

LAS CLAVES DE TRABAJAR EN EQUIPO

ALCANZAR UN SUEÑO



PASCUAL BERRONE

Profesor Adjunto de Dirección Estratégica, IESE

¿Qué valores aplicables a la empresa podemos extraer del triunfo de España en el Mundial de Fútbol de Sudáfrica? El profesor Berrone analiza las principales claves que pueden ayudar a una empresa a alcanzar su triunfo.

España ha conseguido triunfos en deportes individuales como el tenis, el golf y el ciclismo, pero hace años que ocupa las últimas posiciones en deportes de equipo. Sin embargo, esta situación empezó a cambiar cuando la selección de fútbol ganó la Eurocopa en 2008, y más tarde, consiguió su primer Mundial el verano pasado en Sudáfrica. Los elementos que componen esta victoria contienen lecciones sobre cómo interactuar con clientes y empleados, que se pueden extrapolar a líderes empresariales, emprendedores y gestores en general.

El fútbol es un deporte de equipo, y un factor clave en el triunfo de España fue que el equipo era realmente más que la suma de sus partes. No es que no hubiera estrellas en el equipo, sino que el once español no confió exclusivamente en el talento individual. España destacó por su espíritu de equipo y la sensación de que, aunque todos los jugadores eran importantes, ninguno de ellos era imprescindible. Las empresas, como entidades colectivas, deberían tener en cuenta que las piezas esenciales para el éxito son el trabajo en equipo y el orgullo colectivo, no las individualidades (por muy buenas que sean).

JUVENTUD Y EXPERIENCIA

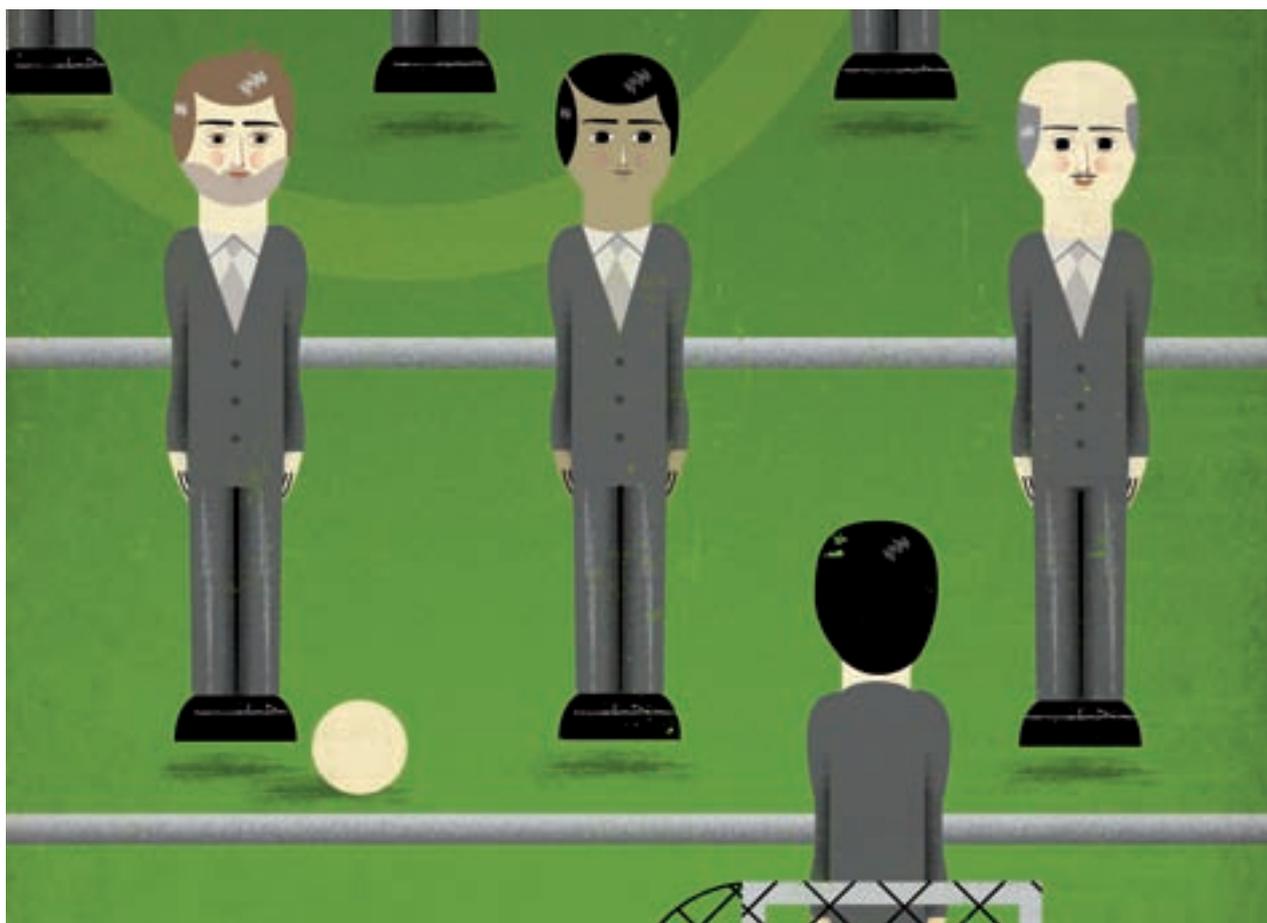
● El equipo español también consiguió una mezcla perfecta de jóvenes talentos y jugadores más experimentados. Tener un equipo equi-

