

**Por qué los
buenos
gerentes se
enfocan en
oportunidades,
no en llevar
calificaciones**

*CASO DE ESTUDIO: Alex Ferguson, el
gerente de campo que transformó el
fútbol en un laboratorio de gerencia*



RESUMEN

Cuando Anita Elberse, profesora de marketing en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, se le ocurrió analizar el caso de éxito de **Sir Alex Ferguson** como gerente de campo y líder de la marca del fútbol inglés Manchester United, quería conocer cuál era su estrategia para el desempeño de la materia prima que durante casi tres décadas conquistó una lluvia de títulos en los estadios del mundo. Buscaba socializar para los estudiantes de su cátedra de Marketing Estratégico en Economía Creativa, una respuesta de la vida real sobre la prédica que más repetía en clase: “Los buenos gerentes se enfocan en las oportunidades, no en llevar calificaciones. La obsesión en un número o una calificación por letras, debilita la gestión. Migrar a desarrollar las fortalezas y las capacidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, debería ser un rol estratégico de la administración”. El arquetipo más preciso para ilustrar fue el desempeño de quien desterró de su hoja de vida el rótulo entrenador para demostrar que el fútbol es un laboratorio de gerencia desde donde se pueden desarrollar las mejores capacidades de gestión y motivación para la productiva total.



Harvard escucha la voz de un gerente de campo del fútbol

CLAUSTRO: Escuela de negocios Universidad de Harvard.

CÁTEDRA: Marketing Estratégico en Economía Creativa

INVESTIGACIÓN: el caso de éxito de Sir Alex Ferguson como gerente de campo de la empresa inglesa de entretenimiento Manchester United.

AUTORES: Anita Elberse y Tom Dye.

Ferguson quiso estar presente en el aula el día que Anita Elberse expuso a sus alumnos las conclusiones del estudio sobre su gestión de liderazgo en la empresa Manchester United.



¿Cómo se gestiona el liderazgo en un vestuario? «Debo dejar descansar a jugadores para un partido de importancia menor. Existe un riesgo en hacer eso, que puede ir contra ti, pero has de asumirlo. Tienes que confiar en tu plantilla. Los jugadores hoy en día viven mucho más protegidos, así que son mucho más frágiles de lo que eran hace 25 años.

La carrera de Ferguson en los banquillos arrancó en el East Stirlingshire escocés en el que ganaba 40 libras a la semana al frente de un equipo que ni siquiera contaba con un portero fijo.

«Al comenzar mi gerencia de campo era muy agresivo. Soy un apasionado y quiero ganar siempre. Después fui algo más suave, cuestión de la edad, pero pude manejar mejor a esos jugadores frágiles»

Ferguson se proclamó durante años fama de tipo duro en el vestuario. «No hay lugar para la crítica en el campo de entrenamiento. Para un jugador no existe nada mejor que escuchar “bien hecho”, son las dos mejores palabras inventadas jamás en la historia del deporte. No se necesitan superlativos. No puedes estar siempre gritando, no funciona. Nadie quiere que le critiquen, pero en el vestuario es necesario que señales los errores de los jugadores. Yo lo hice después de cada partido, sin esperar el lunes, y paso al siguiente partido. De nada sirve criticar a un futbolista constantemente».

Para Ferguson, la autoridad dentro de un equipo debe ser siempre la del entrenador.

«No puedes perder jamás el control, no cuando estás tratando con 30 futbolistas de primer nivel que son millonarios. Se les multa si son indisciplinados, pero lo mantenemos de puertas para dentro. Y si alguien se escapa de mi control está muerto. No hice ni una concesión siquiera a las estrellas. Les explico que el trabajo duro también es una forma de talento, que necesitan trabajar más duro que el resto. Y si no pueden adaptarse a la disciplina que exigimos en el United están fuera».

COMPARTIR, UNA PASIÓN

«Tuve que tener en cuenta que se abría una posibilidad para hacer algo que no había hecho antes. A estas alturas de mi vida, sentía que si estaba ayudando al progreso jóvenes a través de mi experiencia en la gestión, sería un factor importante para mí».

Con el aula repleta, varios estudiantes ataviados con la camiseta del equipo inglés, Ferguson respondió a una enorme batería de preguntas.

« **MOURINHO** es muy inteligente, tiene mucho carisma. Sus jugadores juegan para él y es un hombre atractivo. **GUARDIOLA** es un tipo impresionante. Consiguió cambiar el Barcelona, instando al equipo a trabajar siempre muy duro para recuperar el balón segundos después de perderlo ».

«La parte de la charla en la que más aprendí sobre mí mismo fue cuando discutieron entre el balance entre miedo y amor en mi enfoque de la gestión de las personas.



Si echas un vistazo a mi historial, hay mucha exageración sobre broncas, ira y demás, pero los estudiantes reconocieron el otro lado, mucho más coherente sobre mi manera de relacionarme con los demás y de desarrollar el equipo a lo largo de los años.

