

Liderazgo en los equipos deportivos: Qué pueden aprender los directivos de empresas de los grandes deportistas

Leadership in Sports Teams – What Business Managers Can Learn from Great Athletes

Lázaro J. Blanco Encinosa^{1*}

¹Universidad Agraria de La Habana

*Autor para la correspondencia: lazarobj@unah.edu.cu

RESUMEN

Los grandes deportistas ejercen un liderazgo en las canchas deportivas (y con frecuencia fuera de ellas), con características diferentes, según su carácter, de situaciones concretas y de las posibilidades de los equipos donde participan. Resulta de suma utilidad estudiarlos y analizar su comportamiento para descubrir el qué, el cómo, el porqué, el para qué y el cuándo lo hacen. En muchísimas ocasiones el carácter y el temperamento de esos líderes deportivos, coincide con el de muchos trabajadores. Se deben estudiar los rasgos psicológicos de esos trabajadores, pues requieren que se les comprenda y apoye. Ellos pueden impulsar e influir en el trabajo de sus compañeros y el de la organización. Los directivos deben estudiarlos y hallarán analogías con los deportistas destacados. Deberán encontrar fórmulas para estimular su trabajo, al igual que se hace con esos deportistas de élite. En este artículo se hacen recomendaciones concretas al respecto.

Palabras clave: atletas, líderes, dirección de organizaciones, aprendizaje

ABSTRACT

Great athletes have leadership qualities on courts and fields (and sometimes off them), which may differ according to their characters, specific situations they are in, and features of teams they are on. It is very useful to study them and analyze their behavior

in order to find out reasons for that. Very often, many employees exhibit the same character and temperament as great athletes do. These employees' personality traits need to be studied, because they need to be understood and encouraged. These employees may have an influence on their co-workers' jobs, and organizations. If business managers would study them, they would be able to draw an analogy between great athletes and these employees. They should find ways to stimulate their jobs, as much as great athletes' performance is encouraged. In this paper, suggestions for this are made.

Keywords: *Athletes, leaders, business management, learning, managers*

Fecha de recibido: 19/10/2018

Fecha de aceptado: 11/01/2019

INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo y su papel en la dirección de grupos humanos, ha sido estudiado desde hace cientos (y quizás hasta miles) de años por filósofos, pedagogos, sicólogos, especialistas en dirección de empresas, escritores, entre otros. Se ha analizado a grandes militares, a políticos, a científicos, a los propios empresarios; entre otros destacados líderes.

Este artículo intenta continuar esa tradición, pero estudiando ahora a grandes deportistas. En cierto sentido es una continuación de Métodos y técnicas de dirección de los grandes entrenadores y equipos deportivos (Blanco, 2015, pp. 146-158), donde este autor analizaba la labor de dirección de los coaches y propietarios de grandes equipos de la escena mundial.

El objetivo es mostrar muchos puntos de contacto entre deportistas y trabajadores y empleados, para que los directivos puedan identificar en sus organizaciones a este tipo de persona, estimular su desarrollo e influencia entre los demás miembros de sus colectivos y contribuir al aumento de la eficiencia y eficacia de su trabajo.

EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS

Un clásico de la administración de empresas, (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996) (muy estudiado en universidades y escuelas de negocios), quien define el liderazgo como «el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo» (p.506). Otros autores muy influyentes expresan «el líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad. No se detiene detrás de un grupo a impulsar o afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos a cumplir las metas de la organización» (Koonts y O'Donnell, 1974, p. 587). Cuando analizamos la vida de grandes líderes en la historia, los vemos al frente de sus grupos, enfrentando los problemas antes que nadie y sufriendo las mismas consecuencias que todos, quizás peores: por ejemplo, Gandhi en su cruzada por liberar la India de los ingleses, predicó siempre con el ejemplo y enfrentó las mismas (o peores) penurias que sus compañeros de lucha. Alejandro Magno iba a la vanguardia de su ejército y recibió más heridas que ninguno de ellos, al igual que Antonio Maceo.

Consecuentemente con esas definiciones, se puede afirmar que el líder no ordena, sino que insta y motiva con su ejemplo. El líder no necesariamente manda, sino que inspira, anima y aviva a sus seguidores. Habitualmente (pero quizás no siempre) tiene cualidades carismáticas que inducen a los miembros de grupo a mostrarle lealtad, devoción y celo. La historia muestra que los líderes aparecen cuando se les necesita, y que grupos destinados a ser derrotados en la guerra, las confrontaciones políticas o, como en este caso, las deportivas; emergen victoriosos al ser guiados por un líder.

Los autores consultados no se ponen de acuerdo en los atributos que debe poseer el líder, aunque en muchos de los estudiados se han detectado ciertos rasgos de carácter y personalidad que habitualmente los caracteriza en su trabajo. Algunos de estos son: alto grado de inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismos y capacidad de adaptación a situaciones críticas. Sin embargo, la realidad nos dice que muchos líderes no poseían esos atributos y que tuvieron éxito. Por ejemplo, muchos historiadores nos dicen que Lincoln era taciturno e introvertido o que Bill Gates no es carismático en absoluto. Esos atributos, en dependencia de su manifestación en casos concretos, se pueden asociar también a arrogancia, autocomplacencia, comportamiento autocrático, etc. Esta realidad fortalece el hecho de que muchos de los líderes que se presentarán

aquí tienen características completamente diferentes entre sí y muchas veces ajenas a los atributos mencionados.

