

IGNACIO GARCÍA DE LEÁNIZ CAPRILE
JOSÉ MARTÍN HUELVES

LA EUROCOPA DE ESPAÑA
EL TRIUNFO DEL
MANAGEMENT EFICAZ

Claves para la gestión de equipos de trabajo



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

Índice

Introducción	IX
Capítulo 1. Diagnóstico del desempeño previo de la Selección.....	1
Capítulo 2. La Selección y el problema de la autoestima ..	7
Capítulo 3. Luis y el "efecto Pigmalión"	17
Capítulo 4. La gestión del cambio en la Selección.....	29
Capítulo 5. Enseñanzas del liderazgo de Luis	51
Capítulo 6. Cesc y la gestión del talento.....	65
Epílogo de esperanza para tiempos oscuros.....	85
Bibliografía y lecturas recomendadas.....	91

Introducción

Tras jugar de portero en su Argelia natal, Albert Camus reconocería años más tarde de vivencias intensas que lo que más sabía sobre la vida y las obligaciones de los hombres —y sabía mucho— se lo debía a ese fútbol que había practicado profusamente en su juventud. Por nuestra parte, creemos también al hilo del gran pensador francés que el fútbol puede ser, en su práctica y reflexión, escuela de aprendizaje y analogía para ese otro partido nada fácil que se juega en nuestra vida profesional con nuestros equipos de trabajo. De ahí la idea de este libro.

De hecho, si analizamos despacio el resonante triunfo de España en la Eurocopa 2008, veremos que encierra en su interior, para quien quiera verlo, lecciones muy ricas y aplicables para ese aspecto específico del *management* que es la gestión de personas con sus expectativas, resistencias, éxitos, fracasos, competencias y talento, por citar tan sólo algunos aspectos de los que hablaremos en estas páginas.

Y es que, como sucede en nuestra vida profesional y organizaciones, este triunfo dirigido por la mano sabia y previamente denostada de Luis Aragonés no se debió en absoluto al azar, incapaz de explicar los impresionantes registros alcanzados por nuestra Selección: seis partidos consecutivos ganados, doce goles a favor por sólo tres en contra, máximo realizador del torneo (Villa), mejor jugador del mismo, (Xavi), y, como colofón, selección número 1 en el ranking mundial de la FIFA. Hubo, en cambio, una cuidadosa planificación, diseño e implantación de un plan de acción que a partir de una situación inicial dada muy insatisfactoria logró esa transformación que iba dejando sorprendido al atónito espectador nacional.

Claro que al fondo, discretamente y sin protagonismos estelares, se erguía una figura clave: Luis con su equipo técnico. Alejado de carismas innecesarios pero dando un ejemplo de liderazgo eficaz, pocas veces se habrá dado una compenetración tan fructífera entre entrenador y jugadores como la acaecida con Luis, lo que explica otra clave del éxito: el tránsito de un mero grupo a un verdadero equipo de alto rendimiento, siempre tan difícil de conseguir en nuestras organizaciones y unidades de trabajo.

En este sentido, ha sido tan rica la experiencia de la Selección que cuanto más nos adentrábamos en el análisis del éxito, más y más temas iban saliendo aplicables para la gestión de nuestros colaboradores: como si nuestro combinado nacional fuera un genuino caso práctico de la *Harvard Business School* y nosotros meros redactores del mismo. Hasta tal punto que hemos tenido que restringir los temas que abordamos para hacer el libro viable.

INTRODUCCIÓN

Esperemos, sin embargo, que el esfuerzo de síntesis sea útil al lector y que pueda sacar conclusiones operativas para su tarea diaria de gestionar personas, especialmente en estos momentos tan graves por los que atraviesa nuestra realidad empresarial necesitada más que nunca —como Luis al coger un equipo roto y desanimado— de una calidad de gestión y humana imprescindibles. A tal fin ofrecemos al final de cada capítulo una guía resumen de los aspectos clave del mismo.

No podemos dejar de agradecer a Montserrat Mateos, redactora de *Expansión*, su preocupación y ayuda desinteresada para que este libro viera la luz. También agradecemos a *Marca* —personificado en Angel Muñoz— su cortesía en atender determinadas peticiones.

