



INTERNATIONAL EXECUTIVE BUSINESS
DOSIERE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

**PREPARANDO EL
ESCENARIO PARA
UN GRAN
RESULTADO**



E

N LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS se ha generado todo un culto en torno a los equipos. Incluso en una sociedad tan ferozmente individualista como la estadounidense, los EQUIPOS son considerados casi sacrosantos. Está tan difundida la creencia de que trabajar en equipos nos hace más creativos y productivos, que cuando enfrentamos una tarea nueva los líderes rápidamente suponen que los equipos son la mejor manera de hacer el trabajo. Pero no es tan así, dice J. RICHARD HACKMAN, catedrático e investigador de Psicología Social y Organizacional en HARVARD UNIVERSITY y destacado experto en equipos, en su **libro LEADING TEAMS: SETTING THE STAGE FOR GREAT PERFORMANCE (Liderazgo de equipos: preparando el escenario para un gran resultado)**.

Profundicemos los conceptos de gerencia sobre EQUIPOS DE TRABAJO con los aportes de J. RICHARD HACKMAN.

LOS EQUIPOS NO SE DESEMPEÑAN TAN BIEN COMO PODRÍAN, A PESAR DE TODOS LOS RECURSOS EXTRAS QUE RECIBEN

El investigador inicia su obra sobre liderazgo con una pregunta: *¿Cuando varias personas trabajan juntas para construir una casa, lo más probable es que el trabajo: (a) tome menos tiempo, (b) se demore más, o (c) no se termine?* HACKMAN explica que esta pregunta con alternativas apareció en un examen estándar para niños de cuarto año básico en Ohio, y la respuesta obvia por supuesto era la a, que el trabajo tomará menos tiempo. Esta anécdota ilustra desde cuán tempranamente se nos dice que el **trabajo en equipo** es algo bueno.

Las personas tienden a pensar que los equipos son la forma democrática y eficiente de hacer las cosas. No tengo dudas de que cuando uno tiene un equipo, existe la posibilidad de que surja algo mágico, produzca algo extraordinario, una creación colectiva de una calidad y belleza anteriormente inimaginables. Pero no siempre será así. Las investigaciones muestran consistentemente que los equipos no se desempeñan tan bien como podrían, a pesar de todos los recursos extras que reciben. Y esto ocurre porque los problemas de **coordinación y motivación** normalmente reducen los beneficios de la colaboración. E incluso cuando se cuenta con un grupo sólido y cohesionado, suele serlo porque compite contra otros equipos, y esa dinámica también puede ser un obstáculo para un progreso real. Así que hay dos desventajas desde el principio, razón por la cual muchas veces tener un equipo es peor que no tenerlo.



PARA QUE UN EQUIPO SEA EXITOSO, DEBERÁ SER REAL

Como mínimo, significa que los equipos deben ser limitados. Puede sonar tonto, pero si usted va a liderar un grupo, primero debe estar seguro de quiénes lo componen. En nuestro reciente libro SENIOR LEADERSHIP TEAMS, Ruth Wageman, Debra Nunes, James Burruss y yo recopilamos y analizamos datos de más de 120 equipos del más alto nivel en todo el mundo. No nos sorprendió descubrir que casi todos los equipos de altos ejecutivos que estudiamos creían tener sus límites claros. Pero cuando pedimos a estos que describieran sus equipos, menos de 10 por ciento concordó en quiénes los componían. ¡Y estamos hablando de equipos de altos ejecutivos!

A menudo el CEO es el responsable cuando los límites de un equipo son difusos. Por temor a parecer excluyentes o, en el otro extremo del espectro, determinados a incorporar a personas en el equipo por razones de política interna, los máximos ejecutivos frecuentemente crean grupos disfuncionales. La verdad es que para armar un equipo hay que tomar decisiones duras acerca de quiénes pertenecen y quiénes no; no todos los que quieren estar en el grupo serán incluidos, y otros tendrán que ser excluidos.

Trabajamos con una importante firma de servicios financieros que no permitía que el director de finanzas participara en el comité ejecutivo, pues estaba claro que él era un destructor de equipos. No le gustaba trabajar en equipo, no estaba dispuesto a buscar soluciones colectivamente, y eso generaba problemas en todos los equipos en los que participaba. El CEO invitó al director de finanzas para que siguiera en su puesto porque era un ejecutivo realmente capaz, pero estaba excluido del equipo de alta dirección. Aunque al principio eso hirió sus sentimientos, al final estaba mucho más feliz porque no tenía que participar en las "aburridas" reuniones de equipo, y éste funcionaba mucho mejor sin él. Este arreglo funcionó porque el CEO se comunicaba en forma exhaustiva con el director de finanzas antes y después de cada reunión del comité ejecutivo. Y sin la presencia del director de finanzas, el comité podía convertirse en un verdadero equipo.

LOS EQUIPOS DE TRABAJO NECESITAN UN RUMBO ATRACTIVO ¿CÓMO SE LOGRA?

No hay una forma correcta de fijar un rumbo; la responsabilidad puede caer en el líder del equipo o en alguien de la organización que no es del equipo o incluso en el equipo mismo cuando se trata de grupos de socios o de



de consejos de administración. Como sea que se haga, fijar una dirección es emocionalmente demandante porque siempre implica ejercer autoridad, y eso inevitablemente genera angustia y ambivalencia, tanto para quienes la ejercen como para quienes la acatan. Los líderes emocionalmente maduros están dispuestos a y son capaces de avanzar hacia situaciones que generan ansiedad a medida que establecen un rumbo claro y desafiante para un equipo. Pero al hacerlo, el líder a veces se encuentra con una resistencia tan intensa que puede poner su trabajo en peligro. Me convencí de ello súbitamente hace algunos años, durante un seminario que impartía. Estaba hablando de cómo los líderes que fijan un rumbo exitosamente no temen asumir la responsabilidad personal por la misión del equipo. Mencioné a John F. Kennedy y a Martin Luther King, Jr., y entusiasmándome dije que las personas que han leído el Nuevo Testamento saben que Jesús no armaba pequeñas reuniones grupales para decidir los objetivos de su ministerio. Uno de los ejecutivos en la sala me interrumpió y dijo: '*¿Se da cuenta de que está hablando de dos asesinatos y una crucifixión?*'.