Se aprecian en los autores analizados, que hay coincidencias en aspectos tales como: habilidad de conocer a sus compañeros en el grupo, interpretación adecuada del ambiente de trabajo, historia de la actividad del líder (éxitos y fracasos), relaciones interpersonales amplias y profundas con los miembros del grupo, la existencia de objetivos claros, ambiciones y valores relacionados con la actividad que desempeña el grupo; influencia «informal» (independiente de relaciones de subordinación administrativa), más influencia en la esfera emocional de sus compañeros que en la «administrativa».

Otro autor considerado ya por muchos un clásico dentro de la administración empresarial cubana, Alexis Codina (2009), cita a W. Bennis cuando expresa:

El directivo (manager) administra, el líder innova; el directivo mantiene, el líder desarrolla; el directivo acepta la realidad, el líder la investiga; el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas; el directivo depende del control, el líder inspira confianza; el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué; el directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas». (p. 53)

Existen muchos tipos de líderes, tantos que es casi imposible establecer una tipología de los mismos. Por ejemplo, se reconoce la existencia de líderes positivos (Simón Bolívar o José Martí) o negativos (Adolf Hitler o Joseph Stalin). Otros están más centrados en las tareas a realizar (Napoleón Bonaparte) y otros en las personas (Madre Teresa de Calcuta). En todos los casos, la realidad confirma la aseveración de Fiedler (citado por (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996)): «la calidad de las relaciones entre líder y miembros constituye el factor más importante del poder y la eficacia del líder» (p. 518).

Nada ni nadie nos dice que un líder tiene que ser alguien ubicado en posiciones de dirección administrativa en las organizaciones: perfectamente pueden ser trabajadores, obreros o empleados, que por sus características personales y profesionales sean aceptados como líderes informales. De hecho, el reconocimiento de la existencia de grupos informales en las

organizaciones, por lo general influidos por un líder también informal, es uno de los métodos de dirección más efectivos (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996).

Los deportistas que se traen a estas páginas, cumplen con las características para ser evaluados como líderes y se les puede aplicar los mismos criterios que a los líderes de la industria o de la economía empresarial.

Este autor ha estimado que es conveniente que se agrupen los deportistas presentados, en categorías empíricas, acorde a algunas de sus características que más le han impresionado. En la mayoría de los casos, este se ha valido de enfoques metafóricos para denominar a esos grupos, sin criterio científico ninguno. El lector puede discrepar perfectamente de esas agrupaciones.

Rayos y truenos en las canchas: los líderes tonantes

Los antiguos griegos y latinos llamaban a Zeus o Júpiter, dios de los rayos y los truenos, «el tonante», refiriéndose a su capacidad de enviar rayos y producir truenos para castigar a aquellos que violaban su voluntad. En las religiones nórdicas, Thor evoca esas características. Los que practican las religiones afrocubanas (Regla de Ocha, regla de Palo Monte, regla Kimbisa, regla Brillumba, entre otras, tienen su equivalente de Zeus y Thor en Changó (Rivero, 2011).

En las canchas deportivas podemos encontrar a líderes tonantes también, que parecen atacar constantemente con rayos y truenos a sus contrincantes. Son deportistas que siempre quieren anotar el gol, que siempre piden la bola para solucionar los problemas, que no se rinden, que luchan hasta el último minuto, que nunca están cansados y juegan más minutos que nadie, que piensan que siempre pueden ganar; y que con ese entusiasmo arrollador, arrastran a todo el equipo y los llevan a hazañas inigualables. Se equivocan, fallan como todos, pero no pierden un segundo en lamentarse. Pueden llorar y lo hacen, cuando no pueden ayudar, cuando se lesionan o cuando ganan, de alegría intensa.

Este autor recuerda a grandes deportistas del pasado, pero prefiere citar a algunos de la actualidad que los emulan en su liderazgo, aunque no han llegado a su nivel y resultados deportivos. De ellos escoje a dos: LeBron James y Cristiano Ronaldo.

LeBron James es, por consenso entre los especialistas, el mejor basquetbolista del mundo en la actualidad. Poseedor de un físico impresionante (2,10 mts. de estatura, 120 kilos de peso, musculoso y atlético) y de una técnica exquisita, parece ser el heredero lógico de Jordan. Campeón olímpico en Londres y varias veces en la NBA (con Miami Heat y con los Cleveland

Cavaliers). Es el hombre al que su equipo recurre cuando «las cosas se ponen malas» y no hay que llamarlo: él asume su papel en forma muy natural. En Londres, cuando los españoles de Gasol se le encimaron y amenazaron con ganarles, el hombre que sacó su equipo adelante fue él. Arrogante y alardoso, es el líder de cualquier equipo en que juegue. Deseoso de ganar un anillo de campeón, salió del Cleveland y recaló en Miami, buscando la ayuda de Wade y otros buenos jugadores. En su primera final contra Dallas, el genio de Nowitzky y de Barea se lo impidieron. El siguiente año ganó al fin. Después, por diferencias de variado tipo con la dirección de los Heats, decidió volver al Cleveland, y fue aquí donde se vio otro rasgo de líder en su carácter: decidió ayudar a formar un equipo digno de campeonato, para lo cual llamó personalmente a un grupo de jugadores de alto nivel, algunos de los cuales aceptaron, aunque ello representó una disminución de sus ingresos. Uno de los que se fueron con él, fue el pivot campeón olímpico Kevin Love, que pudo haber sido número uno en cualquier otro equipo y sin embargo, prefirió jugar con James.

