi modo de ver, una de las claves del éxito. Hay contactos negativos que uno los va limpiando y otros que resultan sumamente positivos, como en este caso”. (Martinez, 2012)<sup>21</sup>.

El boxeo no es el único deporte conocido como “individual” también podemos incluir en el mismo “cluster” al tenis. Viendo competir a Rafael Nadal uno quizás no imagina

---

<sup>17</sup> (Martinez, 2012, pág. 149)

<sup>18</sup> (Martinez, 2012, pág. 162)

<sup>19</sup> (Martinez, 2012, pág. 232)

<sup>20</sup> (Martinez, 2012, pág. 249)

<sup>21</sup> (Martinez, 2012, pág. 249)

que detrás de semejante talento tenístico, existe un grupo de personas enorme que trabaja para que “Rafa” pueda dar lo mejor. Consultando su historia es muy alentador en términos de la importancia que reviste el equipo incluso para el competidor individual que “Rafa” mencione mucho a su entorno (no solo a su familia).

Ni bien comienza el libro que describe su biografía en las primeras páginas luego del agradecimiento de rigor aparece un apartado con el “elenco de personajes” (su familia) y “el equipo” (su staff de profesionales que lo secundan). Es de mencionar que Rafael Nadal incluye en su equipo a miembros de su familia y que para él estos mundos se integran como parte de lo que el mismo tenista reconoce como su propio equipo. Es interesante leer que antes de competir “Rafa” tiene una serie de “rituales” que incluyen a su familia y a su equipo. Dice Nadal antes de un enfrentamiento crucial con Roger Federer en una final de Wimbledon: “la última parte del ritual, tan importante como los preparativos anteriores, consistía en recorrer con la vista las gradas del estadio y buscar a los miembros de mi familia entre el gentío que atestaba la pista central, para situarlos en las coordenadas que yo había trazado en mi cabeza...[...] No dejo que interfieran en mis pensamientos durante un partido –ni siquiera me permito sonreír durante el juego-, pero saber que están allí, como siempre, me proporciona la paz en que se apoya mi éxito como jugador.” (Nadal & Carlin, 2011)<sup>22</sup>. Ya en términos más específicos y como parte siempre de su ritual antes de tan importante partido (como habitualmente lo hace según sus relatos): “también busco en el gentío a los miembros de mi equipo, a los profesionales que empleo, grandes amigos todo. Al lado de mis padres y de Toni estaba Carlos Costa, mi agente; Benito Pérez-Barbadillo, mi jefe de prensa; Jordi Robert, a quien llamo “Tuts”, que es quien gestiona mis contratos con Nike; y Titín, que es como un hermano para mí y quien más me conoce. También veía, mentalmente al menos, a mi abuelo paterno y a mi novia María Francisca...[...], que me estarían viendo por la televisión allá en Manacor, y a otros dos miembros del equipo que tampoco estaban presentes, pero que no por eso eran menos responsables de mis triunfos: Francis Rogi, mi segundo entrenador, un conocedor del tenis tan astuto como Toni pero más relajado, y mi brillante preparador físico Joan Forcades, que, al igual que Titín, trabaja mi mente tanto como mi cuerpo.” (Nadal & Carlin, 2011)<sup>23</sup>. Francamente es muy interesante el papel que “Rafa” le asigna a sus allegados, a su equipo. Los considera responsables de

---

<sup>22</sup> (Nadal & Carlin, 2011, págs. 31,32)

<sup>23</sup> (Nadal & Carlin, 2011, pág. 32)

sus triunfos ni más ni menos, y lo llamativo es que quien “sostiene la raqueta” es solo el propio Rafael. Continúa agregando Nadal: “la familia inmediata, la familia extensa y el equipo profesional (que también es mi familia) forman tres círculos concéntricos alrededor de mi. No sólo me arropan y protegen del peligroso bullicio que distrae y que siempre viene con el dinero y la fama; entre todos crean el entorno de afecto y confianza que necesito para que florezca mi talento. Cada uno complementa a los demás y todos desempeñan un papel fundamental a la hora de fortalecer mis puntos débiles y de hacer que supere mis puntos fuertes. Imaginar que hubiera podido tener tanta suerte y tanto éxito sin ellos me resulta imposible.” (Nadal & Carlin, 2011)<sup>24</sup>

Si en algo se parecen los “deportistas individuales” a los trabajadores de “ventas” es que en un momento del “juego” ambos quedan solos de cara a la competencia. En el caso de los “deportistas colectivos” también tienen sus momentos de soledad al tomar la decisión que implica en el rugby por ejemplo “correr o pasar”, o en el fútbol a quien pasar o como redoblar una marca. En todos los casos hay un equipo al lado o por detrás que sustenta lo que se hace, hay un “pertenecer colectivo e individual” que delimita y separa a los “propios” de los “rivales o competidores”.

## **6) La importancia del equipo: los 2 Messi**

Tendrá algún tipo de influencia el equipo para el rendimiento individual y las técnicas o modos de motivación y liderazgo? O el funcionamiento del equipo del cual somos parte para nuestra producción individual? Cualquier persona fan del fútbol podría haber escrito un párrafo sobre el funcionamiento de un Lionel Messi en el Barcelona vs el funcionamiento de la exacta misma persona en la Selección Argentina de fútbol pero si el comentario viene de un mundo diferente, viene del campo de las neurociencias el comentario toma otra connotación: “en la Selección Nacional de Fútbol, Lionel Messi es la misma persona con el mismo cerebro que en el Barcelona. Lo que sucede es que en el Barcelona produce mucho más: hace diez, quince jugadas por partido, y dos o tres terminan en gol. Sin embargo, en la Selección hace dos o tres por partido; entonces, hay menos chances de que sean gol, de que sean creativas. La producción de sus jugadas y el despliegue de su talento y creatividad dependen mucho del ambiente, del clima laboral, de quiénes son sus compañeros, de quién es su jefe, de cómo se siente. La creatividad no es algo mágico que se enciende en cualquier parte sino que está

---

<sup>24</sup> (Nadal & Carlin, 2011, págs. 32,33)

íntimamente relacionada con el clima. Tiene que haber un ambiente estimulante para ser creativo.” (Bachrach, 2013)<sup>25</sup>. Esto nos da otra posibilidad de similitud entre los campos deportivos y laborales como los equipos de ventas, se mencionan palabras como ambiente, clima laboral, jefe y compañeros como parte de lo que influye de una u otra manera en el deportista lo cual podría extrapolarse al mundo empresarial reemplazando “deportista” por “vendedor tal o vendedor cual” en alusión a que la misma persona en diferentes equipos puede funcionar de diferente manera, con el mismo set de talentos y capacidades o entrenamiento individual.

### **7) Partido de ida y vuelta: de la empresa al deporte**

Una interesante manera de entender si existe puente entre deporte y empresa además de la visión de Jorge Valdano es ver si alguien que estuviere administrando o gerenciando una entidad deportiva entiende si dicho puente es factible o tiene sentido investigarse. En tal punto uno de los fenómenos deportivos más relevantes de los últimos años y también un fenómeno interesante desde el punto de vista de un negocio económico es el que se da en el Fútbol Club Barcelona. Dicho fenómeno ha tomado trascendencia no solo desde sus jugadores sino desde la dirección o liderazgo deportivo de Pep Guardiola pero también de la mano de Ferrán Soriano la entidad catalana a nivel directivo, mas lejos del “field”. Desde esta perspectiva este directivo también plantea la conexión entre el mundo deportivo y el mundo del management. Dice entonces en una publicación propia Ferrán comenzando a trazar un puente entre dos mundos como el deporte y la industria: “entender la lógica de una industria o cualquier otra actividad humana es imprescindible para participar en ella con un mínimo de éxito. Pero si lo que se quiere es liderar y ganar, ir por delante de los competidores, hará falta reinterpretar la lógica existente en el momento para hallar una nueva comprensión...[...] habrá clubes y empresas que entenderán el funcionamiento básico de una industria, pero no la reinventarán. Vivirán en la parte media de la tabla de clasificación o de las cuotas de mercado, rentabilizando su capacidad de ejecución y copiando lo que hacen los mejores. Pero en un mundo tan competitivo como el de hoy, quien gana es aquel que es capaz de aplicar las nuevas comprensiones de la realidad con cierta anticipación, el que lo hace antes que sus competidores. Ganan los que son lo suficientemente analíticos como para comprender la nueva realidad, lo suficientemente creativos para idear una nueva y lo suficientemente valientes como para llevar las ideas a la práctica. He pensado este libro

---

<sup>25</sup> (Bachrach, 2013, págs. 120,121)

para compartir con el lector un poco de la lógica, el sentido común y las herramientas de gestión que he visto usar en el mundo del fútbol.” (Soriano, 2013)<sup>26</sup>. El trabajo de Soriano se ocupa de vincular el deporte ya no solo desde la faceta competitiva sino desde la gestión como un ente económico y las herramientas que permiten vincular ambos mundos. Y traza puntos en común hablando del “terreno de juego” y del “como jugar o estrategia” en relación a descubrir en que industria está un negocio o como analizar el mapa competitivo y dado ese mapa que cursos de acción tomar para tener éxito. Habla de recursos humanos y la importancia de formar “ganadores” y el estilo de liderazgo que “necesita el equipo” y por sobre todo habla de la “formación del equipo ganador y arquetipos en ese “equipo ganador”. Dice Soriano: “en el fútbol, el terreno de juego, sus características y condiciones pueden influir en el resultado de un partido. Dentro de una misma regulación básica, todos los terrenos de juego son ligeramente diferentes...[...] simbólicamente, las empresas hablan de sus mercados o industrias como el terreno de juego en el que competirán para ganar. La industria, este terreno de juego simbólico, estará configurada por el tamaño de mercado, la demanda, la oferta de productos y sus sustitutivos, los competidores actuales y potenciales, las rentabilidades generalmente obtenidas, etc. Para un empresario, poder elegir el terreno de juego en el que quiere jugar, la industria en la que quieren competir, es crítico”. (Soriano, 2013)<sup>27</sup>. En las mismas páginas Soriano hace referencia a que el terreno de juego del fútbol tiene cosas que marcan diferencias entre distintos terrenos: dimensiones, condiciones climáticas, distancia a las tribunas, largo del césped, situación climática, etc. Básicamente habla de terreno de juego y que es necesario conocerlo para saber donde “nos toca jugar”. Dice también Ferrán en alusión a que el deporte también es una industria obviamente en su faceta profesional: “los clubes deportivos suministran entretenimiento a sus aficionados y al público en general. También tienen sus competidores, como el cine, la televisión, el teatro o cualquier otra forma de ocio...” (Soriano, 2013)<sup>28</sup>. Esta interpretación de Soriano nos deja a las puertas de pensar en las instituciones deportivas como entidades productoras de un servicio que podría denominarse “entretenimiento” y por ende sujeta a reglas de mercado y finalmente con un conjunto de personas integrantes de un equipo encargado de “vender” dicho entretenimiento y los llamados a realizar esto son los jugadores del Barcelona. Tanto lo

---

<sup>26</sup> (Soriano, 2013, págs. 18,19)

<sup>27</sup> (Soriano, 2013, pág. 21)

<sup>28</sup> (Soriano, 2013, pág. 28)

evidenció así Soriano que en capítulos siguientes describe el sistema de remuneraciones implementado en el Barcelona similar al de empresas grandes con “bandas salariales” lo que permite ver que hay evidencias empíricas de que herramientas usadas en el “mundo empresarial” han funcionado en el “mundo deportivo” también. Soriano relata que al asumir necesitaba construir un mecanismo remunerativo a los trabajadores (jugadores) sobre la base de criterios objetivos más que meramente la capacidad negociadora individual de los mismos. A su vez estableció un sistema de remuneración “fijo+variable” muy similar a la manera tradicional de remunerar a los trabajadores de los equipos de ventas. En este punto ambos mundos se asemejarían: los jugadores ganan más cuanto más “ganen” (para lo cual se requieren goles o anotaciones) al igual que sucede en los equipos de ventas donde hay correlación entre ventas (“goles”) y salario. Dice Soriano: “en las empresas grandes...[...] los trabajadores se organizan por categorías dentro de las cuales hay bandas salariales...[...] y más recientemente el Barcelona conceptualizó unas bandas salariales...” (Soriano, 2013)<sup>29</sup>. Sigue diciendo Soriano más adelante luego de exponer una tabla con las bandas salariales que las mismas pueden aplicarse a empresas que aún no las tengas. El paralelismo es de ida y vuelta entre el deporte y la empresa. Luego indica: “como en cualquier otra industria, los jugadores tienen que ganar más dinero cuando consiguen los objetivos fijados, cuando ganan partidos y campeonatos, y tienen que ganar menos cuando pierden...[...] Como criterio general, a un jugador que pretendía ganar 100 –porque este era su salario de mercado- le proponíamos ganar 80 de sueldo fijo y 40 de variable, de forma que si las cosas no iban bien, ganaría un 20% menos pero, si iban muy bien, podía llegar a ganar un 20% más.” (Soriano, 2013)<sup>30</sup>

En un sentido más genérico o no tanto Ferrán Soriano nos permite igualar “trabajadores y jugadores” por entender que los “jugadores profesionales” son “trabajadores del mundo del entretenimiento” y que están sujetos a las leyes de mercado en sus salarios no solo en cuanto a sus montos sino a la manera de remunerarlos, haciéndolo como habitualmente se remunera a fuerzas de venta (salario fijo más salario variable). Estos “jugadores” en el Barcelona han sido motivados y liderados en una de las etapas más exitosas de todos los tiempos con el estilo de Pep Guardiola del cual indagaremos más adelante cuales son las claves, lo que permitiría pensar que podrían emparentarse la

---

<sup>29</sup> (Soriano, 2013, pág. 201)

<sup>30</sup> (Soriano, 2013, pág. 203)



manera de motivar y liderar en el deporte y en la empresa. Es un buen acercamiento al menos inicial a tener en cuenta. Ferrán Soriano tuvo un exitoso desempeño como Vicepresidente y Director General del F.C. Barcelona. Entendió al mundo del fútbol como “industria del entretenimiento” hablando de que Barcelona podía definirse a sí mismo como Disney lo hace y hablando de que por ejemplo las estrellas son la parte esencial del mundo del espectáculo (los Mickey de Disney y los Messi del Barcelona). Y al mismo tiempo esas estrellas son los trabajadores de esa industria y los remunera con esquemas similares a los que se remunera a una fuerza de ventas.

## **8) El aporte de la psicología deportiva**

Cuando investigamos en otros campos científicos como por ejemplo la psicología, en este caso la psicología del deporte, y de la mano de un trabajo específico sobre psicología de equipos deportivos encontramos también opiniones que alientan la unificación o la búsqueda de coincidencias entre el mundo deportivo y otros mundos no solo el de la empresa. Más que la búsqueda casi se encuentra una afirmación profesional de que ambos mundos son vinculables. Tanto así que al recorrer trabajos específicos de este campo pueden encontrarse infinidad de elementos que conforman la “psicología del equipo deportivo” y más que eso, un esquema objetivo desde el funcionamiento estudiado por profesionales del tema que permiten saber cuáles son las principales características en sí como por ejemplo: eficacia en la comunicación, química, unión, identidad, participación y orientación o meta influenciada desde el liderazgo. En particular el trabajo de Carlos Giesenow es de absoluta relevancia en este sentido y permite tender este puente metafórico. Dice Carlos en el epílogo de su trabajo: “continuamente estamos integrando grupos o equipos, y muchas de las cuestiones analizadas en este texto (siendo un equipo deportivo un tipo de grupo) son aplicables a la vida en general. Más allá de algunas especificidades, no hay que limitar los planteos aquí realizados sólo al ámbito deportivo sino que se pueden utilizar para prácticamente cualquier aspecto de la vida, pues los equipos deportivos y el deporte en general son un laboratorio para ésta debido al lugar único que ocupan en nuestras sociedades. El deporte es un lugar que permite múltiples enseñanzas, sobre nosotros mismos, sobre los demás, sobre las relaciones interpersonales; también brinda infinitas posibilidades: de expresión, de disfrute, de socialización, de influir sobre otros, de contención para la juventud, de desarrollo, etc. [...] Las personas que practican deportes deberían poder integrar las enseñanzas, las experiencias y las habilidades (liderazgo, planteamiento de



metas, comunicación, cooperación, trabajo en equipo, capacidad para enfrentar y sobreponerse a la adversidad, tolerancia a la frustración, etc) recogidas en el deporte a su vida para disfrutarla más plenamente. Y la psicología del deporte podría ser el vehículo que los ayude a alcanzar esa meta, a lograr esa integración, a que las personas comprendan el poder que tienen dentro de sí [...] Finalmente, armar un equipo, como ser un entrenador o psicólogo del deporte, es un desafío que nunca acaba. Es un camino de perfeccionamiento que se emprende sabiendo que seguramente no se terminará jamás. Pero en ese viaje uno logrará enriquecer su experiencia de vida e irá rumbo al desarrollo personal y la autorrealización.” (Giesenow, 2007)<sup>31</sup>

Finalmente la interrelación humana es el principal factor común del quehacer cotidiano.

Empezada la construcción del deporte como metáfora viene bien reforzar que en general las personas hemos pertenecido en algún momento sea voluntariamente o no a algún tipo de conglomerado humano con objetivos deportivos o competencia en alguna faceta de nuestra vida. Uno va aprendiendo en estos equipos a convivir, a compartir, a desafiarse a desafiar a otros, aprende que el mundo implica a otros seres humanos para conseguir algunas cosas o logros. Dice Giesenow: “...sin importar el rol que uno ocupe dentro de éste (equipo deportivo), siempre es emocionante ser partícipe del progreso de un equipo, sentirlo crecer, vibrar, luchar, progresar; de trabajar en equipos deportivos se pueden extraer las lecciones más valiosas para la vida” (Giesenow, 2007)<sup>32</sup>. Investigando en el material de este autor psicólogo de profesión estaremos visitando cuáles son los elementos o condiciones que determinan la existencia de un equipo y que cosas lo separan de un mero grupo o conjunto de individuos. Este texto también permite seguir imaginando la metáfora: “los conceptos volcados están mayormente basados en investigaciones en el ámbito deportivo, con algún aporte extrapolado de otras áreas (como la empresarial y la educacional)...” (Giesenow, 2007)<sup>33</sup>. Entonces como antes señalamos el camino de la metáfora puede pensarse de ida y vuelta entre ambos mundos, el empresarial y el deportivo.

---

<sup>31</sup> (Giesenow, 2007, pág. 305)

<sup>32</sup> (Giesenow, 2007, pág. 9)

<sup>33</sup> (Giesenow, 2007, pág. 10)

## CAPITULO II: EQUIPOS DEPORTIVOS – ELEMENTOS

### 1) La colaboración con otros semejantes

Es el equipo, dicen muchos deportistas a la hora de celebrar o compartir un logro. Incluso cuando algo no sale bien se hace mención al “equipo” pero de qué hablan exactamente los deportistas cuando se refieren a esto? Sin duda se refieren a un algo superior a la individualidad que los identifica por sobre el “yo”, más precisamente es un “yo colectivo”. Esto supone una serie de elementos o condiciones que permiten que ese “colectivo” exista y sea mantenido y que la individualidad de cada integrante pueda quedar dentro de esto. Por qué se hacen equipos? Que es un equipo? Al principio de los tiempos el ser humano aprendió que colaborar con otros versus un “otro” u “otros” era una manera de economizar esfuerzos para obtener algo. Es desde el principio de la existencia humana que nos agrupamos o generamos asociaciones con otras personas con diferentes objetivos, en aquellos primeros tiempos la supervivencia hoy que la organización humana se complejizó lo seguimos haciendo para conseguir objetivos que individualmente serían muy difíciles o imposibles de conseguir. Continúa el trabajo de Giesenow: “en la interacción con los demás el individuo tiene la posibilidad de ampliar su horizonte personal, comprender a sus semejantes, apreciar sus valores y las formas de conducirse y de pensar, y puede aumentar su sensibilidad en las relaciones humanas. Su madurez social depende de la interacción con otros [...] En todas las culturas del mundo, uno de los fenómenos socializadores por excelencia en niños, jóvenes y adultos son los deportes de equipo teniendo un alcance como agente de socialización tan importante como las escuelas, las iglesias o los emprendimientos comerciales. Los equipos deportivos pueden ser el contexto donde se fomenta la autoconfianza, el cambio de actitudes y conductas, la adopción de objetivos, el aumento de la autoestima, etc. [...] Por otro lado, la capacidad para trabajar en equipo es una de las aptitudes más valoradas en los tiempos actuales donde difícilmente se emprenda proyecto alguno en soledad. ” (Giesenow, 2007)<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> (Giesenow, 2007, págs. 15,16)

## 2) Equipo y grupo

Si estamos hablando de la existencia de otros que nos ayudan a conseguir objetivos con los que interactuamos y con los que existen maneras o formas de interactuar (formal o informalmente) tenemos que separar un mero grupo de un equipo. Un agregado social o un colectivo social es meramente un instante en el tiempo en el que varias personas están en cercanía física sin existencia de un objetivo común entre todos (un viaje en tren, la espera en la fila del supermercado, etc.). Los grupos tienen metas en cambio o aspiraciones comunes. “Los grupos tienen determinadas características: los integrantes comparten un destino común, pertenecer brinda beneficios para los miembros, hay un patrón estable de relaciones entre ellos, existen procesos [...], hay comunicación [...] e influencia entre sus miembros, y hay auto-categorización, es decir, se ven como un grupo. Tomando como base estas características (pues los equipos son un tipo particular de grupo) [...] un equipo deportivo se puede definir como una colección de dos o más individuos que: poseen una identidad común; tienen metas y objetivos compartidos, comparten un destino común, exhiben patrones estructurados de interacción, tienen percepciones comunes sobre la estructura del grupo, son interdependientes personal e instrumentalmente para poder competir”. (Giesenow, 2007)<sup>35</sup>. Ahora además de esto es necesario cierto “pegamento social” o cohesión que mantenga todo unido, esa energía que dice la metafísica mantiene unida a la materia y que hasta ahora no es tan fácil identificar. En el caso de los equipos deportivos la cohesión es una sustancia inmaterial pero presente que permite que los miembros se identifiquen con esos otros y no con otros y que mantenga unido al colectivo en función del objetivo que se están planteando alcanzar.

## 3) Los roles en un equipo

Es necesario hacer debida mención al rol que en definitiva es esa función que en el equipo se asigna a las personas individuales. Ese “rol” normalmente está en función de las necesidades del colectivo y de las capacidades del individuo. Si todo funciona en armonía ese “rol” permite al individuo dar lo mejor de sí en pos del equipo. A veces ese rol determina un sacrificio (un delantero que debe en ausencia de posesión de pelota en el fútbol replegarse a defender para recuperar el balón en el fútbol). Esos roles pueden ser mas estructurados o más dinámicos. Serán estructurados por ejemplo los cargos o funciones directivas del entrenador, el preparador físico, etc y serán más dinámicos los

---

<sup>35</sup> (Giesenow, 2007, págs. 17,18)

propios del desarrollo mismo de los entrenamientos y competencia para los jugadores (por caso el entrenamiento de forwards y backs en el rugby donde cada sub grupo trabaja separado, en el caso de los forwards serán por ejemplo ejercicios de “line o scrum” y en el caso de los backs ejercicios con preparación de jugadas ofensivas en posesión de la pelota) pero incluso en esa división de roles en el rugby se habla de “posiciones y roles” porque si bien cada persona “juega de algo” en situaciones diferentes del juego debe tomar el “rol” de ir a tacklear o formar un ruck para defender o disputar una posesión durante el juego en movimiento. Más allá de la posición que ocupen en el terreno hay situaciones en que deben tomar ciertas responsabilidades. El mejor ejemplo desde el mundo del rugby es el ruck (luego de que un jugador es detenido legalmente mediante un tackle, se ve obligado a dejar la pelota a disposición de la continuidad del juego ya estando en el suelo, en ese instante el equipo rival puede disputar esa pelota tratando de cubrirla con el cuerpo y el equipo del jugador tackleado debe proteger la posesión disputando esa formación, habitualmente se la ve como una montonera de jugadores tratando de hacerle un “techo humano” a la pelota para que llegue el propio medio scrum –jugador o rol específico en el equipo- a reanudar el juego). En esto de que los roles no necesariamente son definitivos puede decirse lo siguiente: “el rugby actual requiere de jugadores polivalentes; es decir, de jugadores que independientemente del puesto que ocupan, puedan desarrollar todas las destrezas que les demande y exija el juego en un momento determinado. En rigor, absolutamente todos los jugadores tienen que saber jugar un ruck porque, en nuestro rugby de hoy, se juega menos por puestos y mas por roles y funciones.” (Perasso, 2009)<sup>36</sup>. Dentro de las posiciones están los “pilares y hooker” que forman parte del scrum en la primera línea (solo ellos hacen esto) o el medio scrum, encargado de tomar la pelota luego de la disputa de la formación de un scrum para habilitar el juego. El scrum es una manera de disputar una pelota en la que 8 jugadores por lado (los forwards del equipo) ensamblados tratan de llevar adelante la línea de posesión para obtener el balón. Las infracciones menores (pases hacia adelante con la mano, o pelotas que luego de tocar las manos de un jugador se escapan al suelo hacia adelante –pase forward o knock on-) se dirimen con un scrum. Aquí el rol no cambia.

Podríamos pensar en “rol y función” como el “cómo y el qué” que a veces se piensa en una empresa. El rol en este caso sería: es un gran colaborador porque cumple bien sus

---

<sup>36</sup> (Perasso, 2009, pág. 117)

funciones pero lo hace de manera que sus colegas lo toman de referente y está siempre dispuesto a una milla extra por su equipo. La función sería específicamente el “qué hace” el colega, si por ejemplo es vendedor deberá entre otras cosas ingresar pedidos y conseguir la “cuota de ventas”. Un caso que también permite debatir en esto de “rol y función” es en la Selección Argentina de Fútbol en el mundial FIFA Brasil 2014. Teníamos la función de capitán encarnada formalmente en Lionel Messi, pero el “rol” de capitán dentro del flujo del juego era ejercido para muchos por Javier Mascherano (recordar la arenga al arquero argentino Sergio Romero antes de la serie de penales que depositaría a Argentina en la final al vencer a su par de Holanda). Básicamente podemos entenderlo como diferencia entre “qué hacemos y cómo lo hacemos”. En el rugby esto se entiende como “de que juego en el equipo? (por ejemplo de Apertura) y eso me da ciertas responsabilidades en el juego, pero eso sería la función, para el “rol” el Apertura (número 10 del rugby) habrá de liderar el ataque por ejemplo, arengar a compañeros pero también hacer otras funciones como “marcar y tacklear”, “patear la pelota al line”, etc.

El rol es el sentido mismo por el cual uno le es funcional a un equipo, es que es lo mínimo que se espera la persona aporte a ese equipo, aunque normalmente las expectativas de participación de una persona en un equipo son más altas y siempre se espera algo más. El rol es también una manera de ver en cuáles tareas más pequeñas o funciones individuales se fragmenta el todo por el cual el equipo existe.

Los equipos que nos interesa evaluar son los denominados de “interacción”: “son en los que pensamos habitualmente cuando hablamos de equipos deportivos (fútbol, rugby, hockey, básquet), requieren una fluida y sinérgica interacción entre los compañeros para ser exitosos. Las interacciones entre los miembros son muy complejas y la diferenciación de los roles es muy grande”. (Giesenow, 2007)<sup>37</sup>

En estos equipos una característica no menor (podríamos decir que fundamental) es que los equipos deportivos de interacción suelen competir contra un rival, sea este otro equipo de similares características o una adversidad, en este sentido: “los equipos deportivos suelen competir contra un adversario (puede ser otro equipo o algún obstáculo)...” (Giesenow, 2007)<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> (Giesenow, 2007, pág. 21)

<sup>38</sup> (Giesenow, 2007, pág. 20)

#### 4) Armando la tabla de elementos: un modelo de 6 bases

En el trabajo que vengo citando repetidas veces de Giesenow, se desarrolla un modelo de lo que podría definirse como equipo eficaz. Este modelo de 6 bases y que juega con la palabra equipo y sus iniciales es el que sigue:

**E**ficacia en la comunicación

**Q**uímica: más que la suma de las partes

**U**nión: construyendo la cohesión del equipo

**I**dentidad: somos nosotros!

**P**articipación: el camino del compromiso

**O**rientación: inspirada desde el liderazgo. (Giesenow, 2007)<sup>39</sup>

El modelo que tan sencillamente determina elementos importantes de un equipo a partir de las letras que componen la palabra, permite pensar 6 grandes áreas de preocupación o trabajo desde el punto de vista de la psicología deportiva. Cada una de ellas es de vital importancia. Pensemos un equipo en el cual sus integrantes no se comunican adecuadamente, o que no hay ese “pegamento invisible” o “energía intangible metafísica” que fomenta la unidad, o que el equipo no se identifique como tal o en el cual no existan liderazgos indispensables para desarrollar la visión y mejor definición del equipo. Esta es una idea inicial de modelo.

#### 5) Armando la tabla de elementos: un modelo de 3 bases

Existen otras bases posibles como elementos constitutivos de un equipo deportivo. Por ejemplo menciona un ex futbolista y actual periodista deportivo: “los aspectos más importantes a considerar en la formación de un equipo son tres: **el objetivo, las estrategias** a seguir para conseguirlo **y las posiciones** o lugares que ocupa en el equipo cada uno de los integrantes.” (Wolff, 2012)<sup>40</sup>. Ahora además tenemos un modelo de tres componentes pero enseguida en el trabajo de Quique Wolff se habla de la elección del equipo de manera que la palabra “elegir” también viene a sumarse como elemento importante y como metáfora a mi modo de ver de la toma de decisiones (elemento fundamental en el funcionamiento estructurado de un equipo). “Para determinar en qué

---

<sup>39</sup> (Giesenow, 2007, pág. 24)

<sup>40</sup> (Wolff, 2012, pág. 17)

posición y cómo jugamos hay que elegir, palabra mágica y fundamental [...] en una empresa, resulta muy importante que alguien sepa elegir y, al mismo tiempo, que esa elección se base en lo que mejor realiza cada una de las personas. Si uno de nuestros colaboradores es un genio vendiendo, lo mejor es colocarlo en ventas; si su virtud es comprar bien, que se ocupe de las compras; si es un gran contable, de las cuentas. De este modo, se aprovechan las cualidades de cada uno, tratando de no crearles dificultades en lugares en donde tal vez darán lo mejor de sí, pero no serán tan eficaces [...] elegir mal a los que forman tu equipo de trabajo seguramente hará que te traigan todos los problemas a tu escritorio; y eso no es bueno, ya que terminas por realizar el trabajo de otro” (Wolff, 2012)<sup>41</sup>. Entonces a nuestro modelo de 6 u 3 elementos, se suma la elección o toma de decisiones que puede tomar la forma de la selección de los integrantes como un elemento más pero el tema de la toma de decisiones es tan importante que muchos y famosos directores técnicos de equipos deportivos exitosos hacen del mecanismo de toma de decisiones colectivo un método de motivación y cohesión para dichos equipos. “En el deporte profesional o en la actividad empresarial ocurre lo mismo: se priorizan o deberían priorizarse las capacidades sobre la amistad, ya que de nada vale formar un muy buen equipo de ventas de amigos si no logramos vender nada” (Wolff, 2012)<sup>42</sup>

Hasta el momento hemos identificado los siguientes elementos componentes de un equipo deportivo: comunicación, química (en el sentido en que lo encontramos en el trabajo de Giesenow es mejor entendida como sinergia (“más que la suma de las partes”), unión, identidad, participación, orientación o liderazgo, elección (toma de decisiones) y selección de los integrantes, roles y funciones individuales y colectivas que serán además dinámicas y-o estáticas (como en el caso del “ruck” en el rugby), cohesión (“pegamento metafísico”).

## **6) Armandando la tabla de elementos: la competencia**

Si trabajáramos cómo investigadores de la composición “absoluta” de la materia no nos quedaríamos con un par de recetas. Seguiríamos buscando elementos constitutivos hasta que podamos decir que hemos barrido todo lo necesario. En tal sentido hay que mencionar que la mera existencia de un equipo deportivo carece de lógica si no es en un sentido externo e interno. Se forma un equipo para competir y para formar parte de ese

---

<sup>41</sup> (Wolff, 2012, pág. 19 y 21)

<sup>42</sup> (Wolff, 2012, pág. 24)

equipo hay que además, competir. Entonces también hay que mencionar la competencia (lo hacen vs “otro equipo”) y hay que agregar que la competencia no es solo “hacia afuera” sino hacia “adentro” (pueden haber varios jugadores peleando un mismo puesto en el equipo (por ejemplo si el equipo cuenta con dos o más medio scrum, solo podrá jugar en el 15 titular de un equipo de rugby uno de ellos relegando al otro al “banco de suplentes”). En el fútbol solo se juega con un arquero aunque los planteles tienen obviamente más de un portero entre sus filas para afrontar períodos largos de competición o las posibles lesiones. También está la táctica y la estrategia que vendrían a ser el “cómo vamos a jugar esta jugada en particular, este partido, esta temporada o torneo particular”. También ha de aparecer otro “intangible” de gran valor casi como los que se reflejan en la contabilidad porque no hay que darlo por implícito sino todo lo contrario hay que gestionarlo y conseguirlo como mencionan los principales entrenadores. Esta lista se va haciendo extensa a medida que sigo releendo trabajos de profesionales del deporte. Es importante agregar que dentro de competencia, ha de entenderse no sólo hacia el rival, sino internamente. Los equipos tienen mecanismos de autorregulación (premios y castigos por ejemplo), las propias reglas internas de funcionamiento y de disciplina y fundamentalmente un mecanismo explícito o implícito de cómo alguien miembro puede participar y que pasa cuando lo hace. Eso ha de estar establecido y es parte también de la faceta cultural del equipo. Si alentamos la participación hemos de ser tolerantes con todas las opiniones sean más o menos “acertadas” ya que cercenar las opiniones retroalimentará a las personas para no volver a opinar en el futuro por ejemplo. Se requieren un conjunto de normas para definir quienes son los que seguirán progresando en el equipo o tomando funciones o roles de mayor responsabilidad. Si esto no es claro y aceptado, puede lesionar la cohesión del equipo y la capacidad de su sostenibilidad a largo plazo además de generar toda clase de insatisfacciones o conflictos internos. En un equipo se requiere estar unidos hacia la competencia y no enfrenados internamente. Fue de público conocimiento el enfrentamiento entre referentes en planteles de Boca Juniors (el viejo “halcones y palomas” encabezados por Navarro Montoya y Márcico) que derivó en el cambio de muchos integrantes de aquel equipo, independientemente de sus capacidades meramente técnicas (funciones y habilidades) porque los roles (los “cómo”) fueron ejecutados de una manera perjudicial para el conjunto de dicho equipo. La calidad del equipo ha de estar marcada por cómo se definen las reglas de la competencia interna y los



mecanismos de regulación de la misma durante el proceso determinan finalmente esa calidad.

### **7) Armando la tabla de elementos: conflicto y compromiso**

Se puede agregar palabras como conflicto y compromiso para entender la composición base de un equipo deportivo. El conflicto entendido como la necesidad de resolver de manera eficiente las diferencias dentro del equipo y el segundo como la tranquilidad de que cada individuo va a dar lo mejor de sí por la causa común a lo largo del proceso o proyecto. El conflicto muchas veces es parte indeseable o residual de procesos de comunicación defectuosos o quizás sean la fuente de nuevas maneras de hacer las cosas. También se puede pensar que el conflicto muchas veces deriva del mismo proceso de toma de decisiones (titulares y suplentes por ejemplo): “el técnico debe afrontar los problemas y atacarlos hablar con el jugador y explicarle el motivo por el que no va a jugar o la razón por la que el entrenador considera que una decisión es correcta o no [...] yo quiero que los problemas se afronten con naturalidad y no evitándolos, porque luego ya se sabe que es peor. En las concentraciones comen todos juntos y todos se relacionan. Todos se miran a la cara. Ese es el mensaje” (Simeone, 2013)<sup>43</sup>. Con relación al compromiso: “si un equipo quiere triunfar tiene que estar comprometido con la causa. Cuando el grupo camina de la mano el éxito llega con mayor facilidad. No hay que dar motivos para que exista una fisura (en el compromiso) porque entonces el equipo se resquebraja. Lo que busco es un compromiso en el que todos participemos [...] todos los individuos deben pensar que nadie es más importante que el grupo. Ni siquiera el crack del equipo puede pensar eso. El número uno también necesita del equipo para desarrollar su juego y para seguir siendo el mejor” (Simeone, 2013)<sup>44</sup>. Tan importante es la palabra conflicto que es la esencia misma de las diferencias entre las personas y gestionar personas implica o requiere una habilidad única para sostener los lazos al tiempo que se encuentra un punto que satisfaga lo mejor posible las posiciones o al menos que logre cambiar el eje del conflicto original y para ello se requiere luego de conseguir el compromiso de los miembros, y no solo para resolver los conflictos sino para plantearlos y para lograr en definitiva los objetivos y las tareas necesarias para la subsistencia del equipo.

