

Artículo de opinión

Septiembre 2008

Autor: Gonzalo Martínez de Miguel, Director General de INFOVA

DE LA SERIE “EN EL FÚTBOL COMO EN LA VIDA” - LECCIONES DE LA TEMPORADA 2007-08

¿Qué hacemos con el fracaso?

Hay competiciones más amables que otras. Los torneos por eliminatorias como la Copa del Rey o la Copa de Europa, son los que tienen el mayor índice de crueldad. Solo un ganador de todos los equipos en competición.

La liga es más generosa. Ganan los tres de segunda que suben a primera, los que evitan el descenso a segunda en los últimos partidos, los que se consiguen meterse en UEFA, o en Champions, siempre que su expectativa no fuese ganar la liga. Al final del torneo, aproximadamente el 40% de los equipos de la liga, y sus aficiones, tienen algo que celebrar.

Pero y el fracaso, ¿Qué hacemos con el fracaso?

La gestión que hagamos del fracaso será decisiva de cara a la próxima temporada, al próximo proyecto.

Como en otros ámbitos de la vida, la única tragedia de fracasar en algo es no aprender nada. Cuando fracasamos y no aprendemos nada todo es pérdida. Si utilizamos lo ocurrido para aprender y corregir, el fracaso se convierte en el primer paso hacia el nuevo éxito.

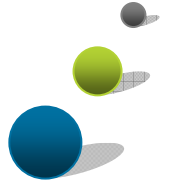
Esto debería ser de cajón, pero lo cierto es que muchas organizaciones aprovechan los fracasos para otras cosas en lugar de utilizarlos para aprender.

Equipos como el Barcelona, Zaragoza, Valencia, Sevilla, por mencionar algunos de los casos más evidentes este año, con plantillas en teoría espectaculares para haber obtenido mejores resultados, han tenido que hacerse la pregunta de qué han hecho mal. En qué se equivocaron. Qué deben cambiar para el año que viene.

Desafortunadamente para alguno de estos equipos, no todos aprenderán suficiente del fracaso de este año y necesitarán un par de años para hacer los cambios necesarios.

Parte de la gestión inteligente del fracaso es ser capaz de mirar los resultados obtenidos, mirar la gestión realizada durante los últimos meses o años y poder decir: “Si, hemos fracasado. Tenemos que aprender todo lo que podamos y hacer algo distinto la próxima vez”. Muchos en lugar de hacer esta afirmación buscarán excusas de todo tipo para justificar sus decisiones.

Para muchos la palabra fracaso es demasiado dura. Algunos amigos psicólogos opinan que muchas personas hacen reflexiones internas como estas: “Si el resultado obtenido por mi trabajo es un fracaso, eso me convierte en un fracasado. Por tanto, si soy un fracasado lo que voy a hacer la próxima vez es lo que hacen los fracasados, es decir fracasar”



Puestos así, prefieren hablar de oportunidades perdidas, de resultados por debajo de lo esperado, de momentos para el aprendizaje, de incidentes en el camino, y otra serie de eufemismos para no utilizar el término crudo de fracaso.

La realidad es que no hay éxito posible sin fracasos. La “historia universal del éxito” esta llena de fracasos que dieron lugar a cambios que se convirtieron en la base sobre la que se construyo un nuevo éxito.

También es cierto que hay quien utiliza el fracaso organizativo para saldar cuentas pendientes, para hacer sangre, para buscar culpables en lugar de responsables, para ocupar mas poder y para echar balones fuera. Fracasos que en lugar de desatar la creatividad y el cambio productivo, desatan la envidia, el oportunismo y el daño.

El drama no es el fracaso, es lo que hacemos con él.

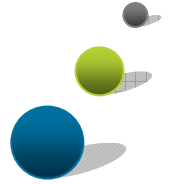
En las empresas y organizaciones podemos aprender mucho de la gestión del éxito y el fracaso que hacen los grandes equipos de fútbol.