De Cristiano Ronaldo no hay que hablar mucho: es uno de los deportistas más publicitados del mundo. Líder del Real Madrid y de la selección portuguesa, es muy parecido en su accionar a James: Poseedor de un físico portentoso y de muchos records de anotación en Portugal y España; está teniendo años maravillosos, al ganar la 13na.Copa de Campeones de Europa con el Real Madrid. El mundo entero lo vio anotar goles maravillosos en la Eurocopa, pero también asistir a sus compañeros en sus goles. En el último juego lloró de tristeza, al lesionarse gravemente y no poder terminar el partido, pero al rato ya estaba de nuevo cojeando y apoyando a sus compañeros. Estos lo premiaron devolviéndole el brazalete de capitán para que pudiera recibir el trofeo y levantarlo.

Y aquí se vio otro rasgo de los líderes: la vergüenza. El líder se avergüenza porque algo salga mal o porque no puede ayudar lo suficiente. Asume la responsabilidad por los errores o los incumplimientos del grupo, espontáneamente, porque así lo ha decidido.

¿Hay trabajadores así, tonantes? Claro, hay muchos en muchos lugares. El autor ha trabajado con excelentes programadores, que eran capaces de pasarse la noche programando, simplemente porque el trabajo les interesaba, les motivaba, les aguijoneaba. Defendían sus ideas con vehemencia. Gritaban o se alteraban, reclamando la razón. Pero solucionaban problemas.

Personas así son las que hacen que las empresas se muevan hacia adelante. Siempre dan lo mejor de sí, por el simple placer de trabajar bien.

¿Cómo pueden identificarlos los directivos? Es simple, hay que empoderar a los trabajadores, y los James y los Ronaldo saldrán a flote (los otros, los negativos, también, y eso será un beneficio adicional). Hay que darles respeto, hay que estimularlos con el reconocimiento justo a su trabajo. Son muy buenos líderes científicos, trabajadores en brigadas agrícolas de recolección de productos, programadores de computadoras o vendedores.

El rasgo negativo de los trabajadores tonantes es la arrogancia. Es algo que puede emerger, en ciertos casos. Y en culturas como la cubana, ello puede no ser bien visto en las empresas y organizaciones. ¿Cómo pueden neutralizar ese rasgo negativo los directivos? Con la buena comunicación con el trabajador, con la intervención constante con el grupo, para evitar roces y choques, perjudiciales a la larga.

Líderes invisibles

Jugadores como James y Ronaldo nunca están solos. Por lo general están arropados por otros líderes que tienen características completamente diferentes a ellos. Aquellos son arrogantes y soberbios y estos son modestos y callados; aquellos siempre quieren anotar el gol y estos construyen la jugada y al final les entregan la bola para que lo anoten; aquellos avanzan y si los rivales se interponen, los empujan y los quitan y estos se escabullen sin que los contrarios los puedan detener; aquellos son tonantes y estos hacen su trabajo en silencio, invisiblemente. Pero al final estos son imprescindibles para el trabajo de aquellos. Están en todos los equipos, pero también en todas las organizaciones. ¿Con qué jugadores ejemplificar esto? Hay muchos así, por supuesto, pero hay dos inigualables en la historia: John Stockton y Andrés Iniesta.

Stockton es uno de los 50 mejores jugadores de baloncesto de todos los tiempos. Campeón olímpico dos veces y miembro del «*dream team*» que ganó en Barcelona. Recordista en asistencias y robos de balón en la NBA. Jugó para el Utah Jazz, formando pareja con el pivot Karl Malone, el cual anotó muchas de las canastas que Stockton fabricó. Persona muy modesta, fue el genio de la construcción del juego del Utah y de los equipos olímpicos de EE. UU. Jugador utilísimo e inteligentísimo, nunca buscó protagonismo, pero los líderes tonantes siempre querían jugar con él, pues sabían que lo harían mejor con su ayuda.

Andresito Iniesta todavía está activo. Mediocampo del Barcelona y de la selección española, anotó el gol que dio la Copa Mundial a España en Sudáfrica. Ha ganado decenas de títulos con el Barcelona, catalogado por muchos el mejor equipo del siglo XXI hasta el momento. El

«Duende» Iniesta es responsable de la construcción de muchos de los goles de Messi, Neymar y Suárez. Es el cerebro en la oscuridad de todo equipo donde juega. Educado, habla correctamente y juega muy limpio. Su juego es hermoso y podría suponerse que sus pies tienen tanta habilidad como las manos de Stockton. No aparece en los libros de records, pero fue el mejor jugador de la Eurocopa del 2014.

La historia recoge algunos líderes silenciosos entre las mejores empresas del mundo: Paul Allen en Microsoft y Steve Wozniak en Apple son dos ejemplos de ello. Siempre estuvieron a la sombra de Gates y de Jobs, pero probablemente fueron los causantes de gran parte del éxito de sus organizaciones.