---

<sup>43</sup> (Simeone, 2013, pág. 39 y 48)

<sup>44</sup> (Simeone, 2013, pág. 75 y 80)

## 8) Armando la tabla de elementos: ganar y perder (una búsqueda)

En esta búsqueda de los elementos de un equipo deportivo merece un apartado particular el “ganar” y por contraposición el “perder”. Que no son otra cosa que la sensación o deseo de logro puntual o trascendente dependiendo de por cuánto tiempo se desea sostener ese logro o la falla en el intento de conseguirlo. Ganar es parte de la vida de un equipo deportivo. Los resultados o el logro son en gran parte el alimento del alma de los equipos deportivos y en muchos casos la razón de ser. En un trabajo elaborado por el ex director técnico del seleccionado argentino de hockey se menciona un capítulo intitulado “el ser y el ganar”, me refiero a Sergio “Cachito” Vigil líder de las míticas leonas. En dicho libro se plantea un diálogo imaginario y filosófico entre la Profundidad (P), la Superficialidad (S), la Razón (R) y la Vida (V). Hay extractos muy interesantes para seguir aportando elementos constitutivos de un equipo deportivo. “Fracasar es no entender que en el juego de la Vida se puede ganar y perder, que existen ambas posibilidades [...] pero con el tiempo, nos damos cuenta de que la debilidad no es algo trágico ni vergonzoso, todos somos débiles de algún modo. Por ese motivo, no hay que esconder las debilidades sino saber dirigir las” (Vigil, 2013)<sup>45</sup>. En su trabajo continúa su búsqueda filosófica del “por qué o el para qué de un equipo o la vida misma: “(P)...es sorprendente descubrir que cada vez que se dice “hay que ir por más” lo que ese está soltando es el logro, eso que supuestamente era la gloria. Ese logro no era la gloria ni era el final, fue un gran desafío cumplido que demandó mucho esfuerzo, que nos guió, nos apasionó, nos fortaleció y nos enseñó. (S) Y que nos dio una confianza externa impresionante. (P) Ciertamente lo único que no soltaremos mientras perseguimos esos objetivos, de manera incesante y autómatas, es el camino, la búsqueda; lo demás siempre deberemos soltarlo para poder seguir creciendo [...] (P) Es que de los logros numéricos será conveniente desprenderse rápido, no así de la forma que posibilitó conseguirlos. Con la experiencia vamos descubriendo que el fruto no estaba en el logro; el fruto estaba en el recorrido del camino. El logro era la excusa o la carnada que nos poníamos [...] ese puede ser el gran leitmotiv de nuestra vida: todos los días desafiarnos a ser los mejores que podamos ser.” (Vigil, 2013)<sup>46</sup>.

Un elemento que mencionado lo anterior cobra relevancia es la presión. Habitualmente esa intimidad de los equipos está pensada para lograr aislarse de la misma o fortalecerse

---

<sup>45</sup> (Vigil, 2013, pág. 25 y 29)

<sup>46</sup> (Vigil, 2013, págs. 59,61 y 62)

ante la misma pero el propio deseo de ganar y el deseo ajeno de los que no forman parte del equipo de ganar generan un factor de ansiedad o muchas veces miedo que altera la tranquilidad habitual que se puede tener. “Hay que ganar” se escucha en una tribuna de fútbol y eso el jugador puede sentirlo, mismo las diferentes instancias en una competencia y la proximidad de un logro o de un fracaso dan una dosis extra de carga emotiva denominada presión.

### **9) Armando la tabla de elementos: la evolución como elemento**

El trabajo de Vigil además permite encontrar elementos como la evolución (la transformación del equipo a lo largo del tiempo y desde un punto de partida hacia una visión). En términos de evolución podemos mencionar: “...la celebración no tenía nada que ver conmigo, sino con la extraordinaria transformación vivida por los jugadores de camino al campeonato de la NBA del año 2009...[...] Cuatro años antes, Los Lakers ni siquiera habían llegado a los play-offs, y en ese momento se habían convertido en los amos del universo del baloncesto...[...] A mi me emociona ver a los jóvenes unidos y conectados con la magia que surge cuando se centran, con toda su alma, en algo más grande que ellos mismos.” (Phil Jackson, 2014)<sup>47</sup>. En el trabajo de Phil Jackson se mencionan muy claros 5 estadios del desarrollo tribal formulados tras estudios de organizaciones de tamaños pequeños y mediano. En resumen estos 5 estados son los siguientes: Estado 1: “la vida es un asco” (compartido por la mayoría de las pandillas); Estado 2: “mi vida es un asco” (personas apáticas que se consideran víctimas); Estado 3: “soy genial (y tú no)” (los integrantes de estas organizaciones se basan en los logros individuales y necesitan ganar); Estado 4: “somos geniales (y ellos no)” (esta clase ya es un equipo y necesita de un fuerte adversario y cuanto más grande más poderosa la tribu); Estado 5: “la vida es genial” (estadio final de evolución de grupos humanos)”. (Phil Jackson, 2014)<sup>48</sup>.

### **10) Armando la tabla de elementos: cultura y liderazgo**

Claro que esta evolución está enmarcada en procesos que toman tiempo pero por sobre todas las cosas en una visión desde donde se está y hacia donde se desea estar. No puede pensarse en evolucionar si no se pretende aprender y para ello hacer un correcto diagnóstico como planteaba Cachito Vigil a la hora de dar lugar a ese componente con mala prensa como son las debilidades. Si de procesos de evolución se habla,

---

<sup>47</sup> (Phil Jackson, 2014, pág. 14)

<sup>48</sup> (Phil Jackson, 2014, pág. 20)

seguramente debemos cambiar cosas y adoptar cosas nuevas de manera que la “cultura” toma lugar como elemento adicional por el mero uso de la capacidad transformadora en los procesos de evolución de los equipos. Habrá que dejar atrás cosas y tomar otras. Aprender y reinventarse. Dice Sir Alex Ferguson sobre Guardiola en la introducción a un texto sobre Pep: “lo que Guardiola consiguió en sus cuatro años a cargo del primer equipo del Barcelona supera cualquier hazaña de los anteriores entrenadores en el Camp Nou...[...] ha llevado determinadas áreas a otro nivel –como la presión para recuperar el balón- y el estilo disciplinado del Barcelona y la ética de trabajo se han convertido en un sello distintivo del liderazgo de Pep. Creó una cultura en la que los jugadores saben que, si no se esfuerzan, no permanecerán en el club. Créeme eso no es fácil” (Balagué, 2013)<sup>49</sup>. Ferguson en la introducción al trabajo de Balagué mencionado hace aparecer nuevos elementos como la disciplina y la ética de trabajo. En tal sentido también podemos afirmar que gran parte del trabajo de un entrenador o director de un equipo deportivo se basa en lograr aumentar las conductas deseadas y lograr disminuir las conductas indeseadas. En tal sentido el liderazgo per-se es un elemento más en tanto es necesario el mismo no solo para determinar el rumbo o la visión sino para tener claridad de cuáles son las conductas que llevan a la misma o cuáles nos alejan de la misma. En tal sentido aparece el influir sobre las personas. Sin influencia no hay cambio en otros desde un liderazgo. A la hora de avanzar sobre las conductas es necesario motivar los cambios necesarios y desalentar las conductas que se desean cambiar para ello las habilidades comunicacionales del líder son claves pero más aún la comunicación como una herramienta trascendental. “La comunicación es la herramienta más poderosa que tenemos los seres humanos para ejercer influencia o afectar la vida de las personas. Como demostración de esto se puede decir que se puede comunicar sin motivar, pero no se puede motivar sin comunicar...[...] En cierta forma, todo lo que hace un entrenador puede ser visto en términos de intentos de mantener, mejorar o aumentar conductas deseables y disminuir la aparición de conductas indeseables...[...] Los entrenadores tienen el deber de corregir a sus jugadores, no es una opción, deben hacerlo”. (Giesenow, 2007)<sup>50</sup>. En esta función de corregir y motivar o incentivar, el entrenador debe hacer uso de herramientas que siguen acumulando elementos a la existencia de un equipo deportivo como por ejemplo el “feedback”: “...es una herramienta extremadamente útil para recompensar y apoyar a un deportista, para aplicar un castigo

---

<sup>49</sup> (Balagué, 2013, pág. 14)

<sup>50</sup> (Giesenow, 2007, pág. 45)

cuando sea necesario, para corregir y ayudar a mejorar la ejecución deportiva, y para fomentar las buenas relaciones personales con los deportistas y las de ellos entre sí. Los efectos que el empleo de refuerzos y castigos tienen en el proceso de aprendizaje motor y, sobre todo, en la motivación son muy directos.” (Giesenow, 2007)<sup>51</sup>. De lo transcrito puede entonces desprenderse que existe un sistema de recompensas y castigos que hacen parte del kit de herramientas del entrenador o del sistema que compone el equipo en cuestión. Pero más aún y como componente vital aparece la palabra motivación o mas simplemente “que nos lleva a hacer o no lo que hacemos o no hacemos”, el por qué de nuestras conductas o inconductas, de la acción o inacción. Motivación merece un capítulo particular sin dudas.

Al repasar mentalmente algunos equipos me vienen a la cabeza esas cosas que los distinguen ese “modo particular” esos detalles de distinción. Si bien pueden analizarse como parte de la cultura que ya mencionamos anteriormente lo que trato de distinguir en este caso es un componente específico y único que son los símbolos o los rituales que cada equipo pueda desarrollar. Hablamos del Haka de los All Blacks en algún momento de este trabajo como un gran símbolo de la selección de rugby de Nueva Zelanda. Pero no solo hay símbolos visibles sino los hay invisibles: “Dos de los jugadores más veteranos –uno de ellos galardonado como el mejor jugador internacional en dos años– toman, cada uno, un largo escobillón y comienzan a barrer el vestuario. Juntan el barro y las vendas hasta formar pequeñas pilas en los rincones. Mientras el país todavía mira las repeticiones y los niños en sus camas sueñan con la gloria de los All Blacks, ellos limpian su propia mugre. Barriendo el vestuario. Y haciéndolo bien. Para que nadie más tenga que hacerlo. Porque nadie cuida a los All Blacks. Los All Blacks se cuidan a si mismos...[...] Se trata de no esperar a que otro haga tu trabajo. Te enseña a no esperar a que te regalen las cosas.” (Kerr, 2014)<sup>52</sup>.

Es así que sumamos un elemento adicional que nos abre la puerta a que quizás sea que existe una “personalidad” del equipo deportivo. “Una colección de individuos talentosos pero sin disciplina personal, en última instancia fracasará inevitablemente. La personalidad triunfa por sobre el talento...[...] la personalidad colectiva es vital para el éxito. Concéntrate en lograr la cultura indicada y los resultados llegarán” (Kerr, 2014)<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> (Giesenow, 2007, pág. 45)

<sup>52</sup> (Kerr, 2014, pág. 7)

<sup>53</sup> (Kerr, 2014, pág. 7 y 10)

Retomando el tema de los símbolos es necesario reforzar la existencia de una camiseta o distintivo colectivo (escudo, casaca, ropa) signos de “nuestra identidad”. Vestimos “nuestros colores” o representando “estos colores”. En tal sentido se pueden mencionar la camiseta de los All Blacks (negra con su hoja impresa plata), el símbolo de las Leonas (Seleccionado Argentino de Hockey), el “apodo” de la Selección Argentina de Rugby o “Los Pumas”. Todos sirven como bandera propia que hay que “defender” y colocar “lo más alto”. En muchos casos “ser parte de” es el máximo orgullo como ocurre con los jugadores de los All Blacks que pasan a ser celebridades nacionales y no en un sentido “banal” sino mas bien en el sentido de un modelo a seguir por sus códigos y representatividad. Pensando en símbolos aparecen también la “cinta de capitán” que más que un símbolo es la identificación de un rol trascendente en los equipo deportivos.

También puede hacerse mención a los “cánticos” o momentos de darse coraje a si mismos que tienen algunos equipos. Menciona Phil Jackson el “1-2-3...Lakers” antes de cada partido por ejemplo (obra citada anteriormente) o simplemente el anillo de campeón aunque en su trabajo la figura del anillo se usa para denotar un elemento sociocultural de sus equipos de raíz de culturas originarias estadounidenses donde los miembros son parte de un “anillo social” donde todos son parte y todos pueden verse las caras.

También es necesario mencionar la existencia de un “cuerpo técnico” y un “plantel” o grupo de jugadores. Hay un equipo que da soporte y que guía a los ejecutores (jugadores o plantel) y un plantel que actúa en el campo de juego y se enfrenta a la competencia cara a cara. La composición del cuerpo técnico será tan estructurada o profunda como sea el desafío o el nivel de competencia o la institución que representa. Tiene integrantes de diferentes profesiones (como ocurre en las empresas) y aportan la visión interna y externa para ayudar al equipo a conseguir los objetivos.

Otro elemento muy importante es la existencia de (en algunos o muchos casos) de egos alimentados sea por propia iniciativa o por la fama y el éxito conseguido. Esto es algo que debe administrarse para lograr cohesión. Al mismo tiempo existe una intimidad del equipo y una visión pública. La faceta interna es conocida habitualmente como vestuario y es casi la esencia del equipo, la parte más íntima que los grupos buscan resguardar para que sea el espacio de la faz íntima y el lugar donde los feedbacks serán más duros o las alegrías serán mucho más celebradas.

## 11) Armando la tabla de elementos: la historia

También en muchos casos existe una historia de dicho equipo que puede ser el escudo protector o el ancla que agrega presión a la existencia actual de un jugador. En términos de dicha historia existe la formación de los jugadores (en el Barcelona ser de “La Macía” otorga un plus), o la mera existencia de vidas enteras como la de Jorge Griffa dedicada a formar jugadores de fútbol infantiles y juveniles donde se enseñan los rudimentos y las habilidades básicas y no tanto que llevarán por siempre los jugadores. Es decir los jugadores o miembros del equipo que compite en la cancha o terreno de juego tienen un origen, un sello matriz. Y una parte importante en la mayoría de los deportes colectivos como el fútbol, el básquet, el rugby, el hockey es la calidad y a veces cantidad de jugadores de “divisiones menores” o “inferiores”. Por qué? Porque es allí donde los futuros miembros de los planteles superiores o primeros equipos son formados en aspectos técnicos, tácticos y de convivencia o conducta. Podemos leer en el trabajo de Griffa: “las divisiones inferiores fueron creadas con el fin de proveer al fútbol (y por extrapolación a otros deportes) profesional del club de jugadores aptos a los fines del mantenimiento del equipo superior...[...] La aparición de valores provenientes de su fútbol (deporte) base dependerá de la idoneidad de los directores generales, entrenadores, preparadores físicos y directivos de divisiones inferiores...[...] Cada club es un mundo distinto: en lo que ofrece, en lo que exige y en sus ambiciones; la adaptación rápida del jugador y del director técnico a la institución hace más fácil el trabajo tanto en el área juvenil como en la profesional” (Griffa, 2011)<sup>54</sup>. Al mencionar el término “club” aparece otro elemento que es que ese “equipo deportivo” está actuando en representación de alguien o de miles. Lo hace en representación de una institución y muchas veces tiene una representatividad social derivada de los seguidores de dicho deporte si es un seleccionado por ejemplo o de los simpatizantes del equipo del club al cual representan. Siempre habrá una “afición” lista para aprobar o desaprobar al equipo.

---

<sup>54</sup> (Griffa, 2011, pág. 39 a 41)

## CAPITULO III: MOTIVACION

### 1) Recompensas y castigos: química cerebral ancestral

Una de las frases de cabecera del célebre Héctor Veira (El Bambino, ex jugador de San Lorenzo y Director Técnico múltiple campeón) es: “estamos motivados”. Tantas veces repetida y citada sobre todo en el ambiente del fútbol. En este caso cabe como pregunta: ¿“el equipo realmente está motivado”?

Se sabe que la motivación es clave a la hora de lograr los objetivos y el desempeño deseado de los integrantes de un equipo pero busquemos de que hablamos cuando hablamos de motivación para ver que significa esto en los equipos deportivos o mas generalmente en los seres humanos.

En el capítulo anterior podría haber desarrollado entre los elementos de un equipo deportivo al sistema de recompensas y castigos y también a la motivación pero lo mejor es profundizar en ello ahora. Por eso ¿por qué recompensas y castigos asociados a la conducta o inconducta respectivamente? Hace miles de años nuestro cerebro aprendió y retuvo como norma que existen conductas que son retribuidas socialmente y otras que no. Aquellas que lo son generan reacciones químicas que nos dan una sensación de placer y que denominamos endorfinas surgen cuando logramos algo que nos da alegría o simplemente como mencionamos placer. En su trabajo Agilmente, su autor menciona una anécdota para describir desde cuando llevamos impreso en nuestro cerebro el mecanismo de recompensas y motivaciones. Lo hace en el entorno de un relato en el cual una persona de la prehistoria es sometida a la persecución de un leopardo. Dicha persona entre “pelear o volar” opta por pelear y lo logra con éxito, el relato dice: “estás herido pero volverás a tu refugio con tu lanza. El leopardo está colapsando y tu cuerpo segrega endorfinas: la hormona de “me siento bien”, que te produce una sensación de euforia. Cargás el leopardo en tu espalda y caminás algunos kilómetros hasta tu hogar, ahuyentando cuervos y hienas que te quieren robar la comida. Te recibe la gente de tu tribu con alegría, preparan un festín y limpian tus heridas. Aquí el circuito cerebral de recompensas se enciende, y la sensación de orgullo y deber cumplido se establece profundo en tu psiquis. Esto te impulsará a que salgas a cazar algún otro día. Cuando en el cerebro se enciende el sistema de comportamiento-recompensa, se libera una fuerte dosis de dopamina que nos motiva a volver a intentarlo y a repetirlo. Durante algún tiempo este sistema de comportamiento repetitivo enciende el circuito de recompensa y



otros sistemas neurológicos que nos motivan a mejorar la performance y hacerlo cada vez más fácil y con frecuencia.” (Bachrach, 2013)<sup>55</sup>. Agrego a esto que la sensación de que a la conducta llevada a cabo le sobrevendría un castigo libera hormonas o sensaciones de “esto no está bien” obvio dependiendo del conjunto de valores quizás de la persona en cuestión pero si al circuito “lo hice bien – me premian”, es lógico pensar que se le opone otro “lo hice mal – me castigan” (o no me premian, o me ignoran, etc, etc).

## 2) Emoción, razón (en ese orden)

Sería ideal contar con las instrucciones de nuestra principal herramienta para la interacción social desde que nacemos pero por suerte está la neurociencia. “La diferencia esencial entre la emoción y la razón es que la emoción te lleva a la acción y la razón a las conclusiones...Donald Calne.” (Bachrach, 2013)<sup>56</sup>. Esta es la frase con la que el autor abre el capítulo “Tres cerebros”. Y los puntos salientes del mismo aplicables a este trabajo son los siguientes: “Tenemos tres cerebros conviviendo dentro de nosotros...[...] Guardamos un cerebro lagartija-ardilla-mono en la cabeza...[...] La parte más antigua del cerebro, la lagartija o cerebro reptiliano, tiene unos quinientos millones de años y regula principalmente todo lo que tiene que ver con nuestros controles centrales: respiración, sueño, ...etc. La ardilla o cerebro límbico tiene unos doscientos millones de años y se responsabiliza de todo lo que tiene que ver con nuestra supervivencia animal más que con nuestro potencial humano: correr o pelear en ciertas circunstancias extremas, alimentarse, reproducirse. Aquí se encuentra una parte central de nuestras emociones: la amígdala...[...] que nos permite sentir enojo, miedo y placer. Es responsable de la creación de las emociones y de los recuerdos que ellas generan...[...] estos dos cerebros son los más antiguos y regulan nuestro comportamiento como personas. Por encima de estos dos cerebros, ...[...] está el cerebro más humano, el córtex que apareció unos cien mil años atrás...[...] El córtex está altamente especializado en la visión, el habla, la memoria y todas las funciones ejecutivas...[...] Durante muchos años creímos ser “seres racionales (córtex) con sentimientos (límbico)”. Hoy, los científicos acuerdan que el interruptor central del cerebro es nuestra parte emocional. Somos seres emocionales que aprendimos a pensar, y no máquinas pensantes que sentimos...[...] La emoción tiene más dominio sobre

---

<sup>55</sup> (Bachrach, 2013, pág. 98 y 99)

<sup>56</sup> (Bachrach, 2013, pág. 84)

nuestra razón. Por esto, muchísimas de las decisiones que tomamos en la vida son no conscientes; la gran mayoría de ellas está dominada por ráfagas de emociones (algunas liberadas de nuestra memoria, otras por emociones nuevas). Muchas veces nuestro consciente racional justifica decisiones que ya habíamos tomado antes de ser conscientes de ellas. En definitiva, el botón cerebral para comportarnos frente a las variadas situaciones cotidianas está más influido por nuestras emociones que por la razón.” (Bachrach, 2013)<sup>57</sup>.

Según el funcionamiento cerebral descrito puede inferirse que si la conducta me lleva a un recuerdo grato entonces es pasible de repetirse. Para una conducta nueva debe haber un vínculo entre esa conducta y una sensación agradable para que me anime a llevarla adelante. Debe creerse en una promesa de gratificación.

### 3) Un propósito, un sentido, un “para qué”

Pero todo esto (lo anterior) en términos de estímulos externos y sensaciones internas. Pero y lo más intrínseco? Lo más personal e íntimo? Por qué hacemos las cosas? Qué buscamos en última instancia en la vida? A tal efecto unas líneas de un trabajo célebre de una persona que estuvo sufriendo la experiencia de estar en un campo de concentración: “dejemos de interrogarnos sobre el sentido de la vida (propósito) y, en cambio, pensemos en lo que la existencia nos reclama continua e incesantemente. Y respondamos no con palabras, ni con meditaciones, sino con el valor y la conducta recta y adecuada. En última instancia, vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a las cuestiones que la existencia nos plantea, cumplir con las obligaciones que la vida nos asigna a cada uno en cada instante particular. Esas obligaciones y esas tareas, y consecuentemente el sentido de la vida, difieren de un hombre a otro, de un momento a otro, de forma y manera que resulta imposible definir el sentido de la vida en términos abstractos. Jamás se podrá responder a las preguntas sobre el sentido de la vida con afirmaciones absolutas.” (Frankl, 2014)<sup>58</sup>. A cada hombre entonces un sentido y una misión sobre esta tierra. Un motivo final o último o superior para cada uno que cada uno debería ir encontrando. Según esta forma de ver el sentido o propósito de la existencia (o el “motivo”) se puede afirmar que es difícil sino imposible generalizarlo como intentó en algún momento Maslow aunque su modelo de pirámide de necesidades es muy útil para generar clasificaciones o priorizaciones en las

---

<sup>57</sup> (Bachrach, 2013, pág. 85 a 87)

<sup>58</sup> (Frankl, 2014, pág. 101)

respuestas. Continúa más adelante en su obra Frankl: “por tanto, lo que importa no es el sentido de la vida en formulaciones abstractas, sino el sentido concreto de la vida de un individuo en un momento determinado. Plantear esta cuestión en términos generales equivale a la pregunta que le propusieron a un campeón de ajedrez: “dígame, maestro, cuál es la mejor jugada de ajedrez?”. Sencillamente no hay contestación posible a esta pregunta, pues jamás se dará una buena jugada, o la mejor jugada, sin una referencia concreta a una determinada partida y a la peculiar personalidad del oponente.” (Frankl, 2014)<sup>59</sup>.

Para no escaparnos mucho del deporte conectamos una metáfora deportiva con el tema que planteaba Frankl. Entonces cada hombre-mujer y cada jugador ha de buscar cual es su misión o propósito en la vida y ese más que un interrogante es un hacer acorde a las circunstancias y condiciones de cada persona. Esto es lo que plantea Frankl como la búsqueda que motiva al hombre. En un trabajo posterior Frankl habla del “sentido último” haciendo puente hacia la trascendencia o conciencia espiritual que permite tener una noción de existir más profunda o elevada. Es trabajo del líder ayudar a los miembros del equipo en este proceso de búsqueda en tanto pertenecen a su equipo.

#### **4) Superclásico: Jerarquía de necesidades de Maslow**

Partir de Frankl es como partir de Maslow pero desde el tope de la pirámide o jerarquía de las necesidades. Ya que en este último lugar o destino final está la autorrealización. Pensar en ella sin saber que podría significar o qué sentido tiene en la vida o cual es el sentido de la vida no me pareció pertinente. Hecha esta complementaria aclaración entre la vinculación de Frankl y esta parte del trabajo es momento de tomar lo que sugiere Maslow. Pero para mantener la tónica del trabajo lo haremos desde el libro de Phil Jackson (técnico campeón de la NBA con los Lakers y los legendarios Chicago Bulls de Michael Jordan y Pippen). Dice en su libro *Once Anillos*: “El entrenador Al McGuire me dijo en cierta ocasión que su secreto consistía en no hacerle perder el tiempo a nadie. Si no puedes lograrlo en ocho horas diarias, no merece la pena. He practicado esa misma filosofía. Gran parte de mi pensamiento sobre esta cuestión está influido por la obra de Abraham Maslow...[...] mundialmente conocido por su teoría de la jerarquía de las necesidades. Maslow estaba convencido de que la necesidad humana más elevada consiste en conseguir la autorrealización, que define como el uso pleno y el

---

<sup>59</sup> (Frankl, 2014, pág. 131)

aprovechamiento de los talentos, las capacidades y las potencialidades de la persona. Con su investigación descubrió que las características básicas de las personas autorrealizadas son la espontaneidad, la naturalidad una mayor aceptación de sí mismas y de los demás, elevados niveles de creatividad y una fuerte focalización en la resolución de problemas más que en la gratificación del ego. Llegó a la conclusión de que, para conseguir la autorrealización, ante todo es preciso satisfacer una serie de necesidades más básicas, cada una de las cuales se apoya en la anterior y forma lo que comúnmente denominamos pirámide Maslow. El nivel inferior se compone de necesidades fisiológicas (hambre, sueño, sexo), seguido de preocupaciones de seguridad (estabilidad y orden), de amor (sentido de pertenencia), de autoestima (respeto y reconocimiento de uno mismo) y, por último, de autorrealización. Maslow concluyó que la mayoría de las personas no logran la autorrealización porque quedan atascadas en un nivel inferior de la pirámide. En la personalidad creadora, Maslow describe los pasos decisivos para alcanzar la autorrealización:

1. Experimentar la vida intensa y desinteresadamente, con plena concentración y total dedicación.
2. Realizar elecciones de momento en momento a fin de fomentar el crecimiento más que el miedo.
3. Estar más en sintonía con tu naturaleza interior y actuar de acuerdo con la persona que eres.
4. Ser honrado contigo mismo y asumir la responsabilidad de lo que haces y dices, en vez de jugar o adoptar una pose.
5. Identificar las defensas de tu ego y encontrar la valentía necesaria para renunciar a ellas.
6. Desarrollar la capacidad de determinar tu propio destino y atreverte a ser diferente e inconformista.
7. Crear un proceso constante para desplegar tu potencial y llevar a cabo el trabajo necesario para realizar tu visión.
8. Fomentar las condiciones para vivir experiencias cumbre o lo que Maslow denomina momentos de éxtasis, en los que pensamos, actuamos y sentimos con más claridad y somos más afectuosos al tiempo que aceptamos mejor a los demás...” (Phil Jackson, 2014)<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> (Phil Jackson, 2014, págs. 144, 145)

De esta manera y compilando todas las necesidades descritas por Maslow y la de “última instancia” de Frankl (que podría encajar en autorrealización si la misma coincide con decodificar también el motivo por el cual estamos en este plano existencial) permite tener un listado de las cosas que son importantes. Un deportista con necesidades económicas acuciantes no podrá desarrollar su plenitud, y si tiene esto resuelto irá por más. Phil confiesa en su libro que entendiendo esto como un conjunto de necesidades físicas, psicológicas y espirituales pudo armar un método para motivar a sus equipos.

### **5) Cercanos a las personas – Conectar con la emoción**

Continúa Phil con una afirmación que me parece poderosa en su libro: “para que tu trabajo sea significativo tienes que alinearlo con tu verdadera naturaleza. El trabajo es bendito, sagrado y edificante cuando surge de quienes somos, cuando tiene relación con nuestro recorrido de despliegue...[...] Para que el trabajo sea sagrado, tiene que estar conectado con nuestra realización espiritual. Nuestro trabajo ha de representar nuestra pasión, nuestro deseo de contribuir a nuestra cultura y, sobre todo, al desarrollo de los demás. Con la palabra pasión me refiero a los talentos que tenemos que compartir con otros, a los que moldean nuestro destino y nos permiten ser realmente útiles a otros miembros de la comunidad.” (Phil Jackson, 2014)<sup>61</sup>.

Phil se autoconfianza un espiritual. Tiene sentido si pensamos que los equipos deportivos están fundamentalmente constituidos por personas y luego por funcionarios y jugadores. Estar atentos a la esencia de dichas personas conecta con las emociones de los mismos y si lo conectamos con la manera de funcionar del cerebro todo esto cobra un sentido diferenciador. Entre un entrenador que da instrucciones y otro que conecta emocionalmente con los dirigidos y además da instrucciones si se requieren seguramente este segundo entrenador podría obtener ventajas significativas derivadas de un mejor rendimiento de ese equipo vs la primera situación. Tal es el valor que le da Phil Jackson a lo espiritual que cita a Buda: “por la parte positiva, Buda también postuló una manera práctica de eliminar los anhelos y la desdicha siguiendo lo que denominó el noble camino óctuple, cuyos pasos son la visión correcta, el pensamiento correcto, el

---

<sup>61</sup> (Phil Jackson, 2014, pág. 146 y 147)

hablar correcto, la acción correcta, el medio de vida correcto, el esfuerzo correcto, la atención plena correcta y la concentración correcta.” (Phil Jackson, 2014)<sup>62</sup>

Cabe recordar que una de las claves del funcionamiento colectivo radica en que lo individual quede por debajo de lo colectivo. Dice el Cholo Simeone: “el equipo es lo primero y no debe verse descompensado por las aspiraciones individuales de cada uno, porque eso va en detrimento del rendimiento y de los resultados”. (Simeone, 2013)<sup>63</sup>.

## 6) Premios y castigos

Volviendo a cruzarnos con la psicología deportiva podemos encontrar que los mecanismos de castigos y recompensas son ampliamente aceptados a la hora de conseguir cambios de conducta, sean incorporar o mantener conductas deseadas o desalentar conductas indeseadas. En tal esquema pueden encontrarse ejemplos de reforzamientos y castigos. Existen entonces reforzamientos positivos (se da algo positivo al emitir una respuesta esperada), dar algo bueno; reforzamientos negativos (se quita algo negativo (un estímulo aversivo) al emitir una respuesta esperada, quitar algo malo; castigo por aplicación (se aplica un estímulo negativo ante un comportamiento inadecuado), dar algo malo; y castigo por remoción (se quita un estímulo positivo después de un comportamiento no adecuado), quitar algo bueno. Son ejemplos: RP: regalar material deportivo, la palmada alagadora. RN: levantar una sanción, reincorporar a un deportista. CA: retar al deportista por algo inapropiado, repetir un ejercicio. CR: sustituir a un jugador en un partido por ignorar indicaciones, expulsar a alguien del equipo. (Giesenow, 2007)<sup>64</sup>. En el mismo trabajo se mencionan tipos de recompensas y dice el autor: “relacionadas con la motivación, existen dos tipos de recompensas: extrínsecas: las que proceden del entrenador o de cualquier otra persona, intrínsecas: incluyen cosas tales como la sensación de éxito de los atletas, el sentido de orgullo en el cumplimiento de las metas y el hecho de creerse competentes. Son autogeneradas, es decir, la autosatisfacción y el amor propio conducen a un mayor deseo de lucirse sin recompensas extrínsecas. A su vez, las recompensas extrínsecas utilizadas para reforzar la actitud y la conducta de los deportistas se pueden clasificar en recompensas tangibles (trofeos, dinero), recompensas personales (elogios, muestras de interés, publicidad) y recompensas en actividad (jugar un partido en vez de entrenar

---

<sup>62</sup> (Phil Jackson, 2014, pág. 247)

<sup>63</sup> (Simeone, 2013, pág. 114)

<sup>64</sup> (Giesenow, 2007, pág. 48)

físicamente, realizar un viaje para enfrentarse a otro equipo, etc). Es inevitable que los entrenadores utilicen recompensas extrínsecas [...] Los deportistas que sólo juegan por recompensas extrínsecas raramente sostienen la motivación a largo plazo. Los atletas que más disfrutan haciendo deporte y sobresalen en su práctica durante un plazo dilatado de tiempo están motivados principalmente por las recompensas intrínsecas. Las conductas intrínsecamente motivadas suscitan sensaciones de competencia (que se es hábil en determinada tarea) y de autodeterminación (que la persona es la que inicia la conducta) [...] las recompensas externas consiguen motivar al deportista a jugar, no a jugar bien, recompensa exclusivamente interna.” (Giesenow, 2007)<sup>65</sup>. Más adelante en su trabajo también comenta sobre la necesidad de tener pautas para el uso de recompensas e incluso planificarlo y explicar los motivos pero sobre todo usar un sistema simple, haciendo reconocimiento de los pequeños avances y tratar a todos sin preferencias, y esto ya es todo un trabajo porque existe el problema del ego en muchos equipos. Mismas recomendaciones para la aplicación de un sistema de castigos partiendo de advertencias siempre en primer lugar. Incluso a la hora de dar feedback recomienda la técnica del sándwich: “una cosa buena, una mala la que hay que corregir, una cosa buena”. Pero sin lugar a duda que como mencionara anteriormente se puede comunicar sin influir pero para influir hay que comunicar (y hacerlo bien) lo que determinará la salud del sistema de conductas esperado y la salud de los vínculos y dado que como viéramos la acción la propulsa la emoción y la razón la justifica, hemos de verificar entonces que estar cerca de la persona es un factor clave de la motivación en equipos deportivos.

## 7) La visión en un equipo

Normalmente los entrenadores trabajan en una visión para el equipo que no es meramente instrumentación de un simple objetivo. Hay equipos que han llegado a ser leyendas que tienen una misión o visión que se configura en el mismo propósito del existir o de pertenecer. Y muchas veces esta configuración le da “el sentido de la vida” al equipo o el significado concreto de “autorrealización” o llegar al estado que mencionaba Phil es decir “la vida es maravillosa”. Y tan importante es la configuración del propósito que instala las bases del liderazgo, la cohesión y le imprime la obligatoriedad de cierta cultura en el equipo, es decir ese conjunto de conductas deseadas que se alentarán y en contrapartida las que no. En este sentido podemos citar

---

<sup>65</sup> (Giesenow, 2007, pág. 48 y 49)

algunas experiencias del rugby: “en 1997, en los albores del profesionalismo (en Nueva Zelanda), los “Crusaders” (una franquicia del Super Rugby, un equipo) se ponían en marcha, y no lo hacían bien. Como señala Wayne Smith (también jugador de los All Blacks), el problema era que no existía una cultura previa...[...] todos apoyamos la idea de tratar de crear nuestra propia cultura dice Smith y para hacerlo recurrimos a los relatos de historias. Necesitábamos algo que nos inspirara, a nosotros y a los jugadores. Realmente quería que la campaña se orientara por una visión y se basara en valores. Y agrega, si vas a proponer metas, [los jugadores] tienen que proponerse metas. Si vas a orientarte por una visión y a basarte en valores, tienen que ocupar un lugar muy importante al establecerlos. Smith señala, ya sea la familia, el legado, enaltecer la camiseta, o lo que sea, se necesita identificar qué es [lo que brinda a los jugadores un propósito] para permanecer motivados. Y destaca, propósito y sentido personal... esas son las dos cosas más importantes. Cuanto más tengas en juego, resume Enoka (jugador), mejor juegas.” (Kerr, 2014)<sup>66</sup>. Entonces el propósito es fundamental en los equipos de elite o los que desean trascender. Sentido, meta, objeto, razón de ser, motivo o simplemente motivación. Que es personal y es colectiva pero que si no es ambas no será. El individuo debe creerla y hacerla propia y el colectivo o equipo debe velar por ella con todo su accionar.

