

El **TALENTO DEPORTIVO APLICADO A LA EMPRESA**

FRANCISCO JAVIER DE MIGUEL MUÑOZ



EL TALENTO DEPORTIVO APLICADO A LA EMPRESA

Francisco Javier de Miguel Muñoz

El talento deportivo aplicado a la empresa

Francisco Javier de Miguel Muñoz

Edita:

Instituto Andaluz del Deporte. Consejería de Educación y Deporte

Avda. Santa Rosa de Lima 5

29007 Málaga

España

publicaciones.iad.ced@juntadeandalucia.es

Primera edición 2021

Impreso en España

ISBN: 978-84-19153-18-0

D.L.: MA 83-2022

Maquetación, diseño y producción: Punto Rojo Libros

© Francisco Javier de Miguel Muñoz

© 2021 - Instituto Andaluz del Deporte. Consejería de Educación y Deporte

Cualquier forma de reproducción de esta obra se atenderá en todo a la legislación vigente en materia de propiedad intelectual y derechos de autor.

EL TALENTO DEPORTIVO APLICADO A LA EMPRESA

La Consejería de Educación y Deporte impulsa las publicaciones sobre las últimas novedades e investigaciones más recientes en el ámbito deportivo con el ánimo de contribuir a la formación de los técnicos, directivos y demás miembros del sistema deportivo andaluz. Esta competencia, que desarrolla el Instituto Andaluz del Deporte, aporta nuevos conocimientos e investigaciones innovadoras como la que se presenta en este texto.

Esta obra es especialmente interesante porque aborda, desde distintas perspectivas, la capacidad de los deportistas de élite de transferir a la empresa los valores y técnicas propios del entrenamiento y la competición para aumentar la productividad y el rendimiento de estas organizaciones.

El autor del libro plantea que los valores del deporte como planificación, disciplina, estrategia, equipo, motivación, esfuerzo, método y constancia son aplicables a la vida dentro del entorno laboral de las corporaciones y el mundo empresarial. Los deportistas, que han basado su vida profesional en estos comportamientos, son los que tienen una mayor capacidad para transferirlos a la empresa.

Los valores del deporte se incorporan a la empresa y sus equipos de profesionales se entrenan en las herramientas y técnicas de la alta competición deportiva en su trabajo diario con el consiguiente aumento de los beneficios, el rendimiento y la productividad.

Enhorabuena por esta publicación que muestra cómo el deporte y sus protagonistas pueden aportar un valor añadido a nuestras empresas. Liderazgo, compromiso y trabajo en equipo son cualidades inherentes a la alta competición muy demandadas en el mundo laboral. Valores que convierten al exdeportista en el candidato idóneo. Aprovechemos sus valores deportivos para incorporarlos a las empresas y hacerlas más rentables.

Javier Imbroda
Consejero de Educación y Deporte

ÍNDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ TIENE QUE OFRECER EL TALENTO DEPORTIVO A LA EMPRESA?

No son valores, son comportamientos

La adaptación y flexibilidad de
los comportamientos deportivos

La observación y su medición

¿POR QUÉ NO LLEGA EL TALENTO DEPORTIVO A LA EMPRESA?

¿De dónde viene el talento deportivo?

Los valores se pueden expresar,
pero no generan cambios

El deporte tiene que ser consciente de su talento

El reto de dejar de contar su vida
para transferirla al entorno empresarial

¿CUÁLES SON LOS CANALES PARA LLEVAR EL TALENTO DEPORTIVO A LAS EMPRESAS?

La formación en metodología
deportiva aplicada a la empresa

Profesionales del deporte en la empresa

Profesionales del deporte para la empresa

Entrenamiento de habilidades para la empresa

Evaluación deportiva empresarial *offline*

[El entrenamiento deportivo empresarial *offline*](#)

[Seguimiento deportivo empresarial *offline*](#)

[Cuestiones prácticas de la metodología de entrenamiento deportivo empresarial](#)

[El entrenamiento de habilidades empresariales *online*](#)

[La preparación de equipos y profesionales de la empresa](#)

[Organización y personas](#)

[La organización empresarial](#)

[La estrategia empresarial](#)

[Valor estratégico del talento deportivo](#)

[¿POR QUÉ EL TALENTO DEPORTIVO ES UNA OPORTUNIDAD EN LA EMPRESA ACTUAL?](#)

[Michael Jordan](#)

[Peter Drucker](#)

[Dave Ulrich](#)

[Becky Frankiewicz](#)

[Rebecca Henderson](#)

[Reed Hastings](#)

[Opinión personal](#)

[¿CÓMO INTRODUCIR EL TALENTO DEPORTIVO EN LA EMPRESA?](#)

[Necesitamos talento deportivo](#)

[Entorno de rendimiento](#)

[Necesidades de rendimiento](#)

[Deportistas y entrenadores con formación empresarial](#)

[Deportistas y entrenadores sin formación empresarial](#)

Deportistas y entrenadores en el final de su carrera

EPÍLOGO:

POSICIONAMIENTO SOCIAL Y EMPRESARIAL
DEL PROFESIONAL DEL DEPORTE

El poder del mundo del deporte

Se cautiva con el *marketing*, pero ¿qué es?

¿Cuál es la realidad social?

¿Cuál es la realidad del profesional del deporte?

Marketing al corazón y al cerebro de nuestro público

Marca personal: personal *branding*

La “huella digital”

El mundo es físico y digital

¿Cómo preparamos una estrategia
de *marketing* personal?

Pasos de *marketing* para la nueva competición laboral

PRÓLOGO

EL TALENTO DEPORTIVO APLICADO A LA EMPRESA: CRECER DISFRUTANDO EL CAMINO

“El deporte ha demostrado (...) que no basta con rodearse de los mejores (...), el compromiso con la idea de trabajo que se comparte es el pegamento necesario para que todos los profesionales funcionen de forma eficaz y eficiente. (...) Es más eficaz para que el talento produzca rendimiento tener al líder dentro del equipo (...), el líder tiene que pertenecer al talento colectivo”.

Si la función fundamental de un prólogo es invitar al lector a que continúe su lectura, es misión fácil la que se me ha encomendado. Hace más de un lustro iniciamos un camino de trabajo con el autor en la empresa que dirijo. En un contexto de transformación profunda - sistémica y de la propia actividad- y ante un horizonte donde el cambio permanente y vertiginoso es la norma, la idea de implementar en el equipo un método de organización y consecución de objetivos basado en la gestión del talento deportivo nos resultó atractiva. Adoptar una hoja de ruta que pone en común las fortalezas individuales para convertirlas en un gran ejercicio de inteligencia colectiva no solo se nos antojaba una opción interesante, sino que lo identificamos como una condición *sine qua non* para seguir creciendo en coherencia con nuestra misión.

Debo reconocer que requiere valentía entrar de lleno en un sistema de trabajo que nos pone frente al espejo mostrando sin cortapisas nuestras luces y sombras. Supone neutralizar cualquier atisbo de ego para, desde ahí, empezar a construir sobre los cimientos de lo que somos y, sobre todo, de lo que queremos ser. Basta con charlar unos minutos con el autor de este libro para entender que merece la pena.

Justo eso es lo que sucedió hace más de cinco años. Pasado ese tiempo, puedo decir con total seguridad que el método es parte de la empresa y que, en gran medida, nos ha ayudado a ser lo que hoy somos. Probablemente el mejor argumento para sostener la creencia expresada es la opinión que de esta experiencia tienen los miembros

del equipo, tanto el *staff* directivo como el resto de sus integrantes. La formación constante y la mejora de las habilidades han sido una inquietud a lo largo de mi carrera profesional, un eje vector de mi gestión al frente de los proyectos que he liderado y que comparto actualmente con la directiva que me acompaña. De todos los métodos que he conocido y experimentado, el deporte ha resultado ser el más eficaz, efectivo y duradero. Se podrían encontrar muchos argumentos para explicar esta afirmación, pero para mí, el más importante es que a diferencia de otros aprendizajes, este se hace por intuición y desde la experimentación, por lo que ni se impone ni se olvida. Tiene, además, un componente que trasciende lo profesional, ya que abre un proceso de descubrimiento personal con implicaciones en todos los aspectos vitales.