Y si todo ello sirve al lector como el fútbol sirvió a Camus desde su portería para afrontar con más garantías de éxito su dirección de equipos de trabajo, quedaremos bien satisfechos convencidos como estamos de que la gestión de personas es también, "un pensamiento que se juega, y más con la cabeza que con los pies" como decía esta vez Kundera a propósito del fútbol. A por ello, pues.

Capítulo

1

Diagnóstico del desempeño previo de la Selección

Desde Ortega y su "yo soy o y mis circunstancias" hasta el conocido axioma de Kurt Lewin de que el comportamiento de un trabajador es resultado de sus características personales y del entorno organizacional, los posteriores desarrollos de la psicología empresarial no han hecho más que confirmar que el desempeño de un colaborador o equipo de trabajo obedece a diversos factores que podemos sintetizar así:

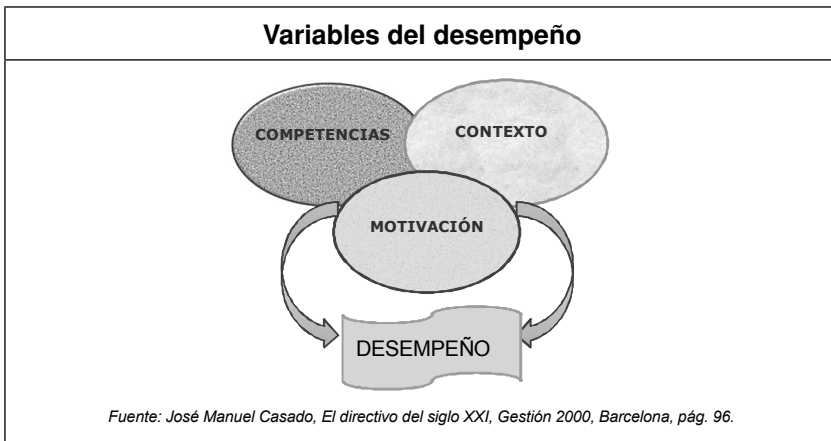


Figura 1

donde la categoría de *competencias* incluye los *conocimientos*, *habilidades* (adquiridas o innatas) y *experiencias* (vitales y profesionales) que haya tenido el individuo en cuestión.¹

Vistas así las cosas, la situación del equipo nacional antes de llegar a la cita de Austria no era la más idónea para conseguir una actuación eficaz, como mostraban los siguientes datos de la realidad ordenados según el esquema anterior:

- a) Respecto a las *competencias*: aunque el bloque poseía unos "conocimientos" y "habilidades" elevados en cada una de sus líneas y demarcaciones por encima de la media europea, potenciados a su vez por la experiencia adquirida en la *Premier* inglesa por Cesc, Torres, Reina, Arbeloa, y Xabi Alonso, la juventud media de la Selección les impedía poseer una experiencia elevada, tan necesaria para una fase final. Además, como se había podido observar en la fase previa, y a pesar de la extraordinaria competencia técnica en el medio del campo, persistía nuestra tradicional carencia de robar balones y presionar a los centrocampistas contrarios, así como un desorden táctico muy peligroso para afrontar con garantías una final con las mejores selecciones del continente.
- b) El *contexto* tampoco había sido propicio los meses anteriores a la Eurocopa. Los ataques cada vez menos larvados y más personales de los medios a Luis, —a su vez lastrado por su promesa de dimisión en el Mundial—, las críticas furibundas al juego demostrado por su equipo, el

¹ Para un análisis más detallado de los factores citados del desempeño, véase Jose Manuel Casado, *El Directivo del Siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona, págs. 96 y ss.

ruido que generaba la polémica sobre si Raúl debía haber sido convocado o no y los propios cuestionamientos internos dentro de la FEF, no eran, una vez más, el entorno óptimo para que la Selección demostrase el desempeño que su nivel de competencia prometía. Tampoco ayudaba nada la indiferencia generalizada que una afición, cansada de desengaños, mostraba por vez primera ante su Selección nacional, con cotas de desinterés nunca vistas en nuestro país. Se parodiaba a la Selección de fútbol contraponiéndola a nuestro triunfante equipo nacional de baloncesto.