Las principales dificultades para aprender de los fracasos son las siguientes:

1. Confundir síntomas con problemas. Lo que vemos normalmente son los síntomas, hay que ser capaz de leer cual es problema real que subyace. Si nos dedicamos a actuar sobre los síntomas los problemas permanecen.
2. Negarse a aceptar la responsabilidad. Frecuentemente los presidentes y entrenadores en lugar de decir, “Si, me equivoqué he aprendido y voy a hacer los cambios necesarios”, echan balones fuera, achacan los malos resultados a factores ajenos a su responsabilidad. Como resultado repiten las mismas decisiones de la campaña anterior queriendo demostrar que ellos tenían razón.
3. La incapacidad para tomar decisiones emocionalmente importantes o impopulares, para ellos o para la organización. Hay cambios necesarios y dolorosos que no se quieren hacer por no pagar el precio emocional que suponen.
4. La incapacidad aprendida. Se produce en aquellos casos en los que los responsables saben tanto de un tema que son incapaces de hacer nada diferente a lo que han hecho en los últimos años. Las rodadas marcadas en el camino son tan profundas que siempre terminan cayendo en ellas.

En definitiva, lo que hacemos cuando gestionamos bien un fracaso es reconocerlos, aprender, cambiar y mejorar.

En la película infantil “Descubriendo a los Robinson” el protagonista, un brillante joven con dotes para la ciencia y la invención, hace una demostración de uno de sus inventos ante la familia que quiere impresionar. Desafortunadamente la demostración en un absoluto fracaso, pero cuando él empieza a disculparse por haber fracasado, la familia empieza a aplaudirle y a celebrarle al grito de “Que precioso fracaso, ojala aprendas mucho de él” Le reconocen el esfuerzo, el atrevimiento, la imaginación y saben que ese fracaso es esencial para poder construir un proyecto de éxito.



Las organizaciones que no se permiten fracasar, aquellas donde el error se penaliza, no intentan nada nuevo. Lo que la empresa debe penalizar es la frivolidad en la gestión no el resultado no deseado de un proyecto bien planteado y bien ejecutado.

Deportivo de la Coruña. Claridad en la visión del presidente.

El Deportivo de la Coruña hizo una primera vuelta desastrosa en resultados. En puestos de descenso, a cinco puntos de la salvación muchas jornadas, con un equipo joven y un nuevo entrenador parecían condenados a pelear por la permanencia durante todo el torneo.

Sin embargo, a dos partidos del final del torneo, eran el mejor equipo de la segunda vuelta. Estaban cerca de las competiciones europeas, habían ganado a los equipos de arriba de la tabla con un juego solvente, y parecían capaces de ganar a cualquiera.

¿Qué pasó entre la primera y la segunda vuelta? Pues, entre otras cosas, que tienen un presidente que sabe de su negocio, sabe de fútbol. En lugar de ponerse nervioso, empezar a cambiar entrenadores, o tratar de insuflar energía extra, con declaraciones inoportunas para salvar su imagen, exigiendo a sus jugadores más de lo que hacían, Lendoiro observaba los partidos y veía lo que estaba ocurriendo. Una cosa es el juego y otra cosa son los resultados. Jugar bien no te garantiza sumar puntos a corto plazo, pero jugar mal te garantiza problemas a largo plazo.

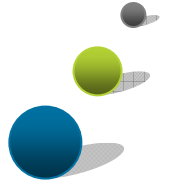
Ahí está la clave, en el plazo que juzgamos el juego del equipo. El Deportivo de la Coruña estaba jugando bien, perdía partidos que no debería perder. Quizás un poco de inexperiencia de algunos jugadores, quizás un poco de mala suerte en acciones puntuales, quizás falta de puntería en algunos momentos clave,..., pero el juego, lo que realmente importa, no era malo. Lendoiro optó por confiar en el entrenador y en el equipo. Dejó que el equipo terminara de encajar, que el cambio de entrenador se asimilase y sobre todo dejó que la lógica de las cosas siguieran su curso. Hacer un buen trabajo es la mejor forma de obtener los mejores resultados.