LAS FALACIAS COMUNES SOBRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En general, la gente piensa que los equipos que trabajan juntos armónicamente son mejores y más productivos que los que no. Pero en un estudio que realizamos sobre las orquestas sinfónicas, descubrimos que en las cundía el malhumor tocaban ligeramente mejor que aquéllas donde todos los músicos eran genuinamente felices. Eso se debe a que la relación causa-efecto es al revés de lo que la mayoría de las personas cree: *cuando somos productivos y hemos hecho juntos algo bueno (y somos reconocidos por ello), nos sentimos satisfechos; no al revés. En otras palabras, el estado de ánimo de los miembros de la orquesta después de tocar dice más de su desempeño que su estado de ánimo antes de tocar.*

Otra falacia es que los equipos grandes son mejores que los pequeños porque tienen más recursos a los que apelar. Un colega y yo realizamos una investigación que mostró que a medida que un equipo crece, la cantidad de relaciones que necesitan ser gestionadas aumenta a ritmo acelerado y casi exponencial. Es la gestión de las relaciones entre los miembros de un equipo la que genera los problemas. Mi regla de oro es evitar los dos dígitos. En mis cursos, nunca permito que haya equipos con más de seis alumnos. Los equipos grandes normalmente terminan siendo una pérdida de tiempo para todos. Por eso es que tener un equipo muy numeroso de altos ejecutivos por ejemplo, uno que incluya al CEO y a todos los subordinados directos puede ser peor que no tener ninguno.



Sin embargo, tal vez el mito más común respecto de los equipos es que en algún momento sus miembros se sienten tan cómodos y familiarizados entre ellos que empiezan a tolerarse mutuamente sus debilidades, por lo cual el desempeño grupal sufre. Salvo para un tipo de equipo en especial, no he podido encontrar ninguna evidencia que respalde ese supuesto. Existe un estudio que muestra que los equipos de I&D necesitan un influjo de talento nuevo para mantener la creatividad y la frescura, pero sólo a un ritmo de una persona cada tres o cuatro años. El problema casi nunca es que un equipo se estanque, más bien es que no tiene la oportunidad de consolidarse.

¿LA NOVEDAD ES UNA DESVENTAJA?

Absolutamente. Las investigaciones que lo demuestran son incontrovertibles. Piense en las tripulaciones a cargo de los aviones comerciales. National Transportation Safety Board descubrió que 73 por ciento de los incidentes aéreos en su base de datos ocurrieron en el primer día en que las tripulaciones volaron juntas, antes de que las personas pudieran aprender, a través de la experiencia, la mejor forma para funcionar como equipo; y 44 por ciento de esos incidentes ocurrieron en el primer vuelo de la tripulación. Además, un estudio de la NASA demostró que las tripulaciones cansadas pero que llevaban algún tiempo trabajando juntas cometían alrededor de la mitad de los errores en comparación con tripulaciones con pilotos descansados pero que nunca antes habían volado juntos.

Entonces, ¿por qué las aerolíneas no mantienen juntas a las tripulaciones? Porque no es eficiente desde una perspectiva financiera. Usted aprovecha al máximo sus bienes de capital y sus empleados al tratar a cada avión y a cada piloto como una unidad individual, para luego usar un algoritmo que maximice su utilización. Eso significa que los pilotos a menudo deben transitar a toda prisa por los aeropuertos igual que los pasajeros, y a veces los pilotos vuelan dos o tres aviones con dos o tres tripulaciones diferentes en el mismo día; lo que no es muy prudente a la luz de las investigaciones.

A propósito, el contraejemplo son los Strategic Air Command, o SAC, que habrían lanzado las bombas nucleares de haber sido necesario durante los años de la Guerra Fría. Los equipos SAC se desempeñaban mejor que cualquier otra tripulación de vuelo que hayamos estudiado.

Se entrenaban juntos como equipo, y lograban la excelencia en el trabajo en conjunto porque tenían que hacerlo. Cuando se trabaja con otros en tiempo real no puede haber errores, por lo que mantiene juntos a los equipos durante muchos años en vez de cambiar constantemente su composición.



SI LOS EQUIPOS DEBEN MANTENERSE JUNTOS PARA LOGRAR EL MEJOR DESEMPEÑO, ¿CÓMO EVITAR QUE SE VUELVAN COMPLACIENTES?

Aquí es donde entran los ANORMALES. Todos los equipos necesitan un alguien que ayude al equipo al desafiar la tendencia a desear demasiada homogeneidad, la que puede sofocar la creatividad y el aprendizaje. Los ANORMALES son aquéllos que se detienen y dicen: ¡Un momento! ¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Quién les asegura que no estamos mirando este problema desde el prisma equivocado? Ahí es cuando la gente dice: "Oh, no, no, no, eso es ridículo", de modo que surge la discusión sobre qué es lo ridículo. A diferencia del director de finanzas que mencioné antes, que dañaba al equipo al cortar las discusiones, el anormal abre más ideas, y con eso usted obtiene mucha más originalidad. En nuestra investigación, examinamos cuidadosamente a equipos que produjeron algo original y a otros que eran medianamente buenos, de donde no salió nada del otro mundo. Resultó que los equipos con anormales se desempeñaron mejor que los demás. En muchos casos, el pensamiento anormal es una fuente de grandes innovaciones.

Sin embargo, podría agregar que a menudo los ANORMALES pagan un costo personal por salirse de la norma. Son los individuos dispuestos a decir lo que nadie más está dispuesto a articular. El ANORMAL eleva el nivel de ansiedad de las personas, para lo que se necesita no poca valentía. Cuando el barco va con la corriente a favor, se requiere de un valor extraordinario para pararse y decir: "Tenemos que detenernos y tal vez cambiar de dirección". En el equipo nadie quiere escuchar eso, y precisamente por eso es que muchos líderes castigan tan duramente a los anormales y tratan de que no hagan preguntas difíciles, e, incluso es posible que los saquen del equipo. Y cuando éste pierde a su anormal, es cuando se vuelve mediocre.

¿QUÉ HACE EFICAZ A UN EQUIPO, Y CÓMO PUEDE EL LÍDER HACER QUE SE DESEMPEÑE MEJOR?

Un buen equipo satisfará a sus clientes internos o externos, se hará más fuerte a medida que pase el tiempo, y fomentará el aprendizaje y el crecimiento de sus miembros. Pero ni siquiera el mejor líder del mundo puede hacer que un equipo ande bien. Lo que todos podemos hacer es elevar la probabilidad de que un equipo sea estupendo si reunimos cinco condiciones en la empresa. Y aun así el líder no tiene ninguna garantía de que creará un equipo mágico. En buena medida y mucho antes en su existencia de lo que cree la mayoría de los líderes, los equipos generan sus propias realidades y controlan sus propios destinos.



En 1990, edité una colección de ensayos escritos por colegas que habían estudiado a equipos encargados de diversas tareas en 27 organizaciones, las que iban desde una compañía de teatro infantil, pasando por un equipo en una institución de salud mental hasta un grupo de venta y reparto de cerveza. En estos estudios, descubrimos que lo que ocurre la primera vez que un grupo se conoce afecta fuertemente la manera en que opera durante toda su existencia. De hecho, los primeros minutos en que se arma cualquier sistema social son los más importantes, porque en ellos se establece no sólo hacia dónde va el grupo, sino también qué relación existirá entre el líder del equipo y el grupo, y cuáles serán las normas de conducta esperadas y que se harán cumplir.

