

### Artículo de opinión:

**Autor:** Gonzalo Martínez de Miguel, director general de INFOVA

**Diciembre de 2005**

## En el deporte como en la vida.

### **Los creadores de condiciones. (La responsabilidad de quien dirige)**

Desde el punto de vista de la dirección de empresas la salida de Luxemburgo del Real Madrid abre un debate muy interesante: ¿Cuál es la responsabilidad del entrenador?, ¿Qué se gana cambiando al entrenador?, ¿Cuál es el poder real del entrenador para que el equipo obtenga otro tipo de resultados?

Es verdad que Luxemburgo conoce su oficio, tiene muchos años de experiencia acumulada, ha entrenado a buenos equipos con los que ha conseguido buenos resultados. También es cierto que en este momento el Madrid podría ganar las tres competiciones en las que participa, que el año pasado hizo la mejor segunda vuelta del campeonato en España, y que este año está en “puestos de Champions” en la liga española y clasificado para octavos en la Champions League europea. Y también es verdad que, a pesar de todo ello, le han despedido por el bajo rendimiento del equipo.

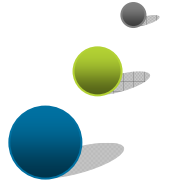
El paralelismo con la empresa es evidente. Cuando despiden a un entrenador, o a un director, de un equipo lleno de buenos jugadores que juegan mal, siempre nos hacemos las mismas preguntas. ¿Seguro que es al entrenador al que hay que echar?, ¿Si el no juega, ni presiona en todo el campo, ni mete goles?, ¿Cuál es exactamente su responsabilidad?. ¿Que ha hecho tan mal como para merecer el despido?. ¿En qué se ha equivocado tanto?.

¿No será sencillamente la solución más fácil, el camino de menos resistencia ante el problema que se plantea? Y puestos a hacernos preguntas, nos preguntamos también cual es la responsabilidad del presidente, la de su equipo de dirección y también la de los jugadores.

Vaya por delante que, en mi opinión, en la medida en que todos tienen capacidad para dar respuesta a lo que ocurre, todos son responsables, pero sus responsabilidades son distintas, y en gran medida son además independientes. ¿Cuál es exactamente la responsabilidad del entrenador y del director? La responsabilidad de quien entrena y de quién dirige es crear las condiciones. Los entrenadores, como los directores, son “creadores de condiciones”.

Al entrenador se le paga por crear las condiciones para que los jugadores puedan dar su cien por cien. Por crear las condiciones para que los jugadores elijan el mejor nivel de compromiso y motivación, se le paga por crear las condiciones para que los jugadores puedan desplegar el potencial de juego que tienen, por crear las condiciones para que el equipo consiga resultados.

Es cierto que Luxemburgo no puede jugar por Zidane, ni se puede comprometer por Guti, ni puede elegir el nivel de motivación de Roberto Carlos, no puede hacer que elijan jugar como un equipo bien engrasado, pero puede y debe crear las condiciones para que cada uno de los jugadores lo haga. Y si no es capaz de crear las condiciones, ha perdido ese partido y se tiene que marchar.



Hay directores que consiguen crear las condiciones para que sus equipos se comprometan, se esfuercen, se sacrifiquen y den su cien por cien. Motivar es el proceso de dar motivos a alguien para hacer algo y para elegir la actitud con la que lo hace. Si como entrenador, o director, no eres capaz de dar los motivos suficientes para que los jugadores elijan la excelencia, fracasas en tu trabajo.

Nada de esto excluye la responsabilidad de los jugadores, ni la de los colaboradores en el caso de la empresa. Un entrenador equivocado no anula tu capacidad para dar tu cien por cien, pero hace más difícil que la excelencia surja. Cada jugador, como cada colaborador, sigue siendo responsable de lo que hace cada partido y cada entrenamiento, dentro del marco de juego que se le ha definido.

Oigo con cierta frecuencia a los tertulianos del balón, para describir a un entrenador competente, afirmar que es un “estudioso del fútbol”. Como si el hecho de saber mucho de fútbol fuera la garantía para conseguir los resultados. Es cierto que puede ser necesario, pero no suficiente.

Entrenar no solo es saber de fútbol, no consiste en conocer la estrategia de juego de la “naranja mecánica” de Cruyff, ni manejar el cuaderno rojo de aquel, ni el sistema de rotaciones de este, ni conocer siete formas distintas de manejar la superioridad numérica en un partido, entrenar un equipo es una cuestión de ser capaz de crear las condiciones para que la maravilla ocurra.

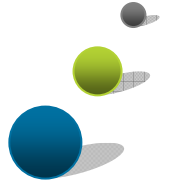
He conocido a muchos directores de empresa con la mejor formación de negocios incapaces de hacer que sus equipos rindan por encima de la media. Y también he conocido a directores con un nivel de formación inferior, bajo cuyo liderazgo los equipos eran capaces de conseguir los retos más ambiciosos. La capacidad para provocar la excelencia en el equipo es mucho más determinante para el éxito que el conocimiento y la formación técnica.

En un enfoque más poético diríamos que el entrenador viene a ser como el grano de arena en la ostra, que la estimula para que a su alrededor se genere la perla.

Otra cosa, es que para que esas condiciones se vean hay que dejar al entrenador que haga su trabajo el tiempo suficiente. En un mundo marcado por la inmediatez, y por la presión del público y los medios de comunicación, el margen para cometer errores es cero. Es cierto que el Madrid lleva varios años sin ganar un título y sin jugar bien, pero ese balance le toca a Florentino, no a Luxemburgo que no ha completado siquiera un año al frente del primer equipo.

¿Y Florentino Perez y su equipo de dirección qué? Peter Drucker lo dijo hace ya algunos años, “A quien dirige se le debería pagar por preparar a la empresa para el futuro”, y eso implica ganar también el presente. La responsabilidad de Florentino Perez es preparar al Real Madrid para el siglo XXI, con todo lo que ello significa.

A los equipos de fútbol, como a los departamentos de las empresas, se les exige en función del potencial que tienen. Florentino Perez dirige un equipo que ha sido el mejor del siglo XX, con el mayor presupuesto del mundo, con la marca mejor conocida, una de las mayores asociaciones civiles de España, y con la



---

capacidad de atraer a extraordinarios jugadores y entrenadores. A cambio de estos recursos, se le exige jugar bien, dar espectáculo y ganar un porcentaje muy alto de los partidos que juega.

Si aceptamos que somos responsables en la medida en que tenemos capacidad para responder, no cabe duda de que la mayor capacidad para responder ante lo que ocurre en la vida de una organización la tiene quien la dirige.

De hecho, en el tema que nos ocupa, si el entrenador no consigue crear las condiciones adecuadas, es parte de la responsabilidad de quien dirige la organización sustituirle por otro y, de paso, asumir la responsabilidad de sus elecciones.