La realidad no es siempre como cuenta la prensa. Siento que los estudiantes fueron muy precisos a la hora de analizar este aspecto, preguntando y reconociendo esta importante dinámica de la gestión».

Un caso de gestión de liderazgo contado por su autor

Cuando **Tony Blair**, primer ministro del Reino Unido entre 1997 y 2007, dudaba sobre qué hacer con Gordon Brown, no dudó en preguntar a Alex Ferguson, entrenador del Manchester United y militante convencido del Partido Laborista. ¿Qué harías si tu mejor futbolista, por muy brillante que sea, hiciera lo que quisiera sin escuchar lo que le pides? El técnico escocés sabía la respuesta. **“Apartarle del equipo”**.

PRIMER TÍTULO TRAS JUGARSE EL DESPIDO

De la lucha obrera, Ferguson aprendió a perseverar. Así aguantó sus primeros años al frente del banquillo de un United que llevaba décadas sin grandes alegrías. Tampoco parecían llegar con el escocés, lo que estuvo a punto de agotar la paciencia de los dirigentes tras cuatro temporadas. Sin posibilidad alguna en la Premier, la FA Cup de 1990 se presentó como el último cartucho del escocés. En tercera ronda esperaba un potente Nottingham Forest que pudo significar su despido. Pero un gol de Mark Robins dio la victoria a los de Manchester, que meses más tarde celebrarían su primer título con Ferguson en el banquillo tras derrotar al Crystal Palace en Wembley.



RYAN GIGGS

Lealtad, compromiso y fidelidad hacia el Manchester United. Compromisos que comparten Ferguson y Ryan Giggs. Lo vio siendo un joven y supo que llegaría lejos. No cesó hasta que lo consiguió. Por eso, Giggs siempre fue el preferido del escocés tanto como jugador como colaborador técnico. Tanto que nunca ha ocultado su esperanza de que la Reina Isabel le nombre Sir.

SCHMEICHEL Y EL ROBO DEL SIGLO

Nadie sabe reinventarse como Ferguson. Bajo su brazo han jugado a gran nivel una larga lista de jugadores que llegaron a su tope con la camiseta del United.

Tal vez su mejor fichaje fue el de Peter Schmeichel que llegó al equipo en 1991 a cambio de unos 600.000 euros. Una cifra ridícula para su posterior rendimiento.

En la primera temporada dejó su portería a cero en 22 encuentros. Con él bajo los palos llovieron los títulos: cinco Ligas, una Copa de Europa y 3 FA Cups. No todo, eso sí, fue un camino de rosas. Schmeichel chocó más de una vez con el escocés, que llegó a incluso a invitarle a abandonar el club después de una discusión.

El danés se lo pensó dos veces y acabó pidiendo perdón. Estaba de nuevo a las órdenes del “sargento” Ferguson.

PATADA DE CANTONA

El técnico jamás ha podido explicarse la salvajada que cometió Eric Cantona durante un partido ante el Crystal Palace. Tras ser expulsado, el ídolo francés se abalanzó sobre un aficionado que le había insultado con una patada a lo kung-fu que marcó la carrera del futbolista. «Durante todo este tiempo nunca he sido capaz de obtener una explicación del suceso, pero mi sensación es que su frustración por la roja combinada con el resentimiento que tenía por el arbitraje del colegiado lo condujeron al precipicio».

KEANE

Otro de los chicos de Ferguson. «Era el entrenador idóneo para mí», reconoció el irlandés en su biografía. Nadie como él supo manejar a un talento en bruto del fútbol irlandés. Doce años de respeto y admiración mutua que se estropearon con la agitada salida del futbolista.

Keane estalló contra la actitud de varios de sus compañeros en una entrevista, algo inaceptable para el técnico. El futbolista se enteró entonces que el club no renovarían su contrato al final de temporada. Montó en cólera y llamó al despacho del escocés. Media hora después Keane había dejado para siempre la que había sido su casa.

LA BOTA DE BECKHAM

El chico de moda necesitó dos puntos de sutura para curar su maltrecha ceja. El culpable era Ferguson. Considerada que Beckham, la máxima estrella del equipo por aquel entonces le había fallado. Después de llegar siendo un niño a Old Trafford, el gerente de campo escocés pensaba que no se había esforzado lo suficiente durante un partido. En el vestuario, golpeó una bota que, accidentalmente según la versión oficial, llegó hasta la cara del jugador. Ese mismo verano sería traspasado al Real Madrid de Florentino Pérez, aunque David Beckham ha repetido mil y una veces que no guarda rencor alguno con Sir Ferguson: “Es la razón del éxito de mi carrera”.

EL PIZZAGATE

Nada le gustó más a Ferguson que derrotar sobre el césped a un rival directo.