Una vez le pregunté a CHRISTOPHER HOGWOOD, durante muchos años el afamado director de la HANDEL AND HAYDN SOCIETY en Boston, cuán importante era el primer ensayo cuando le tocaba ser director invitado de una orquesta. ¿Qué quiere decir con el primer ensayo?, preguntó. "Sólo dispongo de los primeros minutos". A partir de ahí me explicó que a lo que presta más atención es a la forma en que empieza su primer ensayo. Es así porque él sabe que los miembros de una orquesta harán una evaluación muy rápida respecto de si harán o no una interpretación musical sobresaliente con un director, o si éste será un obstáculo.

Creo que hay una cosa que los líderes como HOGWOOD y otros pueden hacer para mejorar las probabilidades de que un equipo se convierta en algo especial, **y eso es asumir su propia singularidad.** Usted no debería tratar de liderar como JEFF BEZOS, porque usted no es JEFF BEZOS. Cada líder aporta al trabajo sus propias fortalezas y debilidades. Aproveche los momentos de inspiración en aquello en lo que usted sabe que es bueno, y pida ayuda en aquello en lo que no es tan bueno. No trate de imitar un estilo de liderazgo o a un equipo, porque no hay una sola forma correcta de liderar un grupo. Existen muchas formas diferentes de crear las condiciones para la eficacia, para sostenerlas y para ayudar a los equipos a que obtengan la mayor ventaja de ellas. *Los mejores líderes de equipos son como los músicos de jazz: improvisan constantemente a medida que avanzan.*

¿CUÁN BUENAS SON LAS EMPRESAS PARA BRINDAR UN CONTEXTO QUE APOYE A LOS EQUIPOS?

Irónicamente, las organizaciones con los mejores departamentos de recursos humanos suelen hacer cosas que contradicen completamente el buen comportamiento de un equipo. Y es así porque los departamentos de RH tienden a instaurar sistemas que son muy buenos para guiar, dirigir y corregir la conducta individual. Piense en un sistema de gestión de personal que ha sido mejorado por psicólogos industriales para identificar las habilidades necesarias para un puesto en particular y para probar las habilidades de los empleados. En ese sistema, el departamento de RH elaborará una capacitación para desarrollar a las personas "correctas" de la manera "correcta".



El problema es que todo va dirigido al individuo. Este foco unilateral en el empleado como individuo es una de las principales razones por las cuales los equipos no funcionan tan bien como podrían hacerlo en organizaciones con sólidos departamentos de RH. Sólo mire nuestra investigación sobre los equipos de altos ejecutivos. Descubrimos que hacer COACHING individualmente a cada miembro no es de mucha ayuda para que los equipos ejecutivos se desempeñen mejor.

Para que un equipo obtenga los beneficios de un COACHING, éste debe enfocarse en los procesos de grupo. Y el TIMING (Establecimiento de las fechas o plazos para hacer algo) es vital. El líder del equipo necesita saber cómo dirigir una reunión de lanzamiento del grupo, de modo que los miembros se orienten y comprometan con sus tareas; cómo ayudar al equipo a revisar a medio camino qué es lo que está funcionando bien y qué no, y con ello corregir la estrategia de desempeño; y cómo tomar unos minutos una vez realizado el trabajo para reflexionar sobre lo que salió bien o mal, lo que puede ayudar a los miembros a hacer un mejor uso de su conocimiento y experiencia en una próxima oportunidad. El COACHING de equipo consiste en fomentar un mejor trabajo en acción, no en mejorar las interacciones sociales o las relaciones interpersonales.

EQUIPOS VIRTUALES, ¿FUNCIONAN O SON VÍCTIMA DE LA FALTA DE ESTRUCTURA?

Los equipos virtuales se ganaron un lugar en la década pasada, pero no creo que sean fundamentalmente diferentes de los equipos tradicionales.

Al principio se fantaseó mucho con que todo el mundo estaría en internet, que la sabiduría de las multitudes se impondría automáticamente, y que los grupos no estructurados vendrían con ideas nuevas y profundas que los grupos cara-a-cara jamás podrían haber generado. Pero eso nunca ocurrió; los equipos virtuales necesitan las mismas condiciones básicas para ser eficaces que los equipos cara-a-cara, y tal vez más. Dicho esto, estamos viendo que lo que se puede hacer sin tanto contacto cara-a-cara es mucho más de lo que creíamos posible. Por ejemplo, la tecnología actual le permite tener abierta una ventana de chat durante una conferencia web, de modo que puede tipear la palabra hand ("pido la palabra") para indicar que desea hablar a continuación. Las personas no necesitan ver su rostro para saber que usted desea hablar. Pero incluso los equipos virtuales bien estructurados necesitan tener una reunión de lanzamiento con todos presentes, una revisión a medio camino hecha cara-a-cara, y un informe final en vivo. Me parece imposible que tengamos equipos online eficaces a menos que sepamos quién está en él o cuál es el trabajo principal del equipo, y hasta ahora ése sigue siendo un problema en los equipos virtuales.



EL DESAFÍO PARA UN LÍDER ES ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ENTRE LA AUTONOMÍA INDIVIDUAL Y LA ACCIÓN COLECTIVA

Muchas personas actúan como si ser un buen jugador de equipo fuera el indicador clave de su valer, y claramente no lo es. Existen muchas cosas que los individuos pueden hacer mejor por sí solos, y no se les debería castigar por ello. Volvamos por un momento a la pregunta de cuarto año básico sobre el trabajo en conjunto para construir una casa. Probablemente la respuesta sea que en realidad la construcción de la casa tomará más tiempo o no se terminará. Se dan muchos casos en que la colaboración, especialmente en tareas sumamente creativas, es un obstáculo más que una ayuda. Entonces, el desafío para un líder es encontrar el equilibrio entre la autonomía individual y la acción colectiva. Ambos extremos son malos, aun cuando somos más conscientes de las desventajas del individualismo en las organizaciones, y olvidamos que los equipos pueden ser igual de destructivos cuando son tan fuertes y controladores que se pierden las voces y las contribuciones individuales y el aprendizaje.

LAS CINCO CONDICIONES DE ÉXITO

HACKMAN expone cinco condiciones básicas que los líderes de organizaciones tienen que conseguir para crear y mantener equipos de trabajo efectivos:

- **Los equipos tienen que ser reales:** La gente tiene que saber quien está en el equipo y quien no lo está. Es trabajo del líder dejar claro este punto.
- **Los equipos necesitan una dirección convincente:** Los miembros necesitan saber, y estar de acuerdo, qué es lo que se supone que harán juntos. A menos que el líder articule una clara dirección, existirá un riesgo real de que diversos miembros se dediquen a diferentes prioridades.
- **Los equipos necesitan posibilitar estructuras:** Los equipos que tienen un diseño erróneo de las tareas, un número equivocado de miembros, o normas de conductas confusas e impuestas, tienen un problema.
- **Los equipos necesitan una organización que de soporte:** El contexto de la organización -incluyendo el sistema de recompensas, de recursos humanos y de información- tiene que facilitar el trabajo en equipo.
- **Los equipos necesitan un seguimiento por parte de un experto:** Muchos directivos se centran en un rendimiento del individuo, hecho que no comporta obligatoriamente una mejora del trabajo en grupo. Los equipos necesitan un seguimiento como conjunto durante el proceso - especialmente en el inicio, en el punto medio y en el final de un proyecto-.