- c) En el *plano motivacional*, tan íntimamente unido al competencial y ambiental, se observaba una baja autoestima en los integrantes del equipo por la ausencia repetida de logros "en tanto que seleccionados". Aunque individualmente y en sus clubs tendieran a una correcta auto-percepción (Casillas y Ramos en el Real Madrid, Iniesta y Xavi en el Barcelona, Cesc en el Arsenal, Torres en el Liverpool, Senna en el Villareal y Villa en el Valencia, por ejemplo), las experiencias pasadas y el "síndrome de los cuartos de final" minaban la estima de cada jugador y la imagen propia del equipo. En efecto, el varapalo de la eliminación en cuartos de final del Mundial de Alemania en 2004, al caer por 3-1 frente a Francia, y el juego poco brillante desplegado en la fase previa en un grupo de nivel medio-bajo (Irlanda del Norte, Islandia, Dinamarca, Suecia, Letonia y Liechtenstein), sobre todo en sus inicios, hacían mucha mella en los talentos más jóvenes. Para los más veteranos (Casillas, Pujol, Xavi), el recuerdo no muy lejano de la derrota contra Portugal en la Eurocopa del

2000 acentuaba más todavía la "biografía de fracaso" que iba a asociada a la escuadra nacional y se extendía contagiosamente a los incorporados. Por ello no es de extrañar que en el fútbol desplegado en los amistosos preparatorios previos a la Eurocopa, la ansiedad supliera a la competencia, y el temor y duda colectivas a la consecución del logro del equipo.

De los tres factores citados —*competencias, entorno y motivación*— era este último el más débil a la hora de garantizar un desempeño eficaz. Y todos sabemos que sin la fuerza del *querer* y la convicción de *poder*, las metas y objetivos asignados a nuestros colaboradores serán inalcanzables, por muchas competencias que posean o bien formulados que estén los objetivos.²

Luis y su equipo técnico lo sabían muy bien. Por eso no extraña que gran parte del esfuerzo y liderazgo capitaneados por nuestro entrenador, se dirigieran no tanto a aspectos técnicos y tácticos, sino, como veremos, a reforzar el plano actitudinal de sus convocados: para que fuesen así capaces de pasar del simple *deseo* de ganar la Eurocopa, a *querer* ganar el Campeonato.

Mucho antes que Obama y su slogan, Luis se había dicho anteriormente: "Sí, podemos". Ahora tocaba lo más difícil: que los jugadores se lo dijeran a su vez a ellos mismos antes de que comenzase la gran cita suizo-austriaca.

² Un ejemplo clásico lo encontramos en la última etapa del Real Madrid con los —erróneamente— denominados "galácticos" o en el Barcelona de la pasada temporada con Rijkaard con el declive de los "cuatro fantásticos". Volvemos, por contraste, a ellos en próximos capítulos.