¿Tenemos en nuestras empresas a Stocktons e Iniestas? Seguro. Pero hay que identificarlos. Son personas calladas, trabajadoras, cumplidoras e inteligentes. Tal vez no hablan en las reuniones, pero sus ideas son valiosas. Simplemente cumplen con su deber. Quizás no descuellen con su trabajo en un día, pero probablemente al final del año estén entre los mejores.

Pueden ser excelentes oficiales de estado mayor en la vida militar, buenos organizadores en empresas y organizaciones, buenos directivos de consejos científicos o comités formados ad hoc para solucionar ciertos problemas. Son ideales para preparar decisiones complejas, pues tienden a pensar sistémicamente, valorando pros y contras, analizando variantes diferentes antes de escoger alguna.

Sus principales deficiencias están relacionadas con su carácter: no quieren descollar y si el directivo no los identifica, tal vez pasarán inadvertidos para la organización.

Las fieras sonrientes

Hay un tipo de líder que asume características parecidas a los tonantes, pero sin su arrogancia: son los que el autor ha llamado las fieras sonrientes. Son líderes simpáticos y entusiastas. Se parecen a los tonantes porque también quieren anotar el gol de la victoria, no quieren descansar, prefieren obviar sus lesiones y hasta las ocultan para salir a la cancha y ayudar al equipo. Todos sus compañeros los aman y los buscan. Hasta sus oponentes los aprecian, a pesar de que, como buenas fieras, en la cancha los destrozan. Los aficionados los persiguen para fotografiarse y pedirles autógrafos. Siempre están contentos incluso en los peores momentos. Esa energía positiva la trasladan y contagian a sus compañeros. Nunca se sienten derrotados.

Muchos deportistas tienen esas características, algunos de tiempos atrás. Pero para ejemplificar esta categoría, el autor prefiere citar a una lideresa reciente: la voleibolista cubana Mireya Luis, Mireyita, como la llama cariñosamente el pueblo de Cuba. Posee un palmarés muy destacado, donde descuellan sus tres medallas de oro olímpicas (Barcelona, Atlanta y Sidney), record que comparte con muy pocas atletas, todas cubanas.

Mireya fue la lideresa de un equipo maravilloso, donde se dieron cita atletas muy talentosas y un genio de la dirección, Eugenio George (Blanco, 2015). En ese equipo estaba la mejor jugadora del siglo, la esbelta gigante Regla Torres, pero la verdadera líder era Mireya.

Relativamente pequeña y delgada para el voleibol, con una sonrisa perenne en su boca grande, Mireya les resultaba simpática a todos. Tenía un gran poder de salto y podía rematar por encima de sus bloqueadoras más altas. Anotaba los puntos fundamentales, los del empate, los de la victoria o los del comienzo de las rachas necesarias para vencer.

Incluso lesionada (debido a los miles de saltos que tuvo que hacer en competencias y entrenamientos, sus rodillas se dañaron, al igual que su columna vertebral, por lo que sufrió de varias operaciones quirúrgicas en su carrera), sentada en el banco, era capaz de insuflar entusiasmo a su equipo.

En nuestras empresas y organizaciones podemos encontrar algunas Mireyas. Son personas honestas, desinteresadas, trabajadoras, aman su trabajo y están orgullosas de ser buenas en él. Su alegría les convierte en el centro de los grupos informales y los demás trabajadores los siguen. La dirección tiene que identificarlas y estimularlas: son un tesoro para la organización. Podemos encontrarlas entre médicos en cuerpos de guardia de hospitales, entre limpia-pisos en cualquier empresa de limpieza o entre campesinas.

Los tractores veloces

Los tractores son máquinas muy fuertes y lentas, utilizadas en labores agrícolas, fundamentalmente. Tienen mucha fuerza, pues toda la potencia del motor se traslada a esas ruedas traseras enormes y a otros dispositivos: se pretende que puedan halar, empujar y levantar pesos muy grandes durante su trabajo. No están diseñados para ser veloces, pues no lo necesitan.

Pero en el deporte vemos a diario muchos líderes que halan y motivan como tractores a los compañeros de sus equipos y lo hacen a gran velocidad, intensamente; como si fueran híbridos de Ferraris con Caterpillars. Son lo que el autor ha llamado los tractores veloces.

Como en otros casos, se ha escogido a algunos, sabiendo que otros con características similares quedarán fuera. El autor ha traído aquí a Larry Bird, basquetbolista norteamericano y a cuatro beisbolistas, a los que tratará como a un cuarteto unitario y complementario: los cubanos Javier Méndez, Juan Padilla, Enrique Díaz y Carlos Tabares.

Larry Bird es uno de los 50 mejores jugadores de baloncesto de la historia. Miembro y capitán del «*dream team*» que ganó la Olimpiada de Barcelona en 1992, campeón de la NBA varias veces con el Boston Celtics, elegido Jugador más Valioso en varias ocasiones; llenó el universo del basquetbol en la década del 80. Llevó el arte y la ciencia del baloncesto a su nivel más alto. Tenía un poderío físico tremendo, 2,10 ms. de estatura y más de 110 kg. de peso, muy atlético; pero parecía disfrutar ejecutando jugadas artísticas muy bellas, sin imponer su físico. Controlaba todos los aspectos del juego, pero no lo monopolizaba. Cuando estaba en la cancha todo giraba alrededor de él, pero sin egoísmo alguno, repartía la gloria y la responsabilidad entre todos los jugadores. Parecía no interesarle liderar las anotaciones, y constantemente repartía el juego y permitía que los demás anotaran. Convirtió a los Celtics en una máquina invicta, ya que era imposible oponerse a ellos con una defensa centrada en Larry Bird (como se hacía en el caso de otros equipos, que dependía de un solo hombre). Era el líder ideal: hábil en extremo, pero no egoísta. Era un gran táctico. Cuando dirigió, obtuvo la distinción del mejor coach de la NBA.