DEL PIZARRÓN AL DIRECTORIO

LIDERANDO CON EL CORAZÓN

Un aplicado y 'activo predicador' de las situaciones competitivas de los equipos deportivos como fuentes de motivación para fijar objetivos perceptibles, realizables y al alcance de los grupos ejecutivos es MIKE KRZYEWSKI, actual director de la selección de baloncesto de Estados Unidos, un especialista de la gerencia aplicada a los programas de liderazgo de las empresas que toman el deporte como medio de persuasión a través de modelos y estrategias de trabajo en equipo para generar confianza. Graduado de la Academia Militar de West Point, es el autor de la obra LIDERANDO CON EL CORAZÓN (LEADING WITH THE HEART) en la que presenta sus puntos de vista sobre la gerencia y el baloncesto. *"Veó mi trabajo como un desafío de liderazgo. Lo mismo en un equipo de negocios, de la familia o de la iglesia".*

En efecto, KRZYEWSKI cuenta sus principios de liderazgo con los dedos de una mano. Cada uno representa la comunicación, la confianza, el interés por los demás, la responsabilidad colectiva y el orgullo. Sustenta su apreciación que cinco jugadores poco talentosos que forman un conjunto unido le pueden ganar a un conjunto de cinco jugadores talentosos donde cada uno juega por su cuenta. La mano es una gran metáfora. Reniega de quienes no optan por la crítica para manifestar opinión o contrariar decisiones en el campo de juego. Es del criterio que el trabajo de equipo se deberá retroalimentar de los cuestionamientos, por eso durante sus ejercicios de baloncesto aplicados a las estrategias gerenciales, no usa el silbato porque cree que lo distancia de su equipo.

El 'juego de las estrategias gerenciales' de KRZYEWSKI se basa en que los jugadores deberán tomar decisiones en la cancha en vez de esperar a que las instrucciones lleguen del banco del técnico. *"Tanto en los NEGOCIOS como en el DEPORTE es crucial cómo dirigir el equipo de manera que sus miembros puedan tomar decisiones inteligentes, trabajar en conjunto y finalmente alcanzar el éxito".*



Su mensaje se retransmite en el sentido que las estrategias aplicadas por un equipo de alta competición en el terreno de juego, produce alto impulso en los grupos de oficina de las empresas innovadoras. Esta corriente de liderazgo coloca al baloncesto como el deporte de moda en Estados Unidos, por encima del fútbol americano, el modelo tomado En la época del auge manufacturero y focalizado 'en que el director técnico tomaba todas las decisiones y los jugadores servían como piezas intercambiables'. Hoy, tanto el estilo gerencial como las estrategias de juego de la NBA corresponden al ritmo del mundo de los negocios.

En su rol de gerente de campo y promotor de estrategias creativas del juego del deporte para las salas de decisión de las empresas, KRZYEWSKI no se ve como un entrenador de baloncesto, sino como un líder que practica la profesión de adiestrador. "En los periodos críticos es cuando debe surgir la imagen del líder, alguien que no sienta pena de sí mismo y no se deprima, ni se enfade ni se muestre débil ante la adversidad. Los líderes deben vencer ese tipo de emociones y sobresalir por encima del grupo. La palabra que debe siempre ir ligada al liderazgo es confianza. No sólo en el deporte, en cualquier organización la confianza debe ser desarrollada por cada miembro del equipo. De lo contrario, el éxito jamás llegará. Mi éxito, como el de cualquier otro entrenador o líder de una organización, va ligado a las personas. Encestar es importante, pero lo es aún mucho más la persona que encesta. Un error muy común en el deporte es pasarse más tiempo centrado en los esquemas y las estrategias, en lugar de dedicarlo a aquellos que los ponen en práctica: *los jugadores, que son, ante todo, personas*".

En esta ruta, y en un mercado superpoblado en el que los responsables de mercadeo de las empresas se disputan cada momento del tiempo de los consumidores, tanto el 'juego gerencial' de STERN como el de liderazgo de KRZYEWSKI ilustran esta batalla empresarial por la persuasión de consumo con el deporte como herramienta de entrenamiento ejecutivo para conseguir resultados en el competitivo mundo de los negocios.

La psicología clasifica varios factores que sumados, integran una estructura que habilita algunas personas para posicionarse como líderes, el más importante, EL TALENTO.



LIDERAZGO GERENCIAL

UNA CREATIVA MEZCLA DE TALENTO Y COMUNICACIÓN

GEOERGE DAY y PAUL SCHOEMARKER en su obra '*detectando las débiles señales que ayudarán o acabarán con tu empresa*', describen el perfil del líder siglo XXI, como aquel de mente abierta a las nuevas ideas y un continuo buscador de puntos de vista diversos y que presta atención a una amplia variedad de fuentes profesionales y sociales. Si trasladamos este conjunto de rasgos a la industria del deporte para identificar la identidad del ejecutivo con responsabilidad de actuación, podríamos colegir que se necesitaría añadir otras características como son iniciativa, creatividad, madurez emocional, rápida percepción de situaciones del entorno, habilidades resolutivas y capacidad para actuar con pensamiento estratégico. Don W. Blair, vicepresidente de NIKE, propone que el carácter de liderazgo tiene que ver "con lo que uno piensa y dice. En lugar de decir ellos necesitan hacer esto, un líder deberá transmitir *así es cómo podemos hacer esto*". En efecto, la productividad en y fuera de los estadios significa reconocer, escuchar y crear. Es como construir un equipo de baloncesto, en el que el espíritu de grupo es fundamental y no da lugar a individualismos. Aunque haya jugadas personales, el juego es muy fluido y no será posible construir estrategias a partir de un solo punto. Algunas veces es preciso tomar decisiones difíciles como, por ejemplo, quién debería estar en el campo de juego o tomar decisiones sobre los cambios en función de lo que es mejor para cada componente y la agrupación.

