

deporte & negocios

EDICIÓN PREMIUM 35



DEL CAMPO A LA SALA EJECUTIVA

ESTRATEGIAS DE JUEGO PARA RENTAR GERENCIA

DEL CAMPO A LA SALA EJECUTIVA : ESTRATEGIAS DE JUEGO PARA RENTAR GERENCIA

PLANTEAMIENTO

MIKE KRZYEWSKI en su libro *LIDERANDO CON EL CORAZÓN*, plantea que el ejercicio de la *Gerencia de Campo* es un constante desafío de liderazgo. Para el director de la selección de baloncesto de Estados Unidos en el mundial de 2006 y los Juegos Olímpicos de Pekín, *el mejor juego de estrategias* de un entrenador será aquél en el cual los jugadores deberán tomar decisiones en la cancha en vez de esperar a que las instrucciones lleguen del banco del técnico. A criterio del remero de la selección británica para los Juegos Olímpicos de 2012 y experto en liderazgo y desarrollo de equipos de trabajo, GREG SEARLE, muchos líderes hablan de sus objetivos y de su visión, pero no lo presentan de una forma emocionante o lo suficientemente atractiva para que la gente quiera conseguirlo. Coincide en que los grandes líderes son aquellos que pueden generar ese entusiasmo para obtener el éxito en el largo plazo, el cual motiva el comportamiento de su equipo en el día a día. 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, *el juego de las estrategias de campo* se convierte en un apoyo para los directorios ejecutivos tras su dura batalla por la persuasión de consumo.

5 LECCIONES DE UN ATLETA PARA GERENTES

El remero británico GREG SEARLE, junto a su hermano JONNY, ganó el oro en los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992. Cuatro años más tarde, en Atlanta 1996, terminó tercero en la prueba de canotaje de cuatro sin timonel. Después del cuarto lugar en Sidney 2000 se retiró del remo competitivo para concentrarse en su carrera como director de prácticas de LANE4, una consultora de desarrollo de desempeño. Ahora, a los 39 años, volvió a los duros entrenamientos para clasificar a los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y tener la posibilidad de competir otra vez por el oro olímpico.

GREG describe cómo las estrategias utilizadas por los deportistas de élite son muy similares a las que emplean los más encumbrados líderes empresariales. Concentra sus reflexiones en 5 lecciones de campo para llevar a los directorios ejecutivos:

1. Encontrar una visión; establecer metas a corto plazo para conseguir el éxito en general

En este momento me encuentro en medio de la preparación para volver a los Juegos Olímpicos 20 años después del día en que gané el oro, en 1992. Obtener la medalla es la visión que se encuentra por encima de todo. También me sentí inspirado por el hecho de que Londres ganara la organización de los juegos y pensé "quiero ser parte de eso".

Pensé que todavía tenía el potencial natural de ser un atleta en los Juegos Olímpicos de 2012, por eso tomé el riesgo y comencé a entrenar de nuevo con ese objetivo en mente. Otra parte significativa fue imaginarme ganando una medalla de oro 20 años después de ganar mi primera medalla, algo que nadie ha conseguido antes.

Sin embargo, antes de que ese objetivo general esté al alcance, el verdadero trabajo es lograr metas más pequeñas, como remar 2.000 metros en seis minutos en una máquina de remo, un buen desempeño en las prácticas, seguir con disciplina el programa de entrenamiento y descansar lo suficiente. Esos comportamientos del día a día a veces pueden resultar difíciles, pero el tener en mente la visión de competir en Londres 2012, proporciona la inspiración necesaria para superar las cosas difíciles que tengo que hacer.

Muchos líderes hablan de sus objetivos y hablan de su visión, pero no lo presentan de una forma emocionante o lo suficientemente atractiva para que la gente quiera conseguirlo. Los grandes líderes son aquellos que pueden generar ese entusiasmo para obtener el éxito en el largo plazo, el cual motiva el comportamiento de su equipo en el día a día.

Remar en una máquina es muy difícil, y no es emocionante en sí mismo. Lo que sí "es" emocionante es saber y ver el beneficio del trabajo duro una vez que me subo en la canoa, o en la siguiente sesión de entrenamiento.

2. La retroalimentación es su mejor aliada

La diferencia ahora en el deporte británico, en comparación a cuando competí por primera vez es increíble. Tenemos la oportunidad de ganar varias medallas de oro el próximo año, mientras que en 1996 ganamos solo una.

La mayor diferencia es el gran apoyo que recibimos de nuestros equipos de entrenamiento. Ese es un punto importante para las empresas y sus líderes, ya que muchas empresas no usan la función del apoyo tanto como deberían.

Yo recibo retroalimentación permanente en relación con las metas que me propuse al comenzar el año. Todo está medido meticulosamente: la nutrición, la psicología y la fisiología, pero es la retroalimentación personal respecto de mis parámetros –cómo me desempeño en el equipo e influyo en él, y cómo muevo la barca– que recibo de mi entrenador y de mis compañeros lo que es más valioso.

No siempre se hace esto bien. Recuerdo que en una ocasión recibí comentarios que me hicieron saltar de la canoa, nadar hasta la orilla y decir que nunca volvería a remar con esa persona.