Claro que para acertar en la decisión de dejar al equipo seguir trabajando, quien dirige tiene que saber suficiente del negocio como para tener juicio independiente de la presión de los resultados inmediatos y de todo lo que los malos resultados generan: presión interna y externa a la organización.

Lendoiro sin duda comete errores. A veces apuesta tan alto que puede poner al equipo al borde de la quiebra económica, pero también es cierto que podría impartir varios master sobre gestión de entidades deportivas. Podría explicar su política de fichajes, cómo consigue que una ciudad de 245.000 habitantes tenga un equipo capaz de codearse con la élite de fútbol nacional y europeo.

El deportivo está protagonizando uno de los casos más interesantes de regeneración deportiva de los clubes españoles. Un equipo sin grandes estrellas, con mucha juventud, con un buen presupuesto, con un entrenador eficaz y con un presidente que sabe lo que hace.

Saber dirigir no es intuitivo. Es mucho más que saber llegar al poder, hacer declaraciones en público, o compartir palco con las personalidades locales. Quien dirige es el responsable de crear las condiciones para que el resto de la organización pueda hacer su trabajo y producir los mejores resultados. Es quien marca los límites entre lo correcto y lo incorrecto, quien crea la cultura organizativa, quien marca las líneas de trabajo y de inversión.



No me parece casual que Lendoiro sea de los pocos presidentes profesionales del fútbol español. Es decir, que cobra por su trabajo como presidente. Es un presidente profesional y con un largo recorrido en la dirección de instituciones deportivas. Hace años consiguió que el equipo de jockey "Liceo Coruña" fuera el mejor club de España y de Europa. En un deporte dominado durante décadas por los catalanes, convirtió un equipo amateur en un equipo del más alto nivel, capaz de ganarlo todo en cualquier campo. En su momento el fichaje del jugador Martinazzo, el mejor jugador de jockey de su generación, fue como si el Depor hubiera fichado a Maradona.

Cuando ponemos al frente de las organizaciones a personas sin conocimientos y sin trayectoria en los mercados donde operan, no son capaces de leer lo que ocurre en su organización y en el mercado e interpretarlo correctamente.

La experiencia acumulada otorga a los profesionales de la dirección la visión necesaria para marcar el destino de la organización y mantener la nave en el rumbo correcto.

El Valencia. Falta de respeto a la sensibilidad de la organización.

El Valencia destituyó a su entrenador estando terceros en la tabla con toda la competición por delante, y terminó peleando por evitar el descenso de categoría.

Quique Sánchez Flores había demostrado en años anteriores ser un buen entrenador, había llevado al Valencia a competiciones europeas los dos últimos años, había hecho un buen cesto con los buenos mimbres que tenía, pero, por alguna razón, perdió la confianza de la afición y de la dirección que no dudó, o si dudó, pero finalmente decidió entregar su cabeza a los aficionados.

Posteriormente las tensiones, las exigencias y los gritos de los aficionados, y de los diferentes grupos de poder dentro del club, terminaron con un cambio de presidente, que se marchó abrumado por los malos resultados y por el estrepitoso fracaso de juego del entrenador que había fichado.

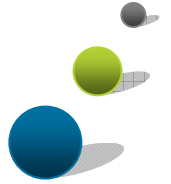
El nuevo entrenador, Coeman, llegó decidido a cambiar la dinámica perdedora del equipo y decidió prescindir, del modo mas feo posible, de los jugadores que habían sido la espina dorsal del equipo, los jugadores con los que la afición se había identificado durante años, los que habían ganado dos ligas, los que habían jugado dos finales de Copa de Europa, los que habían llorado de rabia en el campo por no poder entregarle a la ciudad el trofeo deseado. Por más que su juego fuese cuestionable, los aficionados entendieron que merecían ser tratados con respeto.