Este libro, excelente compendio de lo mucho y bueno que Javier transmite con pasión contagiosa en cada charla y reunión que hemos compartido, nos dice que las personas son el valor más importante de la empresa, muy por encima de los procesos. Lo que *a priori* podría parecer una obviedad se nos revela como una verdad incontestable cuando te adentras de pleno en el método. Ahora sabemos que somos un equipo imbatible en el que todos ocupamos nuestro rol, todos compartimos los fracasos y los éxitos y recorreremos juntos el camino sabiendo que cada persona importa y participa como protagonista en el resultado común.

El talento deportivo aplicado a la empresa se basa en el trabajo sobre el comportamiento a través de un modelo de trabajo cuyo entrenamiento nos conduce al concepto de equipo, fortalece el espíritu corporativo a través de la interiorización de los valores y a la consecución del éxito. El método nos habla de la importancia de los resultados para fijar hábitos de rendimiento, hábitos que a su vez se consiguen con entrenamiento de habilidades y con dirección estratégica.

Destaca el autor en su libro que en el deporte no basta con rodearse de los mejores; es necesario estar comprometido con la idea de trabajo que debe ser compartida y asumida por todos. Él, deportista de alto rendimiento desde la infancia, forjado en una disciplina tan exigente

como la natación, recalca con buen criterio que al líder no le corresponde enarbolar el talento, sino que sus competencias y habilidades deben estar al servicio del talento colectivo. Esta idea, recogida en la frase que entrecomillo al inicio, es clave en la nueva sociedad innovadora y cambiante con la que hoy convivimos. Es necesario aprender a gestionar el futuro desde el presente, un futuro que nos conduce a una vida sin horario, sin espacio físico de trabajo, donde la información es compartida, la estabilidad no existe y la formación es una constante en toda nuestra vida profesional. El nuevo paradigma de la innovación que nos conduce a una economía colaborativa fruto del conocimiento compartido nos va a exigir, más que nunca, anticipar el cambio para procurar que las personas sigan siendo competitivas a lo largo de toda su trayectoria profesional y que el talento no se quede obsoleto, sino que siga enriqueciendo al colectivo. Creemos que el talento deportivo aplicado a la empresa nos está ayudando a conseguir esta anticipación necesaria y a reparar las pequeñas fisuras que van generándose en este camino.

Anticiparse es ser flexible y resiliente, y, si algo podemos aprender del deporte, es esa capacidad para encarar las circunstancias que escapan a nuestro control empleando de la mejor manera posible las bazas que sí están en nuestra mano. Esta mentalidad “deportiva” implica recurrir al pensamiento lateral; abrir nuevos marcos de actuación y ampliar la perspectiva para erradicar el binomio problema-solución y sustituirlo por reto-oportunidad generando valor sobre el resultado final. Esto también se entrena y se sistematiza, y en este manual queda constancia.

Javier nos regala en este tratado un libro de cabecera para cualquier líder que se precie -y cuando hablo de líder no hablo de la cúspide de una jerarquía, sino de cada líder en la organización-, una propuesta esclarecedora que cuando permea en la organización elimina subjetividades y sensaciones para centrarse en datos y realidades tangibles. Con ello se disipa el ruido y se despeja el horizonte para un proceso productivo y creativo más satisfactorio y enriquecedor.

Este manual nos pone en ruta para conseguir que nuestros equipos sean equipos ganadores que además de ser felices se diviertan

entrenando. No se trata solamente de crecer, sino de crecer disfrutando el camino. ¡Vamos!

Yolanda de Aguilar
Directora General FYCMA

INTRODUCCIÓN

¿Qué tienen que ver el rendimiento deportivo y el rendimiento empresarial? Todo. Esa es la respuesta que voy a defender en este libro. Desde que mis inquietudes formativas mezclaron deporte profesional y empresa no he parado de investigar sobre una intuición que siempre rondaba mi cabeza: si el deportista o el entrenador profesional entrenan y compiten para rendir, ¿por qué no lo hace igual el profesional de la empresa? En mi opinión, es una desventaja empresarial no hacerlo.

El deporte profesional tiene mucho que agradecer a la empresa: le ha dado una visión y un orden, haciéndolo crecer como negocio, aportándole todos los elementos necesarios para su funcionamiento como tal. Me refiero a todo aquello que está relacionado con las áreas funcionales necesarias para competir en el ecosistema empresarial: ventas, *marketing*, finanzas, operaciones, recursos humanos... Pero cuando esa estructura ya está implantada, la empresa ha seguido ofreciendo al deporte otro referente más, y es el relacionado con las personas y su rendimiento.

Pero el deporte, según mi opinión, ahí se ha equivocado. Si hay un entorno con experiencia en la relación personas y rendimiento, es el del deporte profesional. En ningún otro ambiente se acumulan más años de experiencia; los deportistas y entrenadores profesionales son ejemplos reales de ese binomio desde nuestros orígenes. Por ejemplo, en los aborígenes australianos podemos observar uno de los patrones más primitivos del deporte. Realizaban actividades y juegos que les permitía algo muy importante: prepararse para afrontar sus condiciones de vida. El deporte se utilizaba para poder competir por la supervivencia dentro y fuera de su grupo “social”. El rendimiento no era una cuestión de éxito, sino de adaptación vital. Así que tenían que ser excelentes “profesionales” si querían seguir con vida.

Cuando estos primeros hombres empezaron a comerciar y cooperar con otros grupos, ya lo hacían con una serie de comportamientos entrenados mediante esas “actividades deportivas”. Esos comportamientos se aprendían entrenando con los de su grupo de referencia y se utilizaban después con otros grupos con los que tenían que interactuar. Con esos otros grupos no existía una confianza sólida para ese intercambio vital y que ya tenía las primeras connotaciones “empresariales”. Eran esas “actividades deportivas” las que les ayudaban a entablar las primeras relaciones entre distintos clanes: los preparaban para actuar ante una nueva relación social y en caso de generar lazos entre los grupos, también facilitaban el mantenimiento de las interacciones en el tiempo. De esta forma, socializaban para comerciar y aumentar sus posibilidades de subsistencia.

Rendir en las actividades y juegos suponía saber convivir y afrontar la supervivencia. Es curioso lo que el rendimiento en actividades y juegos tenía de adaptativo en estas primeras etapas del ser humano. Así que las primeras actividades primitivas empresariales pudieron desarrollarse por las “habilidades” adquiridas en estas formas deportivas que nuestros antepasados ya tenían acotadas. Y podría seguir incorporando ejemplos, pero no quiero extenderme en detalles de nuestros ancestros; sería muy extenso y solo busco “posicionarnos en el campo de juego”.

Seguimos con ese “posicionamiento”. Para ello nos remontamos al año 1760 en plena Primera Revolución Industrial, donde las personas ya empezaban a organizarse bajo una estricta disciplina para conseguir rendimiento y donde existían unos tiempos de trabajo que debían cumplir para alcanzar los resultados. Cada profesional se colocaba en su sitio y había que hacerlo todo en los márgenes de tiempo delimitados. Era una manera básica de organización para que las primeras fábricas generaran sus productos (sé que estoy siendo muy simplista, pero es mi objetivo en esta introducción).

De esa organización “básica” para el rendimiento empresarial

pasamos a la Segunda Revolución Industrial (1840) donde se empieza a concebir la idea de que los profesionales deben formarse si quieren adaptarse a su espacio de trabajo y rendir más. Es decir, las empresas (principalmente, la industria) comienzan a comprender que la organización de personas y de procesos de trabajo no es suficiente para generar resultados.