La organización que logre tener un «Larry Bird» en su nómina, será inevitablemente una organización de vanguardia en el capital humano. Inteligente y capaz, conocedor de la técnica, estimulador de los demás, ambicioso, pero sin egoísmo; es el trabajador líder ideal. No son fáciles de encontrar, pero existen. Cuando se encuentran, hay que empoderarlos y estimularlos, para que desarrollen todo su potencial.

El béisbol es el deporte colectivo más individual de todos. Excepto las combinaciones entre pitcher y catcher y entre el *shortstop* y la tercera base con el jugador que cubre la segunda base; no hay muchas jugadas que requieran una colectividad similar a la del fútbol, el baloncesto o el voleibol. No obstante esas características, podemos encontrar líderes de variado tipo entre sus practicantes. En particular el autor recuerda una triada de jugadores que llenaron toda una época en uno de los equipos emblemáticos del béisbol mundial: los Industriales de La Habana. Este cuarteto está compuesto por Javier Méndez, Juan Padilla, Carlos Tabares y Enrique Díaz. No eran muy altos ni muy fuertes, pero eran excepcionalmente técnicos y tácticos, disciplinados y

entusiastas. Espectaculares en la defensa y bateadores muy oportunos, fueron los responsables de muchas victorias de los Industriales a través de los años.

Como líderes, creaban un ambiente en el equipo que inevitablemente penetraba en todos y lograba un balance entre disciplina y espontaneidad, entre entusiasmo y responsabilidad; que hacía que todos los siguieran. Javier era muy callado y disciplinado, Tabares era tan espectacular, que rozaba la teatralidad, Padilla era todo explosividad y Enrique era un diablo humilde y eficaz. Entre todos arrastraban al equipo, sin consignas ni gritos, solo con su ejemplo. Estos líderes tractores veloces son quizás los más importantes en todo grupo de trabajadores: imponen respeto por su ejemplo y su dedicación, no abruman con una posible arrogancia y mueven el colectivo, siempre en un sentido positivo. Su peso es muy grande y su sentido del deber también, por lo que nunca ocuparán posiciones mezquinas. Lamentablemente son escasos, pero se encuentran. Especialmente cuando hay un clima favorable.

Los llaneros solitarios

Con cierta frecuencia surgen líderes en equipos de segundo nivel, que descuellan entre sus compañeros. No logran ganar nada pues su equipo no los acompaña, pero ellos tienen actuaciones relevantes, además de que luchan hasta el último segundo de cada partido.

Hemos visto muchos líderes así en los equipos africanos de futbol: estrellas individuales, pero acompañados de jugadores de poca calidad, sin la comprensión del «concepto de equipo», por lo que no logran ganar nada.

En la última Eurocopa (2016) pudimos disfrutar del trabajo de uno de esos llaneros solitarios: Gareth Bale. Acostumbrados a verlo a la sombra de Cristiano Ronaldo en el Real Madrid, Bale asumió con el modesto equipo de Gales, su rol de líder. Primero logró clasificarlo, por encima de potencias como Escocia u Holanda. Y ya en la competencia final, llevó a su equipo hasta las semifinales, donde fue superado por el increíble Portugal de Cristiano. Y a pesar de la inferioridad de su colectivo, desplazó a otros mejores y nunca se rindió.

Fue un gran espectáculo ver al atlético galés correr como un pura sangre y patear con tino y fuerza, anotando goles muy hermosos. Sin miedo, disfrutaba su juego y movía al equipo, trasladándole una gran dosis de vergüenza y amor propio.

¿Aparecen esos llaneros solitarios en nuestras organizaciones? Son típicos de entidades jóvenes, con pocos años de existencia. Por lo general están delante de nuestros ojos, y al ser

empoderados, eclosionan unas cualidades muy destacadas de guía a sus colegas trabajadores. Pueden ser modestos o no, altamente capacitados o no, ambiciosos o no; pero tienen un alto concepto del cumplimiento del deber como trabajadores. No esperan que les den orientaciones: intentan solucionar los problemas que ven, pensando y reflexionando, para encontrar la mejor forma de trabajar. Son personas de gran corazón, en los que se puede confiar. Identifíquelos.

Las guerrillas disciplinadas

¿Existen organizaciones sin líderes? Este autor está convencido de que es imposible que surjan entidades así. Pero en el mundo deportivo se observan a veces raros fenómenos de equipos secundarios, sin estrellas que los guíen en el campo, pero con una gran disciplina y con un claro objetivo colectivo; que los impele a hacer el mayor esfuerzo y eso los hace transitar exitosamente entre otros grandes equipos, cuajados de figuras destacadas. Son como guerrillas, pero con una disciplina y una organización envidiables. Y sobre todo con unos deseos enormes de ganar, de hacerlo bien, con decoro y dignidad.