Realmente no había ninguna necesidad de apuntarles con el dedo, de tratarles como si fueran apestados, culpables de negligencia, culpables en definitiva de haber agotado su mejor etapa como jugadores, en opinión del entrenador, claro.

Se les separó del equipo, se anunció públicamente que no volverían a jugar en el Valencia, se les apartó de los entrenamientos y se les invitó a buscar equipo. A alguno de ellos esa comunicación les apartó de la Selección Española, máximo honor al que puede aspirar un jugador español, donde venían siendo jugadores fijos en las últimas convocatorias.

No se entiende como el equipo de gestión del club, encabezado por su presidente, consintió esas medidas.

Al final, a pesar de haber ganado la Copa del Rey, el entrenador fue despedido y prácticamente nombrado persona non grata en Valencia.



Las organizaciones tienen sus héroes y sus ritos. Merece la pena conocerlos y saber navegar entre ellos. Hay entrenadores que tienen que abrir el camino de la suplencia para jugadores importantes. Podemos recordar muchos casos como el de Valdano que siendo entrenador decidió sentar en el banquillo a Butragueño, que había dado nombre a una generación de futbolistas del Real Madrid, para dar paso a Raúl.

Frecuentemente es necesario empezar a prescindir de jugadores emblemáticos. Pero esos cambios, con una carga emocional tan fuerte para aficionados y jugadores, hay que hacerlos con el respeto y la sensibilidad suficiente para no herir a la organización.

Coeman apostó fuerte y perdió. Fue valiente. Hizo lo que creía que era mejor para el equipo y se equivocó estrepitosamente en las formas. No ha demostrado que sea un gran entrenador, ni que entienda la complejidad emocional de una organización. Probablemente, a pesar de haber ganado la copa, será recordado como uno de los peores entrenadores de la historia del Valencia.

A muchos directores les corresponde hacer cambios generacionales en su empresa. Es un error no hacerlos, pero también es un error hacerlos como si no tuviera mucha importancia para el resto de la organización.

Cuando faltas el respeto a los que se van, los que se quedan saben que la dirección no siente un gran respeto por los profesionales que no rinden tanto como ellos quieren, saben que el aprecio que la dirección les manifiesta es solo interés egoísta. Los profesionales quieren saber con quien se están jugando los cuartos y sacan conclusiones rápidamente.

Si en el sector se corre la voz de que la empresa actúa de esa manera los mejores profesionales no querrán fichar por esa empresa y si lo hacen impondrán un extra de garantías y remuneración.

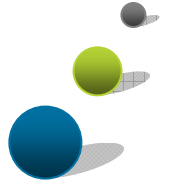
En definitiva, los cambios sensibles para la organización merecen ser hechos desde el respeto a las personas que han trabajado en la empresa durante años, hacerlos desde el agradecimiento por los servicios prestados, homenajear con sinceridad, ser generoso con las personas que se van y explicar las razones del cambio a toda la organización.

El Getafe: La excelencia como actitud.

El Getafe, un equipo modesto en presupuesto y en historia en la alta competición, es de esos equipos que cada año sufre la pérdida de muchos de sus mejores hombres. Tanto jugadores como cuerpo técnico son tentados por los equipos más grandes cuando el Getafe hace una buena temporada. Este año de la campaña 2007/08 el equipo estrenó entrenador, ya que Schuster se fue al Real Madrid, como Quique Sánchez Flores se fue al Valencia y como Laudrup se ha marchado buscando más proyección y mejor sueldo.

Algunos de sus jugadores más sobresalientes eran los descartes cedidos por otros equipos. No había figuras de renombre internacional, ni grandes instalaciones deportivas, ni alta tecnología aplicada al desarrollo del rendimiento deportivo...es decir, el Getafe es un equipo que debe conformarse, a priori, con pelear por la permanencia y hacer algunos partidos importantes ante grandes rivales en su estadio.