Así que, por el año 1911, se empiezan a diseñar equipos con funciones determinadas y aparece la figura del supervisor, que dedica su tiempo a revisar el trabajo de su equipo y no a producir de manera “directa”. Es decir, las empresas siguen viendo más margen de mejora en el rendimiento y buscan no solo estar organizados y bien formados (en deporte, lo llamaríamos “entrenados”), sino que tienen que estar agrupados, dirigidos y supervisados.

Pues con todo lo anterior, no es hasta el año 1932 cuando se entiende que el rendimiento de los individuos es clave en el proceso productivo y se toman medidas para ello, realizándose los primeros estudios sobre conductas de rendimiento y condiciones de trabajo. Aquí la empresa comienza a trabajar con el concepto de organización científica del trabajo; algo parecido a “vamos a estudiar la forma de ser más eficaces y eficientes en las actividades empresariales”.

Y en estas fechas me detengo. El motivo: porque, para mí, en esos momentos es donde se comienza a marcar la diferencia entre rendimiento deportivo y rendimiento empresarial. Luego, en el mundo de la empresa han surgido varias tendencias, modas y metodologías que han ido muriendo, transformándose o evolucionando, siempre con la intención de posicionar a las personas en el centro del rendimiento, pero que, realmente, no han terminado de impactar en el ámbito empresarial, de ahí la gran proliferación de ellas. Así que ahora quiero comparar esas fechas con algunas otras del deporte de forma muy general y sin entrar en detalles:

- En 1846 se juega el primer partido oficial profesional de béisbol, es decir, que el rendimiento ya no es un juego sino

una “necesidad de ganar”. Las personas están ya organizadas, con entrenadores, con equipos, posiciones especializadas, entrenamientos, estrategias... Si recordamos, no es hasta 1840 cuando la empresa entiende que los profesionales tienen que estar organizados (Primera Revolución Industrial, 1760) y formados para rendir.

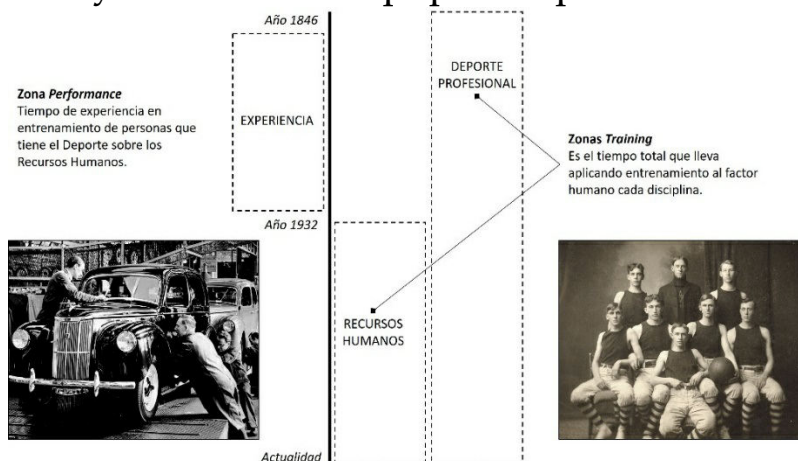
- En 1863 se crea el código Cambridge, un conjunto de normas que se considera que son las que articulan el inicio del fútbol como deporte profesional.
- En 1891 el profesor universitario James Naismith es responsable de la creación del deporte del baloncesto y de los elementos competitivos del mismo.
- En 1896 se organizan los primeros Juegos Olímpicos modernos con nueve disciplinas individuales entre las que se encuentran tenis, tiro, ciclismo, natación y esgrima, entre otras.

Si cruzamos las fechas anteriores, entre la búsqueda del rendimiento en el mundo de la empresa con respecto al mundo del deporte, este último lleva una ventaja de más de 80 años. Me gusta denominar esa “ventaja” zona *performance*: es el tiempo de experiencia que el deporte tiene sobre la empresa en lo relacionado al rendimiento y entrenamiento de habilidades profesionales. Y es que no es hasta 1932 cuando el mundo de la empresa se pregunta cómo puede hacer más para que los empleados rindan mejor en su puesto de trabajo, sin aumentar el número de horas, ni endurecer las condiciones profesionales.

Sin embargo, el mundo del deporte lleva desde 1846 buscando para sus equipos métodos medibles y visibles de rendimiento. Ningún deportista o entrenador se ha cuestionado jamás que lo único que puede aumentar la probabilidad de conseguir resultados es el entrenamiento y sus diferentes metodologías. Esto es así porque en el deporte profesional existe una relación directa, más clara e

instantánea, entre lo que hace un profesional y el resultado que provoca. En el mundo de la empresa no queda expresado de manera tan nítida, y se recurre a otras herramientas que tienen una relación menos directa entre lo que hacen las personas y el resultado que consiguen.

En resumen, entre los años 1840 y 1932 el mundo de la empresa “experimenta” la manera de conseguir rendimiento, hasta que en 1932 comienza a hacerlo de una forma más precisa. En el deporte, desde 1846, se están consiguiendo resultados con precisión y un punto de vista más enfocado en las personas gracias al entrenamiento que realizan sus recursos humanos: deportistas y entrenadores. A todo ese tiempo acumulado hasta la actualidad me gusta denominarlo zona *training*: el margen de ventaja que tiene el deporte sobre la empresa en el entrenamiento y dirección de equipos de profesionales.



Y este es el reto apasionante que tengo por delante con este libro: ser capaz de abrir el camino para integrar el método deportivo profesional en el rendimiento empresarial.

¿QUÉ TIENE QUE OFRECER EL TALENTO DEPORTIVO A LA EMPRESA?

No son valores, son comportamientos

El talento deportivo va más allá de los valores que tienen los deportistas y los miembros de los cuerpos técnicos profesionales. Los valores son el resultado de algo muy valioso y que supone la base del éxito de los deportistas y entrenadores: los comportamientos.

Los valores siempre están definidos de manera subjetiva, intentan reflejar una tendencia de actuar de los deportistas y entrenadores ante las situaciones de entrenamiento y competición. Pero los valores no son la fuente de rendimiento y de resultado de los deportistas y entrenadores profesionales. Son solo el concepto que llega a la sociedad y a las empresas para explicar los sacrificios y éxitos de estos. Y es correcto que sea así, porque se necesita “hacer comprender” a la sociedad cómo se consiguen esos resultados de una forma entendible y cercana. Lo que ocurre es que cometemos un error al interpretarlos y es ahí donde considero que se pierde el talento deportivo. Es ahí donde el talento deportivo deja de ser “transferible” a la sociedad y a la empresa.

La interpretación que se realiza por parte de la sociedad y de las empresas de los valores deportivos diluye el talento deportivo en una historia que los deportistas y entrenadores tienen que construir para describir sus momentos de éxito. Ahí está el primer problema, porque no se trata de un momento de éxito sino de una suma de momentos que unidos llevan a los deportistas y entrenadores a ese éxito.

Eso es lo que consigue el talento deportivo: unir momentos donde se suceden buenos y malos resultados, pero que entre todos ellos llevan a los deportistas, equipos y entrenadores al éxito. Los comportamientos de rendimiento productivo que se generan en esas situaciones y la combinación de estos en función de los resultados que

se obtienen al usarlos, son los que permiten que se “sostenga” la motivación por el rendimiento de deportistas y entrenadores a lo largo del tiempo; esa es la historia que tienen que saber contar a la sociedad, en la cual está incluida la empresa.

La adaptación y flexibilidad de los comportamientos deportivos

Los comportamientos de rendimiento productivo que conforman el talento deportivo nacen de dos habilidades claves: la adaptación y la flexibilidad. Si nos paramos a revisar la literatura actual sobre recursos humanos y *management*, podemos comprobar como estos dos términos aparecen de forma recurrente.