## 8) Emociones movilizantes

“La amalgama emocional de cualquier cultura –religión, nación o equipo- es su sentido de identidad y propósito, sostiene Owen Eastwood. Nos identificamos con las cosas que reconocemos como importantes para nosotros, para nuestros valores más profundos... Esta clase de sentido tiene el poder emocional de modelar el comportamiento. Esta conexión entre sentido personal y propósito público es algo en que los All Blacks se concentran casi obsesivamente: es sobre qué aportas hoy, dice Enoka, y cómo vas a llenar la camiseta...” (Kerr, 2014)<sup>67</sup>.

Entonces y recapitulando, el cerebro funciona primero por emoción luego por razón. La emoción mueve a la acción. La amalgama emocional es su sentido de identidad y propósito y esto es la razón de ser y pertenecer y actuar. Dame una emoción por la que luchar y conquistaremos cualquier reino, pareciera ser una frase aplicable. Quizás sea esto el motivo por el cual los entrenadores de equipos deportivos utilizan medios

---

<sup>66</sup> (Kerr, 2014, pág. 34 y 35)

<sup>67</sup> (Kerr, 2014, pág. 35)



visuales (videos, fotos, presentaciones) para “motivar” a los equipos antes de grandes instancias. Una anécdota del Barcelona nos permite ilustrar esto de la mano de Pep Guardiola que incluyó un célebre momento de video previo a una final como motivación emocional a su equipo: “El día de la final una sorpresa antes del partido (previa a final de Champions League entre Manchester United y Barcelona en Roma en 2009, final que ganara el Barcelona). Andres Iniesta (jugador del Barcelona): “los minutos previos a la final de una liga de campeones son como los minutos previos a cualquier otro partido. De verdad...No quiero parecer soso ni eliminar el glamour del mundo del fútbol, pero es que es así” [...]. Sin embargo, la rutina previa al encuentro de Roma iba a tener un elemento imprevisto [...] Cuando llegara el momento, su intervención (la de Guardiola que suele buscar un segundo plano en el vestuario antes de los partidos) debía tener las gotas suficientes de emoción e información. Para aquella final, todo había sido preparado con antelación. Incluida una sorpresa, lo último que los futbolistas iban a ver antes de saltar al terreno de juego. Guardiola posee una gran inteligencia emocional. Puede comunicarse con ellos (los jugadores) de diferentes formas [...] Su plan (de Guardiola) se puso en marcha unas semanas antes de la final, cuando envió un mensaje de texto a Santi Pedró, director de televisión del canal catalán TV3: -Hola, Santi. Tenemos que vernos. Necesito que me ayudes a ganar la Liga de Campeones- (de Pep a Santi). Cuando Santi apareció con el material solicitado unos días más tarde, Pep comprobó el resultado final en su portátil. Santi miraba al técnico en busca de la reacción adecuada, y al comprobar que Pep se emocionaba supo que había dado con la tecla...[...] Donde y cuando piensas enseñárselo al grupo (al video encargado por Pep a Santi), preguntó (Santi), justo antes del partido, respondió Pep..[...] El resto del grupo empezó a agruparse en la entrada (del vestuario, los jugadores del Barcelona), permanecieron mudos en el pasillo y finalmente pudieron entrar al santuario (vestuario). A Pep se le oyó pedir silencio: Este es el trabajo en equipo que nos ha llevado hasta Roma!!!! (dijo Pep). Las luces se apagaron. El vestuario quedó iluminado por el blanco de una gran pantalla y se empezó a oír el tema central de la película *Gladiator*”. (Balagué, 2013)<sup>68</sup>. El video preparado por el director televisivo mezclaba imágenes y sonido de la película con imágenes y sonido del plantel durante los juegos previos, en la intimidad incluso mostrando aquellos que no podían disputar el match por estar por ejemplo lesionados como fue el caso de Gabriel Milito.

---

<sup>68</sup> (Balagué, 2013, págs. 223,224)

## 9) Es la emoción lo que mueve al mundo

Emoción la base de la motivación? Suena muy interesante sobre todo cuando encontramos anécdotas similares (Ramón Díaz hizo algo similar en el Boca-River en cancha de Boca solamente con público local en las tribunas en la previa a salir a jugar el partido que luego ganaría en el torneo argentino de 2014 del primer semestre). Coincidencia? Hay de lo investigado una correlación entre emoción y sistema de acciones de las personas. Continuando en repaso del material del libro sobre los All Blacks (Legado) puede leerse lo siguiente:

“Comienza de adentro hacia afuera. Como lo explica Daniel Pink, columnista de New York Times, en su libro Drive: los seres humanos, por su naturaleza, buscan un propósito, una causa más grande y perdurable que ellos mismos. Los argumentos más convincentes de sus teorías son los más simples y fáciles de entender:

Dejamos trabajos bien remunerados por otros que cumplen un propósito

Nos ofrecemos como voluntarios

Tenemos hijos!

Pink sostiene que la maximización del propósito va ocupando un lugar junto a la maximización de la rentabilidad como aspiración y principio rector en muchas empresas del mundo. Su trabajo refleja el efecto Hawthorne, la idea de que la gratificación emocional es más importante que la compensación material. Que la motivación intrínseca, más que la extrínseca, es la que gobierna el mundo. Esto está en línea con Abraham Maslow...[...] También es congruente con la obra del psicoterapeuta Victor Frankl, quien en El hombre en busca de sentido menciona una investigación de la Universidad Johns Hopkins:

-Preguntados sobre qué consideraban muy importante para ellos ahora, 16% señaló ganar mucho dinero, 78% dijo que su primer objetivo era encontrar un sentido y propósito para mi vida...[...] La realización personal, concluye, es posible solo como efecto secundario de la trascendencia de uno mismo.” (Kerr, 2014)<sup>69</sup>.

En relación al efecto Hawthorne, podemos decir que aquel experimento de Elton Mayo en dónde se buscaba establecer el impacto de los cambios en la iluminación en la

---

<sup>69</sup> (Kerr, 2014, págs. 36,37)

productividad de los trabajadores deja una enseñanza que indica además de que meramente subir o bajar la iluminación impactaban positivamente la productividad, el mero control sobre el trabajador implicaba una mejora. Aunque podemos pensar que esto es relativo al mero control, o ir un poco más allá y pensar que el trabajador podría haberse sentido “más importante” porque “alguien estaba mirando lo que hacía”, a “alguien le importaba” el producto de su labor y que a alguien más le importe lo que hacemos es en algún punto sentirse parte de algo, sentirse mirado puede llevar a comenzar a sentirse “más importante” que si a nadie le interesa lo que hacemos. En la medida en que te sentís mirado u observado es más probable que te sientas alguien. Sentirse alguien en el trabajo te hace sentir que perteneces a algo mayor y que tu aporte es importante. Si nuestro aporte es importante, nos sentimos probablemente más valorados. Es establecer que no sólo el valor del dinero es un símbolo de la ecuanimidad de cómo nos retribuyen, sino también hay otras cosas, como ser valorados como personas y como trabajadores. No sólo se debe pensar en una valoración del trabajador como “recurso” y hacerlo materialmente a través del salario, sino que lo emocional genera un impacto sumamente importante a la hora de sostener a las personas comprometidas con su trabajo y sus equipos. Pensar que el dinero es importante es real, pensarlo entonces como símbolo de la ecuanimidad en el trato más que como un mero facilitador de un valor de compra. Esto en conjunto con la valoración interpersonal y el reconocimiento y conexión con las necesidades emocionales de las personas es clave a la hora de lograr mejoras en la motivación humana. Si sentimos que importamos como personas, nos sentimos más comprometidos con lo que hacemos y con aquellas personas que nos valoran. Es un vínculo emocional intangible que mantiene unidos a los equipos.

Si bien existen los factores extrínsecos (lo externo, la recompensa tangible) la realidad es que la mayoría del material consultado lo pone en segundo plano. Es claro que la recompensación económica es clave porque necesitamos dinero para vivir pero no vivimos para el dinero, al menos en mi humilde opinión. Para responderme esto siempre me pregunto si podríamos hacer cualquier trabajo (cualquier trabajo realmente) por ciertos montos de remuneración. A título personal respondo que no, y por cuestiones de falta de capacidad para desarrollarlos o de simplemente falta de agrado en las tareas porque no todo lo que se puede hacer laboralmente es realmente de nuestro interés. He tenido la posibilidad de construir una casa y he admirado el trabajo de los albañiles que a sol y sombra, frío y calor, han levantado la misma pero sé que no sería capaz de hacer

de ese trabajo mi forma de vida, independientemente del salario que pudiera percibir. Gustos o capacidades o posibilidades.

“La razón obtiene conclusiones, afirma el neurólogo canadiense Donald Calne. La emoción obtiene acciones. Si quieres un rendimiento superior, comienza con un propósito superior. Comienza preguntándote por qué? (o para qué?)...[...] Uno de los videos más vistos en el sitio de TED es una presentación de Simon Sinek, autor de Start With Why, que expresa lo que la mayoría de nosotros sabe de manera innata: la gente no compra lo que haces, sino por qué lo haces. Argumenta que debido al sistema límbico [...] la forma en que nos sentimos sobre algo es más importante que lo que pensamos de ese algo. Puestos a elegir, optamos por la corazonada.” (Kerr, 2014)<sup>70</sup>.

“El día que comprendamos que la belleza y la duración de un iceberg (el entusiasmo) radica en la conservación de su base (la motivación), seguramente nuestro ser será mucho más consistente y feliz y nuestra Vida mucho más significativa. El día que seamos capaces de visualizar y disfrutar el 90% de lo no-visible, habremos entendido el juego”. (Vigil, 2013)<sup>71</sup>.

Quisiera cerrar esta parte con una cita también del libro de Cachito Vigil y que tiene que ver con la importancia del motivo o del por qué, o más simplemente a que le apuntamos en la vida: “como lo expresó Miguel Ángel: el peor peligro no es que nuestra meta sea muy alta y no la alcancemos, sino que sea muy baja y la logremos”. (Vigil, 2013)<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> (Kerr, 2014, pág. 39)

<sup>71</sup> (Vigil, 2013, pág. 113)

<sup>72</sup> (Vigil, 2013, pág. 153)

## CAPITULO IV: LIDER Y LIDERAZGO

### 1) Concepto de liderazgo y líder

En esta parte del trabajo se profundiza sobre los elementos del liderazgo de equipos deportivos y que cosas pueden tomarse como modelo de gestión de grupos de líderes referentes en el mundo de la dirección de equipos deportivos. Sabemos algunas cosas sobre la motivación de equipos deportivos es hora de ver cómo hacer que pase o qué elementos tienen en cuenta los que logran que las cosas pasen.

Una manera de ver la palabra liderazgo podría ser la siguiente: “Antes de hablar del proceso, definamos el concepto, puesto que así será más fácil construir y entender el primero. Liderazgo es: el arte de combinar seducción y organización, o dicho de otra forma: el arte de gestionar voluntades...” (Juan Mateo, 1999)<sup>73</sup>.

Líder según una manera particular de verlo: “José Peckerman, conocido técnico del fútbol argentino que ganó cinco Campeonatos Mundiales sub-20 y que dirigió a la selección argentina en el Mundial de Alemania en 2006, afirma que: un líder es un visionario. Es aquel que se da cuenta de las cosas o las descubre antes que los demás [...]” (Wolff, 2012)<sup>74</sup>.

Siguiendo con las ideas del trabajo del libro Liderazgo de Valdano y Mateo: “el líder debe entonces, por definición, liberar a sus seguidores del aburrimiento, y, en consecuencia, de la desmotivación que genera la falta de retos y entusiasmo...” (Juan Mateo, 1999)<sup>75</sup> entre otras cosas seguramente que se pueden identificar.

El liderazgo de un equipo se basa tanto en pensar en el hoy como en el futuro. Asimismo se basa en cómo conseguir los pasos necesarios o herramientas intermedias que nos colocarán desde el momento actual hasta el momento futuro o deseado. Es también elegir una estrategia de juego para llegar a esa visión. “La visión, el liderazgo o la motivación son medios para la consecución de metas que no se transmiten por imposición sino por persuasión...” (Juan Mateo, 1999)<sup>76</sup>. Esta aseveración permite hacer la conexión entre liderazgo y seducción o entre líder y seductor. Persuadir es una cosa, obligar es otra. Sin temor a equivocarnos si nos imponen las cosas por vía del

---

<sup>73</sup> (Juan Mateo, 1999, pág. 52)

<sup>74</sup> (Wolff, 2012, pág. 30)

<sup>75</sup> (Juan Mateo, 1999, pág. 53)

<sup>76</sup> (Juan Mateo, 1999, pág. 71)

poder o de la falta de alternativas tendremos una predisposición a corto y largo plazo muy diferente a si en realidad somos “invitados” o “convencidos” de ser parte de un rumbo o de un camino o simplemente si las cosas son explicadas seguramente las personas comienzan a disminuir las barreras interpersonales para preguntarse si el camino que es señalado es el correcto pero cambia la predisposición. Si el líder tiene la capacidad de seducir a los dirigidos logrará una mágica conexión (ese hilo metafísico) en el cual se establece un destino propuesto y un deseo personal de acompañarlo y colectivo también.

El ejercicio del liderazgo supone además la administración de reglas y destinos en algún punto y por ende hay un ejercicio del poder. La toma de decisiones o el tener la última instancia en una decisión concede al líder la posibilidad de dominar algo que los demás no pueden dominar, de tener una ventaja operativa inicial que en la medida que lo ejerza acertadamente irá logrando convencimientos o legitimidad hacia adelante. El líder debe ser creíble para que la gente pretenda seguirlo. Es claro que quizás una inexactitud o mentira podrían lograr un soporte inicial para un rumbo, el mediano y largo plazo solo es sostenible sobre las bases de la sinceridad y por ende la verdad.

## **2) Talentos y diferencias gestionados**

Uno de los trabajos más desafiantes e interesantes del liderazgo o de los líderes de equipos deportivos radica en el “gerenciamiento” del talento (el cúmulo de habilidades naturales de los jugadores que con la práctica se transformaran en ventajas constantes competitivas, el talento no entrenado es desperdicio de potencial). El talento es uno de los principales activos de un equipo deportivo y por ende requiere ser correctamente administrado. Dicen Mateo y Valdano: “el talento necesita lugar [...], el talento necesita confianza [...], el talento necesita libertad [...] Conviene no olvidar que la motivación es un problema de fondo y no tanto de forma, y que, además debe perdurar en el tiempo. Por decirlo de otra manera, hay mucha gente que intenta maquillar el alma de las personas sin entender que la motivación y el maquillaje tienen profundidades distintas. Hay que descubrir el talento de cada persona, hacérselo sentir y desarrollarlo para que encuentre su auténtica belleza sin necesidad de maquillaje. Sólo así se sentirá satisfecho consigo mismo y esta satisfacción se mantendrá en el tiempo”. (Juan Mateo, 1999)<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> (Juan Mateo, 1999, pág. 79 a 82)

Además de gestionar el talento y de administrar poder y construir una visión que incorpore seguidores a voluntad propia también debe gestionar el conflicto. Debe administrar las diferencias entre personas o entre alguna persona y el grupo o el rumbo, debe manejar la lucha de poderes interna y sostener cohesionado al equipo. Debe lograr que siempre se priorice el objetivo grupal por sobre las individualidades. La situación de conflicto es quizás una de las más comunes a la hora de gestionar grupos humanos porque es natural la existencia de diferencias, tanto así como existen diferentes personas y por ende diferentes maneras de ver el mundo. Dicen Mateo y Valdano: “todas las citas (sobre el conflicto) coinciden en un concepto básico para definir conflicto: la existencia de una DIFERENCIA. Es decir, una situación conflictiva está marcada por la distinta interpretación de hechos o deseos. La vida es, entonces, un conflicto permanente, pues consiste en afrontar aspiraciones, ideas o situaciones contrapuestas [...] Si un equipo va bien, el entrenador debe intervenir lo menos posible y, para eso, el fútbol ya encontró su tópico: equipo ganador no se toca. Pero el espesor de un líder se descubre, sobre todo, en la dificultad”. (Juan Mateo, 1999)<sup>78</sup>.

### 3) Liderar: gestionar conflictos

Es entonces el gestionar conflictos un elemento clave sino uno de los principales para la gestión de equipos deportivos y me atrevería a pensar que para gestionar equipos humanos en general. Según sigue el trabajo citado: “dos de las debilidades preferidas de quienes tienen la responsabilidad de gestionar conflictos (son): 1 no encarar el conflicto frontalmente; 2 aterrorizarse ante la posibilidad de que el conflicto sea divulgado y se propague”. (Juan Mateo, 1999)<sup>79</sup>. En cuanto a propagarse y como se mencionara en el capítulo de elementos de los equipos deportivos de este trabajo, el “vestuario” tiene muchas connotaciones y una de ellas es la intimidad del propio equipo como ámbito en donde muchas cosas suceden, se gesta el ADN propio y fundamentalmente se cimentan las bases de las relaciones más íntimas que son las que en definitiva permiten al equipo los logros, sea que éstos se traten de conseguir resultados o de simplemente sostenerse unidos en búsqueda de los mismos o superar las adversidades. Se puede catalogar el conflicto? Hay quienes pueden pensar que la existencia de conflictos es mala, hay quienes pueden pensar lo contrario. Si todo en un equipo fuera monótono y al unísono todo el tiempo, cuál sería la manera de encarar situaciones para las que el grupo no está

---

<sup>78</sup> (Juan Mateo, 1999, pág. 104)

<sup>79</sup> (Juan Mateo, 1999, pág. 105)

preparado?, cuál sería el nivel de debate para escoger cambios de rumbo a tiempo?, surgirían los liderazgos? Sobre esto continua la obra de Mateo y Valdano: “muchas personas infieren que los conflictos son intrínsecamente malos y que, por tanto, han de eludirse, puesto que así lograremos alejar de nosotros sus consecuencias más o menos fatales. La premisa que debiera manejarse es la contraria, porque lo malo no es el conflicto, que, como hemos visto, es inherente a la condición humana, sino permitirle que crezca en la oscuridad y genere todo tipo de podredumbre a su alrededor. En este caso el tiempo aumentará su tamaño e irracionalidad, lo que hará más costosa, cuando no imposible, su solución. Lo malo no es, entonces, el conflicto, sino su mala gestión.” (Juan Mateo, 1999)<sup>80</sup>. El trabajo sobre el conflicto implicará al menos un claro diagnóstico y un sentido de justicia además de el necesario filtro de cuál es el camino que el equipo ha de seguir y cuál solución se acomoda más al correcto evolucionar del equipo. En tal sentido, la comunicación juega un papel preponderante y los estilos comunicativos del líder serán la diferencia a la hora de gestionar esto. Conseguir la sinceridad necesaria, la que permita entender que sucede (diagnóstico) y tomar una decisión es elemental, al tiempo que ese grado de sinceridad permita continuar con los lazos. Como es habitual escuchar en temas de negociación: “duro con el problema, blando con las personas”, es decir, no dejar escollos sin resolver pero protegiendo los lazos interpersonales para que las cosas sigan funcionando en bien del equipo y obviamente de las personas involucradas. Recordemos que las motivaciones en primer lugar pueden pensarse que son emanadas de los sentimientos o las emociones y luego sobrevienen las acciones, en tal caso, dejar lesionados los vínculos puede ser perjudicial para el devenir del equipo. Si hablamos de diferencias y de continuar los vínculos es necesario hacer paso al elemento negociación, que es tan trascendente que se hace herramienta habitual en los líderes a la hora de conseguir constantemente el apoyo al plan conjunto. En tal sentido el trabajo de Mateo y Valdano hacen mención a lo siguiente: “Roger Fisher y William Ury (autores de uno de los más importantes libros sobre negociación: Getting to yes) proponen una receta que, en la práctica, ha dado valiosos resultados que pasamos a comentar:

- a) Separar a las personas del problema. Nunca atacar a las personas, sólo a las ideas  
[...]
- b) Centrarse en los intereses, no en las posiciones [...]

---

<sup>80</sup> (Juan Mateo, 1999, pág. 109)



- c) Inventarse opciones para la ganancia mutua: lo importante es solucionar el conflicto y no alimentar nuestro ego. [...]
- d) Establecer criterios objetivos para la evaluación y el seguimiento del resultado final.” (Juan Mateo, 1999)<sup>81</sup>.

De manera que la negociación es una habilidad o elemento que el líder ha de tener muy en cuenta. Mismos temas se tratan en el Modelo de Negociación de Harvard donde además se aclara que los intereses de ambas posiciones idealmente han de quedar cubiertos, los nuestros y los de la contraparte al menos de manera razonable pero no se hace sino hincapié en que ambas partes queden con grados razonables de satisfacción porque lo contrario genera un círculo de rencor que influirá para futuros conflictos (“me quedo enojado con esta solución porque me siento mal, entonces actúo para que la próxima vez sea yo quien se sienta bien y el otro quien se sienta mal” volviendo al esquema emocional de reacción del cerebro que viéramos en el trabajo de Bachrach).

#### 4) Claves de la motivación desde el rol del líder

Jugando con las palabras Mateo y Valdano dicen:

“Un Líder es...	Un Líder aporta...
<b>Leal</b>	<b>Libertad</b>
<b>Independiente</b>	<b>Imparcialidad</b>
<b>Decidido</b>	<b>Decisiones</b>
<b>Eficaz</b>	<b>Esperanza</b>
<b>Resolutivo</b>	<b>Resultados</b>

[...]

Liderazgo = Seducción, Seducir = Convencer” (Juan Mateo, 1999)<sup>82</sup>

En un redondeo muy interesante de su trabajo los autores indican que las claves de la motivación desde el liderazgo como gestor de voluntades y seductor hacia un futuro deseado (futuro inspirador) serían las siguientes:

<sup>81</sup> (Juan Mateo, 1999, págs. 119,120)

<sup>82</sup> (Juan Mateo, 1999, págs. 124,125)

“Las claves de la motivación:

1 la búsqueda de un talento [...], 2 escuche, escuche, escuche [...], 3 no se centre en las posiciones sino en los intereses, 4 de al dinero el valor que tiene (admitir que es importante pero que no es el actor principal ni secundario dependiendo el caso), 5 elogíe!, es una experiencia apasionante, 6 pregúntese por qué?, 7 hechos, además de palabras, 8 no invente problemas, simplifique...” (Juan Mateo, 1999)<sup>83</sup>. Básicamente y sin ánimos de receta infalible los autores hablan de gestionar los talentos, gestionar la comunicación, gestionar los conflictos y la negociación, gestionar el dinero y las recompensas económicas, gestionar la estima (autoestima) de los dirigidos, gestionar la innovación o la discusión del rumbo y cómo se logran cambios evolutivos positivos, gestionar que las cosas sucedan y gestionar desde la simplicidad. Gestionar palabra asociada entonces fuertemente al liderazgo y habilidad que el líder debe dominar según esta óptica. Pero una de las habilidades que parece muy importante es la de comunicarse con los demás para el líder.

### **5) Preguntar: herramienta trascendente para el líder**

El preguntar más específicamente encuentra un lugar protagónico desde los trabajos investigados. Veamos: “preguntar ayuda a entender la posición del interlocutor y a clarificar su intención. La idea no es atacar ni someter al otro a un interrogatorio sino realizar preguntas sensiblemente con el objetivo de comprender mejor su postura. Las preguntas que empiezan con por qué?... muchas veces no son efectivas pues pueden interpretarse del lado del receptor como acusatorias o que están juzgando y también porque la persona suele no conocer la respuesta y al no saber qué contestar aumenta su nivel de ansiedad y confusión. Además pueden hacer que se sientan incómodos y se pongan a la defensiva. En el punto anterior (un ejemplo del autor) se resaltaba la importancia de formular frases y preguntas que alienten al atleta a continuar hablando: “cómo te sentís sobre esta lesión?, cómo te sentís sobre el nuevo puesto?, contame más sobre lo que sucedió...” (Giesenow, 2007)<sup>84</sup>. En la práctica hay ejemplos que tienen esto como pilar de evolución: “esta cultura de la interrogación (en los All Blacks ante un nuevo liderazgo luego de duras derrotas) en la que los individuos elaboran sus propios juicios y establecen interiormente sus propias marcas, se hizo cada vez más importante. Las preguntas que se hicieron los dirigentes y luego hicieron al equipo

---

<sup>83</sup> (Juan Mateo, 1999, págs. 128,129)

<sup>84</sup> (Giesenow, 2007, pág. 73)

fueron el comienzo de una revolución en el rugby. La palabra decidir viene de separar, cortar. La cultura interrogadora de los All Blacks aparta las creencias que no sirven, para obtener claridad. Es un estilo facilitado de liderazgo interpersonal en un entorno comprometido con la resolución adaptativa de los problemas y la mejora permanente, en la que la humildad (no saber todas las respuestas) crea fortaleza [...] Este proceso de interrogación es tan aplicable al rugby como a la empresa. Ninguna persona tiene todas las respuestas, pero formular preguntas cuestiona el status quo, ayuda a conectarse con los valores y creencias centrales y cataliza el mejoramiento individual. [...] Una cultura que se pregunta y repregunta los asuntos fundamentales hace a un lado las creencias que no sirven para lograr claridad de ejecución. La humildad nos permite hacernos una pregunta simple: cómo podemos mejorar?” (Kerr, 2014)<sup>85</sup>.

## **6) El dar feedback: herramienta fundamental del líder**

A la hora de comunicar no habrá solamente el líder de decir cosas agradables (elogiar como decía Valdano y Mateo que realmente es necesario) sino que además habrá de decir cosas desagradables o menos agradables, pero siguiendo la base de “duro con el problema, blando con las personas”. En cuanto a este punto nos metemos en el concepto de retroalimentación o feedback dentro del proceso de comunicación. Este elemento del liderazgo ha de estar bien gestionado porque debe a la vez que corregir o lograr una toma de conciencia lograr la mantención del compromiso y motivación. También cabe el dar feedback positivo porque muchos creen que feedback es sinónimo de “cosa mala” y simplemente es la fase en donde le damos a los interlocutores la posibilidad de tener una evaluación de cómo esta, sea que esté bien, o sea que no lo esté, sea en rendimiento o sea en actitudes o aptitudes. Para el manejo de críticas lo mejor es ser constructivo. De cara al deporte Giesenow dice: “críticas constructivas: la técnica del sándwich [...] cuando se necesita corregir errores es conveniente utilizar un método que, por su estructura, ha sido denominado sándwich. Este método empieza con un comentario positivo que pone a la persona más receptiva al mensaje. Es útil ya que ayuda a los deportistas a enfocarse en la corrección y les fortalece la confianza al mismo tiempo. Consiste en tres pasos:

---

<sup>85</sup> (Kerr, 2014, pág. 15)

(+) Positivo: empiece encontrando y diciendo algo positivo que el jugador ha hecho, sin importar cuán pequeño sea. Esto aumenta la autoconfianza, refuerza las conductas que quiere que repitan [...]

(-) Corrección: introduzca la corrección o instrucción focalizándose en las alternativas positivas que puede realizarse a futuro. Esta es la parte crucial y distintiva de este enfoque. No se detenga demasiado en el error, eso ya no se puede cambiar, dídeles qué hacer la próxima vez.

(+) Positivo: finalice con unas palabras de aliento y confianza. Esto los estimula a intentarlo de nuevo y les hace saber que usted tiene confianza en que lo van a hacer correctamente...” (Giesenow, 2007)<sup>86</sup>. Tenemos entonces una manera técnica muy útil de decir las cosas siendo blandos con las personas y directos con el problema. El Curso de Entrenadores de Rugby de la Urba (Unión de Rugby de Buenos Aires) por ejemplo en su faceta de infantiles menciona este tipo de forma de dar correcciones a los chicos que están en faceta formativa, pero también resulta útil a la hora de construir los vínculos entre personas de un equipo deportivo profesional o amateur de adultos.

### **7) Liderazgos múltiples: “los referentes dentro del plantel”**

Siguiendo con el análisis de los liderazgos o del liderazgo como tal otro tema interesante es que en los equipos deportivos el mismo está usualmente situado en más de una persona. Qué significa esto? Que no solo el director o gerente es el responsable de influir, dentro del equipo hay personas influyentes que normalmente tienen un papel preponderante. Estas personas probablemente sean aquellas que tienen la capacidad intangible de conectar con lo que la gente necesita, entender lo importante para las personas y llevarlo adelante o lograr aquello que la gente necesita en el equipo. Son esas personas que influyen desde su rol o su “cómo” y tienen un papel preponderante en la química y unión del equipo. Construyen su legitimidad desde el lugar de vincularse sabiamente con las emociones de cada persona del equipo y con el equipo como un todo. Son muchas veces un nexo ideal entre directivos y equipo, entre distintos miembros del equipo y tienen habitualmente ese mensaje que ayuda a cada persona a dar lo mejor. Como Mascherano diciéndole a Sergio Romero (en la semifinal de Brasil 2014, “hoy te convertís en héroe”) que pasaría a ser trascendente en la historia grande del fútbol argentino. No le estaba diciendo que ataje penales, le estaba entregando su

---

<sup>86</sup> (Giesenow, 2007, pág. 85)

confianza como líder espiritual y concreto en el terreno de juego de que ese arquero pasaría a la historia. Le estaba invitando a dejar las limitaciones y soñar en grande, le dio el ticket de ingreso a algo más. Otro simplemente le habría dicho: “vamos Sergio”. Eso legitima al liderazgo dentro del plantel, hace de Mascherano un referente.

Cuando los seguidores aceptan a estas personas en este rol, lo que hacen es aceptar y crear liderazgos naturales, esos que son necesarios y difíciles de conseguir porque no abundan. Cuando esto sucede, funciona para el equipo porque es un capitán que se hace legítimamente capitán interpreta los deseos de sus seguidores y el seguidor piensa: “este tipo me entiende y me apoya”, “me conoce”, “me conecto con él emocionalmente”. Quizás sea esta la más absoluta y pura fuente de legitimidad de un referente en un plantel. Diego Simeone dice que los líderes son elegidos por los compañeros.

Podemos afirmar aunque parezca obvio que las personas siguen a las personas. Eso es tan simple como poderoso. No se siguen modelos teóricos ni meros dogmas, se siguen a las personas. Las personas eligen esos liderazgos desde creer en esas personas como fuentes de inspiración, sumatoria de los valores buscados en el equipo y por sus valores personales más que meramente por sus cualidades técnicas. Si fuera de otra manera, Messi habría sido elegido capitán en Brasil 2014 por sus compañeros y lo hizo el técnico. Los compañeros eligieron de alguna manera a Mascherano (quizás por estar convencidos que iba a dejar el alma en cada jugada, como en aquel cruce milagroso sobre el delantero holandés al final del partido que evitó perder el partido). La gente necesita líderes que sean personas. Que les importen las personas y fundamentalmente que sepan conectar con las personas. Es que las emociones son la parte fundamental y a veces descuidada de los esquemas motivacionales. Seguimos a los semejantes y a los que nos ayudan a ser mejores. Seguimos a los que creemos ser mejores. Necesitamos muchas veces los referentes, los que nos muestran que se puede y nos muestran cómo.

Hablamos de los liderazgos dentro del equipo deportivo y queda más claro si hablamos del rol de los capitanes, aquellos que son la voz cantante en el nivel de operación del equipo dentro y fuera del terreno del juego. Hablamos de los referentes que son quienes le ponen muchas veces el valor necesario para transformarse en los primeros seguidores del líder (si están alineados) o en sus primeros detractores (cuando la alineación aún no es un hecho). Son tan relevantes que el grupo los sigue, y como sucede en muchos grupos humanos su influencia es trascendente. Sobre el impacto de los capitanes o

líderes que ya los podemos considerar un elemento del liderazgo de equipos deportivos puede citarse: “el impacto de los líderes (o capitanes) efectivos dentro del equipo: Janssen (2003) señala que los líderes efectivos pueden tener un rol trascendental en el funcionamiento del equipo, pues:

-Aseguran una elevada ética de trabajo. Fijan el estándar para los demás y confrontan a quienes no se esfuerzan a la altura de los compañeros o que tienen actitudes que perjudican a los otros.

-Sostienen al equipo en los momentos de presión o ante las adversidades. No se frustran ni pierden la compostura, cohesionan a los compañeros alrededor de ellos y muestran el camino.

-Construyen una mejor química de equipo: hacen que los miembros nuevos se sientan aceptados y escuchados. Previenen la aparición de camarillas, unen a los compañeros en búsqueda de los objetivos comunes.

-Ayudan al entrenador a saber qué pasa en el grupo. Le hacen llegar sus opiniones y pensamientos sin traicionar la lealtad hacia ellos. [...]

-Minimizan y manejan conflictos. Ayudan al entrenador a lidiar con los conflictos que inevitablemente aparezcan. [...]

-Son un buen seguro contra la estupidez. Actúan como una influencia positiva al representar los valores del equipo, también pueden evitar que los miembros se involucren en acciones estúpidas fuera del campo de juego [...] que dañen la reputación de los jugadores y del equipo o que puedan poner en riesgo sus carreras.” (Giesenow, 2007)<sup>87</sup>. Entonces tenemos un elemento que cabe indicar como parte del liderazgo pero a su vez de los equipos deportivos, el capitán. Las tareas del capitán van dirigidas a encaminar el andar del equipo desde adentro, como un primer seguidor que lidera desde la trincheras y enarbola los valores del equipo. Tiene deberes y obligaciones como toda persona que asume una responsabilidad además de tener privilegios por poder ostentar este rol diferenciado. Veamos que dicen en la obra de Giesenow algunos capitanes emblemáticos de equipos emblemáticos, estas opiniones son citadas en su trabajo desde declaraciones en primera persona de los protagonistas:

---

<sup>87</sup> (Giesenow, 2007, págs. 106,107)

Los capitanes dan su visión sobre sus funciones:

Magdalena Aicega (capitana de las Leonas desde 2003): mi función principal es que el grupo evite el cansancio mental que trae la competencia. Es decir ser optimista en todo lo que hacemos, tirar onda positiva [...] El mejor ejemplo que hay que dar es hacer bien las cosas [...] Y la función primordial de una capitana es la unión del grupo [...]

Agustín Pichot (capitán de Los Pumas desde 2004): lo más importante es que los jugadores se hayan sentido representados de la mejor manera [...]

Lisandro Arbizu (ha sido el capitán más joven de la historia de los Pumas): para mí, ser capitán es ser uno mismo dentro y fuera de la cancha. Es aprender de los errores y poder comunicarse con el grupo [...]

Juan Pablo Sorín (capitán de la selección argentina de fútbol durante el ciclo de José Peckerman): el capitán de la selección debe pensar ciento por ciento para el grupo. Procurar que todos se sientan bien, algo difícil cuando la mayoría son figuras en sus equipos. Siempre hay uno que queda afuera [...] Necesitás *feeling* para darte cuenta si el equipo está en crisis o hay que aclarar cosas dentro del grupo [...] el secreto es manejar una visión más grupal, ser buen observador [...] (Giesenow, 2007)<sup>88</sup>. El rol del capitán es entonces muy importante si seguimos la opinión de los capitanes en primera persona tal se han citado. En el caso de los All Blacks hay capitanías y liderazgos espirituales (este último es quien lidera el HAKA a la hora de enfrentar al rival en guía del mítico ritual de preparación de cara al rival antes del juego que mencionáramos anteriormente). Normalmente el capitán reúne lo mejor y el ideal de lo que se quiere del equipo, además de dominio técnico del juego tiene carisma y aparece en los momentos difíciles dentro y fuera del campo de juego. El ser el mejor técnicamente no garantiza que sea el capitán porque de nada serviría que sea un excelente deportista pero egoísta o que maltrate a sus colegas o que ignore o degrade al resto del plantel que está en niveles inferiores de juego o experiencia. Es clave entonces no solo el rol del capitán en el liderazgo de equipos deportivos sino también su sabia elección por parte del grupo y entrenadores.