Sin embargo, contra pronóstico el Getafe se metió en la final de la Copa del Rey y en los cuartos de final de la Copa de la UEFA. Bien es cierto que, como estaba previsto, ser el único equipo, junto con



el Barsa, vivo en tres competiciones le pasó factura en la liga donde a tres jornadas del final estaba sin la permanencia garantizada, a cuatro puntos del descenso.

En términos de comportamiento individual y organizativo la excelencia la definimos como la “actitud de dar el cien por cien en la realización de una tarea o un proyecto”

Ser excelente, dar tu cien por cien, hacer lo mejor que puedes, no te garantiza el resultado deseado, pero te garantiza el mejor resultado posible en ese momento.

La metáfora perfecta de lo que ha sido el Getafe de este año fue el partido contra el Bayer de Munich. Empatados a cero en el partido de ida, jugar con uno menos todo el partido, ante un equipo grande, tenerle contra las cuerdas todo el partido, adelantarse tres a uno en la prórroga, terminar empatando a tres en el último segundo, para quedar eliminado, en el partido más épico que recuerdo desde hace mucho tiempo.

Es verdad que el Geta quedó eliminado, pero dio su cien por cien. Hizo lo mejor que pudo. No se reservó nada. Lo dio todo y debemos entender que el resultado fue el mejor de los posibles. Ha toro pasado podemos pensar que puedo hacer algo más, como mantener más el balón en los últimos minutos, defender mejor una falta, perder un poco de tiempo,...pero hizo lo que hizo con la información, la experiencia, la energía y los jugadores que tenía en ese momento.

A muchos profesionales les cuesta ver que la excelencia, como actitud, es independiente del resultado. Puedes ser excelente sin conseguir el resultado perfecto.

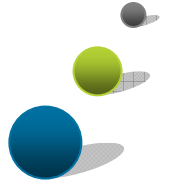
Lo cierto es que la actitud de excelencia no te garantiza el resultado perfecto, pero te garantiza el mejor de los resultados que eres capaz de conseguir.

Cuando una organización, igual que una persona, hace lo mejor que es capaz de hacer el resultado es el mejor de los posibles en ese momento. Lo que no quita que en otro momento, con más información, con más experiencia, con más recursos, el resultado pueda ser diferente.

Para cualquier organización, y más ahora en tiempos de crisis, enfocarse en la excelencia en lugar de enfocarse en los resultados es una buena estrategia. Muchas organizaciones se enfocan en los resultados y no en cómo se consiguen esos resultados.

Trabajar con una actitud de hacer lo mejor que podemos depende de las personas que forman parte del equipo, mientras que los resultados a la postre dependen de otras muchas circunstancias. Por eso, mientras que la excelencia depende de nosotros, el resultado está frecuentemente fuera de nuestra zona de influencia.

Si el Getafe sigue apostando por la excelencia en todos los ámbitos deportivos y de gestión, por lógica, los resultados serán los mejores posibles en este momento.



¿Qué es jugar bien?

¿Quién jugó mejor la semifinal de la liga de campeones de la temporada 2007/08, el Barsa o el Manchester United?

En el partido de ida en casa del Barcelona ninguno de los dos equipos pudo hacer un gol, pero hubo unanimidad, por ocasiones de gol, por posesión, por estilo de juego, por creatividad..., el Barsa jugó mejor.

El partido de vuelta fue parecido. El Barsa lo puso todo, las ocasiones, la presión, los saques de esquina, el dominio,..., y el Manchester puso los goles y se clasificó.

¡Hemos visto mil partidos así!