Actualmente, la gestión de personas ha pivotado hacia una posición más centrada en el valor que tienen estas dentro de las organizaciones y dentro de las diferentes estructuras sociales. El capital social, tanto en las organizaciones privadas como públicas, ha sido descubierto a estas alturas del siglo XXI (es una afirmación cargada de ironía). Antes, los procesos de trabajo y su organización primaban sobre la influencia en el rendimiento que tenían las personas. Es cierto que ha habido numerosos intentos de cambiar ese pensamiento utilizando diferentes tendencias metodológicas durante estos años (los últimos ejemplos han sido el *coaching* o las metodologías ágiles), pero no ha sido hasta ahora cuando se está comenzando a materializar. Y que considero determinante: de esas metodologías, las que más se han consolidado en la empresa tenían un origen deportivo.

Dentro de esta nueva tendencia, y reforzada por la pandemia que estamos terminando de superar en estos momentos, las palabras adaptación y flexibilidad son una constante; antes ya habían comenzado a aparecer, pero como términos de “moda”, no como adjetivos claves para el rendimiento empresarial. Sin adaptación ni flexibilidad, los procesos de trabajo y su organización no se pueden acomodar al entorno empresarial y social actual. Las siglas VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) definen este entorno

donde las empresas tienen que conseguir rendimiento. En mi opinión, esta definición ya se ha quedado obsoleta para describir el entorno donde vivimos y trabajamos con la aparición del COVID-19; creo que estamos más en un entorno "*twister*", porque refleja mucho mejor la dificultad que tienen las organizaciones, estructuras sociales y personas para conseguir rendimiento a todos los niveles vitales dentro de la situación de competición actual.

Este entorno "*twister*" requiere una adaptación y flexibilidad constantes porque funciona con la lógica de un tornado: aparece una opción de rendimiento y desaparece con la misma velocidad que en el entrenamiento y en la competición deportiva. El problema es precisamente esa velocidad. Si no estamos atentos perdemos una ventana de rendimiento que puede dar al traste con cualquier empresa posicionada en el mercado o con cualquier estructura creada para armonizar nuestra sociedad. Es decir, la opción aparece y si no decidimos dentro de ella (es decir, cuando el tornado está ocurriendo), nos quedamos sin opciones de obtener rendimiento y con muchas opciones de fracasar en nuestros objetivos. Este entorno, nacido después del COVID-19, es mucho más exigente y merece un adjetivo más potente que el de VUCA.

¿Y qué tiene que ver esto con el talento deportivo y su transferencia, social y empresarial? En el deporte la adaptación y flexibilidad se entrenan y ambas se usan en competición. Y esto ocurre desde la primera competición deportiva reglada. No voy a volver referirme a las referencias históricas de la introducción, pero ya he comentado que cuando ya se competía en deporte, aún se hablaba de la organización científica del trabajo y del valor del capital social en la empresa. El deporte profesional lleva años de ventaja a la empresa y a la sociedad en general cuando hablamos del capital humano y de cómo trabajar su aportación. Porque son las decisiones que toman las personas las que generan adaptación y flexibilidad, y esto es algo que hemos comprendido desde siempre en el deporte. Por tanto, la

adaptación y la flexibilidad son dos habilidades claves que los deportistas y cuerpos técnicos deben saber transmitir si quieren conseguir la transferencia del talento deportivo a las organizaciones privadas y públicas porque, además, las necesitan para ejecutar sus estrategias y para la consecución de sus resultados. Es decir, existe una demanda real de estas habilidades en el entorno que está fuera del deporte, pero deportistas y entrenadores tienen que hacerlas llegar.

Como he comentado anteriormente, estas habilidades se traducen en una serie de comportamientos de rendimiento productivo que están asociados a ellas y que son los que las hacen posibles, y que los deportistas y cuerpos técnicos, precisamente, están utilizando constantemente en los entrenamientos y en las competiciones. Para ellos no son valores subjetivos que no se pueden controlar. Todo lo contrario, son comportamientos habituales que se trabajan, diariamente, para obtener rendimiento.

Los comportamientos adaptativos de los deportistas y entrenadores profesionales les permiten mejorar el éxito de las decisiones que toman durante los entrenamientos y durante las competiciones. Son comportamientos de rendimiento productivo que permiten acomodarse a las situaciones y condiciones que tienen delante en cada momento. Los comportamientos de flexibilidad se suman a los comportamientos de adaptación para darles velocidad en la toma de decisiones. Todo organizado para adaptarse a ese entorno que denomino "*twister*" y que, en el deporte profesional, está presente en todo momento.

Por tanto, el talento deportivo al transferirse a las organizaciones privadas y públicas, lo que debe hacer es transmitir comportamientos entrenados y preparados para actuar en las condiciones de rendimiento de cada una de esas organizaciones. Comportamientos que tengan impregnados la adaptación y la flexibilidad en su ADN.

La observación y su medición

Con todo lo anterior ya podemos tener una idea aproximada de por qué el talento deportivo no llega a la empresa. La empresa está necesitada de ejemplos deportivos que sirvan de inspiración a los profesionales. Con esta afirmación cabe hacernos una pregunta: ¿por qué se busca inspiración fuera del contexto empresarial? Ocurre con bastante frecuencia, por tanto no es una coincidencia o una cuestión de menor trascendencia cuando nos referimos a métodos que mejoren el rendimiento empresarial. Ya he comentado que muchos de esos métodos tienen origen en el propio deporte profesional.

Puede ser que los profesionales del deporte tengan historias más atractivas que contar; quizás sus hazañas son más interesantes y motivantes que las de los empresarios que han conseguido fama y éxito. Es curioso, porque ambas cosas, fama y éxito, son deseos compartidos por profesionales del deporte y de la empresa. Sin embargo, algo tienen las hazañas deportivas que “enganchan”. Y los métodos empresariales que comentaba y que tienen ese origen deportivo, lo que hacen es adaptarse al entorno empresarial porque, directamente, desde el deporte profesional no hemos sido hábiles a la hora de hacerles llegar ese talento que el profesional de la empresa quiere y necesita.

Lo que realmente tiene el deporte profesional se llama realidad, no es una cuestión de *storytelling*. Los éxitos deportivos están llenos de momentos tangibles, observables, “visibles” para quienes los están presenciando, en directo o en diferido. Es más, cuando se observan esos momentos se comparten algunas de las emociones que esos deportistas sienten en esos instantes, la conexión todavía es más fuerte con la situación y con los profesionales que están actuando dentro de ella. Por ejemplo, quién no ha visto un evento deportivo y vibrado con el equipo o deportista al que sigue. Y, más potente aún, en retransmisiones deportivas del tipo de los Juegos Olímpicos nos

metemos en la piel de profesionales que compiten en modalidades deportivas que nunca hemos seguido y nos emocionamos con sus resultados.

La cercanía con la realidad, el poder vivir ese momento deportivo, aunque sea desde otra perspectiva y posición, el ver las reacciones de los profesionales, compartir de algún modo el éxito o la derrota, ver sus comportamientos y el sudor que emana de su esfuerzo, sus lágrimas, sus abrazos, sus sueños rotos... todo eso genera una experiencia tangible que nuestro cerebro sabe aproximar perfectamente porque en algún momento y en algún contexto de nuestras vidas la hemos vivido también de alguna manera.

Pero en la empresa, ¿qué nos pasa? Bueno, principalmente, creo que no tenemos ni idea de cómo se ha producido ese éxito empresarial (perdón por lo directo de la expresión). No tenemos dosis de realidad relacionadas con ese rendimiento empresarial. Sabemos que ha ocurrido porque nos lo cuentan, lo leemos en *best sellers*, o vemos los resultados de ese éxito (por ejemplo, comprobamos que hay profesionales en la empresa que alcanzan un alto nivel adquisitivo); definitivamente nos falta realidad que nos ofrezca la prueba de cómo se han gestado esos resultados. Incluso vamos más allá: no creemos que hayan sido “limpios”. No nos referimos a que haya “trapos sucios” sino que ha debido existir algún tipo de ayuda que no se cuenta. Por ejemplo, en los libros de liderazgo cuando nos relatan las historias de éxito empresarial, luego no podemos replicarlas en nuestros negocios cuando las intentamos hacer realidad. Seguramente porque los momentos no son extrapolables, ni las condiciones, ni las personas, ni los equipos. No son comportamientos visibles que podamos reproducir y ver sus resultados. Si lo fueran, esos ejemplos de éxito tendrían algún grado de impacto en los resultados de las empresas.