## 8) Liderando las emociones

Es cierto que cada “maestro con su librito” y por eso es que además no hay una única manera de gestionar equipos. Hasta aquí hemos tratado de identificar elementos

---

<sup>88</sup> (Giesenow, 2007, pág. 109)

necesarios en el liderazgo o en el líder (o los líderes ahora que sabemos de los capitanes). Hay algunos casos interesantes sobre cosas que los referentes del liderazgo de equipos deportivos dicen. Si volvemos al hecho de que la emoción lleva a la acción y lo conjugamos con “un equipo es un estado de ánimo” (Valdano, 2013)<sup>89</sup> tenemos la reafirmación de que los líderes han de administrar las emociones de sus equipos al tiempo que trabajan en la mejor gestión de la técnica y táctica y la mejor manera de hacer su trabajo y de sacrificarse o lograr el bien común o los objetivos trazados. Pareciera que hay un camino que une al liderazgo de equipos deportivos con los grados de felicidad (si es que pueden buscarse grados) y más simplemente, podríamos pensar que “si la gente está bien, rendirá bien o mejor que si no lo está”. Todos los textos analizados mencionan la palabra “persona” como centro y el necesario bienestar personal y grupal. Pero retomando aquello de que cada “maestro con su librito” veamos que identifican ciertos referentes del liderazgo de equipos deportivos, ahora hablaremos de las cuestiones que cada líder identificó como importante en su modelo de gestión de equipos deportivos, en diferentes disciplinas deportivas y competiciones para tratar de entender si puede modelizarse el rol de líder o si simplemente podemos establecer un kit o set de herramientas útiles a tener en cuenta. Pero por un instante antes de esto me pareció interesante agregar un concepto más que tiene conexión con el mundo corporativo porque el texto viene desde ese lugar. Si pensamos que el líder es típicamente el “entrenador” vale la pena mencionar un elemento previo que podemos tomar: los líderes deben ser capaces de entrenar y esto incluye no solo “practicar jugadas” o corregir gestos técnicos en pos de la mejor performance sino que debe transformarse en una guía dentro y fuera del terreno de acción. Para este fin esta cita parece adecuada: “la palabra jefe utilizada en el título es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico [...] Del mismo modo, es jefe aquel que está al frente de su propia empresa en la que trabajan con él otras personas, familiares o no; y también es jefe el director de la película o de una orquesta, ballet o equipo deportivo.” (Alles, 2010)<sup>90</sup>.

Tenemos la introducción a una metáfora de ida y vuelta del deporte al mundo empresario un concepto nuevo o diferente de “jefe entrenador”. La autora lo define: “El concepto jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que

---

<sup>89</sup> (Valdano, 2013, pág. 14)

<sup>90</sup> (Alles, 2010, pág. 11)



cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.” (Alles, 2010)<sup>91</sup>. Esta definición es abarcadora de un concepto implícito que es el de trabajar en el desarrollo de los colaboradores. Que cada uno encuentre su mejor versión. En un trabajo interesante de gran orientación práctica con múltiples herramientas que en este punto no son objeto de análisis la autora menciona 12 pasos propuestos para mejorar y / o alcanzar un nivel superior como “jefe entrenador”. Estos según el trabajo citado son:

“1. Transfórmese en un referente en materia de aprendizaje. 2 Promueva el desarrollo. 3 Guíe a sus colaboradores. 4 Sea un ejemplo para sus colaboradores. 5 Construya el compromiso con la acción. 6 Brinde aliento. 7 Difunda los valores organizacionales. Luego, evalúe y brinde retroalimentación. 8 Transfórmese en un modelo a seguir por sus valores y principios éticos. 9 Sea proactivo en relación con las capacidades de sus colaboradores. 10 Comparta conocimientos. 11 Sea un modelo a seguir en relación con las competencias organizacionales. 12 Desarrolle a su equipo a través de la delegación.” (Alles, 2010)<sup>92</sup>. Los puntos descriptos parecen tan claros que profundizar en ellos suena a redundante al menos a primera vista. Pareciera que los puntos desarrollados son más que simplemente cosas a tomar en cuenta para ser entrenador de los colaboradores sino más bien parecen un buen listado de cosas que un líder debe hacer.

Liderar las emociones implicará sin temor a equivocarnos, una tarea difícil que implica la conexión con lo que la persona siente, con lo que necesita y con qué palabras y guías entregar en cada momento a cada persona, y a la misma persona en diferentes momentos. Conectar, ser personas cercanas a las personas que trabajan con nosotros desde una perspectiva de interés genuino por la persona más que meramente centrarnos en los procesos, indicadores de gestión o resultados.

---

<sup>91</sup> (Alles, 2010, pág. 11)

<sup>92</sup> (Alles, 2010, pág. 13)

## 9) Poderes del líder: los 11 de Valdano

Volviendo a los referentes del liderazgo deportivo arrancaré por Jorge Valdano quien tiene su propio “11 ideal” con relación al líder y de hecho le confiere 11 poderes al rol. Valdano se focaliza en un tipo de misión del líder: “Pep Guardiola lo dijo en una conferencia que impartió en Buenos Aires, antes de hacerse cargo del Bayern Munich: el líder es aquel que hace mejor al otro. Efectivamente, el líder que a mí me interesa es una persona que influye sobre más personas para construir una sociedad mejor.” (Valdano, 2013)<sup>93</sup>. Los “once” de Valdano son:

1 Credibilidad

2 Esperanza

3 Pasión

4 Estilo

5 Palabra

6 Curiosidad

7 Humildad

8 Talento

9 Vestuario

10 Simplicidad

11 Éxito

Veamos de que se trata cada uno de éstos once poderes que Valdano le atribuye al líder. Decía el Tío Ben a Peter Parker cuando entraba en crisis sobre si asumir el rol del hombre araña o no hacerlo: “un gran poder conlleva una gran responsabilidad”. Liderar es responsabilizarse de muchas cosas, primero y principal de las personas.

1 El Poder de la Credibilidad: “es una condición personal que cuesta mucho conseguir y poco perder. Lo que ayuda a construir eso que llamamos autoridad moral es tener una pasión humana que nos permita entender que, antes que con profesionales, tratamos con

---

<sup>93</sup> (Valdano, 2013, pág. 21)

personas dignas de respeto y que merecen un trato honesto. Un líder justo le da a cada cual lo que corresponde, creando las condiciones adecuadas para que el mérito sea premiado y el demérito castigado. Todos aspiramos a ganar, pero es esencial que los recursos que utilicemos sean nobles para que los valores de referencia se mantengan siempre como sostenes de la cultura corporativa [...] la versión de los hechos, lo que hoy conocemos como el relato, se convierte en algo tan relevante como los mismos actos [...] entender la ética no solo como el arma de seducción más poderosa y noble del buen líder, sino como el primer imperativo de estos tiempos turbulentos.” (Valdano, 2013)<sup>94</sup>. Parece simple y obvio pero si no te creen, no te siguen. Líder=credibilidad.

2 El Poder de la Esperanza: “... si en la guerra se considera el pesimismo como alta traición, es porque su efecto sobre un colectivo resulta disolvente. Es el optimismo el que ayuda a mirar el futuro con esperanza, fortaleciendo la vitalidad competitiva de un individuo y del grupo. La esperanza necesita definir metas atractivas, desafiantes, claras y posibles para fortalecer la confianza y espantar el miedo. Pero la meta más eficaz es la que contrasta nuestros propios logros. Compararnos con nosotros mismos es lo único que nos asegura un progreso razonable y constante. [...] el líder debe ser un especialista en cada uno de los miembros de su equipo, para descubrir cuál es la expectativa de cada cual y poder darle a cada individuo una esperanza adaptable a sus ambiciones personales.” (Valdano, 2013)<sup>95</sup>. Dar esperanza es comunicar una visión que aliente a seguir y que desafíe a superarse a sí mismos individual y colectivamente. Líder=Visión.

3 El Poder de la Pasión: “en cualquier ecuación cuyo resultado final aspire al éxito, no puede faltar su principal motor: la pasión. Su origen lo podemos encontrar en el amor a la tarea, en la identificación con los valores de la empresa, en la conexión emocional con el entorno o en una naturaleza de por sí apasionada. La pasión tiene la virtud de ser contagiosa. Un hombre apasionado es capaz de arrastrar a un equipo entero con su desbordante entusiasmo. Pero además, la pasión es ambiciosa y tiene la capacidad de detectar oportunidades con mucha facilidad, porque sus sensores están siempre activos [...] claro que el apasionado puede perder, pero lo que nunca hará es rendirse porque la perseverancia es una característica de estos hombres indómitos que tienen la virtud de rebelarse ante la derrota.” (Valdano, 2013)<sup>96</sup>. Líder=corazón. Difícilmente quien no esté

---

<sup>94</sup> (Valdano, 2013, págs. 42, 43)

<sup>95</sup> (Valdano, 2013, pág. 63)

<sup>96</sup> (Valdano, 2013, pág. 77)

poniendo el corazón (además de su tiempo y mente) en lo que hace despierte mas adhesiones que alguien que si lo hace. Pasión, garra, entusiasmo, vitalidad, optimismo.

4 El Poder del Estilo: “es el modo de ser de una empresa o de una persona [...] Y quien tiene un modo de ser, se distingue, marca una diferencia [...] cuando el estilo es tan sólido que pasa a ser parte sustancial de una cultura, hay que defenderlo y divulgarlo por cada rincón de la empresa, porque se trata de su mayor capital [...] cuando se pierde un partido o un campeonato, siempre habrá otras oportunidades; cuando se pierde el estilo, se pierde todo” (Valdano, 2013)<sup>97</sup>. Líder=estilo, una forma propia y personal de hacer las cosas, “jugamos a esto, de ésta forma, éstos son nuestros valores y principios”.

5 El Poder de la Palabra: “el fútbol es poca cosa sin la palabra; el líder, también. La palabra persuade, matiza, convence, quita o pone tensión, guía los sueños... Si el ejemplo transmite desde la práctica, la palabra tiende puentes entre las inteligencias. Este capítulo defiende el diálogo porque el libro entero cree que la comunicación es el gran instrumento de los equipos participativos para que los integrantes intenten crecer juntos [...] Solo quien sabe escuchar será capaz de encontrar las palabras justas para comunicar con el sentido de la oportunidad que merece la ocasión. El gran líder es un gran contador de historias que nos habla de la identidad.” (Valdano, 2013)<sup>98</sup>. Esta cita encierra la comunicación y la seducción. Líder=seductor, además habrá de tener la sabiduría de si hablar o no y que decir a cada uno y a todos. Liderar es dialogar entonces.

6 El Poder de la Curiosidad: “el tiempo pasa tan rápido que el conocimiento envejece en apenas un parpadeo. Solo la curiosidad nos permite perderle el miedo a este estado de cambio permanente. Las ideas (la innovación en general) no nacen de un repollo, sino que surgen de una profunda formación, que se logra cuando la curiosidad nos lleva a la búsqueda del conocimiento”. (Valdano, 2013)<sup>99</sup>. Las preguntas abren nuevos caminos y permiten indagar en mejores maneras de hacer las cosas, los All Blacks plantean que en su adn colectivo están las preguntas y el indagar cómo hacerlo mejor?.

7 El Poder de la Humildad: “la humildad no solo sirve para hacernos más prudentes o austeros, sino también como plataforma de aprendizaje. La humildad crítica nos cuenta

---

<sup>97</sup> (Valdano, 2013, pág. 90)

<sup>98</sup> (Valdano, 2013, pág. 105)

<sup>99</sup> (Valdano, 2013, pág. 119)

la verdad. Solo reconociendo nuestras debilidades podemos poner las condiciones para ser cada día un poco mejores [...] El hombre humilde sabe compartir, sabe reconocer la importancia del otro y gracias a su generosidad suele convertirse en un gran referente.” (Valdano, 2013)<sup>100</sup>. Líder=humildad, para saber que siempre puede mejorar y para aceptar los errores y transformarlos en parte del círculo de la mejora. Preguntar implica una sincera apertura al “no saber” que es la puerta para empezar a aprender.

8 El Poder del Talento: “el talento que nos distingue es el único capaz de encontrar eso que llamamos vocación [...] Un equipo competitivo no es un rebaño. Todo lo contrario, cuanto más diferentes sean sus miembros, más rica será la suma de conocimiento y de sensibilidades que nos lleven al éxito [...] El talento necesita condiciones: de un lugar, de exigencia, del grado justo de libertad, de motivaciones... Pero ninguna condición es tan importante como la confianza. Solo quien disfruta de confianza puede llevar su talento hasta el límite de sus posibilidades. Y a veces un poco más allá.” (Valdano, 2013)<sup>101</sup>. Líder=gestor de talentos. Conseguirlos, incentivarlos, retenerlos y desarrollarlos además de administrar la diversidad son habilidades fundamentales del líder.

9 El Poder del Vestuario: “el poder del vestuario es el poder del equipo. Y el éxito del equipo se manifiesta cuando el rendimiento colectivo es superior a la simple suma de talentos [...] el equipo pide siempre una contribución personal. Cada individuo tiene que entregar algo del yo al servicio del nosotros. Hacerlo con satisfacción depende, en primer lugar, de la calidad moral del grupo. Pero el líder debe fortalecer un sentimiento solidario, lograr que todos se sientan orgullosos de la idea que representan, convertir al rival en una buena excusa para provocar un fenómeno reactivo [...] existe una aspiración que a todos hace igual de felices: sentirse importante. Si cada miembro del equipo siente que es valorado por el grupo, a ese vestuario dará gusto entrar y en ese equipo dará gusto jugar. (Valdano, 2013)<sup>102</sup>.

10 El Poder de la Simplicidad: “los líderes de verdad toman siempre el camino recto evitando absurdas complicaciones. En ocasiones no parecen más que atajos descubiertos por el instinto. Pero la facilidad es solo aparente. Para que algo así ocurra, detrás de esas intuiciones tiene que haber mucho conocimiento. La simplicidad sirve como punto de

---

<sup>100</sup> (Valdano, 2013, págs. 130, 131)

<sup>101</sup> (Valdano, 2013, págs. 143,144)

<sup>102</sup> (Valdano, 2013, pág. 157)

partida (cuando nos liamos hay que volver a las cosas básicas) y de llegada (marca el objetivo para llegar a lo esencial). No solo es eficaz porque ahorra energía, dinero o tiempo, sino porque, también nos lleva más lejos.” (Valdano, 2013)<sup>103</sup>. Liderar no es simple pero el líder ha de tener a la simpleza o a la simplicidad a mano (humildad y encontrar los “camino óptimos” que son los que consumen menos recursos y obtienen más tasa de resultado por esfuerzo involucrado). En un concepto económico, el líder habrá de resolver situaciones y objetivos múltiples con la mejor utilización de sus recursos para lo cual ha de tener un paradigma de simplicidad que le servirá a su vez para ser más entendible de cara a sus dirigidos.

11 El Poder del Éxito: “no se trata de una vitrina para exhibir ante los demás un logro. Es una íntima satisfacción por haber conseguido el objetivo, es el orgullo por el trabajo bien hecho, es un sentimiento de plenitud porque nuestro esfuerzo ha servido a más gente. Pero el éxito también es algo útil porque dispara la confianza y la ilusión, y desde esa fortaleza, nos aproxima al siguiente logro [...] el éxito solo tiene sentido si está sostenido por una ética de vida y él lo demuestra de un modo permanente.” (Valdano, 2013)<sup>104</sup>. El éxito es la consecuencia de un proceso de trabajo, es el fruto del sacrificio individual y colectivo que es retribuido con la satisfacción del logro.

### **10) Principios del liderazgo pleno: los 11 de Phil Jackson**

Hasta aquí la visión de Valdano. Veamos ahora que nos indica Phil Jackson que casualmente también tiene sus once, “los once de Jackson” según el mismo lo cuenta en su obra “once anillos”:

“Me gustaría ofrecer una visión de conjunto de los principios básicos de liderazgo pleno que a lo largo de los años he desarrollado para contribuir a transformar equipos desorganizados en campeones [...] como con la mayoría de las cosas de esta vida, el mejor enfoque es el más simple:

1. Lidera de dentro a fuera: [...] en el intento de hacer las paces con mis anhelos espirituales, he experimentado con un amplio abanico de ideas y prácticas, desde el misticismo cristiano hasta el budismo zen y los rituales de los aborígenes norteamericanos. Al final llegué a una síntesis que me pareció válida. Aunque al principio me preocupaba que mis jugadores considerasen que mis heterodoxas

<sup>103</sup> (Valdano, 2013, pág. 170)

<sup>104</sup> (Valdano, 2013, págs. 180,181)

posturas eran un tanto disparatadas, con el transcurso del tiempo comprobé que, cuanto más hablaba con el corazón, más me escuchaban y más se beneficiaban de mis ideas.

2. Deja el ego en el banquillo: [...] uno de los estilos de entrenador más corrientes el líder dominante a la manera se hace como yo digo o te largas [...] el otro estilo clásico es el del entrenador pelota, el que intenta aplacar a las estrellas del equipo y ser su mejor amigo, [...] actitud que [...] está condenada al fracaso. Yo me decanté por un enfoque diferente. Tras años de experimentación, descubrí que, cuanto más intentaba ejercer el poder directamente, menos poderoso era. Aprendí a suavizar mi ego y a distribuir el poder lo más extensamente que pude sin renunciar a mi autoridad en última instancia. Por paradójico que parezca, ese enfoque fortaleció mi efectividad porque me liberó y me permitió centrarme en mi labor como cuidador de la visión de equipo. Algunos entrenadores insisten en tener la última palabra, mientras que yo siempre he tratado de facilitar un entorno en el que todos desempeñasen el papel de líder [...]
3. Deja que cada jugador descubra su propio destino: algo que aprendí como entrenador es que no puedes imponer tu voluntad a los demás. Si quieres que se comporten de otra manera tienes que servirles de fuente de inspiración para que cambien por sí mismos. La mayoría de los jugadores está acostumbrado a que el entrenador piense por ellos [...] (en cambio) siempre me ha preocupado que los jugadores piensen por sí mismos a fin de que sean capaces de tomar decisiones difíciles en el fragor de la batalla [...] mi enfoque ha consistido en relacionarme con cada jugador como persona en su totalidad más que como un engranaje de la maquinaria del baloncesto. Eso ha supuesto presionarlo para que descubriese qué cualidades específicas podía aportar a este deporte más allá de hacer pases y anotar puntos. Cuánto coraje o resiliencia posee? Cuál es su reacción cuando está sometido a presión? [...]
4. El camino a la libertad es un excelente sistema: [...] la clave consiste en entrenar a cada participante para que interprete la defensa y reaccione en consecuencia [...] esta actitud fomenta un proceso ininterrumpido de solución grupal de problemas en tiempo real, no solo en el sujetapapeles del entrenador durante los tiempos muertos [...]
5. Sacraliza lo mundano: [...] los rituales ejercieron un efecto profundo en mí, así como en mi perspectiva del liderazgo [...] a pesar del glamour que rodea este

- deporte (basket), el proceso de jugar un día sí y otro también en una ciudad tras otra puede insensibilizarte. Por eso incorporé la meditación a los entrenamientos [...]
6. Una respiración = una mente: [...] lo que realmente necesitaban los jugadores era un modo de acallar el murmullo que resonaba en sus mentes y centrarse en la tarea de ganar partidos [...] di a conocer a los jugadores una de las herramientas que había empleado con éxito con los Bulls: la meditación plena [...] (que) es una técnica muy accesible para serenar las mentes agitadas y concentrar la atención en lo que ocurre en el presente [...] también descubrí que haciendo que los jugadores permanecieran en silencio y respirasen juntos en sincronía, a un nivel no verbal se alineaban mucho más eficazmente que con palabras: una sola respiración es igual a una mente [...]
  7. La clave del éxito radica en la compasión: [...] la palabra compasión no suele circular por los vestuarios, pero he comprobado que unos comentarios amables y considerados pueden ejercer un intenso efecto transformador en las relaciones, incluso en los hombres más rudos del equipo [...] considero imprescindible que los atletas aprendan a abrir sus corazones para que puedan colaborar entre sí de manera significativa [...]
  8. Fíjate en el espíritu más que en el marcador: [...] Michael Jordan decía que lo que le gustaba de mi como entrenador era la paciencia que mostraba durante los últimos minutos de un partido [...] no se trataba de un acto fingido. Mi confianza y seguridad iban en aumento porque sabía que, cuando el ánimo era el adecuado y los jugadores sintonizaban entre sí, era probable que el partido se decantase a nuestro favor [...]
  9. A veces hay que sacar el garrote: [...] por muy simpático que seas, a veces tienes que convertirte en un cabrón. No puedes ser entrenador si quieres caer siempre bien [...]
  10. Ante la duda, no hagas nada: el baloncesto es un deporte de acción y la mayoría de sus participantes son individuos con mucha energía a quienes les encanta hacer algo, lo que sea, con tal de resolver problemas. Sin embargo, en algunas ocasiones la mejor solución consiste en no hacer nada [...] al permitir que la mente se relaje, suele llegar la inspiración [...]
  11. Olvídate del anillo: detesto perder y siempre ha sido así [...] Lao Tsé lo veía desde otra perspectiva [...] no se trata de que les desagrade competir, sino de



que lo hacen con espíritu lúdico. Por ese motivo, al inicio de cada temporada yo alentaba a los jugadores a centrarse en el camino más que en la meta. Lo más importante es jugar bien y tener la valentía de crecer, no solo como seres humanos, sino como baloncestistas. Si lo haces, el anillo ya se encargará de sí mismo.” (Phil Jackson, 2014)<sup>105</sup>.

Hay varios puntos interesantes en lo que describe Jackson. Habla de muchas cosas que también menciona Valdano: “liderar desde adentro y credibilidad”, “deja el ego en el banquillo y humildad”, “deja que cada jugador descubra su destino y el talento”, “la clave del éxito radica en la compasión y el poder de la palabra”, “fíjate en el espíritu más que en el marcador y el poder del estilo e incluso la credibilidad”. Sumamente interesante porque empezamos a encontrar elementos comunes de líderes de equipos deportivos en distintas disciplinas como el fútbol y el básquet.

### **11) La receta de Simeone: es palabra del “Cholo”**

Veamos que nos aportan otros referentes del liderazgo o líderes en este caso Diego Pablo Simeone (Cholo) en su libro.

Algunas frases suyas que se transcriben en su libro en el capítulo 6:

“Para conducir un grupo lo más importante es hablar poco”, “el liderazgo no se elige lo eligen los compañeros”, “me siento mejor con problemas que cuando las cosas están tranquilas”, “las decisiones no se eligen, se toman”, “hay que saber encontrar las virtudes del jugador y disimular sus defectos”, “nadie es más importante que el equipo”, “soy muy tozudo, pero también tengo una cabeza muy abierta” (en esto se acerca a Jackson con eso de ser cabrón de vez en cuando), “el crack del equipo es el que menos problemas genera”, “en la vida, la capacidad es tan importante como la fidelidad”, “los partidos no los ganan los que mejor juegan, sino los que están más seguros de lo que hacen”, “el esfuerzo no se negocia”, “se juega como se entrena”, “ganar conduce a ganar”, “el futbolista necesita que el entrenador tenga equilibrio”, “el éxito te puede confundir y acercarte al error”, “el grupo debe ser homogéneo y compacto y estar por encima de las individualidades”, “me rebelo cuando un jugador tiene mucho más para dar y se lo guarda”, “mi sueño es dejar una marca no con los títulos que pueda conseguir, sino con lo que transmita a los jugadores y a la institución”, “cuando la vida

---

<sup>105</sup> (Phil Jackson, 2014, pág. 24 a 38)

nos pone retos el ser humano siempre responde, porque en la dificultad somos mejores”, “en este deporte hay que tener miedo, el miedo te da coraje y te hace estar alerta”, “el trabajo te termina devolviendo el esfuerzo, “la clave para mejorar es dar espacio a la gente, darles confianza y no fiscalizarles”. (Simeone, 2013)<sup>106</sup>. Siguen habiendo similitudes con los dos casos anteriores: dar libertad al equipo que se comparte entre Simeone, Valdano y Jackson, el valor de la palabra (en el caso del “Cholo” le da valor al decir que la usa poco y prudentemente), el valor del vestuario (el Cholo dice que nadie es más valioso que el equipo en su conjunto inclusive el “crack” que es quien menos problemas genera), todos le dan un rol al éxito y Simeone dice que ganar conduce a ganar (confianza, desarrollo de potencial de personas etc). El autor también dice algo que es compartido por otros líderes de equipos: “El grupo tiene que estar contigo, tiene que creerte. Si duda de ti o desconfía, las piedras empiezan a aparecer en el camino” (Simeone, 2013)<sup>107</sup>.

## 12) La potencia de una visión: Héctor Veira en River

Quisiera continuar con un caso no tan “reciente” pero este ejemplo que continuaré citando tiene conexión con la potencia de la visión y del convencimiento que un líder puede transmitir sobre todo ante la adversidad. El Cholo menciona que cuanto peor se pone, la gente saca lo mejor y en lo particular a él le gustan los momentos difíciles. Alguien que tuvo que atravesar momentos difíciles fue Héctor Veira quien en la década del 80 se hizo cargo de River Plate en una situación muy difícil logrando lo que nadie aún logró: salir de la misma dejando en las vitrinas del club una Copa Libertadores de América y una Copa Intercontinental. La anécdota contada por su protagonista cuando está por asumir en River es la siguiente, nótese el poder del convencimiento personal, de la visión que ya tenía en mente y de la conexión con la identidad cultural del club al que se iba a responsabilizar como director técnico:

“Plomero del titanic: El enorme pasillo circular que rodea internamente a la cancha de River parecía más extenso. Veira lo recorría nervioso [...] Mirá las vitrinas Carlitos (Veira a su colaborador), las copas se te vienen encima...Hugo Santilli, flamante presidente, lo esperaba en su despacho [...] se presentaron (Veira y Santilli) y fueron al grano resueltos, dirigente y entrenador:

---

<sup>106</sup> (Simeone, 2013, pág. 145 a 154)

<sup>107</sup> (Simeone, 2013, pág. 25)

-El punto es que estamos comprometidos en sacar a River de esta situación, no solamente en lo deportivo –fue directo Santilli- queremos ordenar las cosas y después proyectaremos saltos acordes con la historia.

-Vea, yo no sé los pormenores institucionales, no me interesan, pero tratándose de River...(Veira decía a Santilli)

-Sí, pero el promedio de River no es de los mejores. Hay que subirlo despacio, prudentemente como base del trabajo. Como meta... (dice Santilli)

-Hugo –interrumpió Veira- yo vengo acá a pelear el campeonato. Ni me menciones el descenso.

-No. Quiero ser prudente nada más. Fijate que hay jugadores que llegaron y todavía no rindieron... (por ejemplo Francescoli que luego sería con Veira ídolo indiscutido).

-Te repito, vengo para ser campeón. Hay material, despreocúpate. Los que no rindieron, ya lo van a hacer. Te digo una cosa: si Francescoli no triunfa en el fútbol argentino, yo no dirijo nunca más. Así de claro [...]

Con todo, una decisión táctica fue clave. Unos metros de diferencia en la ubicación de Enzo Francescoli en la cancha cambiaron rotundamente al tibio que buscaba su lugar por el enorme crack que se construyó a partir de entonces. Más adelante, en una posición casi exclusiva entre 9 y 10, el uruguayo fue el goleador y condujo con maestría para obtener un campeonato por diez puntos de ventaja sobre Newell's y Deportivo Español. El panorama había cambiado tanto, que el presidente que primero exigía cautela, ya hablaba de otros objetivos.

-Qué lindo sería ganar la Copa Libertadores, Bambino! (Santilli a Veira)

-Ja, ja, ja! Claro. Y el fantasma del descenso?, te acordás? Quedó sepultado en algún castillo medieval. Que me van a hablar de descenso! (Veira a Santilli)

Con el gran objetivo por delante, Veira estableció su plan sorprendiendo a la ortodoxia periodística y a los hinchas. Sin ambages habló de contragolpe ofensivo [...] En realidad, en los conceptos que introducía en las prácticas brindaba los primeros datos. – cuando defendemos, es como si estuviéramos en Vietnam. Cuando atacamos, lo

hacemos en forma contundente, por todos lados-“. (Veira, 2008)<sup>108</sup>. Convicción, visión, acción y la capacidad de generar el convencimiento necesario para dos logros históricos: Libertadores e Intercontinental (ésta la única del club hasta el momento).

### **13) Una nueva cultura, otra forma de liderar: Pep Guardiola**

Un caso más para analizar. Pep Guardiola según la óptica del trabajo de Guillem Balagué. Las siguientes son citas principales o comentarios del autor del libro: Pep Guardiola otra manera de ganar en opinión de Sir Alex Ferguson:

“una cosa que he observado en Guardiola – crucial para su inmenso éxito como entrenador- es su gran humildad. Jamás ha intentado presumir de nada; siempre se ha mostrado extremadamente respetuoso, y eso es muy importante”

“Pep creó una cultura en la que los jugadores saben que, si no se esfuerzan, no permanecerán en el club” (Balagué, 2013)<sup>109</sup>.

Siguen en el trabajo de Balagué comentarios sobre la gestión de Guardiola:

“Pep no sólo cambió la dinámica negativa del club sino que además [...] había empezado a enterrar unos poderosos mandamientos sobreentendidos pero imperantes en el mundo del fútbol [...] Pep decidió ir a contracorriente porque todo ello atentaba contra sus creencias” (Balagué, 2013)<sup>110</sup>.

“A pesar de disponer de veinticuatro ayudantes, Pep trabajaba más horas que la mayoría de ellos, y aunque el club le ofreció un departamento de colaboradores que se dedicara a analizar los partidos, nunca consiguió ni quiso delegar esa labor. –para mí lo más maravilloso es planear lo que sucederá en cada partido- relata Guardiola [...] quiero imaginar lo que sucederá. Siempre lo intento, y transmito a los jugadores la seguridad de saber con qué se van a encontrar. Esto incrementa la posibilidad de hacer bien las cosas [...] Pep [...] es adicto a la adrenalina que genera la hiperactividad. [...] A Guardiola le gusta mucho el fútbol –escribe su buen amigo David Trueba- y ganar, porque en eso consiste el juego. Pero hacerlo dignificando la propuesta [...] Guardiola repite a menudo que el trabajo de un entrenador no se acaba nunca [...] Pep llamó a uno de los mejores entrenadores del mundo para plantearle una duda: si te encuentras en una

---

<sup>108</sup> (Veira, 2008, págs. 139, 140)

<sup>109</sup> (Balagué, 2013, pág. 12 a 14)

<sup>110</sup> (Balagué, 2013, pág. 19)

situación en que el equilibrio parece haberse roto, que hacés? Sigues en la misma línea o cambias los jugadores? Probablemente la respuesta que recibió no era la que deseaba escuchar: cambias a los jugadores. Eso es lo que siempre ha hecho sir Alex Ferguson, pero es evidente que el entrenador del United se siente menos vinculado a ellos, tanto moral como emocionalmente que Pep”. (Balagué, 2013)<sup>111</sup>.

“Pep y Bielsa tienen mucho en común [...] para ambos, perder es una conmoción que los deprime y aísla, incapaces de escapar de la sensación de que han fallado al conjunto. Los equipos de Bielsa –pueden jugar peor o mejor, pero el talento depende de la inspiración, y el esfuerzo depende de cada uno de los jugadores; la actitud no es negociable-, le dijo el Loco (a Pep), añadiendo que sus equipos no pueden ganar si él no puede transmitir lo que siente. Pep asintió, sin dejar de tomar notas” (entrevista Pep-Bielsa). (Balagué, 2013)<sup>112</sup>.

Guardiola llega al Barcelona en un momento en que no había disciplina en el vestuario ni fuera de él en las vidas privadas de superestrellas como Ronaldinho. Pep tuvo que tomar decisiones difíciles como desafectar verdaderos cracks para dar paso a jugadores de la cantera del Barcelona (divisiones inferiores, La Masía) para ordenar la manera de hacer las cosas instaurando un sistema de multas incluso por faltas a los códigos de disciplina establecidos. Guardiola además y volviendo al tema del “jefe entrenador” ha manifestado su deseo de ser alguien que enseña a la gente con la que trabaja. “A Guardiola le gusta repetir que su verdadera vocación es enseñar: sueña con dedicarse a entrenar a niños, a jóvenes que todavía escuchan y quieren aprender.” (Balagué, 2013)<sup>113</sup>.

Pep introdujo una serie de hábitos de entrenamiento, sistemas y metodologías adquiridas en su trayectoria de jugador, prestó siempre atención a los detalles como la dieta de los jugadores o los tiempos de descanso y recuperación hasta el análisis de los rivales. Fue siempre muy exigente consigo mismo y con sus colaboradores para mantener altos los estándares frente al grupo de jugadores. Primero en llegar, último en irse. Insistió en

---

<sup>111</sup> (Balagué, 2013, pág. 39 a 44)

<sup>112</sup> (Balagué, 2013, pág. 100)

<sup>113</sup> (Balagué, 2013, pág. 113)

decir que “divulgar las cosas que se decían en el vestuario era traicionar a los compañeros” o “si no hay pesas, no hay partido” (Balagué, 2013)<sup>114</sup>.

Utilizó el desafío o el reto como manera de motivar a los jugadores o incluso pequeños desafíos como “si ganan 3 partidos consecutivos pago la cena para el grupo”. El objetivo principal de Pep al tomar el Barcelona era profesionalizar el primer equipo y recuperar el hambre de ganar.

“Guardiola creía que otorgar un mayor grado de responsabilidad a los futbolistas y confiar en su intuición podría ayudar a resolver gran parte de sus problemas. Como entrenador, Pep se mantuvo fiel a su idea y se mostró decidido a dejar que sus pupilos tomaran la iniciativa cuando fuera necesario” (Balagué, 2013)<sup>115</sup>.

Se dice que el gran activo de Guardiola radica en su capacidad de seducir a sus dirigidos. Esto se hace desde la palabra como ya vimos con otros referentes, en términos de esto: “lo que no se puede hacer es estudiar una charla, aprenderla de memoria. Lo único necesario son dos o tres conceptos... y entonces, has de poner todo el corazón en ello. No puedes decepcionar a los jugadores; están demasiado bien preparados, son inteligentes e intuitivos”. (Balagué, 2013)<sup>116</sup>. Pep además se encargó de que la identidad quedara clara, todo su grupo de colaboradores profesionales eran del Barcelona además de priorizar los jugadores salidos de las inferiores.

Adicionalmente trabajó en las normas, desde comer todos juntos hasta que los entrenamientos fueran en un predio más lejano para proteger la intimidad del equipo. Otro cambio revolucionario fue el suspender el tema de congregar o concentrar a los jugadores desde la noche anterior al partido, los dejó estar en sus hogares y solo les exigía presentarse el día del partido con el tiempo necesario para toda la preparación.

“Pep sabe que su trabajo (crear las condiciones adecuadas para que sus jugadores desarrollen su potencial) marca la pauta y permite convertir a un buen grupo de futbolistas en un equipo excelente.” (Balagué, 2013)<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> (Balagué, 2013, pág. 116)

<sup>115</sup> (Balagué, 2013, pág. 143)

<sup>116</sup> (Balagué, 2013, pág. 147)

<sup>117</sup> (Balagué, 2013, pág. 153)

Pep utilizó rituales como los que mencionaba Jackson, desde el himno del vestuario aquel tema de Cold Play “Viva la Vida” a estar muy cercano desde el afecto con los jugadores (abrazos, empujones, palmadas) para transmitirles atención y afecto.

Una gran verdad que Guardiola trató tal cual es: “era consciente de que debía querer a todos sus jugadores por igual, pero no iba a tratarlos a todos del mismo modo” (Balagué, 2013)<sup>118</sup>. “Si Leo sonrío, todo es más fácil” solía decir Pep.

Pep Guardiola es un apasionado de la gestión de las personas y de la seducción como arte y herramienta para conseguir lo que desea o necesita el equipo de cada individuo.

---

<sup>118</sup> (Balagué, 2013, pág. 182)

## 14) En resumen

Hemos construido conceptos sobre liderazgo y hemos investigado hasta aquí casos referenciales como Valdano, Jackson, Simeone, Guardiola e incluso Veira. Todos con particularidades pero todos han logrado poner a las personas en los primeros puestos de sus responsabilidades. Todos coincidieron en una visión humanitaria del liderazgo y en la necesidad de ser creíbles, de seducir a las personas, de gestionar los talentos, de llevar la gente a desafíos y a forzarlos a dar lo mejor, han logrado cosas únicas en los equipos a los que les tocó dirigir pero sobre todo, han dejado una marca en las personas que les tocó dirigir además de un legado invaluable para entender cuales (si las hay) son las palancas para activar el motor del hacer más. Han dotado de identidad a sus equipos, han gestionado los liderazgos y egos en sus equipos, han establecido normas y protegido al grupo por sobre lo individual. Han guiado, enseñado, han ganado y han perdido.