DEL CAMPO A LA SALA EJECUTIVA : ESTRATEGIAS DE JUEGO PARA RENTAR GERENCIA

Ahora, sin embargo, la retroalimentación se da de un modo mucho más sofisticado y se le pide a la gente que opine sobre su propio desempeño individual. Las personas que quieren mejorar están listas para identificar sus debilidades y pedir a los demás una crítica constructiva.

En un entorno corporativo, sin embargo, la gente suele ser reacia a pedir una opinión debido a que inquieta saber cómo serán juzgados.

En el deporte, cuanto más alto es el nivel en el que uno se desempeña, mayor es el nivel de apoyo. Sin embargo, en el mundo de los negocios, cuanto más alto esté uno en una organización, menor es el apoyo que recibe, y la gente no va a ofrecer su opinión, a raíz de la desconfianza a que podría dar lugar. Uno puede contratar a alguien externo a la empresa para recibir una opinión imparcial que de otro modo no sería posible.

3. Auto confianza inquebrantable: la confianza en sí mismo frente a la autoestima

Cuando conseguí el cuarto lugar en Sydney 2000, tuve la sensación de que había fracasado. Tuve que recibir ayuda para reconocer que no me había convertido en un mal atleta, o incluso en una mala persona, por haber perdido una carrera.

El respeto que uno gana como deportista en su carrera se lo gana a lo largo de los años. Es importante recordar que el respeto no puede perderse en un abrir y cerrar de ojos.

Muchos habrán experimentado "la escuela de la vida" y uno debe esperar la derrota tan a menudo como espera el triunfo, e incluso tal vez más. Pero uno tiene que poner sus desempeños en contexto, como pasos hacia la meta final.

Sobre una base individual, la autoestima es algo muy profundo y se construye a partir de éxitos y fracasos a lo largo de toda una vida. Como tal, no se verá afectada por cosas que suceden en el día a día, pero puede verse afectada durante largos períodos.

La autoconfianza, sin embargo, es afectada en el corto plazo por los acontecimientos cotidianos. La confianza en uno mismo puede darse el lujo de recibir algunos golpes, pero para mantener la autoestima es vital recordarse a sí mismo los éxitos del pasado y, en general, que la calidad de uno brillará a través de ellos.

4. Controlar lo controlable

Tanto como líder o deportista, es importante estar preparado para poner atención a las cosas que están bajo su control. Hay muchas cosas que uno piensa que podrían ser relevantes de llevar a cabo, pero el verdadero truco es reconocer las cosas que realmente harán una diferencia y concentrarse en ellas.

Después de eso, solo se trata de controlar tu reacción hacia todo lo demás.

En mi disciplina se trata de mover una barca lo más rápido posible por tu propio carril. Lo que otras barcas hagan en sus propios carriles solo les concierne a ellas.

Cualquier estrategia debe estar basada en lo que podemos hacer para marcar una diferencia en nuestro desempeño y alcanzar los mejores resultados.

Debo admitir que en Sydney 2000 pensé que nuestra canoa era inferior a las canoas de nuestros competidores. Recuerdo que dejé mi mente a la deriva y pensé en otras cosas que estaban fuera de mi control.

Llegamos en cuarto lugar. Fue una lección aprendida.

5. Reconocer la presión como algo positivo

Yo sé que puedo dar lo mejor de mí cuando estoy bajo presión. No es algo que me guste necesariamente. Todavía me atormentan las dudas y los nervios, pero sé que cuando estoy en esa situación tengo que aceptar que esa sensación es lo que produce lo mejor de mí.

Sólo a mitad de la carrera es que me doy cuenta de que he encontrado la fuerza que no sabía que estaba allí.

En un ambiente de negocios hay situaciones de alta presión con las que lidiar todos los días, pero a menudo esa presión puede ayudarnos a concentrarnos, a ser más atentos y a conseguir lo mejor. La clave está en reconocer los síntomas y recibirlos con brazos abiertos. Uno tiene que replantear la situación para que deje de ser una amenaza y se convierta en una oportunidad.

Una estrategia fundamental para lidiar con estas situaciones es asegurarse de que uno tiene otras cosas en su vida. Yo soy padre de una niña y de un niño . Puedo mantener la presión en perspectiva. En cuanto me siento en la línea de partida, pienso en mi hija, que recientemente tuvo su primera gala de natación. Cuando lleguen los Juegos Olímpicos, estaré sentado en una barca con ocho de mis compañeros haciendo algo que he estado haciendo durante los últimos 20 años. Creo que lo que hago no es difícil en comparación con lo que enfrenta alguien de 10 años de edad que compite por primera vez en su vida.

DEL CAMPO A LA SALA EJECUTIVA : ESTRATEGIAS DE JUEGO PARA RENTAR GERENCIA

LIDERANDO CON EL CORAZÓN

Otro aplicado '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. "Veo 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".