Aquí es donde entran en juego la observación y la medición de los comportamientos deportivos. No es solo que tengamos cerca la

realidad del deporte mientras la observamos, sino que también podemos medirla. Y esa medida refuerza el impacto que tiene en la empresa. La medición nos permite aterrizar el rendimiento deportivo, bañarlo de realidad y trabajarlo para poner en marcha un plan de acción que nos permita superarnos. Medir la observación que realizamos es un comportamiento básico para el rendimiento deportivo profesional.

Eso sí, medir no implica “conseguir” datos. En la era de los datos, de los programas de análisis de datos y de la inteligencia artificial podemos perdernos en miles de datos. Y es muy fácil que nos ocurra porque todos los datos pueden contener informaciones interesantes. Por eso, no solo se trata de medir bien, sino de que lo que midamos nos sirva para rendir y obtener resultados. Por tanto, es clave saber qué observamos y cómo lo vamos a medir.

En el mundo de la empresa podemos encontrar estos días muchas de estas situaciones. Llegan los *software* para incorporarse a los negocios de forma que se tenga una mejor “observación” de qué resultados arroja nuestra empresa. Los implantamos, trabajamos con nuestros equipos un largo proceso de aprendizaje y de adaptación de todos nuestros procesos de trabajo, y luego aprovechamos un 20 % de esos programas. Nuestros equipos tienen que romper hábitos de trabajo para dotar de información a los programas, ralentizando su trabajo diario y sin tener confianza en el resultado que pueden conseguir si efectúan ese esfuerzo para realizar una buena medición.

En el deporte profesional cuesta muchísimo incorporar cualquier herramienta de medición y observación del rendimiento. Hay un principio básico: tiene que demostrar que viene a sumar. Ningún deportista, entrenador o equipo, dedica tiempo a incorporar a sus procesos de entrenamiento y competición herramientas de medición, si estas no llegan demostrando opciones de mejora. Y cuando lo hacen, primero se ponen a prueba en “pequeñas dosis”. En el deporte profesional no se puede perder el tiempo con experimentos; sin

embargo, en las empresas experimentamos bastante con las herramientas de medición que nos auguran grandes ventajas en la automatización de trabajos poco productivos, pero que luego nos saturan más que nos ayudan en el día a día.

Observar y medir, por tanto, no es solo ponerse a mirar y registrar datos. Requiere una estrategia de inicio para saber el por qué vamos a realizar las observaciones y las medidas. Y, una vez que sepamos lo que medimos y lo que nos puede aportar, buscar la forma de hacerlo con eficiencia y eficacia. Es un proceso delicado y en el que tienen que participar los profesionales y equipos que están continuamente utilizando los procesos de trabajo afectados por esa medición. Ellos, como los deportistas, entrenadores y equipos de alta competición, tienen toda la información que necesitamos para que dirijamos e incorporemos, con buen rumbo, toda esa información que generan los datos. Sin ellos es imposible que la tecnología venga para sumar.

¿POR QUÉ NO LLEGA EL TALENTO DEPORTIVO A LA EMPRESA?

¿De dónde viene el talento deportivo?

El talento deportivo proviene del entrenamiento. Es cierto que muchos deportistas y entrenadores, como tantos otros profesionales de la empresa, “nacen” con unas habilidades que los orientan hacia una serie de “trabajos” en los cuales destacan con facilidad. Pero esa predisposición y tendencia con la que se desarrollan por encima del resto de los “mortales” tiene limitaciones, tanto en el tiempo como en su frecuencia de aparición.

El talento tiene que estar rodeado de disciplina y esfuerzo. Son dos pilares básicos para que este pueda aparecer en las situaciones y en los momentos claves donde se necesita rendimiento. Pero no solo es importante que aparezca, sino que también sea “accesible” el mayor tiempo posible, tiene que perdurar en el tiempo. Por tanto, para el talento son innegociables la dedicación y el esfuerzo, si se quiere que sea duradero y que aparezca cuando tiene que hacerlo.

Claro que lo primero que tenemos que conseguir es “acumularlo”. Y el primer paso para ello es seleccionarlo o provocarlo para que aparezca y que podamos trabajarle. Y por eso el entrenamiento es la base del talento deportivo. El entrenamiento existe en el deporte para destapar el talento de los deportistas y de los equipos (el talento no es solo una cuestión individual, sino también de equipo). Es su herramienta de selección y provocación del talento. Con el entrenamiento se consigue localizar el talento, prepararlo y darle longevidad en el tiempo. Si el talento entrena, compite con todo su potencial; cuando no lo hace, compite con la suerte como compañera de viaje: en ocasiones, aparecerá con éxito y en otras, incluso apareciendo, no lo tendrá. Por eso el entrenamiento tiene como base la disciplina y el esfuerzo, y la metodología del entrenamiento deportivo

se preocupa de forma constante por generar motivación y dedicación en el trabajo diario para reforzar el compromiso de ese talento con la disciplina que necesita y el esfuerzo que tiene que realizar para estar preparado.

¿Y cómo genera el entrenamiento esa dedicación y motivación para ayudar al talento a mantener esa disciplina y esfuerzo? Primero, trabajando el entorno donde se tiene que preparar el talento. El entrenamiento crea un contexto donde no pone límites al talento, o para ser más precisos, intenta limitarlo lo menos posible. El motivo es porque el talento nace del placer por dominar y tener resultados en una actividad. Si se le limita con normas, reglas, procesos u otros mecanismos de control, acaba escondiéndose. O lo que es peor, acaba apareciendo solo lo justo y necesario para mantenerse “confortable” en el entorno donde tiene que rendir; llegado el momento, se aburrirá y cambiará de reto, dejando de estar disponible. Sí es cierto que debe tener un contexto estratégico donde aparecer y rendir (debe integrarse en una estrategia de competición deportiva o empresarial), junto a una guía para actuar con el talento de equipo (la actuación deportiva o empresarial de un profesional coordinada con la del resto de sus compañeros). Pero es fundamental que esté “engolosinado” con el reto que se quiere conseguir y con la libertad suficiente para aportar lo que tiene de una u otra forma. Y la manera de buscar este equilibrio entre control y libertad del talento es la principal cualidad que tienen los entrenadores y deportistas de éxito.

El segundo punto a considerar para que el entrenamiento motive al talento a permanecer para la causa son las habilidades. Por mucho talento que exista, este siempre requerirá tener preparadas las habilidades que lo “rodean”: tanto las que domina, como las que no; y estas últimas suelen ser determinantes para que el talento tenga el máximo rendimiento cuando se ponga a trabajar. Es decir, las habilidades que los deportistas y entrenadores profesionales controlan y que les permiten expresar su talento no son las más importantes

para que estos rindan al máximo de sus posibilidades, necesitan aprender, preparar y utilizar aquellas que no son tan determinantes para poner en marcha su talento porque sin ellas no podrán exprimirlo. Los ejercicios de entrenamiento deportivo están “llenos” de repeticiones, en diferentes situaciones y momentos, de todas esas habilidades; los profesionales del deporte se exigen todo el tiempo un análisis objetivo y con datos para entender cómo las usan y cómo pueden mejorarlas.

Y precisamente de esa exigencia continuada nace el último punto clave para que el entrenamiento potencie la dedicación y la motivación del talento: el trabajo mental. El talento tiene un desgaste mental bajo. Sí, lo que nos cuesta mucho a algunos, a otros les fluye como una ola en el mar. Pero, precisamente por eso, tiene que acompañarse de una mentalidad fuerte que les permita entender cómo y cuándo fluye, o de qué manera se puede mejorar o exprimir al máximo. De lo contrario, cuando el rendimiento y los resultados no acompañen, el talento no sabrá cómo explicarlo, se quedará sin una base sólida de realidad que le permita volver a aparecer con éxito.