Su alegría fue doble cuando Wayne Rooney acabó en el descuento con una racha de 48 partidos sin perder del Arsenal en la Premier. El escocés acabó así con «los invencibles», el segundo equipo de la historia que logró acabar invicto toda una temporada en el campeonato inglés. Sin embargo, no pudo irse con una sonrisa aquel día, ya que en el túnel de vestuarios Cesc Fábregas le lanzó un trozo de pizza. «Nos quedamos boquiabiertos mientras veíamos cómo la pizza le caía por la cara y terminaba pegada en su elegante traje negro», confesaría años después Ashley Cole.

CRISTIANO RONALDO

Otra estrella mundial forjada en Old Trafford. Cuando llegó a Manchester, Cristiano Ronaldo ya estaba llamado a ser uno de los mejores jugadores del mundo. Pero necesitaba un mentor. Lo encontró en Ferguson. El técnico preguntó al luso que número querría llevar en su camiseta. Cristiano pidió el 28, pero Sir Alex se negó en rotundo y le dio el 7, el mismo que habían vestido héroes como George Best, Bryan Robson o Eric Cantona. De ahí a marcar goles sin descanso, levantar trofeos y ser considerado como uno de los mejores futbolistas del mundo.



LA RECONVERTIDA PREMIER CORONA A FERGUSON



Ferguson fue el artífice de que, 26 años después, el Manchester United volviese a estar en lo más alto del fútbol inglés.

Los «red devils» conquistaron en 1993 el primer campeonato de la renovada Premier League. Recogía así el testigo del mítico Matt Busby, el verdadero espejo del escocés. Desde su llegada, el United levantó 12 campeonatos de Liga para ponerse por delante del Liverpool. Otro objetivo cumplido para Ferguson.

DERROTA EN WEMBLEY

«Ha sido la mayor lección de nuestra historia».

Ferguson se vio superado en Wembley ante el Barcelona de Pep Guardiola en la final de la Liga de Campeones 2012.

«Es el mejor equipo de toda Europa. Mientras sigan a ese nivel futbolistas como Messi o Xavi va a ser muy complicado ganarles», confesó el técnico en la rueda de prensa posterior al encuentro. Acostumbrado a explicar las derrotas con todo tipo de excusas, Ferguson reconoció la superioridad del equipo español.

ROONEY, SU ÚLTIMA ESTRELLA

La última estrella que acoge Ferguson bajo su brazo. El chico malo de Liverpool que conecta con el espíritu obrero del escocés.

Sobre el campo era toda una locomotora, como demostró en su debut marcando un triplete. Pero su carácter le jugó en contra. Por eso Sir Alex gestionó su comportamiento con el palo y la zanahoria.

Le calificaba con los mejores en público, mientras que en privado le exige más. Una eléctrica relación que estuvo a punto de estallar alguna vez. Aconsejado por su representante, amenazó con cambiar de aires. Ferguson medió entonces para convencer al futbolista y al club de que sus destinos debían de permanecer unidos. Dicho y hecho. Consiguió que un año después la misma afición que le amenazó le reconociera entre sus ídolos.

HUMILLADO EN CASA

El capítulo más reciente antes de su jubilación fue de los más sangrantes. Caer en casa contra los ruidosos vecinos del City en la derrota (1-6) más abultada del United en los últimos 50 años. Esta vez ni siquiera hubo opción al Fergie Time (período que comprendía los minutos finales del encuentro, tiempo en el que Manchester United lograba remontar un resultado en los partidos más reñidos) que evitó la victoria «citizen» en 2009 en uno de los derbis más espectaculares de los últimos años.

LA CHAMPIONS DEL CAMP NOU

«No puedo creerlo, no me lo creo. Fútbol. Maldita sea».



Las palabras de **Sir Alex Ferguson** resumen una de las mejores finales de la Liga de Campeones. Se disputó en el Camp Nou el 26 de mayo de 1999. Al descanso vencía el Bayern de Múnich por un tanto de diferencia. El escocés dio entonces una charla a sus jugadores que aún se recuerda en Barcelona.

«Al final de este partido, la Copa de Europa estará solo a unos metros de vosotros pero no podréis ni tocarla si perdemos. Para muchos de vosotros esta será la mejor oportunidad de vuestra carrera. No os atreváis a volver aquí sin haberlo dado todo». Los red devils anotaron la lección. Teddy Sheringham empató el partido en el descuento y cuando todo indicaba que se disputaría la prórroga, Solskjaer elevó aquella hermosa final a un partido mítico que selló el triplete para el Manchester United. La imagen de Collina -árbitro del partido intentando consolar a los alemanes quedó para la historia. Ferguson sería nombrado ese mismo verano caballero del Imperio Británico por la reina Isabel II. Sir Alex.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

HBS Cases: Sir Alex Ferguson--Managing Manchester United
HBS.EDU
BC.es.