librado permite: el rejuvenecimiento del mismo, la transferencia de conocimientos de los más experimentados a los más jóvenes y la construcción de un grupo, donde la irreverencia juvenil se contiene con la sabiduría de la edad.

En este sentido, el seleccionador nacional **Vicente del Bosque**, que con sus 58 años podría ser el padre de cualquiera de los jugadores, se reveló como un gran líder. **Del Bosque**, a diferencia de otros seleccionadores con un estilo más temperamental, arrogante y chulesco, ha traído discreción, calma y paciencia a su cargo. Es el ejemplo de “hombre tranquilo”, capaz de mantener la calma incluso en las situaciones más estresantes. Su carácter conciliador y su mesura, junto con la experiencia adquirida durante sus cuatro años de éxitos como entrenador del Real Madrid, han sido fundamentales para mantener la unidad y el buen rendimiento del equipo. Las empresas a menudo tienen dificultades porque acusan la falta de un líder fuerte que combine los conocimientos técnicos con la capacidad de motivar. Puede que el mayor desafío de este siglo sea el de encontrar a líderes que rompan, de forma innovadora, con las prácticas del pasado perpetuadas por ejecutivos anclados en su cargo.

VIVIR EL SUEÑO

● El éxito conseguido en la Eurocopa de 2008 permitió a los jugadores ampliar su sueño y sacarse de encima el peso de un pasado plagado de fracasos. Compitieron con la firme creencia de que podían ganar, de que podían conseguir su sueño. Y lo mis-



mo vale para las empresas. Los “sueños” corporativos a menudo quedan encapsulados en una visión corporativa. Desgraciadamente, muchas empresas simplemente llenan sus webs con la visión de la empresa, la misión y un montón de valores que no tienen ningún significado real y que están expresados de forma ambigua. Si una empresa quiere desarrollar una misión que realmente tenga valor, ésta deberá ser inspiradora y asequible. Y todas las personas de la organización tienen que estar de acuerdo con ella. Los “sueños” corporativos pueden ayudar a que los empleados tengan la visión de conjunto y, lo que es más importante, que alimenten sus propios sueños de éxito personal y profesional.

La profesionalización de la liga española de fútbol se ha desarrollado como un círculo virtuoso que se refuerza a sí mismo. Y este proceso de profesionalización ha tenido un efecto positivo en la selección nacional a

nivel técnico. A menudo, empresas como las familiares tienden a evitar el proceso de profesionalización porque implica cambios significativos y, por lo tanto, riesgos. Pero, a través de este proceso, pueden obtener mejores resultados, aprovechar las oportunidades y fortalecer sus perspectivas de futuro, además de asegurar su supervivencia.

COMPETENCIA POSITIVA

- Como resultado directo de la gran rivalidad que existe entre el Real Madrid y el FC Barcelona, más del 50 por ciento de los jugadores de la selección española pertenecía a estos dos equipos. Esto parece ir en contra de la creencia popular sobre las consecuencias perjudiciales de las rivalidades.

Si le dan a elegir entre la competencia o el monopolio, el propietario de una empresa siempre elegirá lo segundo. Pero la competencia puede dar lugar a una mayor innovación y a un aumento de la productividad.