En la última Copa de Europa vimos a dos equipos así: Islandia e Irlanda. Cada uno estaba en la cancha con once jugadores que nadie conocía. Ningún experto apostaba por ellos, pero ellos ganaban y avanzaban, a base de coraje y de pundonor. ¡Qué hermosos equipos! Este autor daba incluso lo que no tenía, porque alguno de esos David le ganara la Copa a todos los demás Goliats. No sucedió así, pero volvieron a sus países con la cabeza alta, felices por haberlo dado todo.

¿Cómo se puede lograr esto en nuestros colectivos de trabajadores? El autor no tiene una respuesta sencilla para eso. Pero una idea regresa a su mente una y otra vez: desarrollar el orgullo de equipo, la voluntad colectiva, el pundonor, el sentido de pertenencia. Diferentes palabras y un mismo sentimiento: ser parte de una moral colectiva que los impregna a todos, con una fuerza inmensa, para mover hacia adelante su organización.

Los que no pueden y no quieren ser líderes

Año 2010, Copa Mundial de Sudáfrica: la oportunidad de Argentina. Tiene uno de los mejores equipos del mundo y tiene algo que los demás no tienen: tienen a Messi, el mejor jugador. Y como «Dios es argentino», como ellos mismos dicen a menudo, tienen un grupo muy favorable, sin contrarios fuertes, a los que ganan sin problemas. Pero parece que el Diabolo es alemán, y en

la siguiente fase se cruzan con Alemania, que los arrastra por el piso y les gana por goleada. Ni siquiera Maradona, el «Dios del fútbol», que dirige el equipo, puede hacer nada.

Siguiente Copa del Mundo, en Brasil: no bastan las canciones irónicas y maleducadas de los argentinos contra los anfitriones. Alemania les vuelve a ganar. El mejor equipo, Argentina, con el mejor jugador, llegan a las finales, pero Messi no aparece por ninguna parte. Se van sin otro título, y con una mayor sensación de fracaso.

El próximo capítulo es en Chile, la Copa América. «Dios es argentino» y Messi, el mejor del mundo también (y español, por si acaso, tiene doble nacionalidad). Pero el súper equipo argentino se ve superado por los chilenos, los cuales despliegan más ganas de ganar y lo consiguen. El mejor jugador del mundo, con el mejor equipo, por tercera vez ya, vuelve a perder oscuramente.

No fue a la tercera (que es la vencida), pero será a la cuarta: Estados Unidos 2016, Copa América del Centenario. Ahora sí. Regresa el mejor equipo del mundo con el mejor jugador. Ahora sí. Pero los chilenos, pesados que son, se atraviesan de nuevo: el mundo entero ve a Messi, el mejor jugador del mundo con la oportunidad de reivindicarse. Es el capitán de su equipo y va a patear el penal que empine a Argentina por la Copa América. ¡Al fin Messi ganará un título con su selección! Las cámaras lo siguen, pero se le nota preocupado, como disminuido, no se le ve el entusiasmo. «¿Qué le pasa a este pibe?», se preguntan muchos argentinos. Se nota que le pesa la responsabilidad. Parece que no quisiera estar allí. Pero no le queda otro remedio. Es el capitán, el «líder», y no hay lugar donde esconderse. Se impulsa con cierto desgano, patea y el balón cae en las gradas. Gana Chile, los guerreros que no se rinden.

Messi, el mejor jugador del mundo, el capitán de la selección argentina, la mejor del globo, vuelve a fracasar. Y esta vez es la cuarta.

El drama, la tragedia de Messi, realmente uno de los mejores jugadores del mundo, es simple: este autor opina que no tiene madera de líder, que no puede echarse a su equipo encima, como se espera que haga y que por eso el mejor equipo del mundo no puede ganar un título. En Argentina, Messi no tiene a Iniesta ni a Xavi Hernández, como en el Barcelona, para que le construyan la jugada. Está solo y se espera que haga lo que no puede hacer. Y tal vez ni lo quiere hacer.

¿Existen empleados y obreros así? ¡Sí, muchos! Son excelentes trabajadores, pero no pueden encabezar una brigada, un grupo, un equipo de proyectos. Necesitan a alguien que los impulse,

que los motive, pues ellos no saben hacer eso y no lo pueden hacer. No hay que ponerlos en esa penosa situación, ante una responsabilidad que no quieren enfrentar.

No todo buen trabajador puede liderar un equipo. Trabajan mejor en la sombra, en la tranquilidad que representa la ausencia de responsabilidad. Los directivos no deben forzar a un trabajador así, a presidir equipos o grupos de trabajo: resultará en un grave error. Se perderá un gran trabajador y no conseguiremos un líder. Quizás lo más inteligente es observar el equipo y encontrar a aquel que sí quiere guiar. Ese, que quizás no es el más inteligente, ni el más hábil, probablemente sea el más entusiasta, al que los demás seguirán. Ese moverá al «Messi» de nuestra empresa y el equipo ganará, que es lo que se busca.

Los anti líderes

Inicialmente, cuando organizaba en la mente la estructura y contenido de este artículo, no pensó el autor en incluir esta sección. Quería hablar solo de elementos positivos. Sin embargo, en la medida que avanzaba en la escritura y la investigación, se percató que sería muy necesario escribir sobre los líderes negativos, los oscuros, los que perjudican y envenenan, los que engañan, los que se apropian de una gloria que no les pertenece y que a veces, lamentablemente y gracias a la irracionalidad de ciertos seres humanos, se les mantiene, celebra y destaca.