El ex jugador y ex entrenador argentino de fútbol y hoy experto en dirección gerencial, JORGE VALDANO, plantea que el líder nace. "Uno no puede tomar la decisión de ser Napoleón. Pero el camino enseña mucho. Hay mecanismos que si uno aplica con inteligencia ayudan a progresar. Yo creo que hay un único consejo que se puede dar y es pedirle a la gente que sea auténtica. El estilo de liderazgo no se puede imitar. Esto lo explica bien el fútbol. Hay temporadas donde sale campeón RIJKAARD (Frank, ex entrenador del Barcelona), con su estilo amable, y al año siguiente todos quieren ser amables. Después sale campeón (el italiano Fabio) CAPELLO, con su estilo autoritario, y todos se hacen el macho porque parece que así aseguran el éxito. Si observamos con atención a todos aquellos que han tenido éxito en cualquier ámbito, veremos que su patrón de liderazgo tiene que ver con la energía de su personalidad. Hay mil maneras de seducir y cada uno debe elegir la que lo hace sentir más cómodo".



VALDANO define el talento como la predisposición natural que cada uno tiene para una determinada actividad. "No nacemos sabiendo de todo, nacemos con una cierta predisposición natural hacia alguna actividad. Y cuanto antes descubramos para qué servimos mejor nos irá en el campo laboral. En lugar de ordenar a los seres humanos en peores y mejores, el talento permite clasificarlos en los que sirven para una cosa y los que sirven para otra. Todos pueden ser útiles. En el fútbol hay dos perfiles clásicos de entrenadores: los carismáticos (motivadores) pero que desprecian el trabajo táctico; y los científicos, obsesivos pero, a veces, despreocupados de las relaciones humanas. No estoy de acuerdo con la resolución de todos los detalles, porque es una característica del HIPERLÍDER y del tipo que dice si no lo arreglo yo, no lo arregla nadie. Los sistemas de liderazgo tienen que ser más abiertos, deben intentar que cada personaje se lidere a sí mismo. Eso justamente aumenta el registro de posibilidades de un equipo".

IMAGEN, UN PELIGROSO RITUAL

El psicólogo JORGE G. GARZARELLI, de la universidad del Salvador, de Buenos Aires, en su obra *Psicología del Deporte*, plantea que "la imagen del líder en el público se verá afectada por múltiples factores entre los cuales se destaca un papel que muchas veces se le asigna. Se convierte en una especie de 'chivo emisario' que deberá cumplir a pie juntillas todas las resoluciones, ilusiones, esperanzas, deberes, que se le ha depositado. Cuando no cumple, la frustración general produce un sentimiento de agresión que es colocado en el capitán o en el entrenador, agresión que una vez racionalizada es justificada. Es aquí el momento del botellazo, la piedra, el insulto, es decir, de la descarga emocional del público, que la mayoría de las veces posee en su interior altos contenidos de personalidad. La gloria para el vencedor o el ganador y la desvalorización para el perdedor es una actitud tan antigua como los mismos deportes".

Para GARZARELLI, "el deporte que posee una capital importancia para el desarrollo integral y orgánico de los pueblos, sirve de una poderosa catarsis que si bien en muchos momentos es despótica e injusta, ayuda a los pueblos a mantener un cierto equilibrio psíquico, no solo en aquellos que lo practican en forma activo, sino para quienes que como espectadores muchas veces son más jugadores que los mismos jugadores. Dentro de este aspecto global, el líder ejercerá una atracción predominante, casi siempre irracional que mucho más tiene que ver con la pasión que con lo intelectual. Sobre el líder se proyectan también aspectos infantiles que no han madurado y que de este modo podrían hallar un canal de salida mucho más facilitado. Lo subjetivo predomina sobre lo objetivo".



A criterio de GARZARELLI, el líder no estará exento de ciertos rituales que varían según el deporte, el folklore, la nacionalidad. "Será el que tendrá acceso al acto de izar banderas, el primero en recibir condecoraciones, encender las llamas olímpicas, el descorche del champagne. A él asimismo, se le brindarán los más pulidos homenajes, ya que se lo deberá mantener la mayor cantidad de tiempo posible, ya que muchas supersticiones y necesidades elementales son las que rondan alrededor de su figura. Para muchas sociedades pasa a ser un héroe nacional y si lo consideramos desde la misma sanidad social, ¿por qué no encuadrarlo?"

En este apartado, VALDANO describe el caso selección España en la UEFA EURO 2008 de Austria y Suiza. "Es verdad que no había ningún jugador reconocido como líder, y, curiosamente, se erigió en líder el estilo, que es algo muy singular e interesante para analizar. El entrenador descargó las presiones, porque su cabeza había sido uno de los objetivos de los medios desde el primer momento, y el hecho de haber definido con tanta convicción el estilo del equipo fue lo que diferenció a esta selección de cualquier otro equipo en la Eurocopa. Generalmente, todos ponían dos luchadores, un creador, un atacante; en cambio, en ESPAÑA, muchas veces coincidieron en el campo cuatro jugadores técnicos y creativos. Eso produjo asociaciones que hacían muy reconocible a la selección. De esa forma marcaron diferencias. El entrenador tuvo primero la virtud de hacer una apuesta muy decidida con un estilo que es casi contracultural en el mundo del fútbol, porque estamos en un medio cada día más físico, más colectivo y disciplinado, y él optó por el talento, por el protagonismo y por jugadores muy técnicos. Después, durante el campeonato, hubo dos atisbos de indisciplina y el entrenador, en esos detalles, marcó el territorio con autoridad. Esto ayudó a reconducir el grupo, a enseñar quién mandaba y clarificó mucho la competencia. Lo demás fueron los resultados. Los resultados en el fútbol son un gran motivador y una gran manera de resolver conflictos". ESPAÑA fue el campeón y LUIS ARAGONÉS, el gerente de campo que se atrevió a crear valor para la cadena de producción del 'producto fútbol' con un modelo arriesgado de dirección compartida y sin jerarquías.

LÍDERES, ¿VIGILANTES U OPERATIVOS?

GEORGE DAY y PAUL SCHOEMARKER en '*DETECTANDO LAS DÉBILES SEÑALES QUE AYUDARÁN O ACABARÁN CON TU EMPRESA*', han identificado cuatro rasgos del liderazgo: *atención al exterior, capacidad conceptual, papel organizativo y horizonte temporal.*

Los LÍDERES VIGILANTES están más orientados al exterior: abiertos a nuevas ideas, buscan puntos de vista diversos, prestan atención a una amplia variedad de fuentes y cultivan las amplias redes profesionales y sociales. En su papel organizativo, son permisivos y visionarios, y crean un entorno que permite que la empresa explore otras áreas fuera de su objetivo principal. Su horizonte temporal es más amplio que el de los OPERATIVOS.