Es una consecuencia derivada del automatismo que se busca en el deporte profesional (también en ciertos aspectos de la empresa). Este es una condición altamente deseable en el rendimiento para tomar decisiones eficaces y eficientes utilizando el talento, pero, al mismo tiempo, ese talento tiene que rodearse de un trabajo mental fuerte para que ese automatismo llegue a aparecer. Dicho trabajo mental debe estar basado en comprometerse con la estrategia de competición y bajo la cual tiene que aparecer. Del mismo modo, debe entender cómo entrenarse y prepararse para que pueda aparecer ayudando a que esa estrategia tenga éxito. Y, por último, necesita de una realidad objetiva para analizar su rendimiento y resultados.

Por eso la mentalidad deportiva se entrena con situaciones que simulan la realidad de la competición y que obliga a utilizar los comportamientos de rendimiento productivo de los deportistas y

entrenadores (así debería ocurrir también en la formación empresarial). Luego se analizan los resultados obtenidos en esas situaciones y todas las decisiones que se han tomado, para ir dotando de realidad al talento y que este pueda seguir evolucionando con una motivación y dedicación sólidas. En cuanto a las técnicas psicológicas habituales (cognitivas y procedentes de la psicología clínica, principalmente) quedan en otra línea de refuerzo de la mentalidad deportiva y no son las protagonistas del rendimiento mental del talento deportivo.

Con todo ello, queda una reflexión por hacer: si el talento deportivo proviene del entrenamiento y la formación es el entrenamiento de la empresa, ¿la formación empresarial prepara la disciplina y el esfuerzo de los profesionales y equipos para que expresen su talento en un entorno con escaso control, donde mejoren sus habilidades blandas (las famosas *soft skills*) y bajo el que puedan potenciar su mentalidad para mantenerlos concentrados en sus tareas diarias? La respuesta es no; en la empresa nos hemos ido a lo intangible del deporte. Aquello que ni los propios deportistas entienden bien y que lo cuentan tal y cómo lo vivieron, lo cual lo hace inaccesible al mundo empresarial: los valores narrados en las grandes historias deportivas.

Los valores se pueden expresar, pero no generan cambios

Desde luego no es fácil expresar todos los valores que rodean un éxito deportivo. Incluso contarlos con un nivel de detalle que permita a las personas que lo escuchan entender lo vivido en esa situación, requiere de una adecuada preparación. Los deportistas se rodean de profesionales que los ayudan a mejorar sus habilidades de comunicación *online* y *offline*; y funciona, al menos durante un tiempo. Describir los valores que han rodeado un éxito deportivo o una carrera profesional en la alta competición no genera una transferencia del talento deportivo al mundo de la empresa. Ya hemos explicado el motivo: no hay una base real y medible de comportamientos a trasladar al entorno empresarial. No hay una forma descriptiva de

comportamientos utilizados, formas de entrenarlos, maneras de medirlos, decisiones tomadas sobre ellos y su analogía con el entorno empresarial.

Si existe una descripción ordenada y detallada de lo que se ha realizado para llegar al éxito deportivo, nunca implica la aparición de comportamientos, formas de entrenarlos, errores de competición, estrategias bajo las que aparecieron, detalles de situaciones y momentos, o cómo se ajustaron estos comportamientos al talento de equipo para poder tener rendimiento y resultados. Al menos no con el nivel de precisión que se necesita para llevarlo al entorno empresarial. Lo cual limita la experiencia de los profesionales de la empresa que reciben la información sobre la emoción de la historia al nivel del narrador que tienen delante.

Es cierto que preguntando se llega a Roma, y cuando se terminan estas intervenciones estelares de deportistas y entrenadores, realizadas normalmente en conferencias, los profesionales de empresa con comportamientos de rendimiento más afinados que intercambian opiniones con los protagonistas durante los turnos de preguntas son capaces de incorporar ciertas enseñanzas. Pero es muy poco bagaje el aportado tras una carrera deportiva que un profesional de la empresa solo incorpore “enseñanzas”. Lo ideal es que mejore sus comportamientos de rendimiento, que potencie su disciplina y esfuerzo, trabaje las habilidades blandas que necesita y que aprenda a fortalecer su mentalidad con análisis de resultados junto a una toma de decisiones efectiva y eficiente. Esto es lo que ha hecho un deportista, un entrenador o un equipo para llegar a contar su éxito. Y el profesional de la empresa lo necesita si quiere que su talento impacte en sus hábitos profesionales.

Esa es, precisamente, una de las conclusiones más importantes: las emociones no cambian hábitos. Generan expectativas, motivaciones y propósitos de enmienda, pero no se sustentan en el tiempo porque no tienen la base de un comportamiento de rendimiento productivo que

se entrena, analiza y se pone a prueba en cada competición. Los hábitos de rendimiento se generan con los resultados y si estos no llegan, aparecen hábitos de rendimiento “mediocres” que no permiten que el talento se exprese (aunque en muchas ocasiones parezca que sí). Sin cambios de hábitos de rendimiento no hay aprendizaje, ni mejora del rendimiento.

El deporte tiene que ser consciente de su talento

Cuando he hablado de los profesionales que ayudan a los deportistas a transmitir su éxito y a procurar una enseñanza para los demás, no lo he querido hacer de manera crítica. La realidad es que la responsabilidad de que se transmita el talento deportivo es de los profesionales del deporte y de nadie más. Deportistas y entrenadores tienen que ser conscientes de dónde está su talento y de cómo transmitirlo para que sirva más allá del momento en el que lo cuentan a los profesionales de la empresa.

Los profesionales del deporte tienen que “rebobinar” y acceder a todo lo “objetivo” que han hecho para llegar a los resultados si quieren transmitir el talento deportivo a la empresa. El problema es que los automatismos deportivos necesarios para conseguir rendimiento y su combinación con el talento “de serie” (con el que parten el deportista y el entrenador profesional) son los que hacen complicado que estos puedan acceder a cómo se produce su rendimiento. Tienen tan incorporado el “piloto automático” para estar concentrados y tomar decisiones rápidas que les cuesta un mundo “desautomatizar” todo ese conocimiento y bagaje para explicarlo.

Pero ahí es donde está la clave de todo: entrenadores y deportistas necesitan objetivizar su talento para transmitirlo o para incorporarlo cuando sean contratados en el entorno empresarial. En la medida en que mejoran esa capacidad de descripción objetiva podrán detallar comportamientos de rendimiento, cómo utilizarlos en determinadas situaciones, hablar sobre las condiciones en las que estos pueden generar menos impacto, detallar cómo entrenarlos o mostrar cómo

utilizar los datos que arrojan esos compartimientos para tomar decisiones y mejorar la capacidad mental.

Los deportistas y entrenadores que consigan este nivel de detalle y de concreción podrán llevar su talento deportivo con el máximo lujo de detalle a los profesionales de la empresa. Conseguirán crear una imagen lógica y objetiva de cómo ese talento les ha ayudado a alcanzar su rendimiento, permitiendo a los profesionales de la empresa incorporar herramientas que mejoren realmente sus hábitos de rendimiento empresarial.

El reto de dejar de contar su vida para transferirla al entorno empresarial

Los deportistas y entrenadores profesionales tienen que dejar de contar historias a los profesionales de la empresa. No pueden seguir hablando de lo que hicieron sin entrar en los detalles reales de aquello que los llevo a conseguir sus resultados. Confundirán a los profesionales de la empresa que aún no tienen formados sus hábitos de rendimiento. Y aquellos que sí los tienen no sabrán como vincularlos. Su reto es otro, y tiene que serlo si de verdad quieren que su talento deportivo llegue a la empresa.