Hay que reconocerlos, para evitar que su falta de ética y de moral se traslade a los directivos, trabajadores y empleados de nuestras empresas y organizaciones. El mundo necesita de la confianza mutua para subsistir y los tramposos erosionan esa confianza.

La prensa mundial reflejó el caso de dopaje de Lance Armstrong, que le ayudó a ganar siete veces el Tour de Francia, la carrera ciclística de ruta más prestigiosa y difícil del mundo. Armstrong pasó de ser un héroe mundial, que regresó de los infiernos del cáncer y recuperó su status de campeón con un esfuerzo enorme, a ser un infame tramposo. Tuvo que reconocerlo públicamente y perdió sus títulos y su prestigio. Hoy enfrenta incluso demandas millonarias de parte de algunos de sus patrocinadores, que reclaman lo invertido en él, por el engaño. Paradójicamente, muchos de los competidores del propio Armstrong y que fueron derrotados por él, se dopaban también (y no lo han reconocido ni se les ha perseguido por eso). Sus premios en el Tour no han sido adjudicados a nadie todavía, pues se corre el peligro de premiar a otro tramposo dopado.

Otro aspecto paradójico, es que los principales perseguidores del ciclista y los que lograron su confesión y condena, han sido funcionarios y agencias del propio EE.UU. Esto contrasta con otros países, que han optado por esconder las trampas de sus deportistas y entrenadores y en no hablar de ello. Por ejemplo, sin disculpas ni comentarios públicos, ha quedado la suspensión masiva por doping de los levantadores de pesas de Bulgaria, la antigua URSS y de otros países socialistas en la Olimpiada de Seúl, en 1988. En similar situación han quedado los records increíbles de carreras y saltos del atletismo (aún vigentes) por las atletas de las antiguas Checoslovaquia, Alemania Democrática, Hungría y otros países. Ninguna autoridad de los países mencionados y de otros igualmente culpables, se ha disculpado ni ha explicado nada aún por los imprescindibles cambios de sexo que nadadoras (¿o nadadores?), lanzadores de bala y martillo, etc. tuvieron que realizarse por los efectos secundarios que las hormonas masculinas que les inyectaron les produjeron.

Muchos en Argentina y en otros países adoran a Diego Maradona, pero este jugó dopado prácticamente la mejor época de su vida, aunque nunca se le detectó o se le denunció (pero él lo reconoce y lo declara en su Autobiografía, *Yo soy el Diego de la gente*, publicada por varias editoriales en muchos países), excepto en el Campeonato Mundial de EE. UU. (1994); donde todos recuerdan cómo se interrumpió un encuentro donde participaba Maradona, para que una especialista en medicina deportiva entrara el campo y lo sacara del juego (caso único en la historia), por haber dado positivo en un control *antidoping*. El mundo entero vio como Maradona, que anotó el gol más bello en la historia de los mundiales, fue el que anotó el gol más tramposo el mismo día (El llamado indebidamente «Gol de la mano de Dios»). Y fue ese mismo Maradona el que en un programa de TV, transmitido en Argentina, Cuba y otros países, celebraba y se reía de la pillería de haber contaminado las botellas de agua que consumiría la selección brasileña en un encuentro contra Argentina, para que el rendimiento de los futbolistas cariocas se viera mermado y poderlos derrotar. Podrá ser adorado por muchos que prefieren ignorar estas verdades, pero simplemente es un tramposo más y a los efectos de este trabajo, es un anti líder.

Los directivos deben identificar a tramposos y mentirosos como esos en sus empresas, pues son muy perjudiciales: investigadores que pueden alterar el resultado de los experimentos, para demostrar sus propias hipótesis, médicos que trabajen indolentemente en el diagnóstico y atención de sus pacientes, obreros que no cumplan las normas de limpieza e higiene en líneas de

envasado de alimentos, contadores que alteran las informaciones de los registros contables, etc. Los ejemplos pueden ser muchos, pero todos son muy dañinos para las organizaciones, pues socavan su prestigio, su posición en el sistema empresarial y pueden llevarlas a la bancarrota y desaparición. Por supuesto, son muy perjudiciales también para los clientes y la comunidad. Otro efecto que pueden tener estos anti líderes es la contaminación del resto de los trabajadores. Esto puede tener un efecto pernicioso sobre la moral de trabajo, cosa que hay que evitar a toda costa.

Ética, motivación y liderazgo

Este autor está convencido de que los ejemplos puestos aquí no son todos los que pueden citarse y de que otros investigadores pueden abordar el liderazgo en el deporte y su influencia en la gestión empresarial con otra perspectiva, con otro enfoque, y quizás llegar a conclusiones diferentes.

Sin ánimo de concluir nada, sería interesante destacar algunos rasgos comunes que estos líderes deportivos positivos tienen. Uno de ellos es el poderoso sentido ético que marca sus vidas. Son personas decentes y honestas, dentro y fuera del campo. La tensión que se vive en las canchas puede hacerlos pelear contra un contrario (Bird contra «Magic» Jhonson, hoy grandes amigos), en un momento determinado, pero nunca se les ha visto intentar romperles una pierna, morderlos o lanzarles una patada contra la columna vertebral de los contrarios, para lesionarlos de por vida. Tampoco nunca se doparon. Y lo más importante, nunca renunciaron a luchar por su equipo.