Un ejemplo práctico de LÍDER VIGILANTE es el rol de FLAVIO BRIATORE en la industria FÓRMULA UNO. Este italiano de 57 años, fue quien persuadió el directorio de RENAULT para que autorizara la compra de la escudería Benetton FORMULA TEAM. Cuando presentó la propuesta, no era un estratega de las carreras de autos, mucho menos un experto de la tecnología. Y sus antecedentes pocos convincentes para los ejecutivos de la marca francesa. Apenas un ejecutivo que servía de puente entre la casa Benetton y el equipo. Pero su olfato comercial y su habilidad para descubrir nuevos talentos durante 15 años en el mundo de la moda, inclinaron la decisión para el retorno de la marca francesa a la pista de la ruidosa industria del automovilismo deportivo, y su nombramiento como director general.

El ejercicio inicial de BRIATORE fue estructurar una empresa con la dinámica del gasto eficiente y muy acorde con los desarrollos tecnológicos de la industria F1. Paso siguiente, se lanzó a investigar el mercado de pilotos. La idea, integrar un equipo de bajo perfil económico con juventud, energía y dinamismo. Su visión comercial era clara: *"La F1 es un deporte único. Así que tenemos un producto especial con tecnología, estilo de vida y pasión. Si se gana el campeonato, es porque se tiene la tecnología, pero también se trata de dar espectáculo".* Con estas apreciaciones de marketing, planificaba el 'Producto Renault' con el pensamiento estratégico de ubicar la marca en un lugar de preferencia entre los casi 300 millones de consumidores que en más de 180 países siguen con alto interés cada circuito del 'producto deportivo'.

Para BRIATORE el pensamiento estratégico de una planificación acertada en la industria de la F1, está en la interpretación del concepto equipo, el cual se desarrolla desde un Gerencia de Producto. *"Un equipo de F1 es como cualquier otra empresa. Hay que asegurarse de que tienes la estructura adecuada y el producto correcto. El producto lo forman el coche y el motor juntos. Sin embargo, no creo que el producto marque la diferencia si la empresa se administra correctamente. Un buen director puede trasladar y adaptar esa capacidad a cualquier negocio. El éxito se basa en la gente".*

El enfoque que adoptan los LÍDERES OPERATIVOS es más reducido, tienen menos interés en las opiniones externas y confinan sus redes al entorno familiar. Bajo una previsión estratégica o conceptual, son más imaginativos e investigan los posibles efectos secundarios. Es el caso de un consejero delegado de GENERAL ELECTRIC que observó como China era elegida para albergar los Juegos Olímpicos en Beijing, en 2008, e inmediatamente empezó a considerar el impacto que tendría sobre los pedidos de insumos para la generación, transmisión y distribución de electricidad, automatización industrial, motores, locomotoras, servicios de aviación y materiales plásticos. La marca americana no sólo fue patrocinador oficial de la olimpiada, sino que facturó más de 5.000 millones de dólares en venta de materiales.



Esta exitosa operación comercial nos enseña que líderes operativos son más predecibles, siguen centrados en las tareas que tengan entre manos, confían en sus experiencias del pasado e intentan evitar cometer fallos a cualquier costa. Quiere decir, son más controladores y se centran en la eficiencia y el recorte de costes. Su horizonte temporal es más corto que el de los VIGILANTES.



CASO DE APLICACIÓN

¿QUÉ PUEDE APRENDER UN GERENTE DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMPO DE UN DEPORTISTA?

Reflexión académica acerca de la gestión de las experiencias de campo de un Deportista Producto y las acciones de gerencia de la actividad empresarial...

PLANTEAMIENTO

¿Qué tienen en común RAFAEL NADAL y ROGER FEDERER? La respuesta simple sería, *el 1 y 2 de la industria mundial del tenis*. Pero desde la percepción de los negocios, *Atletas Top de personalidad avasallante para administrar la gestión de sus marcas en los mercados de consumo con disciplina, constancia, energía y perseverancia*. **¿Qué significa esto?** Que son arquetipos con inteligencia emocional para conseguir adhesiones voluntarias y sobresalir en los estadios bajo el efecto enganche, y más allá, difusores de los valores humanos sustentados en la lucha, el esfuerzo y la entrega, pero sin desviar la mirada del otro. Quiere decir, un liderazgo grupal que nace como resultado de la responsabilidad y dimensión de su representación. Saben que para la sociedad son una materia prima exclusiva, pero también conscientes de lo efímero de la gloria. Si trasladamos el modelo de actuación en y fuera de la cancha de estos exitosos '*deportista producto*', nos encontramos con un aprendizaje interesante para los ejecutivos del mundo corporativo.

APRENDER DE APRENDER DE...

Para competir con excelencia en los campos de producción del deporte como bien de consumo masivo e industrial, la mezcla de la capacidad física con la inteligencia arroja la fortaleza hacia el triunfo. NADAL y FEDERER gozan de esa agudeza para resolver a su favor un resultado. Pero para transmitir estos valores con la misma excelencia fuera de la cancha se necesita tanto calidad humana como personalidad, condiciones clave para acceder al verdadero liderazgo.

Durante la final del Abierto de Australia, las primeras palabras del campeón NADAL para su adversario y compañero, FEDERER, fueron: "*Sé realmente lo que se siente y lo duro que es. Lo siento por lo de hoy, pero eres un gran campeón, uno de los mejores de la historia y vas a llegar a los 14 y mejorar esa marca*". Una opinión sobre este suceso la tiene HELENA LÓPEZ - CASARES, editora de LID Editorial Empresarial, de España, "*hace falta tener un sentido de la responsabilidad, una humildad por encima de todo y los pies en el suelo, asentados bien firmes, para ser capaz de desviar la atención de su logro hacia el que en ese momento es*



el derrotado. Hace falta ser alguien que le otorga un papel al otro y que siente sus emociones a través de la empatía. No valen los títulos de número uno o mejor jugador de tenis de la historia si eso le aleja de los demás. De ahí su respeto al compañero derrotado, de ahí que no levantara su copa y no hiciera los alardes típicos de ganador, que vemos en otros deportes. Sin duda una demostración de ese liderazgo que ofrece la cara de su carisma".

En efecto, **el LIDERAZGO de un ATLETA PRODUCTO** en y fuera de los estadios se registra cuando comprende la dimensión de su rol ante la sociedad de consumo como un vocero grupal. NADAL y FERRER, además de materia prima (jugadores) de una línea de 'producto' (tenis) en la industria mundial del entretenimiento, son conscientes que su permanencia en el mercado no sólo dependerá del rendimiento físico en los campos, sino del modo y forma como gestionan sus marcas en un mercado altamente sensible por la carga emocional que despierta el deporte como bien intangible y propenso a la incertidumbre. Ambos transmiten confianza con distintos comportamientos positivos como el proceder cívico, la resolución de problemas, la cooperación y la eficiencia.