Han trabajado mucho dentro y fuera de la cancha o terreno de juego. Entendieron que su trabajo estaba en tocar a las personas en sus fibras íntimas y que la armonía grupal era un activo necesario y vital. Han cambiado vidas, las propias y las de las personas con las que trabajaron desde un lugar más humano, aún trabajando bajo entornos de altísima presión como supone la alta competencia. No han ganado de cualquier manera, lo han hecho de una manera acorde a una ética de trabajo.

Es tan complejo y tan simple como comprender en esencia que las personas siguen a las personas y que siendo mejores personas y conectando mejor con cada persona y con todas las personas se logran vínculos emocionales fortalecidos que derivan en compromisos mayores y predisposición más alta a dar una milla extra cuando se necesita.



## CAPITULO V: EQUIPOS EXITOSOS

### 1) Denominadores comunes

Habiendo recorrido hasta aquí varios metros en el “terreno” de los equipos deportivos (la metáfora y el por qué estudiar los equipos deportivos, los elementos de los equipos deportivos, la motivación y el liderazgo o liderazgos) me pareció relevante entender qué cosas de todo lo visto estuvieron presentes en ciclos de equipos deportivos que han quedado en la historia por sus logros pero sobre todo por lo que han hecho como proceso. Hubo cosas en común en diferentes equipos de diferentes disciplinas y países?, si las hubo cuales fueron?, como se identifican los componentes hasta aquí revisados de éstos equipos? Hay cosas en común desde el liderazgo y la motivación?

En esta “fase del juego” lo que me propongo es plasmar lo más saliente de algunos casos muy trascendentes de diferentes deportes, y como al comienzo de este trabajo mencionara, se trata de equipos deportivos colectivos. Serán líneas dedicadas a los siguientes equipos: All Blacks (selección de rugby de Nueva Zelanda, el período liderado por sir Graham Henry), Las Leonas (seleccionado argentino de Hockey Femenino, lideradas por Sergio “Cachito” Vigil).

Cuando uno repasa los procesos de éstos equipos lo llamativo es que han tenido momentos que se compartieron en todos los casos: partir de una realidad que simplemente “debía cambiar” y el llegar al tope del rendimiento (alcanzar objetivos grandes y trascendencia). También el superar momentos difíciles o la necesidad de utilizar la resiliencia. En el mismo sentido la palabra “presión” fue parte de todos esos ciclos (individual y colectivamente). Hubo grandes liderazgos (los mencionados en cada caso) y hubo un “re-hacer” todo o al menos las partes importante y fundamentalmente se creó una gran visión que todos quisieron seguir. Todos fueron procesos eso es importante también mencionarlo, nada fue gratis y todo fue fruto de un trabajo arduo y diario. Los procesos de comunicación han funcionado así como la creación de líderes dentro de esos equipos. Antes de comenzar con los puntos más salientes me parece interesante dejar unas líneas relativas a “presión” y “resiliencia” (entendiéndola como la capacidad de sobreponerse a momentos difíciles). Por qué? Porque sea la necesidad de obtener resultados o la existencia de un momento límite ese deseo propio y ajeno al cual se teme en cierta medida su no consecución se transforma en presión. Y para

sobreponerse que es algo que todos los casos han hecho, requieren de un elemento de la “tabla constitutiva” del ser humano que tiene que ver con superar las adversidades.

## **2) Dos características adicionales: la primera jugar bajo presión**

Como comienzo la presión. Si pudiéramos tener todo el tiempo del mundo y todos los recursos disponibles y la tranquilidad de que “seguramente” conseguiremos el resultado y que nadie intentará arrebatárselo de nosotros no habría presión. Sucede que esto simplemente no es así y carecemos de tiempo, debemos ser eficientes y hay otros que quieren ganar el mismo partido que estamos jugando y en muchos casos hay momentos dentro de esos partidos en que tenemos pocos segundos para “hacer algo con la marca encima” o con presión.

Momentos de presión en los equipos que analizaremos hay miles: en el básquet desde ejecutar un tiro libre hasta tener que tomar un tiro sobre el límite del tiempo de posesión, en el fútbol un penal o tener que revertir un resultado faltando pocos minutos, en hockey un penal o un córner corto para defender o conseguir un resultado, en el rugby por ejemplo el full-back (último hombre) esperando una pelota que viene de aire al tiempo que debe decidir qué rumbo tomar viendo que de frente vienen todos los rivales o a impedirle obtenerla o tacklearlo ni bien la toma y si está en sus propias 22 yardas por ejemplo debe evitar el error de dejar caer el balón y pensar si “corre, patea o pasa la ovalada o canta Mark para anular el juego”.

A título personal creo que la magnitud del contacto físico le da al rugby una sensación muy particular a la palabra presión. Es por eso que elegí tomar conceptos desde allí para presión. Para ello la siguiente cita es adecuada:

“Un partido, un torneo o incluso una situación de juego determinada (ej: una conversión) pueden ser recibidos por el jugador de dos maneras diametralmente opuestas: como una amenaza ó como un desafío. Si se recibe como amenaza, el jugador se llenará de presión. Quedará paralizado, temeroso, falto de confianza y rodeado de emociones negativas. Por el contrario, si la tarea se toma como un desafío, entonces el jugador no sentirá presión alguna, sino una gran motivación. En este caso, el jugador se empapará de pensamientos positivos y estará en condiciones de elevar su rendimiento deportivo. Continuamente oímos hablar de la palabra presión, pero qué es realmente la presión? En principio, no es un objeto físico concreto y tangible. No la podemos ver ni la podemos tocar, pero sabemos que existe porque condiciona las conductas y el juicio

de las personas. La presión es una sensación psíquica, es netamente psicológica, lo que no quiere decir que no tenga existencia real. La presión psicológica, entonces, debe distinguirse de la presión en sentido estricto que es la acción y el efecto de apretar o comprimir [...] no puede hablarse – prima facie- de que un acontecimiento puntual produce mucha o poca presión. Es subjetivo y dependerá del sujeto que la reciba [...] por ello, para un jugador una patada al touch (despeje hacia el lateral para ganar terreno y salir del acoso en terreno propio) en el último minuto puede representar una enorme presión, y para otro, una conversión decisiva tal vez no signifique tanta presión [...] por otra parte la presión que recibe un jugador puede ser: interna o externa. La presión exterior representa el poder del otro sobre el sujeto [...] la presión interior está representada por el poder o la fuerza de las presiones sobre el sujeto. Ello significa que el mismo jugador es el que se pone presión a sí mismo [...] La presión interior es la más difícil de manejar [...] la ansiedad como presión interior, por ejemplo, no permite al jugador esperar el momento oportuno [...] por otra parte, la presión excede al deporte y se encuentra en todos los órdenes de la vida [...] la presión es un obstáculo que el jugador debe aprender a sortear y tratar de manejar en su beneficio. La fortaleza mental permite, justamente, disminuir o suprimir las consecuencias negativas de la presión [...] En síntesis, no todos podrán ganar (tan solo un equipo lo logrará), pero absolutamente todos los jugadores tendrán la oportunidad y la posibilidad de ganar la batalla con uno mismo y de disfrutar plenamente del juego. Y, por ende, el objetivo primordial debe apuntar hacia ello.” (Perasso, 2009)<sup>119</sup>.

El tema de la presión es el manejo de la misma y la transformación en desafío. Todos los casos que analizaremos lo hicieron.

### **3) Dos características adicionales: la segunda la resiliencia**

La otra palabra que comparten todos los equipos es la resiliencia. Para ello voy a utilizar la palabra propia de deportistas que han competido en equipo o individualmente porque lo importante es ver que hay en muchos deportistas exitosos o técnicos exitosos situaciones muy complicadas que superar.

Sobre la capacidad de reponerse a situaciones adversas, arranquemos con Matías Almeyda (ex jugador de River, técnico de fútbol, ex seleccionado de Argentina, campeón en muchos lugares y quien lideró a River cuando descendió para recuperar con

---

<sup>119</sup> (Perasso, 2009, pág. 185 a 187 y 200)

su dirección el ascenso en un año saliendo Campeón del torneo de ascenso en Argentina).

“La vida del futbolista no es color de rosa. Mucha gente se detiene sólo en lo económico pero detrás hay historias increíbles. Yo llegué a levantar chicles masticados del piso porque mis padres no tenían para comprarme golosinas, en mi casa hacía cola para ir al baño [...] tuve mucho miedo cuando me vine con 15 años a vivir a una pensión y me morí de vergüenza el día que en River me vieron con los baldes y secadores por los pasillos del Monumental y me reconocieron como el chico que ya había debutado en Primera. En el fútbol sufrí mi primera gran decepción cuando Federico Vairo, mi descubridor y consejero, me envió una carta documento reclamándome dinero [...] La pasé como el demonio en Parma, donde me mandaron a robar a mi propia casa, y en el Brescia, el día que la barra brava nos apretó impunemente delante de los dirigentes. Mordí una toalla y ahugué el grito cuando, minutos antes de mi primer partido en un Mundial, el médico me metió unos pinchazos en el abdomen para anestesiarme la pubalgia. Me deprimí al dejar el fútbol y también tuve serios problemas con el alcohol [...] lloré como nunca cuando nos fuimos a la B. Lo sufrí como la muerte de un ser querido, y esa misma madrugada comprendí que mi única revancha posible era devolver a River a Primera.” (Borinsky, 2012)<sup>120</sup>. Y lo consiguió. No fue fácil. Dice Luciana su esposa: “el campeonato (de ascenso) se hizo eterno, tanto él como yo no veíamos la hora de que se terminara de una vez. Por suerte ya se terminó. Y con el ascenso tan querido.” (Borinsky, 2012)<sup>121</sup>. Evidentemente hay algo en el ADN de Matías Almeyda que lo ayuda a seguir. A las pocas horas de consumado el descenso de River (no pudo disputar el partido más trascendente en el Monumental) aceptó el ofrecimiento del Presidente de River Plate para dirigir el equipo. Y lo llevó de vuelta a su lugar en primera división.

Otro caso de un fiel exponente de la resiliencia es Martín Palermo ex futbolista multi-campeón y actual técnico:

“Imposible que yo no saliera del Pincha... Si hasta el himno del club tiene que ver conmigo. Mejor dicho, al revés: yo tengo mucho que ver con el himno de Estudiantes:

---

<sup>120</sup> (Borinsky, 2012, pág. 9 y 10)

<sup>121</sup> (Borinsky, 2012, pág. 68)

No te declares jamás vencido, aunque mil veces en la lucha caigas, que caer no es ceder si has conseguido, levantarte de nuevo en otras tantas. Adelante, Estudiantes, Adelante!” (Palermo, 2011)<sup>122</sup>. En este trabajo autobiográfico Martín Palermo cuenta su vida. Pero evidentemente hay algo en su interior que lo hace levantarse de nuevo. Le pasó de todo, desde lo más conocido (errar 3 penales en un partido de selección Argentina, o una lesión por la caída de una pared sobre su pierna al celebrar un gol con sus fanáticos en España) a la pérdida de un hijo a las pocas horas de que naciera en Agosto de 2006. Siempre se puso de pie nuevamente.

“El problema no es cuando te va mal en el fútbol, el problema es cuando te va mal en la vida. Una cosa es el fútbol que, como en cualquier otra actividad, te puede ir bien o mal. Pero una derrota, una final perdida, un penal atajado o un gol que te comiste debajo del arco no es una desgracia: las desgracias de verdad ocurren afuera de una cancha... Con lo que a mí me pasó en agosto de 2006 aprendí a diferenciar lo que es la pelota y lo que gira alrededor de ella de lo que es la vida misma. Tal vez uno de los puntos de coincidencia es que, dentro y fuera de un campo de juego, los malos momentos duran más que los buenos [...] Lo bueno –por llamarlo de alguna manera- de esos momentos malos es que te reprochás cosas y ahí podés aprender y mejorar. Por qué no llegué a esa pelota? Me siento seguro? Estoy capacitado?” (Palermo, 2011)<sup>123</sup>.

Varias lesiones severas, cientos de goles hechos y quizás más goles errados, multi-campeón y pudo hacer un gol importante en eliminatorias en selección para Sudáfrica 2010 mundial en el que además convirtió un gol.

Otro caso interesante de sobreponerse a la adversidad es Lionel Messi. Puede encontrarse info sobre su déficit de hormonas de crecimiento lo que derivó en un tratamiento largo durante su infancia. “Se le diagnosticó un déficit parcial de hormonas de crecimiento, una carencia que afecta a un niño de cada veinte mil. Leo comenzó el tratamiento un año después en 1998. En su caso, la sustancia natural podía reemplazarse por otra, sintética. Leo tenía que inyectarse las hormonas diariamente, a lo largo de todo su período de crecimiento. El tratamiento suele durar entre tres y cinco años [...] era él (el propio Leo Messi) quien se inyectaba a diario las hormonas. No se quejaba y no necesitaba que nadie le recordara que debía hacerlo.” (Sebastián Fest, 2013)<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> (Palermo, 2011, pág. 25 y 27)

<sup>123</sup> (Palermo, 2011, págs. 177,178)

<sup>124</sup> (Sebastián Fest, 2013, págs. 100, 101)

Probablemente eso fue algo difícil de superar o sobrellevar pero el desarraigo también lo fue: “durante el corto vuelo entre Rosario y Buenos Aires, Leo lloró con toda su alma. Le caían lagrimones, no podía parar –cuenta Fabián Soldini-. Sabía que no regresaría nunca. Abandonar Rosario le rompió el corazón. Es cierto que lloré mucho ese día –reconoció Messi durante una entrevista para El Gráfico-. Dejaba atrás muchas cosas, mis amigos, mi casa, una parte de mi familia, mis compañeros de equipo... Pero, al mismo tiempo, sabía que Barcelona podía permitirme realizar mis sueños” (Sebastián Fest, 2013)<sup>125</sup>. Pero hoy es multi-campeón y figura mundial del fútbol.

Otro caso que a veces pasa desapercibido es el de Rafael Nadal, en 2005 se le descubre un problema serio en el pie que podría dejarlo fuera del tenis profesional para siempre. “Se trataba de un problema congénito, una enfermedad del pie muy rara, más rara incluso entre los hombres que entre las mujeres, y daba la casualidad de que este médico (quien lo diagnosticó) era un experto mundial en ella [...] si el escafoides tarsiano no se osifica bien, es decir, no se endurece, como es habitual que ocurra en la infancia, el sujeto sufrirá dolorosas secuelas de adulto, tanto más si el pie se somete a reiteradas tensiones, de esas que son inevitables cuando el adulto en cuestión es un tenista profesional [...] me vine abajo y rompí a llorar; todos lloramos [...] cabía la posibilidad de que la lesión pusiera en peligro mi carrera [...] era como si hubieran partido mi vida por la mitad [...] al cabo de muchas pruebas, conseguimos las suelas exactas que necesitaba mi pie [...] Nike me diseñó un zapato que era más ancho y alto ue el que había utilizado antes [...] el caso es que han pasado varios años desde entonces el hueso en cuestión todavía me duele y me obliga a veces a reducir los entrenamientos [...] sigue bajo control, es verdad, pero no bajamos la guardia”. (Nadal & Carlin, 2011)<sup>126</sup>. Las dificultades están ahí para todos como parte de la vida y el temple y la mentalización son clave para poder superarlas.

#### **4) Elementos de equipos trascendentes: identidad de Leonas**

Habiendo cubierto dos temas más que importantes: presión y resiliencia y que están presentes en la vida de muchos deportistas y equipos deportivos veamos las características de grandes equipos como casos de éxito.

---

<sup>125</sup> (Sebastián Fest, 2013, pág. 114)

<sup>126</sup> (Nadal & Carlin, 2011, pág. 167 a 172)

Cuando analizamos los elementos de un equipo deportivo el trabajo de Giesenow citado nos dejó una lista con cada inicial de la palabra equipo. Eficacia en la comunicación (manejar la dinámica comunicacional y los conflictos), Química (construir esa amalgama invisible), Unión (cohesión del equipo), Identidad (somos nosotros y qué cosas nos distinguen), Participación (el camino del compromiso), Orientación (inspirada desde el liderazgo). EQUIPO.

De cada caso analizaremos lo más relevante en relación a esos elementos descriptos además de hacer mención a la presión y a la resiliencia.

El caso Las Leonas (Selección Argentina de Hockey sobre césped) – Líder: Sergio Cachito Vigil:

El equipo argentino de Hockey logró luego de muchos años de trabajo estar en podios pero habiéndose quedado muchas veces en la puerta de los mismos. Al comenzar el ciclo en 1997 el cuerpo técnico de Vigil y las jugadoras acordaron “en los cuatro años siguientes estar en todas las semifinales de los torneos más importantes (Mundial, Champions Trophy y Juegos Olímpicos), y en el primer lugar de los Panamericanos” (Vigil, 2013)<sup>127</sup>. El problema empezó cuando empezaron a conseguirlo. El verse llegar hasta semifinales y no superarlas o perder en el partido del tercer puesto comenzó a dañar la autoestima del equipo. Vigil incorporó una psicóloga deportiva a su staff y la misma empieza a dar pistas de que la resiliencia debía ponerse a prueba.

“Una mañana, Nelly Giscafré, psicóloga deportiva, iniciaba su camino con un seleccionado femenino [...] luego de un primer encuentro con el cuerpo técnico, se dirigió al campo de juego a observar un entrenamiento [...] y les dio su opinión de lo observado: tienen un equipo de leonas que se potencia ante la presión, fueron sus primeros conceptos sobre el equipo [...] hasta que llegó el momento natural y propicio... ellas (las jugadoras) tendrían su trabajo específico con Nelly [...] era una evaluación para medir diferentes ítems relacionados con lo mental [...] el resultado de la evaluación (fue) [...] un bajo nivel de energía (el motivo escondido) [...] autoestima personal baja” (Vigil, 2013)<sup>128</sup>. “Un reportaje realizado a una de las jugadoras referentes generó en el seno del cuerpo técnico un impacto emocional muy fuerte. La jugadora

---

<sup>127</sup> (Vigil, 2013, pág. 150)

<sup>128</sup> (Vigil, 2013, pág. 145 a 147)

dijo: antes que ser cuartas otra vez, prefiero que seamos últimas” (Vigil, 2013)<sup>129</sup>. “En una reunión con el cuerpo técnico, Nelly (la psicóloga) les dijo: hay que inventar algo para sacarlas de cuartas” (en relación a no lograr estar en el podio) (Vigil, 2013)<sup>130</sup>.

De esa manera quedó establecido un desafío, qué hacer para levantar el nivel motivacional y mejorar la energía grupal (química, más que la suma de las partes). En un gran trabajo de introspección y autocrítica, Cachito Vigil se junta con la psicóloga y le dice: ““tu nos vienes diciendo, desde hace dos años, que tenemos que inventar algo para sacar al equipo de cuartas [...] hay que inventar un entrenador [...] un entrenador que no sea un cagón, un entrenador que tenga el coraje para estar dispuesto a perderlo todo por defender genuinamente el sueño colectivo, un entrenador que no esté pensando en una semifinal de un juego olímpico para aferrarse a la aceptación inconsciente de un nuevo cuarto lugar como algo positivo, porque de darse este resultado habilitaría la renovación del contrato de él y de todo su cuerpo técnico por cuatro años más [...] un entrenador que sea capaz de distinguir capacidades fluyentes y que les permita a sus dirigidas sacar la Leona que tienen en su interior, escondida, enjaulada y privada de libertad. Un entrenador que se dé cuenta de que tiene un equipo de Leonas que se potencia ante la presión, que están hambrientas de presión porque la presión para ellas hoy es alimento. Un entrenador que no les ponga límites porque este equipo no los tiene. Un entrenador que las desafíe a más” (Vigil, 2013)<sup>131</sup>. El diagnóstico de Vigil permite abrir las puertas a la conformación de una identidad y a clarificar una nueva orientación (ambos elementos de los equipos deportivos según Giesenow). En el libro citado se menciona que en una cena uno de los esposos de las jugadoras dejó entrever la necesidad de un símbolo que las destacara de los demás, la necesidad de una Identidad. Todo era congruente. El trabajo fue buscar las características del animal leona y compararlo con el equipo (tal la primera impresión de la psicóloga). “Hace tiempo que no estimulan a su equipo con un súper desafío”(dijo la psicóloga al DT) (Vigil, 2013)<sup>132</sup>.

Comenzó la búsqueda de la identidad colectiva porque la ambición ya estaba tomando forma. Orientación hacia logros elevados. En cuanto a la identidad:

---

<sup>129</sup> (Vigil, 2013, pág. 154)

<sup>130</sup> (Vigil, 2013, pág. 152)

<sup>131</sup> (Vigil, 2013, págs. 158, 159)

<sup>132</sup> (Vigil, 2013, pág. 163)



“Con qué deporte o equipo ustedes se identifican (pregunta del cuerpo técnico y psicóloga a las jugadoras) [...] luego de unos segundos y de mirarse entre ellas, nació una exclamación compartida: Los Pumas! [...] Por qué? (repregunta el cuerpo técnico) [...] (porque) tienen garra y mística, tienen alma! (responden las jugadoras) [...] y ustedes? (nuevamente el cuerpo técnico al equipo) [...] también tenemos garra [...] somos unidas y tenemos hambre, compromiso, sentimos cada momento [...] qué quieren ser? (nuevamente a las jugadoras la pregunta) Los Pumas son pumas y ustedes? [...] Somos leonas...somos leonas! (respondieron las jugadoras)” (Vigil, 2013)<sup>133</sup>.

Había nacido un nuevo equipo, luego vendrían los logros por demás sabidos pero el punto de quiebre exigió resiliencia y en este caso deseo de más presión. El equipo había logrado eficacia en la comunicación (todo el proceso fue abarcativo de todos), química (construir una sustancia que las amalgame), unión porque había que luchar juntas por algo más, y sobre todo identidad (Leonas) mediante la participación de todos staff y jugadoras pero partiendo de la orientación de un liderazgo renovado de Vigil.

Las leonas se cimentaron en el inspirador liderazgo de Vigil, en un fuerte o mejor dicho sólido cuerpo técnico incluyendo a la psicología deportiva, una estrecha comunicación y liderazgos marcados dentro del equipo como los de Magdalena Aicega, Luciana Aimar y Vanina Onetto entre otras. El balance de egos llevado a cabo por Vigil fue muy bueno ya que no han salido a la luz temas de la interna del equipo durante su liderazgo y la marca Leonas vio la luz. Medallas olímpicas y primeros puestos en las competencias relegaron atrás aquel temor a “volver a ser cuartas” porque en el fondo se sepultó la idea de “ser de cuarta” a favor de ser las mejores. Vigil en su libro dice:

“Creo que la felicitación genuina tiene que ver con el cómo, con todo lo que hemos hecho para cultivar lo mejor de uno mismo y llegar a ser el mejor que podemos ser. Ese puede ser el gran leitmotiv de nuestra vida: todos los días desafiarnos a ser los mejores que podamos ser. Muchas veces vamos a perder la competencia con otro ser humano o con el desafío numérico propuesto, y sobre eso ciertamente no tendremos control; pero lo más importante será no perder la competencia contra nosotros mismos, algo sobre lo que sin duda Sí tenemos control” (Vigil, 2013)<sup>134</sup>.

---

<sup>133</sup> (Vigil, 2013, págs. 168, 169)

<sup>134</sup> (Vigil, 2013, pág. 62)

Cuando un líder trabaja desde la convicción de Vigil y lo hace con una visión tan amplia del ser humano y del desafío, más allá de tener gran habilidad con el uso de la palabra y de realmente tener profundos pensamientos filosóficos, logra cosas como el gran equipo de Hockey Femenino sobre césped de Argentina, más conocido como Las Leonas.

La gente fue seducida y decidió seguirlo. Hubo presión bien administrada, como alimento del desafío. Hubo que sobreponerse y decidirse a ir por el sueño grande.

### **5) Elementos de equipos trascendentes: la reconstrucción All Black**

El caso los All Blacks (selección de rugby de Nueva Zelanda) – Head Coach Sir Graham Henry

El libro “Legado 15 lecciones sobre liderazgo” cuenta la historia reciente de los All Blacks desde tocar piso hasta levantar la copa Webb Ellis (campeonato mundial 2011). El punto de inicio fue una lapidaria derrota con Sudáfrica en un Tri Nations (hoy The Rugby Championship sumada Argentina) y su tercer puesto de tres equipos (Sudáfrica-Australia-Nueva Zelanda).

“Los All Blacks acababan de perder 40-26 contra Sudáfrica y terminaron últimos en el torneo Tri Nations de este año. Para un equipo sintonizado con el triunfo y con el mayor índice de victorias del deporte mundial, fue un desastre. Pero, como relata Bob Howitt en Final Word, peor fue la noche que siguió en el hotel del equipo. Una sesión de corte, una parodia de juicio alimentada por el consumo forzoso de alcohol, había dejado varios rostros muy famosos borrachos como cubas. Tanto que algunos temían por su vida. Más tarde se supo que algunos jugadores de los Sprigboks (Sudáfrica) que se alojaban en el mismo hotel y regresaban de una cena para celebrar la obtención del campeonato (frente a los All Blacks), debieron retirar a varios All Blacks de los pasillos, arbustos y canaletas para ponerlos en postura lateral de seguridad. Algo tenía que cambiar [...] Hacía muy poco que se le había confiado a Graham Henry el puesto de trabajo más importante del deporte de Nueva Zelanda: head coach de los All Blacks. Luego de la debacle, Smith (Wayne Smith coach asistente) le deslizó una nota donde insistía en que debemos arreglar esto. Fue el comienzo de un proceso largo, minucioso y a menudo doloroso que con el tiempo condujo a la gloria de la Copa del Mundo de rugby. Lo que estos hombres lograron (cuerpo técnico y jugadores) constituye un caso digno de

estudio sobre cambio transformacional de una cultura, cuyas lecciones son aplicables mucho más allá de un campo de rugby. ” (Kerr, 2014)<sup>135</sup>.

Analizando este comienzo nuevamente la resiliencia o la capacidad de superarse desde momentos complicados aparece. Y la presión por hacerlo incluso. El trabajo de Kerr continúa mencionando que para un cambio transformacional deben darse cuatro etapas: Un caso que cambiar (la realidad no deseada), una imagen persuasiva del futuro (la imagen deseada), una capacidad sostenida de cambio (líderes que crean líderes y cultura), un plan de ejecución creíble (un plan que involucre a todos).

Nuevamente pasaremos el filtro de los elementos constitutivos de un equipo de Giesenow para ver qué cosas rescatar en ese análisis (E Q U I P O). De arranque había un jaque a la identidad (así no podemos seguir, hay que cambiar) lo mismo afectaba a la química del equipo y requirió la participación de todos y una firme orientación desde el liderazgo. Ni que hablar de la necesidad de unión al formar una nueva cultura.

“En 2004, los All Blacks estaban frente a un precipicio. Con los resultados en declive, jugadores clave que amenazaban con irse y una disfunción cultural endémica, los dirigentes tenían que actuar y debían hacerlo rápido. Ese año, en su informe anual a la Unión de Rugby de Nueva Zelanda, Graham Henry (como relata Bob Howitt en Final Word), identificó sus áreas de trabajo principales:

Liderazgo, conocimiento y confianza suficientes como para implementar el plan de juego.

Transferencia de liderazgo y, por ende, de responsabilidad de los entrenadores a los jugadores.

Desarrollo de la habilidad y compostura del liderazgo.

Necesidad de que el grupo comprenda su identidad (quienes son, que representan) y sus responsabilidades individuales y colectivas como All Blacks” (Kerr, 2014)<sup>136</sup>

Henry comienza por empoderar y preguntar: “por qué hacemos esto”, “cómo sería si hiciéramos así...”, “que podemos cambiar”? y continúa involucrando a los jugadores en la solución y en el gobierno de la nueva cultura. El trabajo de Kerr propone un “15”

---

<sup>135</sup> (Kerr, 2014, págs. 21,22)

<sup>136</sup> (Kerr, 2014, pág. 29)

ideal (al rugby se juega con 15 jugadores) como Valdano propuso los 11 poderes del líder (al fútbol se juega de 11 jugadores por lado). Vale la pena explorar los 15 de Kerr en relación a como captar el caso All Blacks en una verdadera lección de liderazgo pero por sobre todo, elementos que pueden utilizarse para un cambio en un equipo y son claros de aplicar:

## **6) Un 15 ideal: lecciones de liderazgo del caso All Blacks**

“El First XV: lecciones de liderazgo

Un equipo de rugby comprende quince jugadores que trabajan en conjunto con un propósito común: ganar. Estos principios funcionan de la misma manera. Cada uno cumple un rol; cada uno, una responsabilidad; cada uno, una posición en el campo de juego. Combinados forman el first XV

I Barre el vestuario: nunca seas demasiado grande como para hacer las pequeñas cosas que se necesitan hacer.

II Busca el hueco: cuando estés en lo más alto de tu juego, cambia el juego.

III Juega con propósito: pregunta por qué?

IV Pasa la pelota: los líderes crean líderes.

V Crea un entorno de aprendizaje: los líderes maestros

VI No seas zonzo: sigue la punta de lanza.

VII Asume las expectativas: aspira a la nube más alta.

VIII Entrénate para ganar: practica bajo presión.

IX Conserva la cabeza fría: controla tu atención.

X Conócete a ti mismo: se sincero.

XI Sacrificio: encuentra algo por lo que morirías y entrégale la vida.

XII Crea tu propio lenguaje: canta tu mundo a la existencia.

XIII Ritualiza para actualizar: crea una cultura.

XIV Sé un buen ancestro: planta árboles que nunca verás.

XV Escribe tu legado: este es tu tiempo [...]” (Kerr, 2014)<sup>137</sup>.

Veamos brevemente cada uno de ellos para tener clara la idea de cómo funcionan y como funcionaron en los All Blacks.

I Barre el vestuario (personalidad):

Literalmente los All Blacks (los jugadores) luego de sus partidos limpian el vestuario. El sembradío de barro y trozos de vendas y cintas es recogido por jugadores emblema, esto fue autoimpuesto. “Ejemplo de disciplina personal dice Andrew Mehrtens, anterior apertura de los All Blacks (el 10 del equipo, normalmente encargado de las conversiones o patadas y líder también de los backs del equipo) y el segundo mayor anotador de todos los tiempos. Se trata de no esperar a que otro haga tu trabajo. Te enseña a no esperar a que te regalen las cosas. Si en tu vida tienes disciplina personal, serás más disciplinado en el campo de juego. Si quieres que los tipos tiren juntos como equipo, necesitas esa disciplina. No buscas un grupo de individuos. No te hará ganar siempre, pero sin duda en el largo plazo te hará mejor como equipo” (Kerr, 2014)<sup>138</sup>

Simple pero claro, además construye humildad sin límites y unión. Hacer algo por otro. Les enseña a los jugadores a no agrandarse cualquiera sea la realidad, deberán barrer.

II Busca el hueco (adaptación)

En rugby se suele decir que hay que buscar el hueco (en la defensa rival) y muchas veces el juego se desplaza de derecha a izquierda y viceversa o por el centro o con patadas o buscando un lateral (line) con el fin de “abrir” la defensa. Es adaptarse y readaptarse constante. Estando en defensa hay que buscar el hueco para volver a atacar.

“Las cosas cambian más rápido de lo que creemos. Un momento estamos en la cima del mundo y al siguiente nos caemos por el borde. La función del líder es saber cuándo reinventar y cómo hacerlo.” (Kerr, 2014)<sup>139</sup>. Los All Blacks entendieron que el talón de Aquiles de su situación era toda la cultura grupal y decidieron cambiarla a tiempo.

III Juega con propósito (pregunta por qué, se curioso, busca una visión)

---

<sup>137</sup> (Kerr, 2014, págs. 182,183)

<sup>138</sup> (Kerr, 2014, pág. 7)

<sup>139</sup> (Kerr, 2014, págs. 29,30)

“En la sala estaban Henry, sus ayudantes Smith y Hansen, Enoka, el coach de aptitudes mentales, Shand, manager del equipo, Brian Lochore, ex capitán, coach y manager, el capitán Tana Umaga y el entonces vicecapitán Richie MacCaw. La reunión iba a durar tres días. Graham Henry la describe como la conversación más importante de todo su ciclo en los All Blacks. Iba a resultar en la revisión y reparación completa de la cultura deportiva más exitosa de la historia humana. La percepción clave provino del veterano guerrero Brian Lochore. Mientras ponderaban el objetivo estratégico –crear un entorno... que estimule a los jugadores y haga que quieran formar parte de él- acuñó la frase que definiría los esfuerzos de los siguientes ocho años: Mejores Personas Hacen Mejores All Blacks. Es decir, al desarrollar a los jugadores individuales dándoles las herramientas, habilidades y personalidad que necesitan para contribuir más allá del campo de juego de rugby, estos también en teoría, desarrollarían las herramientas, habilidades y personalidad para contribuir más efectivamente dentro del campo”. (Kerr, 2014)<sup>140</sup>. “Es sobre qué aportas hoy, dice Enoka, y cómo vas a llenar la camiseta” (Kerr, 2014)<sup>141</sup>. Priorizar las personas, cómo las podemos hacer mejores? Con qué van a llenar su camiseta? Esa fue la visión fundamental de Henry, de rugby talento sobraba pero de humanos faltaba y por ello fueron a buscarlo, para trascender.

#### IV Pasa la pelota (los líderes crean líderes)

Era fundamental en el cambio cultural la participación y cohesión que hicieran una química única (siguiendo los elementos de los equipo). Había que buscar seguidores que convirtieran el trabajo en una continuidad total.

“Los directivos siempre sintieron, relata Graham Henry, que debían transferir el liderazgo a los jugadores más experimentados... son ellos los que juegan y los que lideran dentro del campo de juego. El tradicional tú y ellos se convirtió en nosotros. Se formaron entonces grupos de liderazgo, en los que a algunos jugadores veteranos se les dio un conjunto de responsabilidades bien definido, del liderazgo dentro del campo a la organización social, desde aconsejar a los nuevos jugadores hasta las relaciones con la comunidad. Esos jugadores reciben a los nuevos, les dicen qué se espera de ellos, dice Henry. Es mejor cuando proviene de sus pares [...] Esto puede trasladarse claramente al ámbito empresarial, donde el directivo establece objetivos y parámetros, y luego le pasa

---

<sup>140</sup> (Kerr, 2014, pág. 33)

<sup>141</sup> (Kerr, 2014, pág. 34)

la pelota al equipo, al que le delega la responsabilidad de la implementación y los detalles. Lidera creando líderes.” (Kerr, 2014)<sup>142</sup>. Esta situación llegó a niveles bien operativos donde los domingos se daban charlas técnicas y los jugadores al sábado siguiente tomaban las decisiones de juego.

V Crea un entorno de aprendizaje (líderes que enseñen como maestros)

“Siempre desafiamos el status quo, dice Graham Henry. Cuestionamos siempre la forma en que hacemos las cosas, como individuos y como equipo (cómo podemos mejorarlas?). En realidad, uno de los pilares del entorno de los All Blacks es que están dedicados al aprendizaje: los integrantes del cuerpo técnico son estudiosos del juego que siempre buscan la innovación. Los líderes son docentes, y Henry es docente de profesión. Su experiencia educativa contribuyó a dar forma al entorno de los All Blacks [...] Cada uno, cuenta Henry, tenía su perfil de jugador o perfil personal independiente, compuesto por siete u ocho pilares mayores, y esto se traducían en un mapa diario de autosuperación. Y ese mapa diario de autosuperación era lo que tengo que hacer hoy. El líder competente promueve un sistema estructurado para el desarrollo del equipo, combinado con un mapa a medida para el desarrollo de cada individuo”. (Kerr, 2014)<sup>143</sup>.

Se comenzó así a buscar la maestría dentro del equipo y esto hecho desde lo individual hacia lo colectivo. Mejores personas, mejores All Blacks y viceversa.

VI No seas zonzo: sigue la punta de lanza.