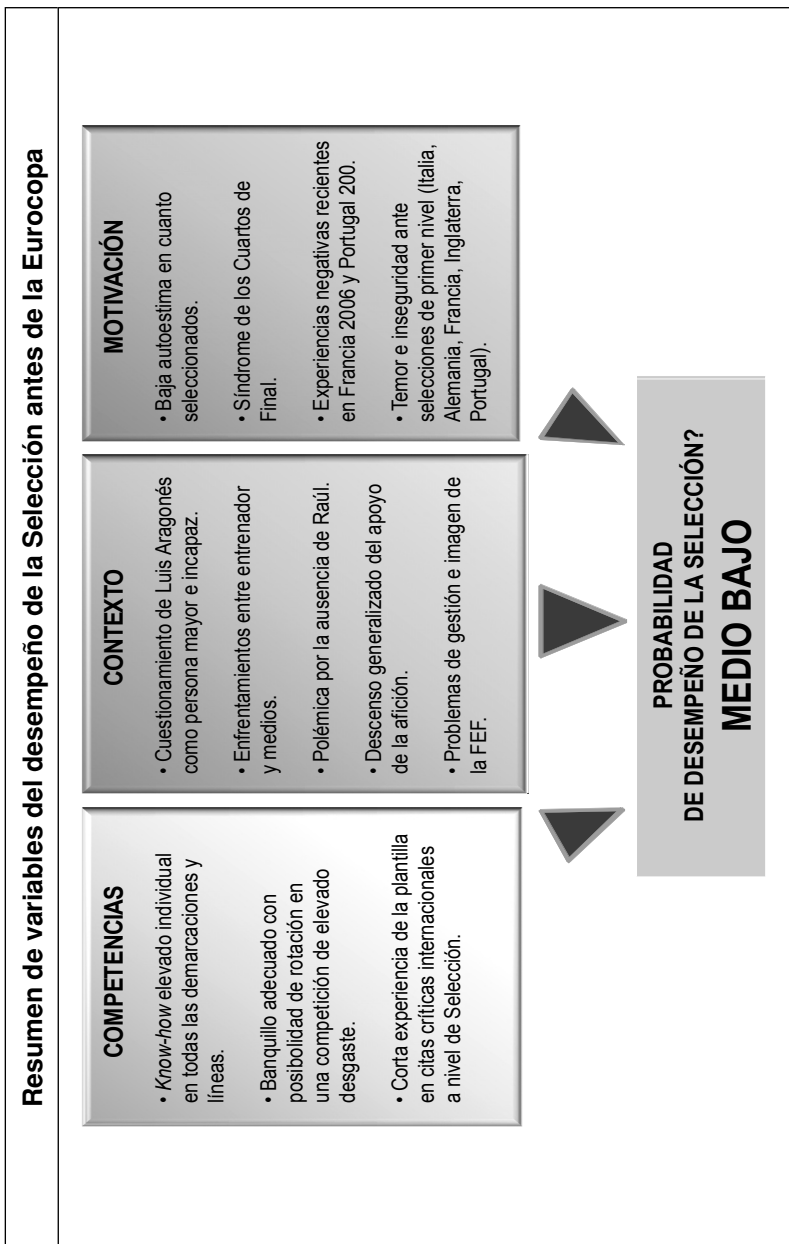


Figura 2

Capítulo **2**

La Selección y el problema de la autoestima

"Nunca pensé poder ganar algo con la Selección absoluta".

IKER CASILLAS

Uno de los grandes obstáculos con que se topaba Luis Aragonés era, así pues, el problema de la baja autoestima de los jugadores en tanto que bloque competitivo. En el combinado nacional parecía como si crónicamente se contraviniera la ley de que el todo es mayor que las partes y no pudiera darse el fenómeno tan necesario de la sinergia, indispensable para hacer un digno papel en una Eurocopa o en cualquier equipo de trabajo. Era como un agujero negro, que cuando el seleccionado entraba en él acababa con toda su energía y la de sus compañeros.

Y así, como nos revela la confesión sincera y honesta de Iker Casillas que encabeza este capítulo, desde hacía varios años una incorrecta percepción de sus verdaderas potencialidades había convertido a nuestra Selección en un sistema ineficaz y

resignado, como declaraba el mismo Xavi en esta otra confesión muy elocuente al decir que estaban acostumbrados a ver las finales en el sofá de sus casas.

¿No es precisamente lo mismo que sucede a menudo en nuestros equipos de trabajo y colaboradores cuando no se alcanzan los objetivos previstos o cuando la falta de recompensas y refuerzos acaba distorsionando su propia imagen y expectativas?

Y sin embargo resulta necesario romper este círculo vicioso del sentimiento de inferioridad/incapacidad si queremos alcanzar, como Luis y su equipo técnico pretendían, el rendimiento adecuado de nuestra gente.

La paradoja de la autoestima

El concepto mismo de autoestima se presta a cierta confusión por la ambigua traslación a nuestra lengua del término *self-esteem*³, que parece dar a entender que uno mismo es el autor de su estima. Más bien sucede lo contrario, y esto lo sabía muy bien Luis y su *staff*: uno *no* puede darse a sí mismo su "autoestima"⁴ porque en gran medida ella no depende de nosotros mismos y el caso de la Selección es un ejemplo palmario.

³ Tal vez sería más exacto traducirlo como "estima del yo". Para este tema, véase el artículo ya clásico de Robert W. White, "Motivation reconsidered: The Concept of Competence", *Psychological Review*, vol. 66, 1959.

⁴ Véase al respecto la magnífica película de Julian Schabel basada en un caso real, *La escafandra y la mariposa* (2007). Sobre ella y el tema de la confirmación humana, véase Ignacio García de Leániz, "El afán por superar el síndrome del cautiverio", *El Mundo-Expansión y Empleo*, 23/03/08.