LECCIONES DE LIDERAZGO ABIERTO

Las plantea CHARLENE LI en su libro OPEN LEADERSHIP (Jossey-Bass, 2010). "El liderazgo no ha cambiado, pero sí la forma en que inspiramos a nuestros seguidores (consumidores). Dirigir sigue siendo cuestión de fijar una dirección y después procurar que se encamine hacia ella. Empero, el mecanismo con el que nos conectamos está cambiando. Si no nos comunicamos con ella en su propio terreno y a través de sus propios canales, simplemente estaremos hablando en una cámara de ecos. Si enviamos mensajes de correo electrónico y la gente no los lee, si hablamos en una reunión trimestral pero la gente escucha a alguien que le habla todos los días, nos quedaremos fuera del juego".

A consideración de la también fundadora de ALTIMETER GROUP, empresa de asesoría para sacar partido de los problemas, "hablar con el consumidor en persona o enviarle mensajes de correo electrónico es una forma de comunicarnos. Sin embargo, cuando una persona puede ser líder sin controlar ningún recurso, sin tener siquiera un lugar en el organigrama, ahí es cuando cambia el significado de liderazgo. Esa gente puede dirigir tan sólo con su influencia, con sus pensamientos, por poder conectarse con los demás".

LI aplica que cuando el director de operaciones usa una versión interna de Twitter para comunicarse con las personas de las líneas del frente. Para los ingenieros que están en el frente, esta facultad es fantástica. Pero, ¿qué ocurre con los seis o siete niveles administrativos intermedios? Esas personas de pronto se encuentran preguntándose cuál es su papel en esta vida.

A criterio de la especialista, se necesita reconsiderar el liderazgo: *cómo se exhibe, la mentalidad que lo rodea y, en particular, qué tanto lo controlamos. Esto cambia muchas reglas y esta nueva dinámica del poder puede ser amenazadora. ¿Cómo ceder el control y seguir estando al mando?*

DEL CAMPO A LA SALA EJECUTIVA : ESTRATEGIAS DE JUEGO PARA RENTAR GERENCIA

Para una interpretación práctica, LI nos enseña el ejemplo de la cadena de tiendas de electrónica Best Buy. Empezó usando herramientas sociales internamente, reforzando primero su base de empleados, hasta que estuvo lista para permitir que cualquier empleado interactuara con los clientes en Twitter. La idea básica es ésta: si queremos tener una oleada de personas que deseen interactuar con nosotros en estos nuevos canales, tenemos que crear nuestra propia oleada interna para poder responder. No podemos hacerlo con un grupo pequeño de seis personas en el departamento de medios sociales; esto requiere de la participación de toda la organización. Los empleados son los que responden preguntas en la tienda un día tras otro. Yo puse a prueba a Best Buy con esta pregunta: "¿Qué teléfono debo comprarle a mi hijo que también tenga controles para padres?" Alguien me respondió para recomendarme que comprara un Android. Lo que es más, ya que tenía activada la función de mi ubicación, esta persona también me dijo que los iba a haber el siguiente sábado en una tienda cercana y que debería ir ahí con mi hijo.

A las empresas les preocupa determinar cuán abiertas pueden ser. En esto no hay absolutos. En los negocios no se puede ser abierto al cien por ciento; hay secretos y procesos industriales que debemos proteger. Sin embargo, debemos ser tan abiertos como lo necesitemos a fin de alcanzar nuestras metas.

Algunas personas consideran que estas metas son demasiado lejanas e impersonales para que puedan inspirar algo. ¿Qué puede ser más impersonal que el correo electrónico? Y, empero, los ejecutivos dependen siempre de los boletines por correo electrónico para hacer llegar sus mensajes. En todo caso, creo que lo que realmente puede inspirar a la gente son mensajes cortos, con un tono personal, escritos no tanto con mentalidad de relaciones públicas sino con el tono de voz de la persona que los escribe, imbuidos de su espíritu. Recibir 140 caracteres de alguien que entiende mi situación, en el contexto de interacciones repetidas en el pasado, es básicamente una relación. La clave de estas tecnologías sociales es su capacidad de crear relaciones que no hubiéramos podido establecer antes.

Puede haber cierto prejuicio en quienes rebasen los 40 años de edad. Para ellos, puede ser más difícil crear este tipo de relaciones, principalmente porque no habían estado metidos antes en la cultura de compartir.

CHARLENE LI sugiere que no se puede compartir si no tenemos una base de iguales con quienes compartir. Pero una vez que amigos, colegas y la compañía entera está a nuestra disposición para compartir, el proceso va adquiriendo cada vez mayor significado y todo estará más cambiado.

SOBRE LOS AUTORES:

GREG SEARLE es director de desarrollo de desempeño de la consultora Lane4. Recurrió a su experiencia comercial y en el deporte de élite para ofrecer programas en el campo del liderazgo y el desarrollo de equipos
FUENTE: WSJ

CHARLENE LI, autora de *OPEN LEADERSHIP* (Jossey-Bass, 2010). Fundadora de Altimeter Group, empresa de asesoría que ayuda a las empresas a sacar partido de los problemas.) -
FUENTE: IESE Insight – Distribuido por New York Times Syndicate -

COPYRIGHT© 2011– DEPORTE & NEGOCIOS®

Para otras copias de este informe 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...