Como las aves que vuelan en formación, los individuos han de seguir el rumbo colectivo. En un scrum el empuje es de todos parejos hacia casi la misma dirección, como la suma de fuerzas en física (los alas a los costados empujan hacia adentro y adelante, los primera línea hacia adelante, los segunda también y el octavo guía la dirección del conjunto). “Necesitamos personas que trabajen con esmero y que lo hagan por su hermano, dice Gilbert Enoka. Sabemos que es una buena fórmula porque de esa manera, obtienes contribución [...] Pues la fuerza de la manada es el lobo, y la fuerza del lobo es la manada [...] Para ser honesto, todo es en equipo, dice la leyenda All Black Andrew Mehrtens. Es pensar en el interés del equipo antes que el tuyo... si no es bueno para el equipo, no lo digas y no lo hagas [...] todos tenemos una función que

---

<sup>142</sup> (Kerr, 2014, págs. 48,49)

<sup>143</sup> (Kerr, 2014, págs. 60,61)

cumplir.” (Kerr, 2014)<sup>144</sup>. Sin superestrellas, sin dejados de lado. El ave que se abre de la formación es arrastrada por el viento y el desgaste del vuelo es peor por eso recurre a la formación. Lo mismo sucede aquí. Dominar los egos, desde barrer el vestuario.

VII Asume las expectativas: aspira a la nube más alta.

“Se te enseña en términos bastante claros que recuerdes más tus derrotas que tus victorias (como All Black) [...] la historia del rugby de los All Blacks es tan exitosa, que la expectativa en Nueva Zelanda es que ganen todos los partidos, dice Graham Henry [...] En la preparación de la Copa del Mundo de rugby, los All Blacks se pusieron un desafío interno: ser el mejor equipo de rugby que alguna vez haya existido” (Kerr, 2014)<sup>145</sup>. Solo se consigue la excelencia si se la incluye en la visión y más humanamente, solo nos superamos si definimos un futuro mejor que el presente actual.

VIII Entrénate para ganar: practica bajo presión.

“...New Zealand Herald la última sesión de entrenamiento antes de un partido de los All Blacks: el entrenamiento del jueves es todo intensidad. Los jugadores no se detienen ante un error como lo hacen en otras ocasiones. Argumentan, con razón, que los equipos rivales no se detienen ante un error de los All Blacks, por el contrario, tratan de aprovecharlo para obtener ventaja, por lo que así es como deben entrenar [...] la intensidad en la preparación –entrenarse para ganar- condiciona el cuerpo y el cerebro para el desempeño bajo presión. Automatiza el alto rendimiento. Desarrolla una mentalidad ganadora [...] En la empresa suele considerarse a la capacitación como una opción blanda, limitada a un ocasional día afuera. Sin embargo, la capacitación efectiva es intensa, regular y repetitiva. Debería ser central en una cultura si se buscan resultados de alto nivel”. (Kerr, 2014)<sup>146</sup>. Esto fue otro modo diferente de hacer las cosas. Lo más normal preparando el primer equipo es que se quieran repetir las jugadas para que siempre salgan pero en los partidos no pasa eso, sino todo lo contrario, cada error es una pelota para el rival y por eso se los entrenó de esta manera para estar siempre listos para más presión. Es difícil en las empresas pero no imposible reproducir situaciones de presión sobre todo para equipos de ventas si se hacen talleres de negociación por ejemplo.

---

<sup>144</sup> (Kerr, 2014, págs. 76,77)

<sup>145</sup> (Kerr, 2014, págs. 88,89 y 95)

<sup>146</sup> (Kerr, 2014, págs. 100,101)



## IX Conserva la cabeza fría (presión)

“Funciona de ésta manera: adonde dirigamos la mente se dirigirán los pensamiento; los pensamientos crean una emoción; la emoción define el comportamiento; el comportamiento define el desempeño. Por lo que, para decirlo de manera simple, si podemos controlar nuestra atención y, por lo tanto, nuestros pensamientos, podemos manejar las emociones y mejorar el desempeño [...] Básicamente funciona como sigue. Nos colocamos en un estado calmo, positivo, claro, abierto. Luego anclamos ese estado mediante una acción física específica y repetible (algo fuera de lo común: apretar los dedos de los pies, dar un pisotón, mirar a la distancia, arrojarnos agua sobre la cara). Repetimos, repetimos y repetimos, hasta que la asociación se vuelva automática. Entonces, cuando reconocemos los síntomas de presión –cuando la concentración se bloquea, la visión se estrecha, el ritmo cardíaco se acelera, aumenta la ansiedad, arrecia nuestra inseguridad- podemos usar el ancla para recomenzar. Como un médico que usa electrodos en una reanimación cardíaca, la sacudida de reconocimiento reactiva nuestro mejor estado de disponibilidad y nos devuelve al momento presente” (Kerr, 2014)<sup>147</sup>.

Nuevamente como vimos en los 11 de Jackson se usan herramientas de control mental o meditación aunque en este caso es más una herramienta para reprogramar la cabeza al momento de sentirla aturdida por las presiones. Todos hablan de presión pero esto es un claro ejemplo de cómo administrarla.

## X Conócete a ti mismo: se sincero.

Honestidad y autenticidad son requisitos de este equipo. La primera para decir las cosas como son y la segunda para ser fiel a principios y valores y por sobre todo a uno mismo.

Dice Enoka (entrenador de aptitudes mentales del equipo) en el trabajo de Kerr:

“La clave para una fuerte interacción entre pares es la confianza. Los líderes necesitan crear entornos en donde las personas se conozcan unas a otras como personas y comprendan sus historias personales y estilos de trabajo. Esto necesita estar apoyado por un comportamiento ejemplar del líder en cuanto a la admisión de errores, debilidades y temores” (Kerr, 2014)<sup>148</sup>. Estas son condiciones en las que los conflictos que ya vimos son parte de la vida de un equipo se puedan sobrellevar atacando al

---

<sup>147</sup> (Kerr, 2014, pág. 113 y 116)

<sup>148</sup> (Kerr, 2014, pág. 125)

problema y no a las personas generando fuertes vínculos interpersonales y mejorando la química del equipo.

XI Sacrificio: encuentra algo por lo que morirías y entrégale la vida.

XII Crea tu propio lenguaje: canta tu mundo a la existencia.

XIII Ritualiza para actualizar: crea una cultura.

Elegí juntar estas tres en uno. Porque al releer el trabajo de Graham Henry descrito por Kerr en las tres instancias habla de señales, ritos, cultura. Diseño de la identidad para ser exactos. Son los detalles y las estructuras en las que se mueven los equipos lo que crea esa identidad en conjunto con los valores que son enarbolados y practicados porque para lograr credibilidad ambas cosas deben ocurrir. En el período en cuestión el Haka (ritual previo al inicio del partido que busca fortalecer al propio equipo e intimidar al rival) tuvo que cambiar. Porque antes era 100% maorí y ahora era una conjunción de maorí, samoano, fijiano e incluso europeo (por las distintas nacionalidades de los integrantes del equipo que en una época anterior era solo maoríes). También habla de rituales de iniciación donde el grupo incluso le ejecuta el Haka al nuevo del equipo transmitiendo esa energía única de ese rito. He tenido la fortuna de experimentar el Haka en vivo en una Rugby Championship, vs Los Pumas en La Plata. La gente 45 0 50mil personas se quedaron enmudecidas esperando el momento. Reunidos en el centro se los vió a ellos, los 15 Blacks listos para ganar en un ritual que lo primero que hace es unirlos a la tierra. Fue estremecedor. Único. Todos en silencio incluso diría más que al ejecutarse los himnos (que van antes). Pararse enfrente de eso (Los Pumas) debe ser realmente difícil porque no los ves a los All Blacks simulando lo que cantan, lo están viviendo.

Hay un dato curioso, hace unos años surgió algo conocido como el libro negro escrito por dos ex jugadores y que solo los jugadores podían acceder. Una idea para transcribir y traspasar la cultura. “Durante un tiempo fue la biblia del equipo y la sabiduría que recogía, en la forma de aforismos, todavía es parte de la cultura:

Nadie es más grande que el equipo.

Deja la camiseta en un mejor lugar. (sucesores luego de dejarla en gloria)

Vive por la camiseta. Muere por la camiseta

No es suficiente ser bueno. Hay que ser grande (jugador y persona)

Deja todo en el campo.

No es la camiseta. Es el hombre en la camiseta.

Una vez All Black, para siempre All Black.

Trabaja más duro que un ex All Black.

Por la panza, no por la espalda (sinceridad y decir las cosas de frente)

No es un trabajo, es un honor (esta frase lo resume todo).

Sangra por la camiseta

Vas al frente o te vas (sería imposible escribir frase más propia para sacrificio)” (Kerr, 2014)<sup>149</sup>.

“Un ritual actúa como un proceso psicológico, una transición de un estado a otro. Nos llevan a un nuevo lugar del ser. Un nuevo ser de equipo.” (Kerr, 2014)<sup>150</sup>

XIV Sé un buen ancestro: planta árboles que nunca verás.

XV Escribe tu legado: este es tu tiempo.

Estas dos también pueden reunirse. Volviendo al símbolo citado del libro a cada nuevo jugador se le da un libro nuevo con la historia del equipo desde sus comienzos, sus hazañas, los principales aportantes, las páginas previas de esta historia llena de gloria. Lo que completa el libro son hojas en blanco para simbolizar que quien lo recibe tiene la chance de seguir escribiendo la historia grande de un equipo que trasciende incluso ahora nacionalidades. Los más grandes quieren ser (además de los mejores jugando al rugby). Han logrado ser mejores que ellos mismos, en una búsqueda infinita de mejora contra todos empezando con ellos mismos.

---

<sup>149</sup> (Kerr, 2014, pág. 143)

<sup>150</sup> (Kerr, 2014, pág. 164)

## 7) En resumen

Sorprende ver lo que el liderazgo y la motivación pueden hacer en conjuntos de personas. Las Leonas, derrotadas mentalmente o agobiadas de cuartos puestos, y los All Blacks luego de falta de disciplina expresada al máximo en una dura derrota (de las pocas que conocen) a transformarse en una cultura totalmente nueva y exitosa. Dos líderes que unieron Eficacia en la comunicación, Química, Unión, Identidad, Participación y Orientación. Supieron hacer aparecer la resiliencia y lograron trabajar con la presión para llevarla a su favor “como alimento” en el caso de Las Leonas y como “disparador” en el caso de los All Blacks. Mejores All Blacks, mejores personas. Llegar a ser la mejor versión de uno mismo. Superarse, rescatar y conocer a los otros seres humanos que trabajan a tu lado para conseguir objetivos. Pensando en modelos de liderazgo más humanos para las empresas, algunas pistas han quedado luego de haber “barrido” estos casos y esta información de diferentes protagonistas, deportistas, líderes o profesionales de campos anexos como la psicología, pero finalmente valió la pena el viaje teórico para entender que la emoción lleva a la acción y que encontrar un motivo por el que valga la pena morir es un buen motivo para vivir, según los All Blacks.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A los efectos de poder obtener conclusiones sobre la aplicabilidad o no de los conceptos vertidos en el marco teórico con relación al campo de interés definido (equipos de ventas) se decidió desarrollar un trabajo investigativo que vincule ambos universos, el del deporte y el de un equipo de ventas en particular.

Se desarrolló una investigación descriptiva, experimental, realizándose un estudio etnográfico aplicado a una organización: Unilever, siendo el objeto de estudio el equipo de ventas. Específicamente el equipo de ventas de Unilever Andina Bolivia S.A. Se decidió hacerlo sobre la primera línea de mando (“líderes de otros empleados”) para lograr luego un efecto cascada a toda la fuerza de ventas.

Se utilizaron determinados elementos o instrumentos para recoger la información sobre lo observado y posteriormente extraer conclusiones y vincular lo visto con el marco teórico. Estos instrumentos fueron:

- a) **Observación:** se realizó a los encuentros llevados a cabo entre el equipo de ventas y el equipo de Universitario Rugby Club, más abajo el detalle de la estructura de este trabajo
- b) **Encuesta de satisfacción del programa (evaluando el “antes y el después”):** fue realizada por el Departamento de Recursos Humanos de Unilever Bolivia a los involucrados de Unilever en la actividad (el equipo de ventas). Dicha encuesta involucró a las 10 personas que fueron parte del programa (todos los jefes del equipo de ventas) de los que se logró 9 personas que respondieron a la misma. Se hizo mediante la página web “*monkey survey*” y de manera anónima. La encuesta se hizo entonces electrónicamente y consideraba evaluar cómo estaban ciertos aspectos “antes del programa” y “luego del programa”. Cada persona la hizo por separado y de manera individual. Se pedía evaluar del 1 al 5 (1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente) cada dimensión explorada. Se utilizó la base del trabajo de Psicología deportiva de Giesenow (mencionado en el cuerpo teórico). Además dos de evaluación global del programa.

Habiendo considerado entonces el trabajo de psicología deportiva de Giesenow (mencionado en el cuerpo teórico, que identifica 6 elementos bajo la palabra EQUIPO y sus iniciales) se decidió encuestar (mediante encuesta cerrada) los siguientes aspectos para evaluar la situación del equipo de Ventas de Unilever Bolivia (antes y después del programa) y evaluarlos con la escala citada anteriormente:

Comunicación: ¿cómo era antes y después del programa?

Vínculos interpersonales y su fluidez: ¿Cómo estaba antes y después del programa?

Unión del equipo: evaluar antes y después cómo estaba

Identidad del equipo: lo mismo que las anteriores

Participación e involucramiento: ídem anteriores

Orientación y visión del equipo: ídem

¿Cómo fue la aportación de la actividad al trabajo diario y la gestión del equipo?

Calificar la actividad en conjunto, como un todo y entonces finalmente tener una visión global del impacto de la misma.

### **Trabajo de Observación – Detalle del mismo**

El trabajo realizado tiene que ver con la observación de los encuentros entre Universitario Rugby Club y el equipo de ventas de Unilever o “grupo primario” como se lo conoce en la empresa. El trabajo de investigación fue filmado en todas sus jornadas por un equipo de filmación y edición, se tomaron fotografías y testimonios de los participantes. Se tomaron notas sobre lo que iba aconteciendo. En esta parte del trabajo comentaremos lo más saliente de dicha actividad.

En tal sentido se desarrolló un trabajo en conjunto. Por un lado Unilever Andina Bolivia (y parte de su equipo de Ventas, los Jefes que conforman el grupo primario y dependen directamente de la Gerencia Nacional de Ventas y son los líderes de los diferentes sub equipos en ventas) y la gente de Universitario Rugby Club de Cochabamba, Bolivia quienes desarrollaron contenidos de un programa que se había en algún momento aplicado en Brasil y que bajo el esquema de jornadas de capacitación transmitía conceptos y valores del deporte, motivación, mejora personal, liderazgo personal y de

equipos, todo basado en el rugby como eje principal pero extrapolado a la realidad empresaria mediante metáforas apropiadas, videos, discursos, ejercicios de equipo (dinámicas corporales) incluso el juego mismo y entrenamiento y preparación de rugby.

Esta idea fue trabajada en conjunto con el área de Recursos Humanos de Unilever Bolivia y fue presentada ante las áreas de Recursos Humanos de Cono Sur (la organización mayor a la que pertenece la unidad país Bolivia dentro de Unilever) en búsqueda del respaldo adecuado con resultado positivo.

Se mantuvieron diversas reuniones entre Recursos Humanos Bolivia, Gerencia de Ventas y el equipo de Universitario Rugby Club para definir los detalles y contenidos. Esta actividad no se reveló al equipo hasta tanto estuvo diseñada (grupo primario que sería objeto de trabajo).

Se definió una fase previa de “diagnóstico colectivo” para lo cual la Gerencia de Ventas reuniría al equipo (grupo primario) para una sesión de escucha activa con la que obtener los inputs del estado de situación del equipo “antes” del funcionamiento del proyecto.

Las sesiones de la investigación fueron filmadas y fotografiadas para poder consultarlas y fundamentalmente, al cerrar el programa se hizo otra sesión colectiva de *feedback* grupal con escucha abierta a como se sintió finalmente el equipo luego de los estímulos. Asimismo al final del programa se pactó una encuesta para evaluar aspectos relevantes y el estado de ciertas variables “antes de la investigación” y “post investigación”.

Así se definió entonces un programa que se denominó: “From Field to Office” un programa de trabajo con los líderes de ventas en Unilever Bolivia. En el desarrollo de la propuesta (presentación a los líderes de Recursos Humanos de Cono Sur y de Unilever Bolivia) se armó una presentación con los detalles de la idea de trabajo y la inclusión de la hipótesis de este trabajo de tesis como parte de la definición de la actividad. Dicha hipótesis es transcrita aquí nuevamente:

“Las principales características que comparten los equipos deportivos y los equipos de ventas son los modelos de motivación, de liderazgo, obtención de resultados, trabajo bajo presión y situación competitiva permanente. Esto permite pensar que el modelo de coaching de equipos deportivos podría utilizarse en equipos de ventas” y la idea es entonces ver si los estímulos derivados de equipos deportivos generan impacto en un equipo de ventas concreto.

El programa de trabajo incluyó las siguientes áreas de trabajo:

- 1 Identidad (de equipo)
- 2 Trabajo en equipo (principios del deporte aplicables al trabajo)
- 3 Liderazgo (del rugby a la empresa)
- 4 Valores y principios (del Rugby aplicables a la vida y al trabajo)
- 5 Psicología ganadora - Motivación

Entre las directrices generales acordadas con el equipo de Universitario Rugby Club se manejaron las siguientes (lo que se quería perseguir con el trabajo de campo):

Lograr Integración entre los participantes. Positivismo y estímulo para aumentar y mantener la actitud de motivación. Cooperación para mejorar los resultados, las relaciones y la superación de los retos diarios. Aumento de la confianza entre las personas y áreas. Fortalecimiento de la lealtad, el espíritu de equipo y la disciplina a través de la consolidación de los valores, principios y comportamientos de empresas y equipos. Abordar los temas y transmitir los conceptos basados en historias y experiencias reales de éxito vividas por deportistas y equipos de rugby en general.

Los objetivos propuestos para el programa From Field to Office fueron:

“Mediante una nueva experiencia personal y colectiva basada en deporte” lograr:

- Promover cambios emocionales para enfrentar el “statu quo” y la transformación de la energía del grupo. Construir personas conscientes de las actitudes de confianza en sí mismo, dirigida al trabajo y a la victoria de su equipo (ver en el cuerpo teórico casos de equipos exitosos, los All Blacks: “mejores personas hacen mejores All Blacks”).
- Integración entre los participantes (ver en cuerpo teórico las citas sobre Giesenow y la importancia de la cohesión, química y unión en los equipos, elementos constitutivos de equipos deportivos)
- Cooperación para mejorar los resultados, las relaciones y la superación de los retos diarios (ver en cuerpo teórico las citas sobre Giesenow y la importancia de la cohesión, química y unión en los equipos, elementos constitutivos de equipos deportivos),



- Fortalecimiento de la lealtad, el espíritu de equipo y la disciplina, al transmitir los principios y valores del deporte y del Rugby (eje de la tesis y lo que se quiere probar si tiene impacto en un equipo de ventas).
- Renovar el espíritu de superación y de logro de metas/objetivos (ver en cuerpo teórico sobre casos de éxito, los All Blacks y la necesidad de que los líderes desarrollan líderes).
- Lograr un impacto positivo en todos los aspectos a evaluar mediante una encuesta post programa y por ende demostrar el impacto positivo de modelos de motivación y liderazgo deportivos en equipos de ventas

### Metodología del trabajo “From Field to Office”

Se trabajó en varias jornadas, un encuentro por mes que constaron de lo siguiente (pero siempre una parte teórica y una práctica):

En la mañana de cada encuentro se tuvo un trabajo teórico en “aula” con los participantes asistiendo a la disertación del equipo de Universitario Rugby Club con presentaciones en *powerpoint* y videos más charlas de las experiencias de los jugadores del equipo y relatos del deporte en general más el desarrollo de un programa específico de temas de interés que intentarían cubrir las áreas definidas y los objetivos perseguidos.

En la tarde el equipo de ventas (grupo primario) compartía con el equipo de Universitario Rugby Club entrenamiento en campo (entrenamientos de rugby con situaciones de juego simuladas y contacto regulado para evitar accidentes que permitió a los participantes evidenciar lo conversado a la mañana, bajo la premisa de que la memoria corporal es un poderoso estímulo para recordar una experiencia).

En alguno de los meses la jornada fue de un solo día pero siempre respetando el esquema de: presentación en aula más trabajo en cancha.

El equipo de rugby de Universitario en Cochabamba cuenta con un plantel mixto, es decir, hay jugadores varones y mujeres al igual que el equipo de Unilever (Grupo Primario de Ventas) lo que permitió hacer a hombres y mujeres por separado experiencias en campo proporcionales a sus potencialidades. También se hicieron experiencias mixtas para compartir e integrar a todos los participantes.

Las actividades físicas de rugby se dividieron, algunas de las experiencias fueron demostradas por el equipo de Universitario y otras experiencias de juego fueron diseñadas para los participantes de Unilever de manera de “adaptar” condiciones del juego al nivel de los participantes, simular situaciones de juego a escala menor. Al final de cada jornada se buscaba un juego de “tocata” (modalidad de rugby en la que no hay contacto pleno solo se toca al portador de la pelota, se dice “touch” para que deje el balón, luego sigue el desarrollo del juego con las normas básicas pero no hay tackles, ni rucks ni scrums, y el juego se transforma en más lúdico y dinámico, esto se usa en los equipos de rugby de todo nivel, desde infantiles hasta profesionales) para lograr integrar y generar acción de involucramiento y diversión para mantener siempre un recuerdo positivo de la actividad en cada participante.

Entonces se tuvo un esquema de Conferencias + Práctica y Juego de Rugby:

En la parte práctica se trabajó con simulaciones de juego y dinámicas relacionadas con el rugby que generaron empatía, complicidad y la participación de los equipos logrando una conferencia energética con extensa interacción lúdica de los participantes.

#### Temática desarrollada

El programa trabajó en diversos puntos de interés que tuvieron relación con los aspectos relevantes de un equipo deportivo que iban a ser extrapolados al equipo de ventas: identidad de equipo, compromiso, liderazgo, motivación, generación de emociones positivas, búsqueda de una misión o visión para el equipo, comunicación, presión, resultados, mejora continua, legado y creación de futuros líderes, entrenamiento de los dirigidos, rasgos culturales deseados, desafiar lo conocido, coraje, rituales para conformar el equipo, todos aspectos relevantes para un equipo deportivo que despertarían nuevos vínculos y un “nuevo equipo de ventas”.

#### Los tópicos desarrollados fueron (todos con raíz en el deporte y extrapolados a ventas):

1. Las creencias absolutistas del éxito (¿ganar y perder o el proceso de mejorar?)
2. Descubriendo al campeón interior (el líder que no conocías está en ti)
3. El poder del equipo cohesionado (vs los equipos sin cohesión)
4. Las decisiones de tu vida dependen de ti (el capitán de tu vida eres tu)

5. Reflexiones para iniciar la gestión (desde donde partimos)
6. Los guerreros ocultos del deporte (el fuego interno)
7. La inteligencia emocional en el deporte (conocernos y dominarnos)
8. Posicionamiento ante el rival (actitud, cultura, mentalidad)
9. Principios de la filosofía Zen aplicados al deporte (aquí, ahora, nosotros)
10. Colaboración y cohesión grupal (siendo todos, siendo uno)
11. La importancia del entrenamiento personal (mejor persona – mejor equipo)
12. La práctica de la visualización (soñar un futuro mejor, un por qué estamos)
13. Los errores del pensamiento (emociones positivas – acciones positivas)
14. El manejo de la agresión y sus consecuencias (manejo de conflicto)
15. Las verdaderas batallas se libran en el interior (mejores personas)
16. Actitud y mente abierta en el rendimiento deportivo
17. El compromiso de alcanzar objetivos (la entrega no se negocia)
18. La confianza en uno mismo antes de salir a competir
19. Pensamientos centrados en el error y cómo combatirlos (reprogramando)

En el trabajo con el equipo de Unilever se transmitieron conceptos sobre la importancia de la preparación mental para el día a día y sobre todo el efecto de los pensamientos negativos en el accionar cotidiano y por ende los positivos.

Antes de cada jornada, el departamento de RRHH diseñó una campaña de “expectativa”. Para el primer encuentro la gente sólo sabía que iban a reunirse porque era necesario coordinar viajes y estadías.

El “Grupo Primario” de Ventas en Unilever está compuesto por 10 integrantes:

5 Jefes de Ventas (dos en La Paz, dos en Santa Cruz, uno en Cochabamba)

2 Jefes de Customer Marketing

1 Jefe de Trade Category Management (trade marketing de canales de distribución)

1 Jefe de Distribución Especializada y proyectos

1 Supervisor de soporte a Ventas

Hay 3 mujeres en el equipo, el resto varones. En general las edades oscilan entre los 30 y los 40 años de edad.

Ninguno había tenido jamás experiencia con el rugby. De hecho es un deporte poco difundido y que se encuentra en una etapa de desarrollo en Bolivia (hay agrupaciones que están en búsqueda de una entidad nacional para ser reconocidos por IRB que es como la FIFA del rugby). Esto hizo que el estímulo fuera más innovador y creativo y eliminó los preconceptos. Era una actividad completamente nueva.

Diferentes edades y experiencias en los expositores, diferentes sexos incluso y experiencias profesionales o países de origen, fueron volcadas al auditorio además de dinámicas grupales de integración y de trabajo de conceptos. Se encargaron además de las presentaciones y videos. Lo audio-visual fue constante en el trabajo de las conferencias y hubo muchos videos no solo de conceptos teóricos sino de situaciones de juego y siempre el equipo de facilitadores tendía el puente del concepto a su aplicación en el trabajo. Siempre en el espíritu del rugby y sus valores y como aplicarlos a la diaria tarea. Como usar lo visto en las conferencias en los equipos de trabajo.

En la primera conferencia a la mañana y dado que nadie conocía el contenido de lo que se iba a desarrollar, los facilitadores se presentaron y comentaron que era el deporte del rugby y que valores presentaba, como se jugaba, las situaciones colectivas e individuales y las sensaciones de jugarlo. Durante la semana previa el departamento de RRHH había entregado una película al equipo basada en el rugby muy emotiva y una camiseta para las jornadas en las que el equipo debía reunirse. Esto comenzaba a ser un vínculo emocional y de identidad (la camiseta era negra con cuello blanco con la inscripción "Customer Development"). Debía ser el uniforme de cada jornada teórica o conferencias y prácticas.

En los trabajos en cancha o prácticas, todo el equipo completo de Universitario participaba tanto mujeres como varones de las dinámicas. Se llevaron a cabo ejercicios físicos de preparación, ejercicios de scrum con máquina y con las personas, ejercicios

de ruck y maul, ejercicios de line, de pase, de recepción de pelota y de juego tipo tocata. Todo con vistas a unir los conceptos trabajados en la mañana.

Por ejemplo uno de los días en la sala de conferencias a la mañana se trabajó el concepto de presión y su significado. Se trajo al jugador que juega en la posición de full-back del equipo (normalmente es una especie de último hombre del rugby tipo libero que debe encargarse de recibir pelotas de aire lanzadas por el rival en terreno propio y en pocos segundos y con el equipo rival corriendo en dirección a él para tacklearlo y quitarle la pelota, debe elegir si debe retener el balón, cantar “mark” y anular la jugada, patear al line o correr o pasar la pelota a un compañero, en otras ocasiones es el último recurso de la defensa). El jugador dio una charla inspiradora sobre su rol en el equipo y lo que representa trabajar bajo presión. En la tarde, todos los integrantes del equipo de Unilever (grupo primario) tuvieron la chance de experimentar en la cancha un ejercicio donde se lanzaba la pelota de aire desde 50mts aproximadamente y debía recibir el balón de aire sin dejarlo caer, “sintiendo” como los jugadores de Universitario venían a presionarlo para quitarle el balón, y debiendo pasar el balón recibido a un colega de Unilever. Esta situación no implicaba tackle pero si la “presión” de decidir en pocos segundos sin la tranquilidad de poder escoger sin rivales enfrente. Fue muy útil el puente entre un full back y alguien que trabaja en ventas dado el manejo constante de presión y es solo un ejemplo de las dinámicas desarrolladas.

En otra jornada se trabajó el funcionamiento colectivo como unidad. La cohesión y la coordinación, el sacrificio individual en pos de lo colectivo. En dicha jornada en conferencia a la mañana se explicó la importancia del trabajo en equipo cohesionado y desde ejemplos del rugby se mostró el camino hacia la integración de los participantes en sus propios equipos y en el equipo al que pertenecen o grupo primario. En la tarde se trabajó con una máquina de scrum (elemento normalmente de hierro, con puntos de contacto acolchados y con peso para que se simule la situación de “scrum” del juego y los “forwards” los más corpulentos del equipo puedan entrenar la coordinación y cohesión en el ensamble y empuje para obtener las habilidades necesarias para el juego).

Luego se fue haciendo participar a cada uno de los miembros del equipo de Unilever, primero individualmente para corregir la postura y tomar “sensación” de la máquina. Luego se fue haciendo la incorporación de a uno hasta lograr los “8” que integran un scrum. Cuando cada persona de Unilever enfrentaba individualmente la máquina se

daba cuenta que era muy difícil sino imposible moverla unos centímetros. Cuando se iban incorporando compañeros esto era más factible y posible. También pudieron experimentar la necesidad de una correcta cohesión (los jugadores en el scrum deben literalmente “asirse” o “agarrarse” de sus compañeros para mantener la formación y deben hacerlo de manera muy compacta para que la suma del empuje se transmita correctamente hacia adelante y por ende hacia el rival), al irse incorporando “jugadores” (miembros del grupo primario de Unilever) a la máquina de scrum, se vio la necesidad y la metáfora del “empujar juntos, sin quejas, sin condicionamientos” que es lo único que lograría en definitiva empujar al equipo, por encima de las individualidades. Este trabajo permitió al equipo entender la necesaria cuota de humildad y sacrificio individual en pos del bien común.

Siguiendo con la temática del trabajo en equipo, también se hicieron simulaciones de “line” (en el rugby los laterales o saques de costado son efectuados estando ambos equipos frente a frente y deben disputar el balón al momento de ser lanzado desde la línea. Normalmente la pelota se arroja a lo alto, entonces los jugadores de cada equipo deben en su “línea imaginaria perpendicular a la línea de costado o línea de touch” levantar a alguno o algunos de los jugadores para intentar captar esa pelota. Al obtenerla además deben optar entre pasarla a otro jugador fuera de la formación “el medio scrum” quien dará continuidad al juego, o retenerla y tratar de empujar entre todos a otro equipo mediante una formación móvil denominada “maul”. Esta dinámica pretendía transmitir a los participantes las siguientes nociones necesarias no solo en el “mero line” sino en el trabajo en equipo:

**Comunicación:** quien lanza la pelota debe decir en código a que parte de la formación arrojará la pelota en decisión previamente acordada con el medio scrum para saber si será un “jugo rápido” o un “maul”.

**Coordinación:** recibida la información debidamente codificada, la formación debe moverse en función de lo decidido coordinadamente (si los que levantan no levantan, o el que salta no lo hace se puede perder la pelota).

**Trabajo en equipo cohesionado:** al decidir “maul” todos los jugadores involucrados deben juntarse en un “racimo humano” para empujar de espaldas y de frente al rival, y recibiendo la fuerza de los rivales que intentan frenar ese empuje. Solo trabajando en conjunto es que un maul puede progresar. Y cuando tocaba defender la posición contra

un maul, el equipo de Unilever pudo entender cabalmente la fortaleza del equipo trabajando en conjunto. Ninguno de ellos individualmente podría haber frenado al equipo rival (8 jugadores contra 1, ni contra dos, solo los 8 jugadores de Unilever podían frenar el avance de los hombres de Universitario).

Responsabilidad: cada uno debía entender el rol que le tocaba en ese lanzamiento. Sea levantar por delante o por detrás a un saltador, sea ser saltador y obtener y jugar el balón, o sea estar solamente para generar distracción en el rival o sumarse a un hipotético maul. Esto mostró al equipo la importancia de respaldar las decisiones del equipo al tiempo que tomarlas y elegir las con madurez.

En otra de las jornadas que paradójicamente en la mañana se habían desarrollado temáticas de “conseguir los resultados pese a las dificultades”, que el funcionamiento encuentra siempre a un rival (competidores en el mercado) dispuestos a “quitarnos el balón” (las ventas o los clientes) y que el “campeón interior” (esa resiliencia necesaria para sobreponernos) es lo que prevalece para superar la adversidad y que solo el trabajo logra los objetivos mientras que la “queja” o el “statu quo” no lo logra, encontró a la tarde una práctica signada por las dificultades.

Comenzó a llover, a hacer frío y el suelo se hizo resbaloso. Se tenía planificado hacer ejercicios de “ruck” (luego de un tackle en rugby quien cae debe dejar la pelota a disposición de su propio equipo y los rivales pueden avanzar literalmente sobre él – quien yace en el piso- para cubrir con sus cuerpos la pelota y dejarla del lado propio, en tanto los colegas del jugador caído, deben hacer lo mismo pero en dirección contraria para proteger la posición y la pelota). En ese sentido se da una lucha donde se empuja en dirección contraria al equipo rival, normalmente con los hombros o forcejeando para desestabilizar al rival.

Las condiciones de lluvia y frío y por ende también de barro hicieron de la práctica un verdadero ejemplo de “enfrentar dificultades”. Obviamente los ejercicios fueron guiados por Universitario con la intención de simular las situaciones pero los empujes, resbalones, agua y frío se hicieron sentir. El cansancio fue mucho más elocuente que en otras sesiones y el equipo debía buscar la manera de “empujar” juntos contra los de Universitario y luego mezclados para entender la metáfora. Lo que se buscaba ya no solo era el trabajo cohesionado y conjunto sino la “lectura” estratégica de cómo y por donde atacar o defender y la capacidad del equipo de dar más. Nadie podía dejar de

participar del ruck y por ende el nivel de sacrificio individual (recordemos las condiciones de lluvia y frío imperantes) lo que le mostró al equipo que los límites están verdaderamente en la cabeza de cada persona. Este equipo en el funcionamiento habitual había dado señales de “rendirse” (por ejemplo frente a la cuota mensual de ventas o los inconvenientes para conseguirla).

Se les demostró con esto que el objetivo colectivo exige siempre el sacrificio de algunos o de todos para conseguirlo y que solo se debe cesar en la búsqueda una vez que el objetivo está conseguido.

El clima en la ciudad de Cochabamba es caluroso y normalmente seco con lo que esas condiciones eran realmente hostiles y poco habituales sobre todo en esa parte del año. Las miradas dentro de los participantes y los refuerzos desde los instructores hicieron recordatorio sobre las condiciones que se enfrentan a diario: la competencia, los precios, las dificultades en las negociaciones, los stocks en los clientes y una “cuota de ventas” que nunca es menor.

El equipo se asombró de lo que pudo lograr con la metáfora del juego llevándose una fuerte experiencia de campo. A la mañana las charlas fueron inspiradoras y se mostraron videos por ejemplo, de los partidos en copas mundiales de Los Pumas (seleccionado argentino de rugby) en el mundial 1999 (últimos minutos defendiendo en el propio ingoal durante varios minutos con la presión de que si el equipo Irlandés anotaba quedaban eliminado los argentinos, bajo ese escenario los argentinos sobrellevaron la situación y eliminaron a los irlandeses) y en el mundial 2007 (ante el local Francia, en el final del primer tiempo del partido por el tercer puesto, los argentinos lograron durante varios minutos mantener el ingoal defendiendo sobre la línea del mismo sin que los franceses lograran marcar puntos, lo que al pitar el árbitro el final de dicho tiempo significó empezar a ganar el partido que finalmente le dio el histórico tercer puesto a los argentinos).

En otra de las jornadas pero en conferencia a la mañana en aula se trabajó sobre el campeón interior y como a veces las personas se entregan a las circunstancias y cuáles son esos dichos internos que nos alejan de nuestra mejor versión.

Se trabajó sobre un concepto que los facilitadores trajeron al foro sobre los pensamientos negativos y su efecto “tóxico” en el rendimiento de las personas.



Dijeron que cada pensamiento negativo genera una emoción negativa que libera una toxina que paraliza el accionar y llena de miedo a la persona generando dificultades a la acción y que si no se está atento a su génesis y no se logra transformarlos en estímulos positivos (eliminándolos y cuando aparecen atravesándolos) se puede perder un partido o algo importante en la vida.