Tiene que ir más allá de la enseñanza y entrar en la metodología deportiva. Algo parecido al proceso que vive un deportista que quiere ser entrenador. Tiene que pensar como preparador y no como deportista, no puede enseñar sus hazañas a los profesionales que van a trabajar con él para conseguir rendimiento y resultados. Tiene que aprender a prepararlos, a entrenarlos, a seleccionar y buscar el talento en ellos, a ayudarles a que este aparezca dentro de una estrategia de competición que suponga un reto, a evitar que el control rompa los mecanismos que provocan que el talento quiera salir, a mejorar las habilidades que son necesarias para que este se mantenga y a objetivar para que consigan una sólida mentalidad de competición.

Por tanto, la transferencia del talento deportivo depende de la preparación del deportista para su incorporación al entorno empresarial como “entrenador” o como profesional que atesora una serie de comportamientos de rendimiento productivo que hacen que pueda desarrollarse laboralmente. Solo el hecho de ser deportista no

provoca la llegada del talento deportivo a la empresa, necesita conocer cómo ha utilizado su talento deportivo para utilizarlo en un entorno de competición diferente pero que, casualmente, está carente de ese talento y necesita ese perfil para competir: el factor competición en la empresa es cada día más parecido a la alta competición deportiva. Ahí está la oportunidad de aportar a la empresa el talento deportivo.

¿CUÁLES SON LOS CANALES PARA LLEVAR EL TALENTO DEPORTIVO A LAS EMPRESAS?

La formación en metodología deportiva aplicada a la empresa

Un deportista o entrenador que sabe cómo consigue su rendimiento es un profesional preparado para la empresa actual. Ese conocimiento implica comprender cómo la metodología deportiva le ha llevado a alcanzar sus resultados y a saber sortear las dificultades que ha tenido en su carrera deportiva (o que tiene, si aún está en activo). Es la vía que más garantías ofrece para llevar el talento deportivo a la competición empresarial.

Es cierto que esto representa un problema para la mayoría de los deportistas y entrenadores profesionales. Ya hemos comentado la eficacia de los automatismos para el rendimiento y equilibrio mental en la alta competición deportiva, pero también la dificultad que supone para deportistas y entrenadores, pues como hemos referido ya les dificulta el “despiece” de su talento complicándoles la integración dentro del entorno de competición empresarial. Necesitan transmitir de forma clara y medible ese talento para que pueda ser procesado y utilizado por el mundo empresarial.

Aquí es donde juega un papel clave la metodología deportiva, tanto si el profesional del deporte se quiere integrar en un puesto de trabajo, como si se quiere dedicar a preparar equipos empresariales para que mejoren su rendimiento.

Profesionales del deporte en la empresa

Los profesionales del deporte que se integran en las empresas deben tener un alto conocimiento de cómo utilizar sus comportamientos de rendimiento productivo dentro del perfil profesional que tienen que desempeñar. No basta con haber sido deportista de alta competición

para tener una adaptación exitosa en el mundo empresarial; además de los conocimientos técnicos necesarios, las tan demandadas habilidades blandas (*soft skills*) que poseen estos profesionales solo se activarán si son capaces de entender cómo las utilizaron en su momento (sé que me repito mucho, pero es el mensaje clave de este libro).

Son muchos los ejemplos donde desde diferentes entidades privadas y públicas se han desarrollado planes para integrar, por ejemplo, a deportistas olímpicos. Se buscaban las habilidades de resiliencia, disciplina, compromiso y tolerancia al estrés que poseían estos (entre otras muchas más). Luego nos encontrábamos, una vez más, con “fuegos artificiales”. Campañas de mucho “bombo y platillo” en los medios para anunciar los valores y cualidades de estos profesionales pero que no conseguían ninguna reacción en las empresas. Incluso, en muchas ocasiones, los puestos ofertados eran de un perfil o nivel que desaprovechaba el valor que puede tener el profesional del deporte para la empresa. Y no es una cuestión de falta de formación del profesional del deporte, que no en pocos casos puede limitar ese encaje, es una cuestión de ambos: profesional del deporte y de la empresa.

Del profesional del deporte porque tiene una preparación tan específica en su área deportiva que apenas tiene opciones de incorporación al mercado laboral, y cuando las tiene, venden más las medallas que ha conseguido que las habilidades que le han llevado a alcanzarlas. No utiliza los comportamientos de rendimiento productivo que tan buen resultado le han dado y pierde el tiempo intentando “ser deportista sin más” dentro del perfil profesional al que se enfrenta. Por otro lado, las empresas no preparan un entorno para que el deportista que se incorpora pueda mostrar esos comportamientos de rendimiento; tienen más interés en “comunicar” que un deportista profesional está entre sus filas. Ambas partes acaban dinamitando las posibilidades de rendimiento.

¿Cómo se prepara un deportista para rendir en la empresa? Realizando comportamientos de rendimiento productivo, midiendo su resultado y tomando decisiones dentro del nuevo entorno de competición. No tiene que inventar ningún comportamiento nuevo, sino repetir el que ha utilizado en su carrera deportiva (o que sigue utilizando). Es muy importante que actúe analizando y midiendo lo que hace, eso le permitirá conectar con su ADN deportivo y ajustarse a las necesidades de rendimiento. Si tiene los conocimientos técnicos que demanda el puesto, es cuestión de tiempo que vea resultados y genere impacto. Si no los tiene, tardará algo más, pero en cuanto los posea, desarrollará todo el potencial que se supone que atesora un profesional de su perfil.

Lo que ocurre es que esto le vuelve a pedir “exigencia” al profesional de la empresa. Necesita meterse de nuevo en la piel del deportista que es o que fue, pero en un entorno que nada tiene que ver. Igual no le atrae tanto y la motivación no es tan fuerte, o no lo domina y no tiene resultados con la misma facilidad que en el contexto deportivo. Puede que esté desgastado de su propia carrera deportiva o que no le quede fuerza mental para meterse en esa batalla después de los entrenamientos y competiciones a las que aún se enfrenta. Por eso, y volviendo al inicio de este apartado, es fundamental que “rescate” esos comportamientos de rendimiento productivo y se “apriete” para volver a buscar el rendimiento. De lo contrario, será complicado que su talento deportivo pase a la empresa.

Los profesionales que los rodean para ayudarles en esta integración tienen que ser muy conscientes de la importancia de estos comportamientos de rendimiento productivo. Son la base de la potencia mental y de la solidez del rendimiento de estos profesionales del deporte. Ayudarles, inscribiéndolos en un programa de integración en el mercado laboral, los desanimará y los alejará de sus opciones de rendimiento. El deportista no necesita integrarse en la vida empresarial, necesita volver a competir. Necesita volver a

sentirse dominador y ganador, pues ya posee las habilidades afinadas y preparadas, solo necesita empresas donde las personas sean realmente el eje del rendimiento y del resultado.

Profesionales del deporte para la empresa

Otra opción del deportista o entrenador profesional es preparar a los equipos y profesionales de la empresa. En este rol el deportista no entra dentro de la estructura empresarial, sino que actúa como un profesional externo. En ocasiones incluso puede llegar a ser contratado por la empresa y ejercer su rol profesional dentro de la misma. Todo depende, nuevamente, de la aplicación de la metodología deportiva, aunque ahora no para su propio rendimiento, sino para hacer rendir a los demás.

Si antes el deportista “en la empresa” tenía que conocer la metodología para dominar sus comportamientos de rendimiento productivo, ahora el deportista “para la empresa” la tiene que conocer para mejorar el rendimiento de otros profesionales: los que están en las empresas. En la mayoría de los casos estos no son deportistas, tampoco tienen por qué realizar algún tipo de actividad física diaria (aunque esta tendencia está cambiando en la sociedad actual), con lo que, seguramente, no valorarán sus propuestas de trabajo de la misma forma que aquellos profesionales de la empresa que sí tienen relación con el deporte y la actividad física. Por eso, dominar la metodología deportiva y su aplicación a la empresa les permitirá conseguir una interacción mucho más “creíble” y eficaz con los profesionales de las empresas.