En este apartado, HELENA LÓPEZ - CASARES, nos aporta que con *"este poderío mental y el control de sus habilidades, conseguido con mucho trabajo, es algo que no deberíamos permitirnos el lujo de perder. Esa identificación de dónde estamos en cada momento es nuestro seguro de vida más valioso. Es tan fácil caer en los brazos del narcisismo y convertirse en esclavo del egocentrismo y la admiración propia que hace falta poseer una inteligencia dirigida a un objetivo muy claro para no andar por caminos poco recomendables. Son humanos, y como todos, imperfectos por definición, por eso trabajan, por eso se esfuerzan y son responsables de que existe una línea tan tentadora como peligrosa, en la que la propia divinización nos está esperando para quemarnos en las llamas de la vanidad y la arrogancia".*

En correspondencia con este planteamiento, SANTIAGO ÁLVAREZ de MON, profesor del IESE, y autor del ensayo **'El deportista más admirado de España'**, que toma el caso NADAL para difundirlo como arquetipo de liderazgo y estrategia gerencial, el talento es algo que se encuentra en el ADN, pero *"que luego hay que trabajar y fomentar. Él cogió una raqueta por primera vez con sólo tres años, y fue su tío Toni Nadal (ahora su entrenador) quien descubrió que el pequeño tenía talento sólo con ver cómo había colocado las piernas sin que nadie le hubiera enseñado. A los doce años, se proclamaba campeón de Europa de su categoría. En el talento, hay una parte precoz, que es innata y ahí es donde entra en juego la figura del coach, responsable de identificar, seleccionar y desarrollar ese talento. Pero, ¿qué proporción es cosa de la naturaleza y hasta dónde se puede entrenar?*



A veces, es difícil saber quiénes somos, pero sí conocemos qué no somos. Lo importante es que si no se trabaja un don, éste no va a cuajar, y al revés, por mucho que alguien se esfuerce en ser algo para lo que no tiene talento, nunca podrá despuntar".

Si trasladamos la exposición de motivos de ÁLVAREZ de MON al caso FEDERER, nos encontramos con características similares. El hoy número dos del tenis mundial no derramó sangre, pero sí mucho sudor y también algunas lágrimas. Nunca ha sido ni extrovertido ni arrogante, pero sí ambicioso. A los 15 años, cuando se entrenaba en el Centro Nacional Suizo de Tenis de ECUBLENS (cerca de Lausana), tuvo que plasmar sobre papel sus metas deportivas. Mientras otros compañeros aspiraban a convertirse en profesionales o clasificarse entre los 100 mejores, él declaró que aspiraba a **"batir a los diez mejores y convertirse en el número uno mundial"**. Y la concreción de este 'sueño con alas' fue el resultado de su esfuerzo y constancia. En 1997, era un joven de 16 años que rebosaba talento, pero tendía a perder los nervios. Seis años después, se arrodilló ante el público en la pista central de WIMBLEDON, tras ver cumplido un sueño acariciado desde la infancia.

Pero la Gestión del Talento de un ATLETA PRODUCTO cubre otro frente importante: **EI ENTORNO**. La familia, el entrenador, amigos o el desarrollo de su parte afectiva (novia) conforman el nexo del jugador con la realidad. En su Ensayo Académico sobre NADAL, ÁLVAREZ de MON, relata la importancia de las responsabilidades de sus asesores, pero cualquier decisión sobre su carrera siempre depende de él. *"Fue así incluso cuando, a los 12 años, tuvo que elegir entre seguir con el fútbol, deporte en el que también despuntaba, o dedicarse en cuerpo y alma al tenis. Como cualquier niño que quiere jugar con sus amigos, habría elegido el primero, aunque fue su familia quien le ayudó a valorar el talento que tenía para el tenis. Ahora, tal como explica su manager, el ex tenista Carlos Costa, el equipo que rodea al campeón español sigue siendo importante en su carrera, no sólo desde un punto de vista técnico, sino también aportando positivismo en los momentos bajos. La cabeza supone el 90% en el éxito de un tenista"*.

El entorno de FEDERER es un continuo estímulo para el éxito. Nació el 8 de agosto de 1981 en BINNINGEN, cantón de Basilea-Campo. Es hijo de un suizo alemán, ROBBIE, y de una sudafricana LYNETTE FEDERER. Se crió cerca de Münchenstein. Su hermana DIANA es enfermera y 20 meses mayor que él. Ambos trabajan hoy en la empresa ROGER FEDERER MANAGEMENT. Desde 2000 mantiene una relación sentimental con MIROSLAVA 'MIRKA' VAVRINEC, una ex tenista profesional que se retiró en 2002 tras una lesión en el pie. Además de compañera, es su manager.



La percepción de SANTIAGO ÁLVAREZ de MON es que las lecciones que se pueden aprender sobre cómo tanto NADAL como FEDERER han gestionado su carrera deportiva son universales y se pueden aplicar tanto a presidentes de grandes compañías, como a jóvenes profesionales que están empezando en el mundo corporativo. *"Para los noveles, son un ejemplo de cómo cultivar valores como humildad, disciplina o sacrificio para que la meta no sólo sea llegar a lo más alto, sino saber mantenerse en la cumbre sin perder la perspectiva. Para los que ya han llegado a la cima de su carrera profesional, modelos de cómo plantearse el futuro en un puesto que tiene fecha de caducidad. Lo importante es saber que nada es para siempre y que ser el número uno no es un título vitalicio. Afrontar esta situación desde un punto realista y cobrar perspectiva con el personaje que representas es esencial para poder disfrutar de tu condición de ex".*

NADAL, de 22 y FEDERER, de 26 años, no tienen ganas de dejar lo que hacen y no visualizan su retirada deportiva a corto plazo. Hablan abiertamente de su futuro y se preparan para el día en que dejen de ser los principales protagonistas del *producto tenis*. Ambos han invertido en la persona (y no sólo en el profesional) para luego vivir y disfrutar otras facetas más allá de un título deportivo. *"La clave de afrontar el futuro, así como plantear el relevo en las cúpulas directivas, pasa por ser conscientes de que un cargo es algo circunstancial y hablar de ello como algo natural. La retirada siempre llega, y hay que saber diferenciar entre el personaje y la persona, lo que requiere un trabajo importante de reflexión y disciplina mental. Y para eso, no basta con tener talento, también hay que entrenarlo",* aporta o ÁLVAREZ de MON.

Para ALVAREZ de MON en su ensayo **'El deportista más admirado de España'**, los adjetivos que definen la personalidad de un deportista de élite, y que se podrían aplicar a un alto directivo, **son disciplina, constancia, energía y perseverancia.** *"Hay que trabajar estas cualidades día a día, aunque, el tándem invencible es el formado por la combinación de carácter más talento. En el caso de NADAL, el talento es algo innato que ha ido desarrollando a lo largo de toda su vida deportiva de la mano de su tío y entrenador, mientras que el carácter se forja en el ámbito profesional, pero también en el personal. Cuando era sólo un niño de ocho años, ya ganaba en torneos donde competían otros jugadores cuatro o cinco años mayores que él. Es en esa época donde los padres juegan un papel fundamental para que no se crea el éxito, ahora, ese papel lo completa el manager, la familia, los amigos, la novia e incluso Manacor (su pueblo natal), es decir, todo su entorno".*



LECCIONES DEL NÚMERO UNO DEL MUNDO

¿Qué puede aprender un directivo de RAFAEL NADAL?