Se invitó a los participantes de Unilever a redactar e identificar cuáles eran esas circunstancias que evitaban que sean mejores y cuáles eran esas cosas malas que decían internamente de sí mismos, se invito a escribirlos en un papel y luego abrazados y en conjunto se los invitó a depositarlos en un recipiente para prenderlos fuego y con ello eliminarlos metafóricamente para siempre y mostrarles a los participantes que si uno se propone eliminar esos pensamientos (y la única manera reside en el interior de cada persona) se logran efectos positivos en la autoconfianza y por ende en el desempeño posterior.

La jornada fue sumamente reflexiva y la actividad absolutamente movilizadora porque fue de una introspección fuerte pero compartida. Todos vieron que no solo ellos tenían cosas o pensamientos que necesitaban “quemar” sino que los demás también. Compartir ese momento generó emociones intensas en el equipo. Lo mismo que individualmente se redactaba y quemaba también era requisito redactar algo sobre el equipo que se quería cambiar.

Las jornadas trabajaron también la identidad del equipo y generaron símbolos importantes como equipo. Se les dio una camiseta, y al final de las primeras sesiones se les obsequió al equipo una pelota de rugby significando el equipo completo o el resto de los integrantes que no están con ellos todo el tiempo en presencia física pero si en presencia espiritual o conexión. Algunos las llevaron a sus casas con un efecto en el seno familiar, otros a sus oficinas (algunos obtuvieron las firmas de sus respectivos equipos en dichas pelotas) pero todos le dieron un significado.

La metáfora fue construida con la frase “no dejes caer el balón” (en alusión a la infracción común que se dirime con un scrum y que se denomina “knock on” –recibir el balón y tomar contacto con las manos con él y dejarlo caer hacia adelante al suelo). También se trabajó esa metáfora como un simbolismo relativo a la responsabilidad sobre los objetivos: “los objetivos del equipo son los desafíos y es función de cada uno protegerlos para lograrlos y no perder el partido” (sea el “partido mensual” de la venta

regular como el “campeonato anual y los objetivos atados a la remuneración variable del equipo).

El equipo necesitaba esa metáfora desde que muchos meses antes habían tenido cumplimientos de objetivos por debajo del objetivo nacional. No se comprendía el rol individual y la necesidad de que muchas veces un equipo particular o jefatura de ventas particular debe dar un poco más para compensar a otros equipos que no podrían cumplir sus objetivos.

Luego de éstas dinámicas comentadas más arriba se comenzó a tener la noción de equipo y los que tenían que traer “más facturación” comprendieron el por qué debían hacerlo.

Un elemento que también trabajó la identidad fue la construcción de un mini Hacka (recordando las prácticas de los All Blacks) para llenar de energía al equipo luego de cada jornada práctica. Se armaba una ronda con todos los participantes, no solo de Unilever sino también de Universitario Rugby y abrazados en ronda todos cantaban: “123-Rugby, 123-Rugby, 123-Rugby, 123 Unilever!” lo que al ser cantado por casi 50 personas en conjunto generaba una particular emoción colectiva y una inyección de ánimo colectiva que cada individuo se llevaba como una recarga de pilas para las semanas subsiguientes.

Uno de los jefes de venta aplicó esto en su propio equipo desarrollando en una distribuidora un “hacka matinal”: cantaba su equipo todos abrazados en ronda, preventistas y supervisor cada mañana: “que vamos a hacer?.....vamos a vender!!!!” y repetido tres o cuatro veces lograba esa misma inyección al comenzar la jornada en esa distribuidora. A viva voz y en conjunto.

Es parte del rugby la existencia de un tercer tiempo y las jornadas se concluyeron con este tema como parte de ellas (reunirse para compartir una comida los miembros del equipo y los del otro equipo, en este caso Universitario Rugby más Unilever).

Es importante destacar que durante el período de la actividad constantemente en el trabajo fueron surgiendo inconvenientes como normalmente sucede pero las jornadas fueron aportando sus frutos. El equipo empezó a basarse en lo aprendido en las jornadas para comunicarse, exigirse y apoyarse. El equipo que antes de estas jornadas se manifestaba siempre con excusas frente a las metas recibió un cambio desde el

liderazgo: en vez de preguntar “si llegan al mes” se les empezó a preguntar: “que necesitan para exceder la cuota”. Cambiar las preguntas como sugiere el texto de los All Blacks citado en el cuerpo teórico sirvió para obtener otro tipo de respuestas.

Los meses en que la actividad se desarrolló coincidieron con los meses de mayor facturación del año, teniéndose entre esos cinco meses tres de ellos que representaron la facturación más alta de Unilever Bolivia hasta el momento. Normalmente al equipo le costaba siquiera llegar a los a estar cerca de 7 millones de euros / mes, y logró superarlo.

Fue muy importante una de las jornadas de entrenamiento en la tarde luego de la conferencia de la mañana (“el campeón interior y como pararse frente al rival”) porque coincidió con un día frío y lluvioso (en el rugby es muy raro que un partido se suspenda y el juego en condiciones de lluvia se hace interesante porque cambian muchas cosas), coincidió con ejercicios de cómo “Unilever” intentar romper la defensa de Universitario trabajando en pases y contacto a poca distancia lo que sometía al equipo de Unilever a tener que redoblar apoyo al compañero, abrir el panorama y tener mayor protagonismo (pedir la pelota y decidir), en medio de barro, lluvia y el equipo de Universitario dificultando la tarea tal cual la idea y esa tarde en el juego del final el equipo en la ronda luego de terminar la actividad reconoció que las dificultades son parte de la tarea y que la disposición mental es la que logrará superarlas tomando en cuenta no solo el aporte individual sino el colectivo. Siempre hay alguien dispuesto a ayudar.

En la última jornada se trabajó en la construcción de los valores del equipo, además de la revisión de la misión del equipo para luego difundirla en los equipos propios de cada integrante del grupo primario de ventas. Se elaboró una encuesta simple buscando contrastar las “sensaciones del equipo” post actividad y pre actividad, además de valorar lo bueno y lo que debe ser corregido en el seno del equipo y los resultados se muestran más detallados en el Anexo III (se elaboraron cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas de manera de poder captar mucho más la parte emocional al permitir la expresión).

El equipo consideró la actividad como “disruptiva” y les mostró un nuevo camino de cara a “con qué actitud y valores” se encara el trabajo en un equipo de ventas.

## RESULTADOS DE LA OBSERVACION

Es de destacar que luego de uno o dos encuentros y el impacto de los estímulos los miembros de cada sub-equipo manifestaban ver un cambio de parte de sus jefes. El primer impacto se vio en las personas que trabajaban con los involucrados en el programa From Field to Office. Estas 10 personas manifestaban que sus empleados “veían algo distinto en ellos”.

Charlas informales y preguntas hacia ellos del tipo “que les está pasando?, de donde proviene el cambio?, por qué están tan entusiasmados? (es importante recordar que a los miembros del Grupo Primario se les pidió que no cuenten de las actividades y sus contenidos, no solo para proteger la actividad de cara al 2015 con sus equipos sino para no sesgar las opiniones).

El Grupo Primario comenzó a trabajar de una manera más autónoma y aceptando más los desafíos pero fundamentalmente, logrando influenciar de otra manera en los foros en los que participaba internamente y con sus propios equipos.

Las actividades de “From Fiel to Office” impactaron positivamente en el equipo destino. Lograron crear un puente más que una metáfora lo que entre otras cosas construyó orgullo y pertenencia además de unión y química y reforzar la participación de los miembros que componen el grupo primario pero fundamentalmente, otras áreas de la empresa lo constataron y los propios integrantes de sus equipos pudieron ver un cambio fundamental en la manera de actuar y de comunicarse entre ellos y hacia afuera del grupo primario.

Los resultados numéricos estuvieron en sintonía logrando cuatro meses de crecimiento de doble dígito versus el año anterior y tres meses de récord histórico de facturación para la empresa además de superar el “techo de cristal” de lo siete millones de euros en un mes (apenas se lograba rozar los 6,90 millones de euros en un mes).

Dado el buen impacto de la actividad, para el siguiente año se planifica hacer jornadas resumiendo las acciones y conocimientos pero en cada regional (La Paz y Santa Cruz y

Cochabamba) con los equipos extendidos de cada uno de los miembros del Grupo Primario.

Las jornadas de aula arrojaron definitivamente nuevos conceptos a los participantes, cada uno tomaba notas y participaba activamente.

Adicionalmente en cada actividad matinal se dieron “juegos o trabajos de integración” y los participantes lograban cada jornada mejorar la interacción versus las jornadas anteriores.

El equipo mejoró en la comunicación formal e informal. Se crearon ciertas complicidades y sobre todo se creó un estado o sensación de “nosotros” que antes no existía.

Al tiempo que se desarrollaba el programa los números de ventas también lo hicieron y en un período difícil (el segundo semestre del año para asegurar la facturación anual) se lograron resultados importantes ya mencionados.

Varios integrantes solicitaron llevar adelante esta actividad con sus respectivos equipos lo que se piensa concretar.

Otras áreas vieron un resultado positivo en integración, orgullo, compromiso y participación más activa y positivamente desafiante al resto de la organización.

Luego del programa se pudo trabajar con cada Jefe que participó una nueva estructura para dar vida a una estructura diferente y con cambios importantes de cara al siguiente año pero con el compromiso de los involucrados.

Se mejoró la toma de decisiones grupales y esto por vía de la mejora de la participación.

La gente se divirtió, sufrió, reflexionó y sobre todo se emocionó con la actividad. Las memorias corporales de muchos ejercicios y las emocionales de muchas actividades y charlas calaron profundo en el semblante de los participantes mostrando que “el mensaje estaba llegando”. Todo esto de verlo en directo y luego de cotejarlo nuevamente con las filmaciones.

El contenido de los videos, las charlas, los ejercicios, y la práctica adaptada del rugby fueron fundamentales y bien aceptados por el grupo.

Un modelo de liderazgo más humano: la gente se sintió, vibró y se emocionó. Aceptó nuevos mensajes y los valores y conceptos transmitidos fueron un impacto positivo profundo. Las fotos tomadas y la filmación demuestran muchas “caras felices” y adicionalmente incluso uno de los miembros continuó jugando e integrándose al rugby en Universitario Rugby Cochabamba. Al menos 3 probaron entrenar el deporte luego de la actividad.

Al principio de la actividad el mayor temor era “si la gente si iba a enganchar” porque era una actividad nueva, un impacto fuerte canalizado a través de un deporte completamente desconocido para el foro como el rugby. Al haberlo jugado confieso que le tenía la mejor perspectiva pero una cosa era haberlo vivido como fanático, como jugador o entrenador de infantiles y otra era usarlo para motivar a un equipo de trabajo. Felizmente la gente lo recibió bien y el cambio abrupto fue en la primera jornada cuando el equipo de Universitario Rugby les mostró un scrum en vivo (como se forman los 8 integrantes haciéndolo de cara al equipo de Unilever para mostrar en vivo la fuerza de un equipo cohesionado). El resultado de asombro en el equipo de ventas fue evidente en sus rostros y sus sonrisas, el primer impacto fue contundente y los posteriores fueron enganchando a los participantes.

La gente se involucró por completo, se atrevió a una actividad diferente y dio lo máximo por la misma.

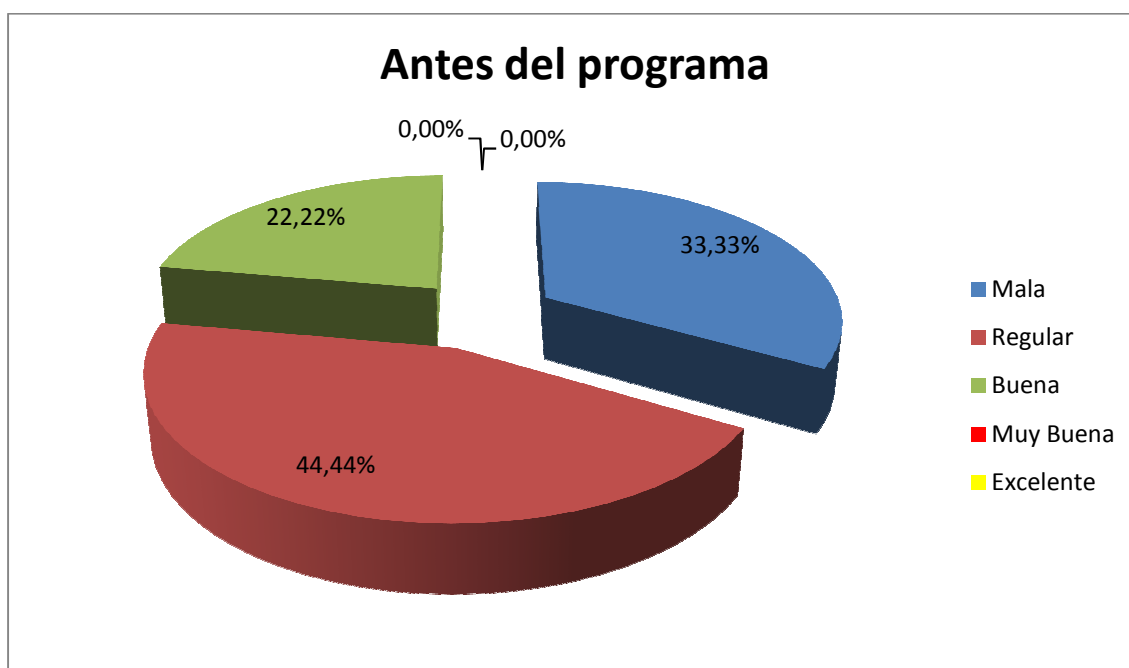
El Comité Ejecutivo de Unilever Bolivia había manifestado la necesidad de que el equipo de ventas recuperara o construyera orgullo porque lo notaban falto del mismo. Cerca del final del programa este feedback fue informalmente recibido y se puede decir que uno de los efectos positivos del programa fue “enorgullecerse de ser” para los miembros del equipo y sobre todo, la “identificación del equipo de ventas como EQUIPO”.

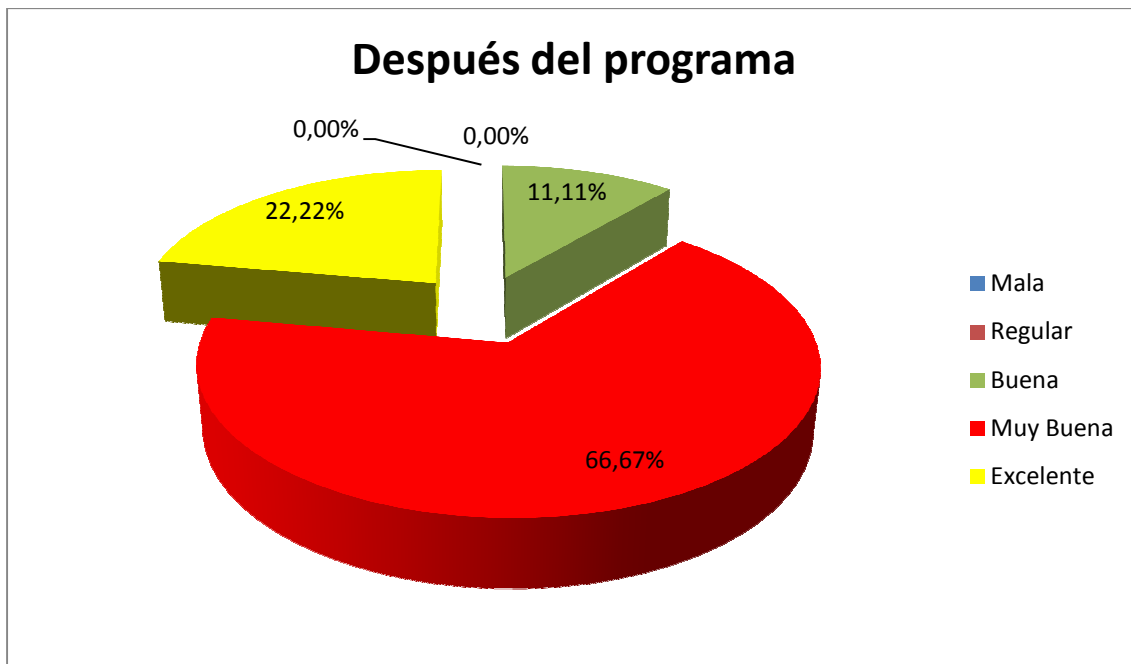
## RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION

La misma se hizo al final del programa, unos días después, con las aclaraciones previas al comienzo del capítulo Metodología de la Investigación.

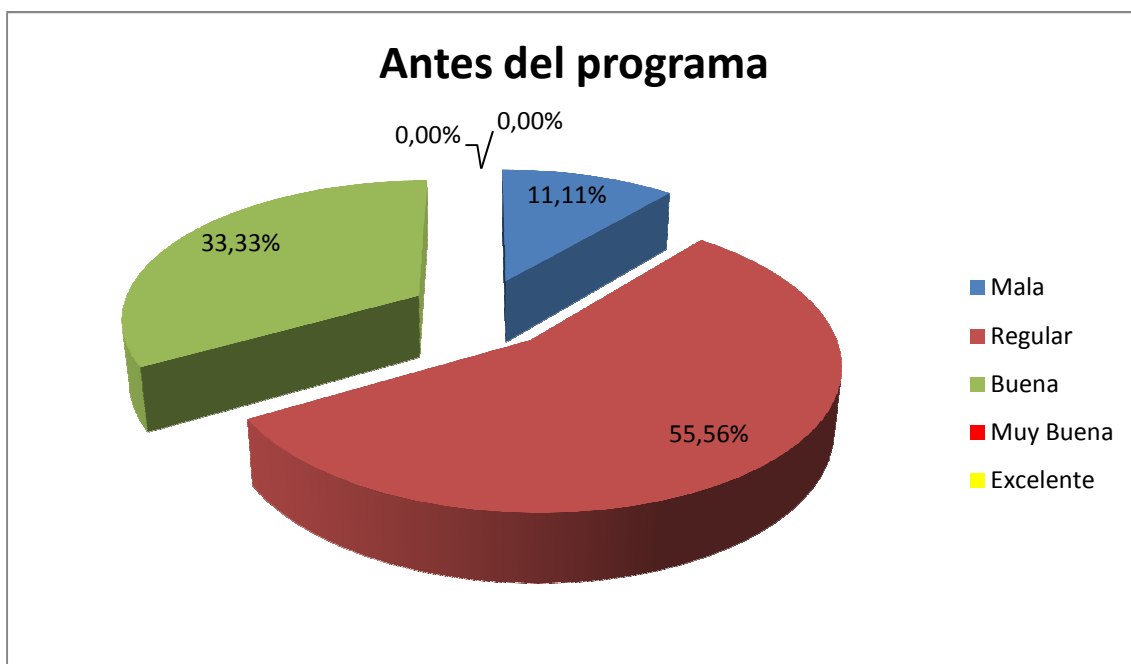
Es de destacar que todas las variables mejoraron notablemente y el impacto de la actividad fue altamente positivo. Se plasman los resultados de cada pregunta a continuación. En todas las preguntas se encuestó a 10 personas y se obtuvieron 9 respuestas, solo un participante no respondió. Antes representa anterior al programa y después luego de haber participado del programa, esto se aclaró en el texto de la pregunta. Se exponen los porcentajes de opinión en cada rango de clasificación (para cada pregunta hay 5 escalas, la suma de las opiniones es 100%):

- 1) ¿Cómo estaba la comunicación en el equipo antes de la actividad? (9 respuestas de 10 solicitadas)

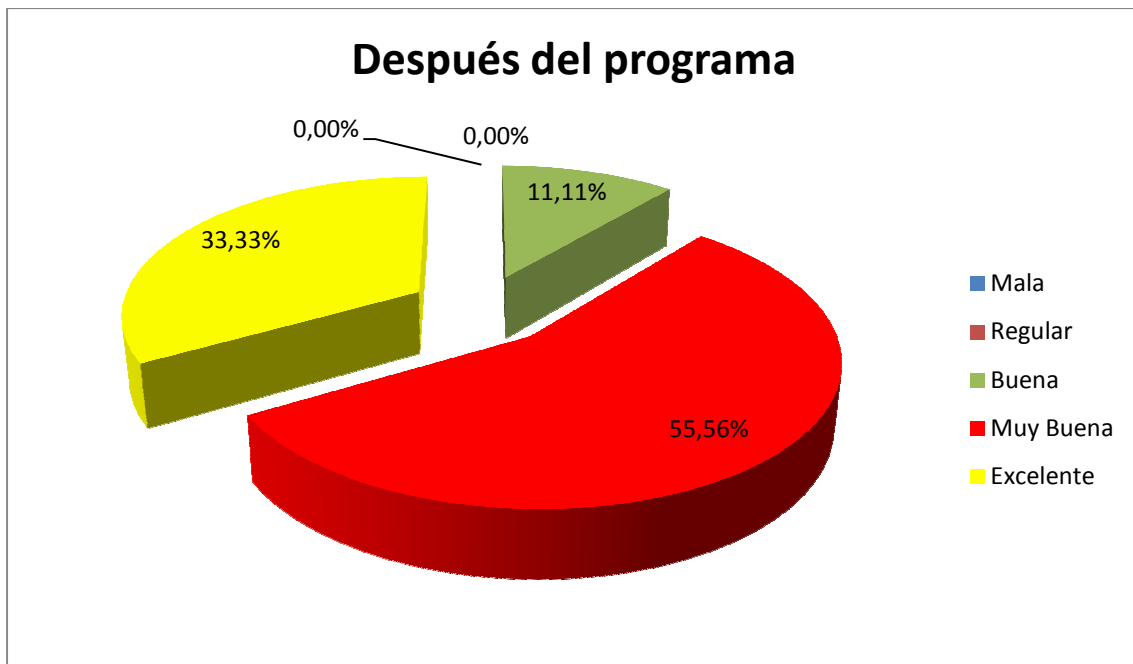




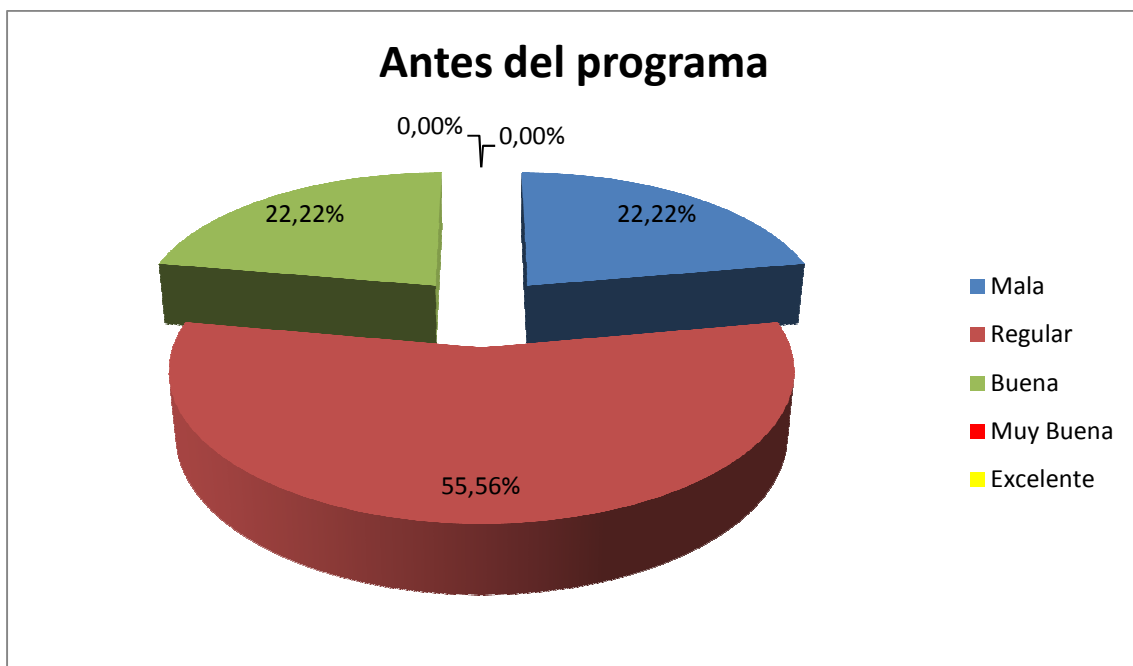
2) ¿Cómo estaba la fluidez de los vínculos interpersonales, el sentimiento de equipo?

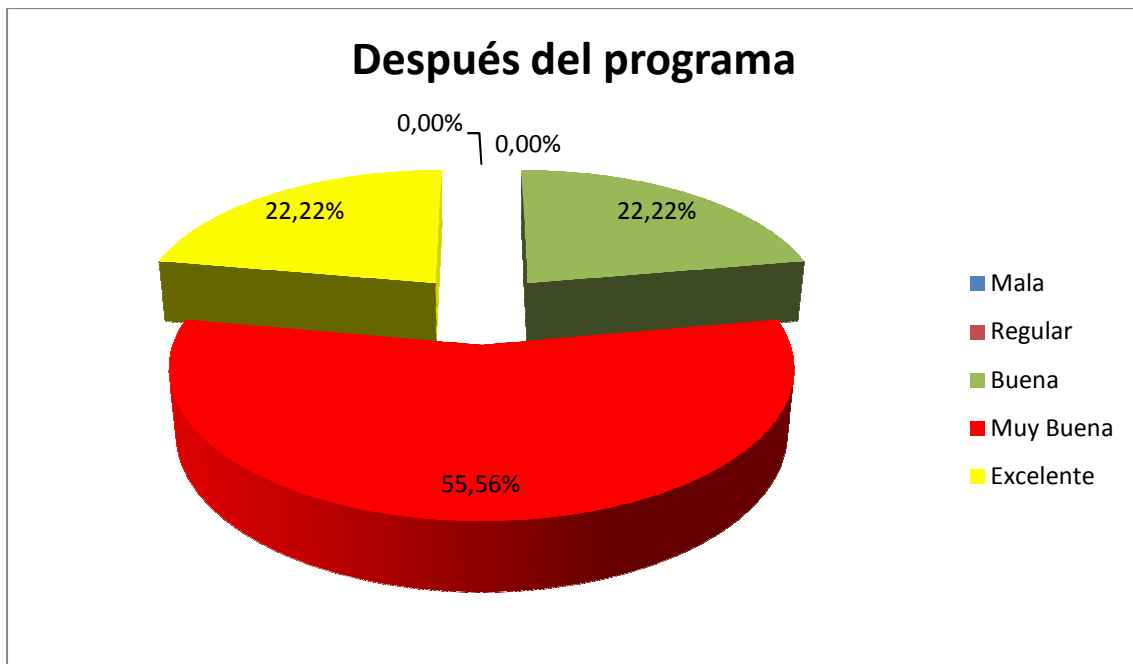




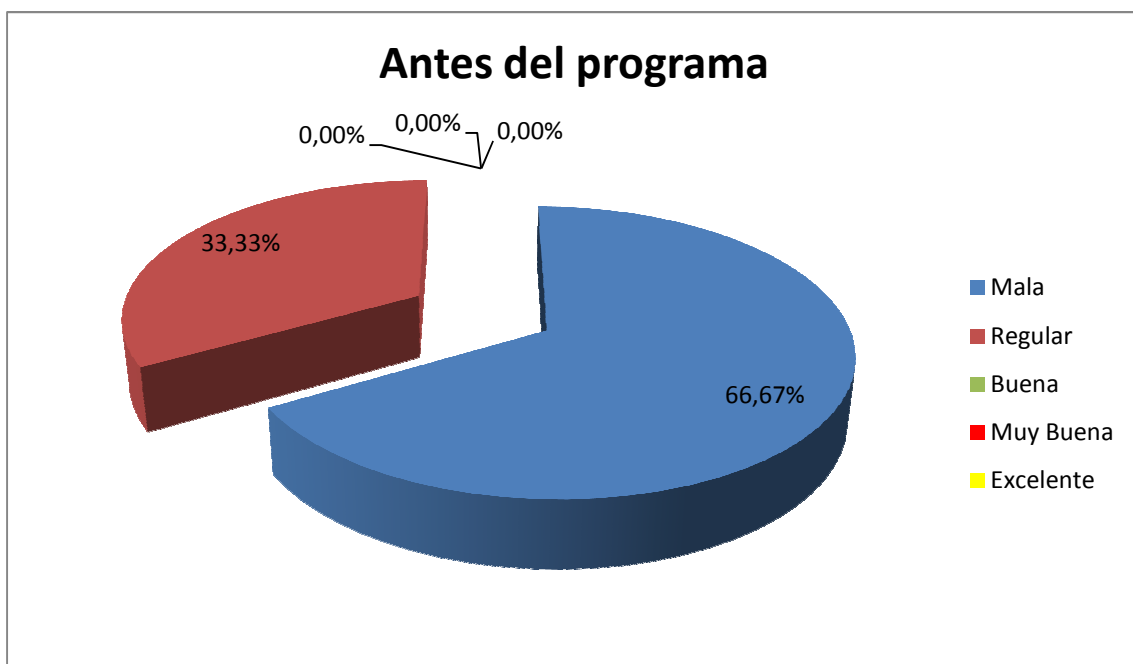


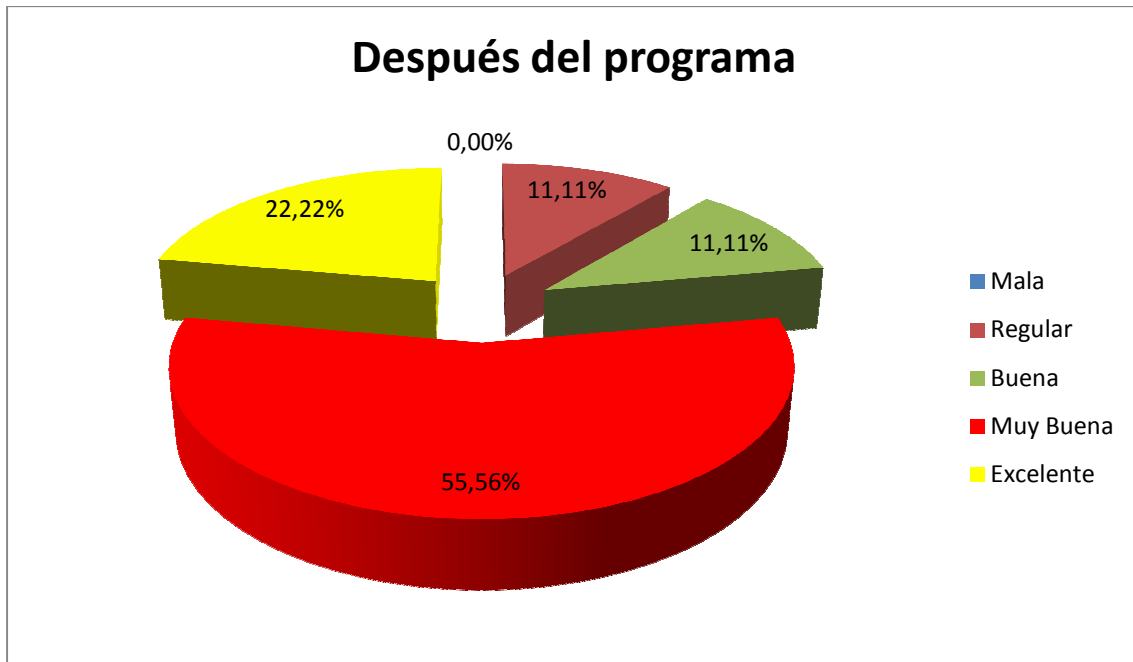
3) ¿Cómo estaba la unión del equipo?



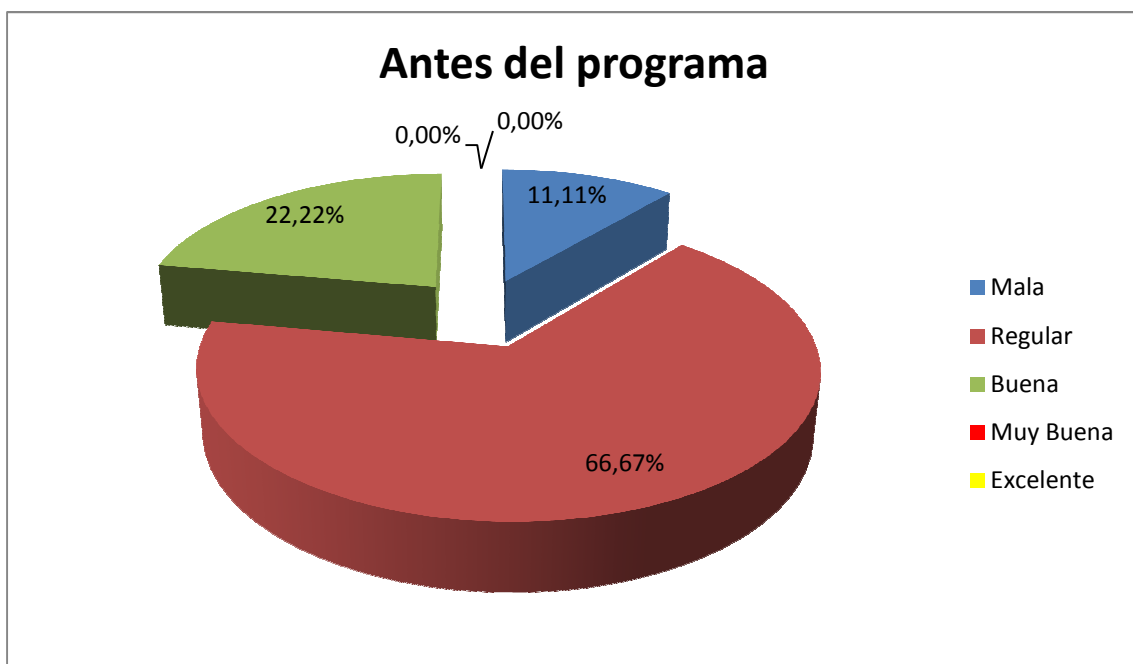


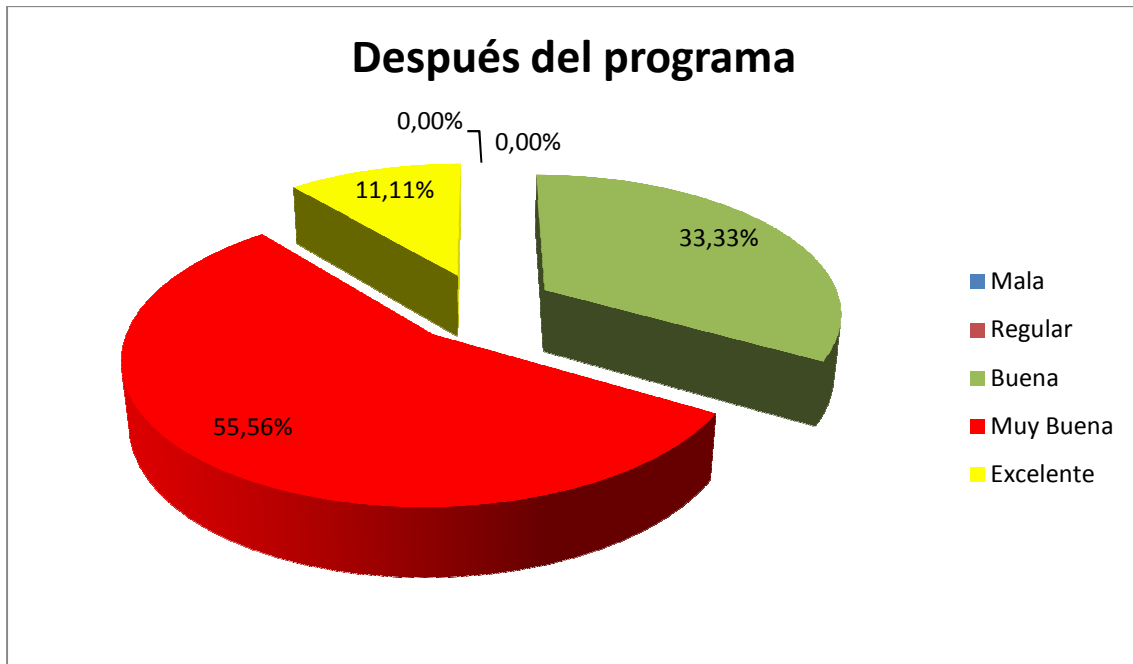
4) ¿Cómo era la identidad del equipo (¿nos identificábamos como equipo, nos veían externamente como equipo?)