El otro rasgo común es la fuerte motivación que los impele a luchar por el éxito de su equipo, a pesar del cansancio, las lesiones o las posiciones inferiores en un momento de los partidos.

¿Esa ética y esa motivación la tienen nuestros trabajadores?

Este autor tiene la fuerte impresión de que la ética colectiva, esa que siempre tuvieron los trabajadores cubanos para producir los mejores productos y atender al cliente como se merece, se ha visto erosionada. Las razones pueden ser variadas. Todo indica que una respuesta a esa situación deberá apoyarse en los estudios sobre motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996), que se han realizado a través de la historia, adaptando sus conclusiones a la Cuba del 2016.

Algunos de los estudiosos que han analizado esta problemática son, desde el punto de vista de la satisfacción: Maslow («Pirámide de las necesidades»), Mc Gregor («Teorías X y Y»), Alderfer

(«Teoría ERG: existencia, relación y crecimiento»), Atkinson («Teoría de la necesidad de logros, de poder y de afiliación o contacto con otros»), Herzberg («Teoría de los dos factores de la motivación: de higiene o insatisfechos y motivadores o satisfactores»), entre otros.

Desde el punto de vista del proceso de la motivación, se tienen a: Nadler y Lawler («Teoría de las expectativas, resultados y comportamiento en el trabajo»), Cosier y Dalton («Teoría de la equidad») y Locke («Teoría del establecimiento de metas»).

Otra posición diferente a las anteriores, es la llamada «Teoría del reforzamiento», propuesta por Skinner y otros psicólogos y pedagogos, muy utilizada en el método pedagógico llamado enseñanza programada.

Este autor encuentra valores e insuficiencias en todas estas teorías. Los muy conocidos Maslow y McGregor proponen modelos muy simplificadores de la realidad motivacional de deportistas y trabajadores. Igualmente ocurren en otros casos, los cuales hiperbolizan ciertos aspectos de la personalidad y marginan a otros. Por esto, prefiere considerar la aplicación de estas teorías en forma sistémica, pues todas tienen aspectos válidos y otros que no lo son tanto. Es lo que el autor llama el «método de la caja de herramientas», que presupone la tenencia y disponibilidad de todo ese instrumental teórico y utiliza cada uno de ellos cuando resulte necesario y conveniente.

Los administradores y directivos deberían estudiar estas teorías y asumirlas como parte de su cultura laboral, pues les serán muy útiles en su vida profesional.

El autor vive con sus pies perfectamente plantados en la tierra cubana del 2016. Conoce todas las limitaciones económicas, ideológicas, legales, burocráticas, financieras que existen; y que impiden, en ciertos casos, que los administradores y directivos puedan aplicar los elementos que estas teorías proponen. Pero tenerlas en cuenta abre la mente y proporciona una visión más integral y positiva de la labor a realizar con los trabajadores y obreros para que asuman posiciones de liderazgo entre ellos.

Ética y motivación y satisfacción en el trabajo: dos caras de una moneda para encontrar líderes entre nuestros trabajadores y estimularlos para que enfrenten su trabajo con optimismo y sentido de pertenencia.

CONSIDERACIONES FINALES

Ninguna empresa u organización puede lograr sus metas sin un nivel aceptable de compromiso y entrega por parte de sus miembros, directivos y trabajadores.

Los directivos deben estudiar el comportamiento y las actitudes de los deportistas líderes, para identificar características, rasgos de carácter y de personalidad y métodos motivacionales a aplicar. Conocer profundamente su organización y a sus trabajadores y empleados es uno de las vías más seguras de poder utilizar adecuadamente el capital humano disponible.

El análisis de los deportistas de élite permite comprender como se manifiestan en los procesos de liderazgo, para emprender similar estudio entre los trabajadores de la organización, y así potenciar las capacidades de líderes que estos tienen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanco, L. J. (2015):«Métodos y técnicas de dirección de los grandes entrenadores y equipos deportivos», *Revista Economía y Desarrollo*, vol.155, n.º 2, pp.149-161.

Carballal, E. (2011): *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*, Editorial Félix Varela, La Habana.

Carnota, O. (2011): *Gerencia sin agobio. Un aporte a la eficiencia personal e institucional*, Editorial Ciencias Médicas, La Habana.

Codina, A. (2009): *Habilidades y herramientas gerenciales*, Ediciones Balcón, La Habana.

Díaz, C. (2013): *Situaciones empresariales aplicando valores*. Servicios Editoriales Once Ríos, Culiacán.

Ghandi, M. (2014): *La historia de mis experimentos con la verdad. Autobiografía*, Editorial Arte y Literatura, La Habana.

Koonts, H. y C. O'Donnell (1974): *Curso de Administración Moderna*, McGraw Hill, Bogotá.

Melo, J.C. (2012): *Empresa. Una mirada inusual a su organización empresarial*, Editorial Academia, La Habana.

Rivero, M. (2011): *Deidades cubanas de origen africano*, Casa Editora Abril, La Habana.

Sampson, A. (1996): *Hombres de empresa. Esplendor y miserias de los grandes directivos*, Editorial Grijalbo, Barcelona.

Selva, M. J. (1993): *La empresa y los problemas de decisión*, Servicio de publicaciones, Universidad de Cádiz.

Stoner, J.; R. Freeman y D. Gilbert (1996): *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, Juárez.