El Manchester se limitó a aguantar las embestidas del Barsa, deshacer su juego, hacer un gol y ser ordenado defensivamente. Es cierto que un resultado tan corto era muy arriesgado para el Manchester. Teóricamente el Barcelona podía haber hecho un gol en algún momento del segundo partido y ahora la historia sería diferente. Pero la realidad es que el Barsa no dio una gran sensación de poder hacerlo.

Creo que era el portero del Barcelona, Valdés, quien decía aquello de “para que sirve que todos te digan que fuisteis mejores si estás fuera de la final”

¿Qué es jugar bien al fútbol? ¿Jugar bien y jugar bonito es lo mismo? ¿Es jugar bien obtener los mejores resultados?

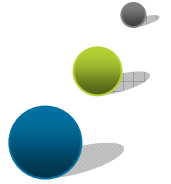
Quizás sencillamente el concepto de buen juego, separado de los resultados, no aplica al fútbol de competición. Podríamos buscar otros adjetivos. Eficaz, directo, estético, bello.

El escritor uruguayo Eduardo Galeano, que se autodefine como un mendigo del buen fútbol, vive pidiendo unas gotas de buen fútbol, por favor. Pero, ¿que pide exactamente? Supongo que pide talento en la cancha, sorpresa, velocidad, regate, desborde, pegada, alguien que haga lo inverosímil, estética y magia.

La valoración de que un equipo jugó mejor es subjetiva, opinable e indemostrable. ¿Que miramos para saber si un equipo juega bien?. ¿La transición del balón de un jugador a otro? ¿El orden y la disciplina en el campo? ¿La estética de los movimientos? ¿La posesión del balón? ¿Valoramos la defensa? ¿Qué el equipo sepa leer el partido y adaptarse al rival? ¿Todo?...

Si hablamos de “jugar bien”, y el objetivo de todos los equipos es ganar, el buen juego tiene que estar asociado al resultado. Jugar bien y perder no es jugar bien, por la sencilla razón de que si lo hubiéramos hecho todo bien, hubiésemos ganado.

Por otro lado un equipo puede ganar sin hacer un juego bonito, incluso aburriendo notablemente a la afición. ¿Es un mal juego? No necesariamente. Es aburrido, probablemente feo, pero objetivamente eficaz. Otra cosa es que como amantes de la belleza prefiramos, teóricamente, ver a nuestro equipo jugar bonito aunque pierda. Sobre todo porque la belleza no tiene por que ser estéril, el mejor juego, el que obtiene los mejores resultados, suele además ser bonito.



No definiendo el resultado a cualquier precio, creo que la victoria hay que merecerla jugando bien, interpretando bien el juego del contrario, siendo estratégico y dando lo mejor que el equipo es capaz de dar, pero cuestiono la estética vacía, la pegada sin puntería, el ataque sin finalización, el regate sin sentido, la fuerza sin dirección y la suma de ocasiones sin gol.

En las organizaciones la buena gestión tiene que venir acompañada de los resultados. Hacer bonitos proyectos, fusiones y adquisiciones de diseño, campañas de publicidad que consiguen una gran notoriedad en el mercado, que las escuelas de negocio escriban casos sobre la empresa, crear una cabeza de puente en lejanos y exóticos mercados, ser la empresa mas creativa del sector, etc, no hace que la gestión sea buena. La buena gestión como el buen juego se mide en términos de eficacia. Tenemos además la dificultad añadida de que la buena gestión empresarial tiene que ser eficaz en el corto plazo y crear las condiciones para conquistar el futuro.

Las mejores campañas de publicidad son las que hacen vender más no las que ganan premios en los festivales del sector.

Decía el recientemente fallecido Peter Drucker, uno de los grandes pensadores de la gestión empresarial del siglo XX, que a los directivos se les debería pagar por triunfar en la tarea de preparar a la empresa para el futuro, entendemos que a través de los mejores resultados. No decía nada sin embargo de que a los directivos se les debería pagar por hacer una gestión bonita aunque sin gol.