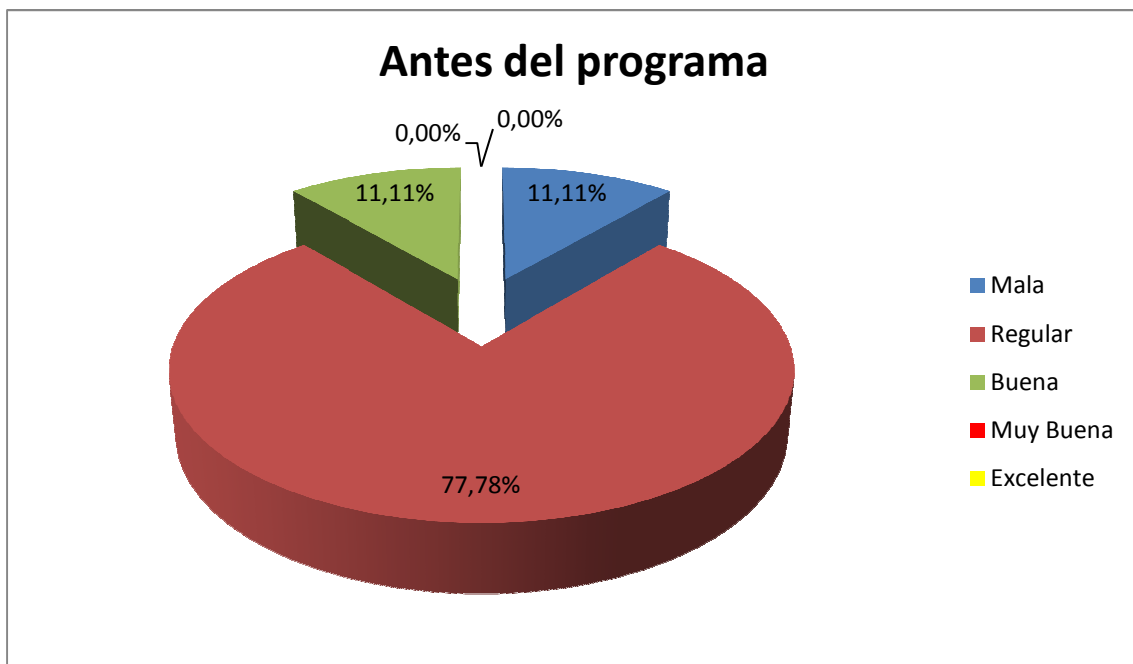


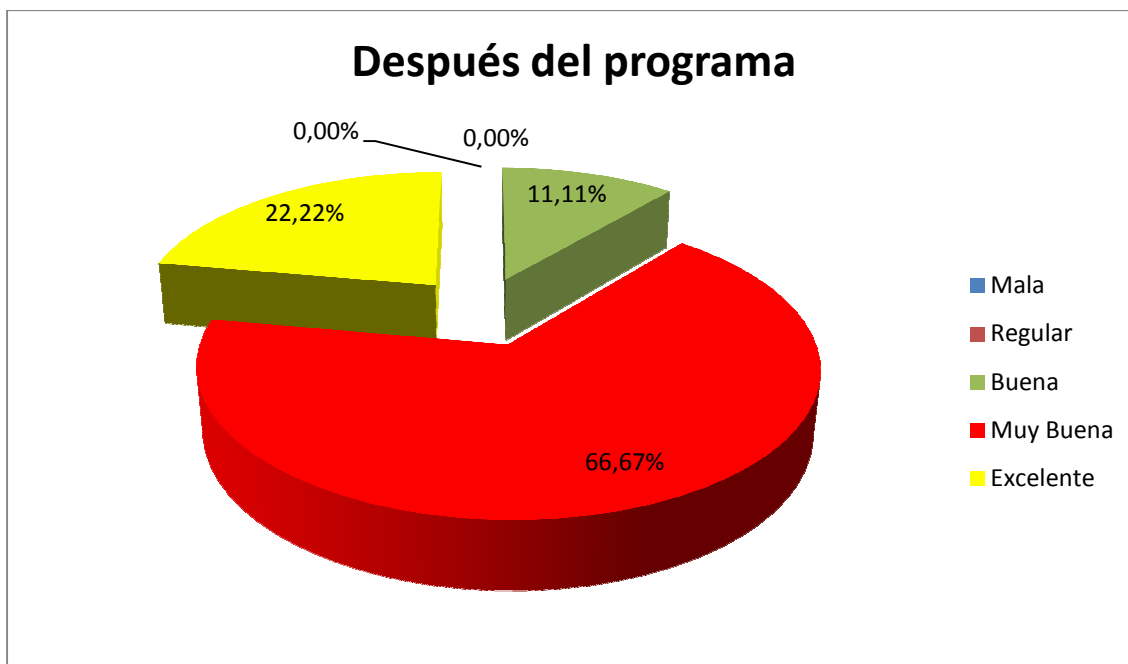
5) ¿Cómo era la participación, el involucramiento de los miembros del equipo en el funcionamiento del equipo y las decisiones)?



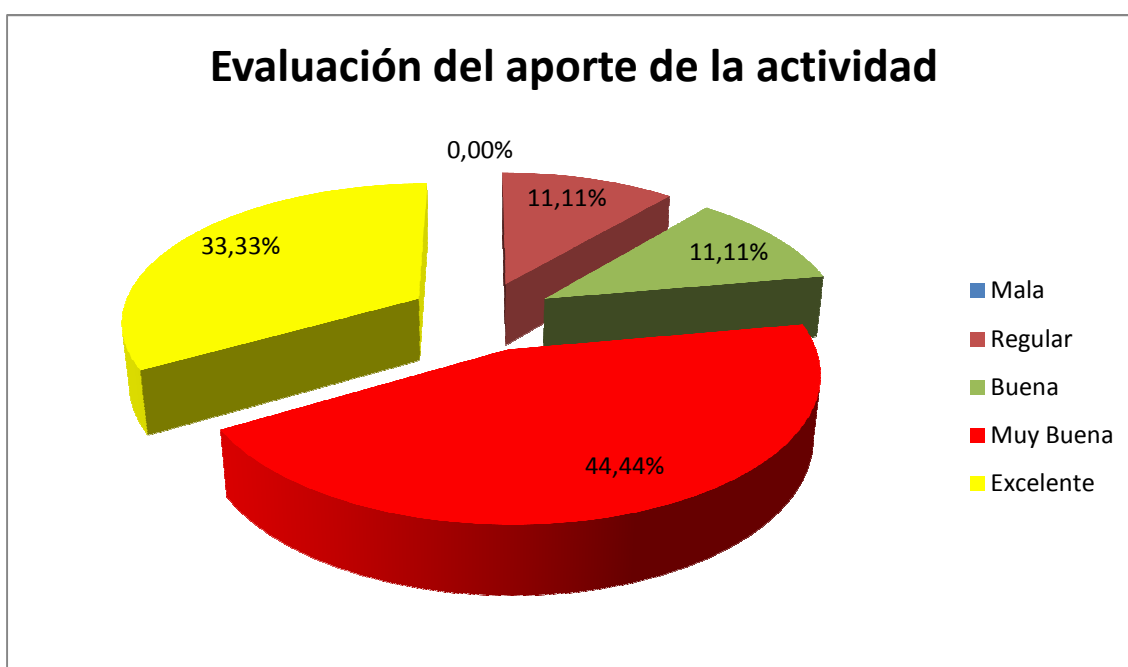


6) ¿Cómo era la orientación o la visión del equipo con relación a lo que se espera de él y hacia dónde iba o va, la sensación de misión?

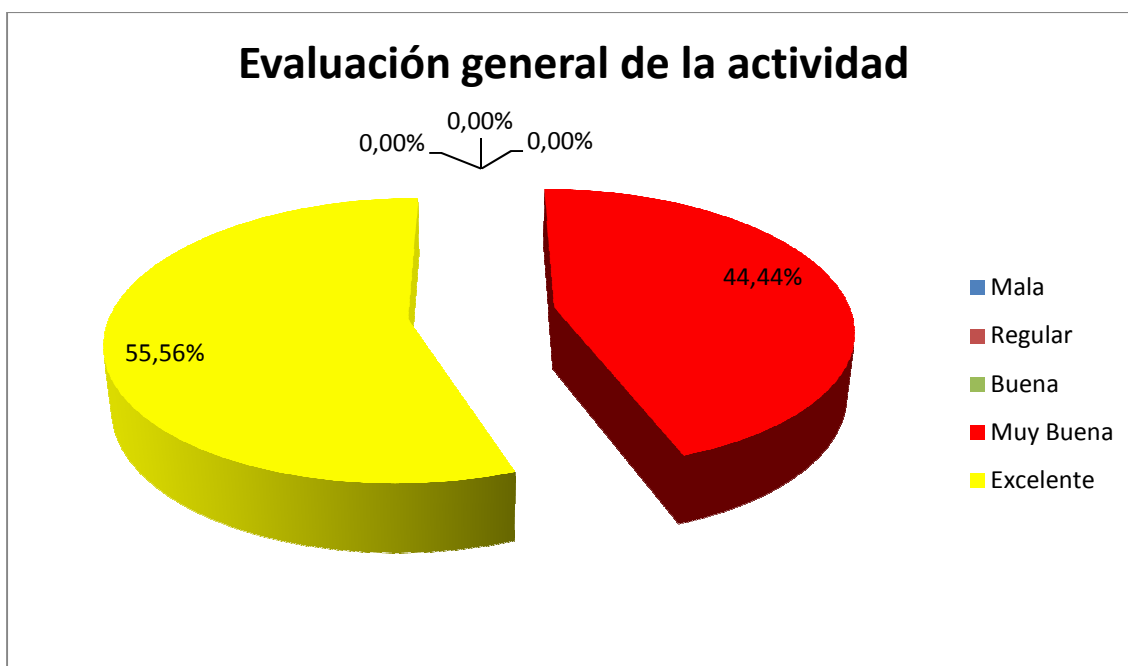




7) ¿Cómo fue la aportación de la actividad From Field to Office al trabajo de todos los días y a la gestión del equipo?



## 8) Califica a la actividad From Field to Office



Los resultados arrojados por la encuesta son elocuentes y muy positivos.

Todas las dimensiones evaluadas mejoran. En todas las dimensiones desaparecen luego de la actividad las calificaciones “mala” y “regular”.

La actividad permitió mejorar: la comunicación, la fluidez de los vínculos interpersonales dentro del equipo, el sentimiento de equipo, la unión del equipo, la identidad propia del equipo tanto por como cada miembro se siente identificado por como sienten que se los ve desde fuera del equipo, mejoró la participación e involucramiento de los miembros en el funcionamiento del equipo y en la toma de decisiones, mejoró la visión u orientación del equipo y la sensación de la misión por la cual existe el equipo.

En cuanto a la calificación de la actividad, el 44,44% de los encuestados manifestaron que fue Muy Buena y el 55,56% restante dijo que fue Excelente.

El aporte de la actividad al trabajo de todos los días y a la gestión del equipo fue también altamente valorado, solo un 11,11% la considero Regular, siendo el resto de las calificaciones Buena-Muy Buena y Excelente (como se ve en la pregunta específica).

El 90% de los participantes respondió completa la encuesta y solo el 10% no participó. Se encuestaron 10 personas, todas las participantes de Unilever en el programa From

Field to Office (todos miembros del grupo primario, primera línea de mando de Ventas Unilever Bolivia).

La encuesta permite concluir que el estímulo generado basado en metodologías de motivación y liderazgo y aspectos culturales de equipos deportivos aplicado a equipos de ventas fue altamente positivo mejorando la gestión y aspectos clave del equipo de Ventas. La elección de las variables encuestadas tuvo relación con el texto de Psicología Deportiva de Giesenow citado en el cuerpo teórico, con el cual con la sigla EQUIPO se evalúan:

**E**ficacia (en la comunicación), **Q**uímica (vínculos interpersonales), **U**nión, **I**dentidad, **P**articipación (involucramiento), **O**rientación (misión u visión del equipo)

## ENTRELAZANDO EL MARCO TEORICO Y LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

### Observación, encuesta y marco teórico

De la observación y sus resultados puede desprenderse que la premisa de que el deporte es una metáfora válida para aplicarla a las empresas o específicamente equipos de ventas era válida. La esencia del hombre está acostumbrada a la colaboración y cooperación y el mecanismo de reconocimiento social o la necesidad misma de trabajar con otros por objetivos comunes es ancestral. También lo es el mecanismo de motivación grabado en las emociones. Emociones positivas implican acciones más avaladas y con mayor involucramiento. El deporte está presente en nuestras vidas desde temprana edad y sus valores siguen grabados en nosotros. El equipo que participó mostró los valores lúdicos del juego y las ganas de participar entre todos en una actividad deportiva nueva. El deporte les ayudó en sus trabajos. Los equipos de ventas son un gran punto de contacto con el deporte y quedó demostrado porque este equipo de ventas observado tuvo buen contacto con las metáforas que se le proveyeron desde el rugby y supo plantear temas del trabajo y tratar de resolverlos en el aula desde la óptica del rugby.

El equipo demostró que un enfoque más cercano a las personas, el acercarse a otros semejantes desde otro lugar era una manera mejor de hacer las cosas y descubrir nuevas potencialidades como equipo. Ni siquiera los deportistas individuales compiten solos y ellos lo comprendieron en la actividad, comprendieron la utilidad de trabajar mejor en equipo y que cada uno era una persona en el “viejo equipo que eran” y son otra en el “nuevo”, como el apartado de los “2 Messi” del marco teórico.

Las premisas de la psicología deportiva quedaron en evidencia en la encuesta, de hecho las preguntas fueron hechas en base al modelo de Giesenow de elementos de un equipo quedando claro que eran variables aplicables a un equipo de ventas, más allá de que la investigación arrojó resultados favorables a usar el deporte en equipos de ventas, la encuesta demostró que las variables investigadas en la encuesta en sí eran válidas (aunque los resultados hubieran sido otros).

En términos de los elementos de los equipos deportivos la colaboración fue lo primero que apareció en la observación de From Field to Office y fue bien evaluada en el



apartado de la encuesta relativo a la participación e involucramiento. El equipo se identificó mejor luego de la actividad como un equipo habiendo una pobre identidad al inicio de la misma. El rugby prepara para entender los roles y responsabilidades de las personas en un equipo y el grupo primario comprendió que el rol de cada uno en el total es muy importante y a veces como se vió en la observación puede variar, en muchos casos se exige más a ciertos individuos en ciertas situaciones en beneficio del todo o del todos, como cuando varios debieron esforzarse en sus cuotas de ventas durante los meses de la actividad observada incluso cubriendo a otros compañeros. Todo el concepto de Giesenow de E Q U I P O fue evaluado en las encuestas con resultados favorables y dando la primera impresión de que su modelo de 6 elementos constitutivos de un equipo deportivo estaban presentes en un equipo de ventas.

Elegir, es parte del modelo de 3 partes de Wolff que se verificó al escoger el grupo que participó de la observación ya que como se relata en dicho apartado cada uno de sus propios equipos comenzó a notar el cambio. Para imponer un nuevo modelo de liderazgo ha de comenzarse por los líderes y empoderarlos luego para que ellos sean modelos del cambio de actitud y forma de trabajo. Fueron ellos los del grupo primario los que mejoraron las interfases de los equipos propios y entre sus propios equipos o por fuera de ventas incluso las interfases mejoraron notoriamente.

Cuando se trabajaron los tópicos de comunicación (elemental en el “line y scrum” del rugby) que se aplicaron por lo observado en el programa, el equipo comprendió que hay que mejorar la comunicación y eso deriva en mejora en la solución de conflictos y que a su vez si esos aspectos mejoran, el compromiso también sube. La encuesta mostró que el compromiso y participación habían mejorado.

El ganar y el perder son parte de lo que se transmitió en el programa al equipo de la mano del concepto de presión y su manejo, pero el equipo entendió que una “mejor manera de jugar” a largo plazo no solo traería mejores resultados (por ejemplo los picos de ventas del segundo semestre que se remarcaron en el apartado resultados de la observación), sino una evolución favorable del equipo a futuro. Si la evolución asciende es que la historia va dejando una huella de que evolucionar es bueno. Este equipo pudo identificar los rasgos culturales que los habían convertido en un equipo no identificado con muchas debilidades pero también se observó que el equipo comprendió que debía dejar atrás ciertos hábitos y construir otros. Al aceptar la participación y hacerlo

activamente en el programa demostraron eso. Los resultados y todas las mejoras de la encuesta también lo demuestran.

En términos del apartado de motivación del marco teórico, el mismo se evidenció durante toda la observación del programa. La emoción primó y los recuerdos positivos motivaron conductas positivas posteriores y un círculo mejor. El equipo mejoró de acuerdo a la encuesta su sensación de cuál era su orientación o misión o visión de sí mismos y la misma a futuro comparada con el pasado. El incrementar la cercanía a los semejantes del mismo equipo los puso en mejor humor y más colaborativos, eso se ve también en la encuesta y pudo verse en la observación todo el tiempo. El programa generó “emociones movilizantes” todo el tiempo, como cuando se observó el anotar los defectos y armar un pequeño fogón común para quemarlos como símbolo de que podemos ser mejores y que el equipo está ahí para acompañar ese proceso. También la aparición de los símbolos como la camiseta de entrenamiento y una definitiva como recuerdo o la pelota de rugby como símbolo de no dejar caer el balón o el resultado colectivo fueron movilizantes y le dieron otro sentido al equipo, quizás algo más trascendente y más cercano a la parte superior de la pirámide de Maslow o inicialmente cercano a lo que manifestaba Frankl sobre el sentido de la vida (en este caso de la vida de este equipo).

En la observación se pudo detectar que un nuevo modelo de liderazgo más participativo y más exigente de protagonismo individual les era sugerido como la herramienta a la que habrían de recurrir en un ambiente más competitivo (un mercado cada vez más difícil) y se les mostró que nadie en un equipo de rugby tiene todas las respuestas, que si bien hay situaciones en que ciertas personas toman decisiones, todo el equipo decide y participa. Con sus roles y responsabilidades o sus funciones rotativas según el lugar en el terreno y la situación del juego, como cuando un mes viene más complicado para un equipo de ventas que para otro y que todos deben contribuir a la meta general.

En la actividad From Field to Office primaron mucho las preguntas como se menciona en el marco teórico en líder y liderazgos así como que cada persona ha de buscar lo mejor de las personas que trabajan con ellos, que es lo que se mostró al grupo primario de ventas desde mostrarles como hace eso un equipo de rugby, que cada jugador se detiene a levantar a cualquier otro que esté caído de su propio equipo (incluso del rival) y que eso engrandece al hombre y motiva a redoblar el esfuerzo a quien recibe la ayuda.

Vieron en las prácticas que cuando los demás corren hay pocos espacios para dejar de correr y vieron que lo mismo pasa cuando un mes de ventas viene más complicado y que todos deben correr más para suplirlo. Las encuestas demostraron una suba en el compromiso consecuente.

El equipo aprendió de los liderazgos múltiples, en el scrum ciertas personas lideran, en el line otras y en el juego abierto otras, y en cada sub-jugada del rugby surgen liderazgos. Eso mismo puede ocurrir en el funcionamiento del equipo de ventas como pudieron observarlo como cuando alguien de oficina debe acercarse a las necesidades de un cliente o un vendedor debe entender los procesos internos para la toma de decisiones. Eso el equipo lo conversó largamente en las jornadas de aula y lo evidenció en el campo de juego como pudo observarse.

Los participantes pudieron evidenciar los poderes del líder como por ejemplo el del vestuario y la importancia de “la intimidad del equipo”. También vieron la importancia de los referentes de un equipo de ventas y de un equipo de rugby y que deben respetarse apoyarse en ellos y guiarlos cuando es necesario. También vieron que la búsqueda de sus mejores versiones o que debían ver si estaban en el lugar correcto (y lo hicieron) para continuar en la compañía como parte inicial del compromiso nos acercó al concepto del liderazgo pleno de Phil Jackson. También vieron la importancia de los rituales y ritos para alimentar el fuego y la identidad de equipo. Hubo varios de ellos en el programa y la recepción fue positiva. Una nueva cultura como Pep Guardiola instauró en el Barcelona fue mostrada al equipo de Unilever Ventas. Se les mostró que una nueva mentalidad y forma de trabajo eran posibles con From Field to Office.

De los equipos exitosos como Las Leonas (en el capítulo V del marco teórico) se tomó en el programa la construcción de una camiseta propia del equipo de ventas, una para entrenamiento y una para la graduación como integrantes del equipo. Ese elemento les permitió enfrentarse a Universitario Rugby Club como un todo, todos juntos.

Aprendieron a que la presión es parte del juego y hay que verla como desafío y alimento de un equipo que quiere más y que partió de un lugar muy malo como lo demuestran las encuestas citadas en este trabajo. Como los All Blacks, se partió de un punto que más bajo quizás no podría haber sido para construir el cimiento de la evolución. Nuevas conductas fueron aprendidas por los miembros del equipo y una mejor química e

identidad nacieron. La camiseta de entrenamiento era negra como la de los All Blacks y lo supieron cuando la recibieron.

Recibieron una nueva misión y construyeron la misión del equipo de ventas reforzando el valor de la misma.

El equipo aprendió la resiliencia, cuando jugaban bajo lluvia y barro dándose cuenta de que las adversidades están ahí todo el tiempo como cuando los All Blacks habían perdido ese Tri Nations y luego gracias a superarse lograron ser campeones del mundo. El grupo primario entendió que debe aprender a superarse y ese camino evolutivo es el que dejará huellas positivas en el resto del equipo y marcará el camino necesario para el crecimiento de la empresa a la cual pertenecen.

Aprendieron que dedicar tiempo a mejorar las personas deriva en aplicar tiempo en lograr mejores colegas, mejor equipo y como los All Blacks que dicen que “mejores personas son mejores All Blacks”, mejores personas miembros del grupo primario, hacen un mejor grupo primario y por ende, un mejor equipo de ventas.

## CONCLUSIONES

El trabajo de con equipos deportivos tiene muchas de las complejidades del trabajo con equipos de profesionales o trabajadores en una empresa. Es fundamental el tener presente que todo grupo humano que pretenda ser un equipo deberá pasar por algunos estadios en su desarrollo pero que una de las cosas más importantes que se deben tener en cuenta tiene que ver con el aspecto netamente humano, la conexión, la química y las maneras de interactuar. Si bien puede pensarse que en un equipo deportivo la metáfora del “logro colectivo” está asegurada y todos “juegan por el mismo resultado” es factible pensar en eso en los equipos de venta pese a normalmente tenerse una orientación salarial a un resultado individual, se puede combinar con un resultado colectivo y eso permitirá evitar el “aislamiento” o trabajo “de islas”.

La “mentalidad” es un valor intangible que si pudiera envasarse y venderse con una etiqueta muchos líderes lo comprarían seguramente y verían la manera de administrarlo en ciertos casos a sus equipos. Cuando los equipos están en un estadio evolucionado de su funcionamiento (por el tiempo compartido, por las victorias y derrotas en el haber, etc.) reforzar la mentalidad no es tan necesario como en un equipo en formación como el caso del Grupo Primario de Unilever Bolivia.

Del deporte es interesante el enfoque del *feedback* que planteaba Giesenow en el cuerpo teórico (debidamente mencionado antes) donde indica que una combinación de “mensaje positivo – mensaje correctivo – mensaje positivo” eran necesarios para que el “jugador” (trabajador) se abriera al *feedback*, tomara nota del cambio requerido y se fuera con el ánimo en alza para seguir dando lo mejor.

La integración del equipo es fundamental. El deporte colectivo permite compartir horas de vestuario, horas de cancha, horas de entrenamiento y horas de partido (de previas y de post partido) eso logra que la gente se conozca un poco más. En un trabajo habitualmente los tiempos no son tan intensos desde lo emocional y son generalmente más distantes y lleva mucho más tiempo que los miembros de un equipo logren un grado de confianza que les permita abrirse más y mostrar quienes son (la persona detrás del personaje). Normalmente se tiende a buscar espacios de esparcimiento fuera de la “oficina” para lograr esto aunque puede verse esto como un estímulo escaso.

Quizás la mejor manera es que los “*way of working (wow)*” incluyan más horas de “cancha” juntos (por ejemplo que vendedores de diferentes cuentas vayan juntos a una misma cuenta o ambas si fueran dos y como equipo vencer los argumentos contrapuestos o construir alternativas, también serviría crear situaciones de negociaciones simuladas con role plays que ayudan a prepararse para objeciones o situaciones imprevistas, similar al trabajo de sparring del boxeo).

En términos de la comunicación y la eficacia en la misma, es trascendental lograr espacios de “decir lo que realmente se siente, no solo lo que se debe o se piensa decir”. Por qué los líderes no tomarían nota de que es necesario liberar tensiones? Duro con los problemas y blandos con las personas para lograr ámbitos de trabajo más integrado pueden ser maneras de “seducir más y mejor” a los miembros de un equipo. Crear la mística del “vestuario” en las reuniones internas de un equipo de ventas por ejemplo pueden construir un código de lenguaje útil para que los sentimientos (que como se ve en el cuerpo teórico impactan en la motivación más pura) estén aflorando, obviamente dirigidos a la acción y consecución de resultados.

Conocer a las personas es vital y como mencionan algunos referentes del ámbito deportivo, cada persona es diferente, está en diferentes momentos y tiene diferentes situaciones que los hacen actuar diferente. Entonces es que se debe tener un lenguaje adaptado a “llegarle a cada persona”. En el último mundial Brasil 2014, es célebre la frase del jugador argentino Mascherano a su arquero Romero: “hoy te convertís en héroe” en la previa de la eliminación por penales versus Holanda. Esa predicción se dio finalmente en el resultado pero aquí fundamentalmente Mascherano intentó eliminar la presión al darle certidumbre de la altura de rendimiento de Romero y mostrándole la confianza y entregándole la confianza del equipo. Un clima de trabajo positivo y desafiante (confianza en que los resultados difíciles se consiguen siguiendo las pautas de trabajo en equipo y logrando integración e ideas, compromiso) puede impactar significativamente en el rendimiento de un equipo de ventas.

Las metáforas deben ser significativas. No se trata de simplemente decirle a un equipo “vamos a ganar” se trata si se quiere usar un método de trabajo de base en los equipos deportivos de generar todas las condiciones de un equipo deportivo: Eficacia en la comunicación, Química, Unión, Identidad, Participación y Orientación desde una visión clara. Cualquier otra cosa es una mera arenga. Que son necesarias pero no son trabajo

motivacional y de liderazgo basado en equipos deportivos. Si se pretende establecer un modelo de liderazgo y motivación basado en equipos deportivos para equipos de venta se deberá tener en cuenta:

Eficacia en la comunicación: abierta y de múltiples vías, guiada para obtener la esencia y limar las asperezas, forzar que todos aporten y opinen por vías participativas no coercitivas. Respetar los silencios, tener espacios para hablar con cada miembro del equipo para “semblantearlos” y ver cómo están para “el partido”. Dar todos los feedbacks necesarios combinando buenas y malas, dar feedback al individuo en espacios apartados y al equipo con todos los miembros presentes. Fomentar la sinceridad y dar los espacios para “decir cualquier cosa” (literalmente) así sea una mera reacción explosiva y emocional pero en ámbitos cerrados a tal efecto, es decir en el vestuario o en la más pura interna, logrando previamente que la persona se comprometa con que su opinión es meramente un desahogo y permitirá saciar sus emociones, vaciarlas de toxicidad para volver a jugar al nivel que lo pida su líder y equipo.

Química: un asado de fin de año no es construir química de equipo, mucho menos una reunión aislada de ventas al año. Son cosas que son importantes y deben ser parte de, pero crear programas y proyectos propios, tener espacios compartidos desde lo formal y lo informal y crear un código y valores de equipo permitirán reforzar esto. Dar espacios a los miembros del equipo para resolver problemas y utilizar al líder como guía – consejero permitirán que el equipo aprenda a resolver por si solos (porque al final los entrenadores están de lado en el terreno de juego y no pueden hacer goles), y es en definitiva el miembro del equipo quien debe resolver. Liderazgos menos protagonistas del funcionamiento individual y que desarrollen talento para que el talento colectivo suba son necesarios. Tomarle las decisiones al pateador de un equipo de rugby es la mejor manera de lograr que siempre mire la línea de cal antes de decidir, perdiendo tiempo, confianza y perdiendo de cara al rival que no lo respetará como rival válido. Si un vendedor para decidir debe todo el tiempo llamar a su jefe es un círculo vicioso y el líder será el responsable de construir con la persona los fundamentos, conocimientos y conductas para que pueda resolver dentro de los rangos de acción acordados. Es trabajo del líder entonces también que las personas actúen y ganen confianza pero que se lleven bien entre ellas también.

Entonces ha de trabajarse en ello con las personas recalcando lo bueno y lo malo y cual es la manera de actuar dentro del equipo y de cara a la competencia y a los procesos internos. El respeto y el vestuario o la intimidad del equipo debe existir para construir cohesión y sinergías.

Unión: va de la mano con la química pero específicamente debe hacerse que las personas apoyen a los débiles y aporten a un equipo mejor y más fuerte. También que aporten a mejorar al líder y que acepten que el liderazgo los puede mejorar. El tener “células de apoyo” (como las células de forwards en el rugby) puede ayudar a crear subequipos para resolver problemas puntuales o grupos de mejora de las metodologías Kaizen japonesas. Tener espacios para celebrar logros y criticar las falencias constructivamente generan unión. Tener espacios para analizar la previa a la acción generan unión pero sobre todo, un liderazgo interesado genuinamente en las personas es algo que logra apertura y quizás las mismas células de trabajo podrían orientarse a resolver problemas personales de los miembros al menos a construir opiniones que le sirvan a quien está sufriendo una realidad o necesitando un consejo.

Identidad: para que exista un nosotros ha de trabajarse en esta faceta si se quiere emular lo que logran los equipos deportivos. No solo tener algo de “ropa institucional” sino que se tengan los foros para que las personas puedan ser partícipes de una imagen colectiva compartida pero además de la formación y construcción de valores y compromisos y de una misión colectiva.

Participación: un liderazgo ejercido desde la construcción de interrogantes constantes y nuevos al accionar, buscando que todos aporten es la manera de sacar lo mejor. Identificar referentes, sociedades, líderes potenciales y los más débiles del equipo al tiempo que se le asignan a miembros del equipo roles adicionales y proyectos permite que las personas construyan aportes más significativos y de otro corte desde lo personal.

Orientación: la visión desde el liderazgo es claramente uno de los principales temas que el líder debe tener en cuenta, pero si tomamos la participación esta no ha de venir al equipo como una mera imposición o discurso de “seremos los mejores” sino debería incluir un diagnóstico del estadio actual y escribir un estadio deseado. Si los miembros la comparten pueden aportar y decir miembros de que clase de equipo quieren ser y que clase de miembros ser. La visión de crear liderazgos, transmitir esperanza a las personas es una tarea que habitualmente el liderazgo olvida escudado en el mero número



especialmente en equipos de ventas. Esa visión debe movilizar el sentimiento de las personas para lograr la real motivación hacia el comportamiento o conducta.

La pasión y la credibilidad de quien lidera se ponen a prueba a la hora de intentar conjugar estos elementos que tan claramente Giesenow en “Psicología de los Equipos Deportivos” no solo en el ámbito deportivo sino más aún si se intenta llevarlos adelante en los equipos de trabajo y más específicamente en equipos de ventas.

Ser un líder más humano, más cercano a las personas y que ponga a las personas en primer lugar será necesario para lograr vínculos emocionales fuertes que generen compromisos fuertes y por ende motivadores intrínsecos. En un mundo cada vez más competitivo y tecnológico las personas siguen generando la ventaja en el terreno de juego contra la competencia y buscando conquistar consumidores y clientes.

Para desarrollar un programa de liderazgo y motivación (o directamente tener un estilo) adaptado y basado en equipos deportivos habrá que saber que se debe lidiar con que faltan horas de contacto, que normalmente el momento de la verdad de un vendedor es individual pero que si la química y unión es fuerte, podrá sentir que toda una estructura lo respalda.

Es factible aplicar técnicas de motivación y elementos que se usan en los equipos deportivos en equipos de ventas pero ha de tenerse cuidado de no caer en meras metáforas aisladas y simples arengas desde el atrio. La gente valora al líder genuino y cree lo creíble. Cree en la sinceridad pero sobre todo en la honestidad e integridad (pensar-decir-hacer) de los líderes. La gente valora el ejemplo y hablar de “somos un equipo” si el líder no está disponible para una jugada más o para sacar a un miembro de su equipo de una situación difícil será más difícil que las personas crean en ese líder. Seducir a las personas es ayudarlas a sentirse mejor para que logren y entreguen un mayor compromiso y por ende ayuden dando lo mejor de si mismos.

Si podemos conjugar el “espíritu deportivo competitivo” (querer ganar pero por ser mejores que los otros y mejores que nosotros mismos en otro momento) con el mundo de los negocios es factible lograr equipos “más humanos”. Si la persona aporta su capacidad y formación pero además su voluntad y compromiso y sus ideas y pasión, tendremos mejores equipos, más interesantes de integrar y al final más divertidos de jugar en ellos, “yo quiero jugar ahí” como muchas veces sueñan los deportistas.

Basar el liderazgo en tomar una persona y al dejarla haber logrado una persona mejor, debiera ser parte de la responsabilidad del líder, en algo, aunque sea, debemos tocar a las personas para poder dejarles mejoras no solo en el ámbito laboral sino en el personal.

Los instrumentos de recolección de información permiten creer en el camino trazado en este trabajo. Trabajar la motivación y el liderazgo de equipos de ventas basándose en las herramientas y métodos de equipos deportivos es factible. El puente utilizado entre el rugby y ventas como ejemplo de esta posibilidad ha dado resultados que permiten pensar que el camino que al inicio del marco teórico marcara Valdano y citado adecuadamente más que un mero puente es una realidad palpable. Pensar entonces que podríamos desarrollar escuelas de coaching para líderes de equipos de ventas basadas en deportes es posible y quizás permitiría modelos más humanos, más divertidos y con nuevos lenguajes que estimulen mucho más a las personas a sacar lo mejor de ellas, en beneficio propio y de su evolución y en beneficio de sus equipos, sus empresas y sus respectivas evoluciones.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. A. (2010). *Como transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos*. Buenos Aires: Granica.
- Bachrach, E. (2013). *Ágilmente*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Balagué, G. (2013). *Pep Guardiola otra manera de ganar la biografía*. Avellaneda: Roca Editorial.
- Borinsky, D. (2012). *Alma y vida*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Frankl, V. (2014). *El hombre en busca de sentido (ed 2014)*. Barcelona: Herder.
- Giesenow, C. (2007). *Psicología de los equipos deportivos. Claves para formar equipos exitosos*. Buenos Aires: Claridad.
- Griffa, J. B. (2011). *39 años en divisiones inferiores: programa de enseñanza y perfeccionamiento en el fútbol juvenil*. Buenos Aires: Continente.
- Juan Mateo, J. V. (1999). *Liderazgo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kerr, J. (2014). *Legado: quince lecciones sobre liderazgo - 1ra Edición*. Buenos Aires: Deldragón (Club House Publishers).
- Martinez, S. G. (2012). *Corazon de rey: entrena tu mente y conquista tu sueño 2da edición*. Buenos Aires: Hojas del Sur.
- Nadal, R., & Carlin, J. (2011). *Rafa mi historia*. Barcelona: Indicios - Copyright 2011 Ediciones Urano SA.
- Palermo, M. (2011). *Titán del gol y de la vida*. Buenos Aires: Planeta.
- Perasso, S. (2009). *Rugby Didáctico (3a edición)*. Buenos Aires: Dunken.
- Phil Jackson, H. D. (2014). *Once anillos: el alma del éxito*. Buenos Aires: Roca Editorial.
- Sebastián Fest, A. J. (2013). *Ni Rey ni D10s*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Simeone, D. P. (2013). *El Efecto Simeone: la motivación como estrategia*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Soriano, F. (2013). *La pelota no entra por azar: ideas de management desde el mundo del fútbol*. Buenos Aires: Granica.
- Valdano, J. (2013). *Los 11 Poderes del Lider*. Buenos Aires: Conecta.
- Veira, H. R. (2008). *Bambino Veira: un personaje de Buenos Aires*. Buenos Aires: Estatica Editorial.

Vigil, S. ". (2013). *Un viaje al interior: como enfrentar las batallas, realizar tus sueños y disfrutar los éxitos*. Buenos Aires: Hojas del Sur.

Wolff, Q. (2012). *Trabajar en equipo es un golazo*. Buenos Aires: Empresa Activa.