

Los Roles de un Ejecutivo y un Entrenador de Fútbol

Entrevista a Ed Weenk

Profesor asociado senior de la Escuela de Negocios EADA de Barcelona, España

Por Carlos Becerra

CENTRUM Católica Graduate Business School



Ed Weenk, profesor asociado senior de la Escuela de Negocios EADA de Barcelona, España

Siempre se habla de la importancia de una correcta definición de la estrategia empresarial, aunque debemos reconocer que esa estrategia es el punto de partida y que a partir de allí, casi todo dependerá de la buena implementación de la misma por parte de quienes laboran en la empresa. El profesor Ed Weenk, autor del libro *El Pase Perfecto: lo que el directivo puede aprender del entrenador del fútbol*, profesor asociado senior de la Escuela de Negocios EADA de Barcelona, España, utiliza metáforas y analogías para que la estrategia empresarial llegue a los integrantes de una organización de manera comprensible, a fin de facilitar la asimilación por parte de todos. No olvidemos que así como un entrenador de fútbol tiene que ganar partidos, un directivo tiene que conseguir

resultados. Los dos no pueden hacerlo todo, necesitan de sus respectivos equipos.

El apasionante mundo del fútbol, un deporte que mueve multitudes y pasiones en todo el mundo, le sirve a Ed Weenk para exponer de manera amena y accesible los conceptos más relevantes para empresas y su competitividad. Subraya el papel y la perspectiva del gerente afirmando que siempre son el punto de partida. Puntualiza que el éxito se logrará a través de mucho trabajo consistente, duro y dedicado, alineado y coherente con la visión global estratégica de la organización.

Hay numerosos ejemplos de personas y libros que aplican el lenguaje del deporte en general y del fútbol en particular al mundo empresarial. ¿Cómo sintetiza su aporte?

La mayoría de estas personas y sus trabajos se quedan en un enfoque fuerte en conceptos como el funcionamiento del equipo deportivo, el componente motivacional del trabajo del entrenador con el equipo o aspectos de la perseverancia del deportista, son elementos fundamentales, pero creo que las analogías pueden ir más allá, incluyendo a la parte “técnica” de la labor de un entrenador. Desde la definición del estilo de juego, la contratación de jugadores que encajen con ese sistema, la pre temporada, pasando por el entrenamiento diario sistemático, hasta los partidos en el campo y las evaluaciones posteriores.

¿No diría que el mundo empresarial es mucho más complejo que el funcionamiento de un equipo de fútbol?

Los niveles de complejidad no son comparables, pero mi propósito no es mostrar que la metáfora sea un 100% concluyente y por eso prefiero hablar de analogías. Lo que busco es llamar a la gente, directivos y los miembros de sus equipos a la reflexión. Reflexiones sobre el funcionamiento de sus empresas u organizaciones, que tienen la intención de ayudar a analizar qué tan bien se están haciendo las cosas. Ahora bien, en la práctica a veces cuesta mucho hablar de estos conceptos empresariales dentro de, por ejemplo, un departamento, porque en la mayoría de los casos contamos con personas no capacitados. Al fin y al cabo, no todos en una empresa tienen un MBA, pero en estos casos, creo que las analogías entre el mundo empresarial y el rol del directivo con el fútbol y el papel del entrenador pueden dar un marco interesante, ya que proveen un lenguaje fácil de entender para todos que ayuda a romper barreras.

Habla, por ejemplo, de la importancia de los pases perfectos. ¿Podría explicarlo con más detalle?

Un pase en el fútbol refleja bien el alineamiento entre departamentos en una empresa. Pocas veces un jugador coge el balón en la línea de atrás para atravesar todo el campo y marcar en el otro lado, normalmente pasaría el balón a un compañero que, a su vez, hará lo mismo, y así hasta llegar a la portería del equipo adversario. Pero un pase técnicamente perfecto de un mediocampista solo tendrá efecto si el delantero que lo recibe está en el lugar adecuado y en las condiciones adecuadas. Si Xavi Hernández del FC Barcelona lanza un pase genial a Lionel Messi, pero este ya anda un poco más cansado que 10 minutos antes y por eso no llega al pase, ese pase no habrá tenido sentido. En una empresa ocurre algo parecido. Un departamento de ventas puede crear oportunidades nuevas con buenos clientes, generando expectativas y cerrando acuerdos, pero si al departamento operativo no le queda capacidad productiva o si no tiene las competencias necesarias para cumplir con los aspectos ‘fuera de especificaciones’ ese pedido nuevo y tan especial, la labor de ventas se quedará en nada. ¿Qué se requiere? Es un alineamiento entre ellos para evitar situaciones de este tipo, cosa en la que en la práctica fallamos mucho las empresas. Aquí no se trata de echar la culpa a nadie, sino identificar si el alineamiento funciona bien o no tanto, y a partir de allí, intentar mejorarlo.

¿Y a su juicio, cómo es el papel del entrenador y del directivo?

La figura del entrenador es clave para la consecución de los objetivos del club. Para empezar, define cómo traducir esos objetivos a nivel del club a objetivos y acciones para el equipo que lidera. Luego, está el trabajo a nivel diario para conseguir que durante los partidos los jugadores estén tan bien preparados que solo hace falta instrucciones puntuales. Porque no olvidemos que el entrenador no puede entrar al campo, no puede marcar los goles y depende para ello de sus jugadores. Gran parte del trabajo del entrenador está antes y después de los partidos, durante los mismos su influencia es más limitada. Creo que en esto los directivos todavía pueden aprender mucho. ¿Cuánto de entrenamiento hacemos realmente dentro de nuestras empresas para que los procesos y mecanismos de colaboración estén a punto para cuando lleguen los momentos críticos? ¿Y hasta qué punto dejamos trabajar con autonomía a nuestros equipos, es decir que marquen los goles ellos sin que nosotros interfiramos demasiado? 🏆