**PUEDE QUE EL
MAYOR DESAFÍO
DE ESTE SIGLO
SEA EL DE
ENCONTRAR A
LÍDERES QUE
ROMPAN,
DE FORMA
INNOVADORA,
CON LAS
PRÁCTICAS DEL
PASADO.**

LOS ‘SUEÑOS’ CORPORATIVOS PUEDEN AYUDAR A QUE LOS EMPLEADOS VEAN LA VISIÓN DE CONJUNTO Y, LO QUE ES MÁS IMPORTANTE, QUE ALIMENTEN SUS PROPIOS SUEÑOS DE ÉXITO PERSONAL Y PROFESIONAL.

¿Sería Apple la mejor compañía tecnológica del mundo sin la exigencia competitiva que le aportan Microsoft y otras grandes compañías del mercado? ¿Sería Coca-Cola la misma empresa si no hubiera existido Pepsi? Seguramente no. La competencia debe ser desmitificada y aceptada como parte integral del negocio. Los propietarios de una empresa y los ejecutivos deben aceptar la competencia y sacar provecho de sus aspectos positivos en vez de quejarse.

MANTENER UNA ESTRATEGIA

● Otra característica notable del progreso de la selección española en el Mundial fue la forma en que los jugadores se mantuvieron fieles a su estilo de juego, incluso después de perder su primer partido contra Suiza. (España es el primer país en ganar el torneo después de haber perdido su primer partido.) Su estilo de juego, conocido con el nombre de “tiki-taka”, consiste en un ataque continuo con pases cortos y movimiento constante. Se requiere un alto nivel de técnica, anticipación y, sobre todo, trabajo en equipo. Gran parte de este estilo proviene de la influencia que ha ejercido el fútbol holandés en el FC Barcelona durante los últimos treinta años. Y, por ironías de la vida, durante la final del Mundial, los holandeses vieron como los españoles les superaban jugando con su mismo estilo, por lo que decidieron abandonarlo y perdieron. La selección española se mantuvo fiel a lo que mejor sabe hacer y ganó.

Las empresas se enfrentan a menudo a la tentación de cambiar de estrategia si no se obtienen resultados rápidos, sobre todo en aquellas situaciones en que los incentivos están diseñados para promover resultados más inmediatos. Sin embargo, las buenas estrategias a menudo necesitan un tiempo para cristalizar. La naturaleza a largo plazo del pensamiento estratégico requiere una buena dosis de paciencia y persistencia. Los resultados decepcionantes son algo común en el mundo de la empresa, pero solo se pueden superar si ponemos pasión en lo que hacemos, y a menudo, es precisamente eso lo que impulsa a un

emprendedor. En una entrevista con la revista *Fortune*, **Steve Jobs**, CEO de Apple, comentó que “si no tienes pasión, te acabas dando por vencido... hay muchos momentos llenos de desesperación y agonía, cuando tienes que despedir a trabajadores o gestionar situaciones difíciles. Son esos momentos los que dictan quiénes eres y cuáles son tus valores.”

Dada la larga historia de fracasos del equipo español, cualquier experto en estadística fiel al principio de dependencia de una trayectoria hubiera afirmado que las posibilidades de que España ganase el torneo eran de “prácticamente cero”. Los ejecutivos deben cuestionar la idea de que la dependencia de una trayectoria es difícil de romper. De la misma manera, tienen que darse cuenta de que la experiencia pasada no es necesariamente una buena receta para el futuro.

Un factor externo en el triunfo de España fue el ánimo que recibió el público español. El país superó su fatalismo habitual y apoyó al equipo con el optimista lema de “¡Podemos!”. Esta forma de aceptación social también se conoce como legitimidad y es de suma importancia, aunque a menudo se pase por alto. La legitimidad hace referencia al grado de aceptación que reciben las acciones de una organización como adecuadas y útiles por parte de los grupos de interés. Cuando los grupos de interés pierden la confianza en el rendimiento de la empresa, dicha legitimidad puede verse revocada porque los grupos de interés se niegan a dar su parte de los beneficios recíprocos (por ejemplo, los clientes dejan de comprar productos, los accionistas venden valores, los empleados pierden lealtad y no rinden al máximo, los Gobiernos retiran las subvenciones o imponen multas).

Del mismo modo, cuando una empresa se ajusta a las expectativas sociales, el público en general le da su aceptación, y esto tiene diversos beneficios para las organizaciones, incluyendo un mejor acceso a los recursos, una mejora de las condiciones de intercambio con los socios, una mayor capacidad para innovar y una mejor reputación e imagen corporativa.