El catedrático e investigador español SANTIAGO ÁLVAREZ de MON, sugiere diez lecciones claves:

TALENTO: Cada persona nace con un talento diferente. La clave está en elegir una profesión que permita desarrollarlo. Si bien el talento está marcado por la genética, es necesario entrenarlo para que aflore con fuerza. NADAL empezó a jugar al tenis con cinco años, a los siete ganó su primer campeonato, a los doce se proclamó campeón de Europa en su categoría y a los 22 años fue proclamado número uno del mundo.

CARÁCTER: El tenista español es un ejemplo de cómo un carácter fuerte y decidido puede impulsar una carrera hasta la cima. Junto al talento, el carácter es el segundo motor de un tándem invencible.

APRENDIZAJE: En el deporte y en la empresa, es necesario tener una relación natural con el error y estar dispuesto a emprender. En NADAL, no todo es técnica, sino también control mental e inquietud por aprender constantemente. Hasta desbancar a FEDERER como número uno del mundo, el español fue derrotado en varias ocasiones por su rival.

VALORES: Antes de llegar a ser el número uno, hay que trabajar valores como la humildad para tener raíces sólidas para afrontar el éxito, pero también para saber diferenciar a la persona que está detrás del personaje deportivo y mediático.

EQUIPO: Un tenista es un ejemplo de un competidor en solitario en la pista, pero siempre cuenta con un equipo que le apoya. El entrenador o el manager ejercen como asesores fuera del terreno de juego, pero una vez que el partido ha comenzado, la responsabilidad recae íntegramente en el tenista, al igual que en el ejecutivo. En la soledad del poder, siempre hay compañía en la sombra.

MENTALIDAD POSITIVA: Hay deportistas que pierden un partido antes de jugarlo. El secreto radica en ver el problema y convertirlo en oportunidad, aunque para eso, además de perspectiva, también hay que ejercitar la fortaleza mental para dar lo mejor en los momentos más difíciles.

ENTORNO: El entorno familiar es clave no sólo a la hora de recordar a una estrella mediática quién es y de dónde viene, sino también cuando se está forjando su personalidad.

COACH: Una persona con talento suele ser la última en darse cuenta que lo tiene. La labor del buen coach es identificarlo, seleccionarlo y adiestrarlo correctamente para que éste se desarrolle. En el caso de Nadal, fue su tío Tony quien descubrió el talento del pequeño cuando éste tenía tres años y, al final, se convirtió en el entrenador del número uno del mundo.



PRESIÓN: La única forma de soportar la presión de la alta competición es relativizar y saber que hay algo más que ganar una copa.

COLABORADORES. El riesgo de un alto ejecutivo o de un deportista de élite es rodearse de gente que sólo dice lo que uno quiere oír.

LIDERAZGO COMERCIAL, ¿IGUAL A LIDERAZGO EN LA PISTA?

El comportamiento de estos dos iconos como gestores de liderazgo, tiene sus consecuencias en el competido mercado del patrocinio y la publicidad. El español es el número uno en la pista, pero el suizo lidera el terreno comercial. El dilema para su entorno está en romper la barrera del desequilibrio entre lo deportivo y lo corporativo. TONY GODSICK, vicepresidente operativo de la agencia IMG, advierte que *"no basta con ser el número uno dentro en las canchas, también hay que serlo fuera de ellas, sobre todo en el terreno de las marcas que invierte para visibilidad corporativa"*.

El consejo comercial ya 'juega en el campo de producción de NADAL. Durante el Abierto de Australia, el español sorprendió con una nueva imagen: un diseño de vestuario más serio y al más puro estilo de su amigo y a la vez rival ROGER FEDERER en lugar de las camisetas sin mangas y pantalones piratas.

Un experto del mercado, JOSÉ LUIS FERNANDO, socio fundador de la consultora de marketing deportivo ACTIS, dice que *"la evolución es una condición del mercado de consumo. Cuando NADAL tenía 19 años, era un modelo, alguien muy atractivo para un segmento de edad de entre 15 y 18 años con un poder adquisitivo limitado. Pero a medida que ha ido creciendo y madurando su papel también ha cambiado respecto al mercado. Ya no es el jovencito que explota, sino el número uno"*.

La nueva mirada comercial nace de NIKE, inversor de patrocinio de ambos, pero hasta ahora con una estrategia de comunicación de marketing diferente. El objetivo es vestir a NADAL muy al estilo de FEDERER con un desarrollo de imagen para un mercado más amplio: *consumidores entre los 18 y los 50 años*. La multinacional entiende que sumar las dos fuerzas producirá un efecto mayor sin que las marcas DEPORTISTA PRODUCTO compitan en las vitrinas como, sino para que el impacto de su desarrollo en los campos de juego incremente la persuasión de consumo.

Lograr el equilibrio de marca en el mercado es una preocupación de la gerencia de producto de NADAL. Hoy es modelo de imagen de Time Force, Kia, L'Oréal, Banesto y Mapfre (ingresos de 18 millones de euros al año, tres veces más que lo que gana en las pistas). A FEDERER lo acompañan Rolex, Mercedes-Benz, Gillette o Credit Suisse,



posicionadas en un nivel más alto y que le reportan unos 35 millones de euros anuales.

GERARDO SEELIGER, director del Máster in Sports Management de IE Business School, considera *"que hasta ahora NADAL ha sido más Swatch, alguien más joven, más físico, más creativo, pero en poco tiempo, cuando se le perciba como alguien más maduro y más calculador, marcas como Rolex o Mercedes se acercarán a él. La coherencia del patrocinador con el posicionamiento del deportista no se consigue en un día"*.

DOSIERE ACADÉMICO CON LA PRODUCCIÓN DE LOS CATEDRÁTICOS ESCUELA DEPORTE & NEGOCIOS:

- ◆ RALF STEVEN ORION, LONDRES
- ◆ LUCKAS EMILIO ASCÁRRAGA, NUEVA YORK
- ◆ ROGELIO ROA GUZMÁN, CIUDAD DE MÉXICO
- ◆ ROLFE HUGO BUITAGO, BOGOTÁ
- ◆ YOLMER ROMERO, MÉRIDA

COPYRIGHT© 2011 - DEPORTE & NEGOCIOS®

Para otras copias de este dosiere o la autorización para reproducir su contenido en un medio impreso, digital o electrónico, por favor comuníquese con OFICINA DE DERECHOS D&N, info@deporteynegocios.com. No está permitida la reproducción total o parcial de este informe en medios de comunicación impresos o electrónicos...