La metodología deportiva puede aportar a los profesionales de la empresa por dos vías, el entrenamiento de habilidades y la dirección estratégica de equipos. La primera es una vía que impacta directamente en las habilidades que necesitan los profesionales de las empresas para desarrollar su trabajo. Los profesionales de las empresas ya tienen los conocimientos técnicos, de hecho, fueron contratados por ellos. Ahora necesitan mejorar las habilidades que

tienen que utilizar en sus puestos de trabajo para conseguir el rendimiento y los resultados que se esperan de ellos. Por otro lado, la dirección deportiva de equipos va mucho más allá de la habilidad de dirección de equipos que se utiliza en la empresa. La dirección deportiva de equipos tiene una base muy alta de estrategia, sistema de trabajo, entrenamiento de habilidades, análisis de resultados y toma de decisiones. No está basada en liderar personas, ni en guiarlas o hacerlas crecer; es una dirección basada en construir una estrategia, diseñar la forma de llevarla a cabo, entrenarla con datos, medir su ejecución y tomar una decisión que mejore, continuamente, el rendimiento y los resultados que se consiguen.

Es decir, el profesional del deporte que pretende que su talento genere rendimiento y resultados en otros profesionales y equipos del ámbito empresarial, debe tener una sólida formación metodológica en entrenamiento y competición deportivos. De lo contrario, caerá en una especie de “*coaching*” que actualmente tiene su espacio en el entorno empresarial, pero que para nada hará plasmar el talento que ha llevado al deportista a conseguir sus resultados. No lo hará diferente de otros profesionales que emplean otras técnicas o métodos más contrastados en el entorno empresarial. Y lo más importante, sus resultados no diferirán mucho de los que puedan conseguir esos otros profesionales.

Entrenamiento de habilidades para la empresa

La metodología deportiva aplicada al entrenamiento de habilidades en la empresa se basa en la detección, entrenamiento y seguimiento de los comportamientos que forman las habilidades empresariales. Esos comportamientos se pueden trabajar de forma *online* u *offline*. Las actividades *offline* requieren de un conocimiento preciso del método de entrenamiento deportivo. Cuando el entrenamiento es *online*, basta con el conocimiento básico de algunos conceptos claves. Esta diferencia se debe a que los entrenamientos *online* no requieren el diseño de ninguna actividad deportiva, se realizan directamente en el

puesto de trabajo aprovechando las actividades laborales diarias que desempeñan los profesionales de las empresas.

Evaluación deportiva empresarial *offline*

La evaluación deportiva empresarial se define como una técnica para detectar cuál es nivel inicial del rendimiento de los profesionales de una determinada organización. Y para ello nos basamos en la observación de las situaciones y en la forma de actuar dentro de ellas de los profesionales de la empresa. Básicamente, lo que nos interesa saber es cuál es el problema de rendimiento que tienen, qué profesionales están implicados, qué comportamientos son los que hay que mejorar y qué resultados arrojan en el momento de la evaluación. Voy a aclarar la relación entre habilidades y comportamientos de rendimiento productivo para poder entender mejor el proceso de evaluación deportiva empresarial *offline*.

Las habilidades están formadas por comportamientos de rendimiento productivos. Podemos observar esos comportamientos mediante las conductas que tienen los profesionales y equipos. Nos puede interesar evaluar un comportamiento relacionado con una habilidad o varios de ellos, dependiendo del tipo de rendimiento que necesitemos mejorar. Pongamos un ejemplo del mundo del deporte. Puedo analizar el movimiento final de la técnica de saque de un tenista (solo ese comportamiento concreto) o puedo analizar todos los movimientos en su conjunto del saque (todos los comportamientos que implican el saque). Ahora utilicemos un ejemplo de la empresa, puedo analizar el comportamiento de “reunir al equipo” que está relacionado con la habilidad de planificación, o puedo analizar los comportamientos de “reunir al equipo”, “planificar la reunión” y “convocar a los asistentes”, que también están relacionados con la habilidad de planificación.

Todo dependerá de dónde se quiera conseguir rendimiento. Normalmente, cuando evaluamos comportamientos aislados lo que queremos es afinar el rendimiento que tenemos al utilizar una

habilidad (ya funciona y queremos mejorar más). Cuando lo que queremos es analizar varios comportamientos que conforman esa habilidad, lo que buscamos es mejorar los resultados que conseguimos (no funciona del todo bien y buscamos tener buenos resultados al utilizarla).

Una vez aclarado si vamos a medir un comportamiento o varios, entra en juego el tercer elemento: los indicadores de la evaluación deportiva empresarial. Son los datos que ponen en valor los comportamientos que necesitamos evaluar. Nos permiten conocer de forma objetiva el rendimiento de los profesionales y equipos en los comportamientos que necesitamos evaluar para poder marcarnos objetivos de mejora y a partir de esa marca analizar cómo hemos evolucionado.

En la empresa se conocen con el acrónimo *KPI* que significan *Key Performance Indicators*. En el mundo del deporte son los resultados: la marca conseguida, el tiempo realizado, la altura saltada, los pases realizados, los balones robados, las brazadas realizadas, los desplazamientos erróneos, los errores no forzados... Es decir, la estadística que realizan los equipos y entrenadores deportivos para conocer el rendimiento en una determinada situación de competición.

Lo primero que tenemos que definir, en referencia a los indicadores, es el tipo de datos que vamos a utilizar. Tenemos que saber inicialmente qué datos vamos a buscar, o qué tipo de datos son los que nos encontramos de partida. Podemos encontrarnos con datos que ya gestionan las empresas para conocer su rendimiento, utilizando sistemas como el *Big Data* o el *People Analytics*. Suelen ser datos que relacionan un procedimiento de trabajo con un indicador que quieren mejorar. Pongamos algunos ejemplos (en cursiva, los indicadores):

- En auditorías de atención al cliente en una superficie de ventas:

Número de auditorías superadas frente a total realizadas.

- En la atención telefónica de una empresa de viajes:

Número de llamadas atendidas frente al total de llamadas recibidas.

- En una empresa distribuidora de maquinaria industrial para la construcción:

Número de devoluciones sobre las ventas totales.

- Para un equipo de ventas de seguros médicos:

Número de clientes captados sobre acciones comerciales totales.

También pueden referirse a datos que están más vinculados a resultados económicos (facturación), mejoras de rendimiento (número de pedidos terminados) o mejoras de productividad (horas extra reducidas). Algunos ejemplos:

- En un *call center*:

Número de llamadas diarias.

- En una tienda de ropa:

Número de ventas cruzadas.

- En un equipo de venta de productos farmacéuticos:

Número de visitas semanales.

- En un equipo de logística:

Número de errores en el envío de una mercancía.

- En un departamento de *marketing*:

Objetivos cumplidos.

- En una organización multinacional:

Número de fallos en las acciones entre departamentos.

- En un departamento de productos alimenticios:

Reducción de horas de empaquetado.

Una vez vistos los tipos de datos con los que vamos a trabajar, tenemos que saber a qué nivel de partida se encuentran (el resultado que arrojan antes del entrenamiento deportivo empresarial) y el objetivo al que queremos llevarlos después del entrenamiento. Para ello hace falta medir también los comportamientos que los componen. De esta forma no solo medimos el resultado, sino que también medimos el nivel al que están los comportamientos que han conseguido que

ocurra ese resultado. En términos deportivos, no solo medimos cuántos goles se han marcado en un partido de fútbol, sino el número de pases y tiros (comportamientos) que se han realizado para hacer dicha cantidad de goles.

Pongamos algunos ejemplos:

Número de llamadas realizadas para conseguir ventas de un determinado producto.

Número de presupuestos enviados necesarios para cerrar una facturación "X".

Número de acciones necesarias (*e-mail*, teléfono, reuniones...) para obtener el cobro efectivo de un cliente moroso.

Incluso número de preguntas necesarias para poder detectar las necesidades de un cliente.

Por tanto, la medición de un indicador no sólo implica conocer el valor de este, sino del conjunto de comportamientos que han llevado al resultado de ese indicador. Se trata tanto de mediciones de resultado (qué marca el indicador) como de rendimiento (qué marcan los comportamientos que lo componen).

Un dato más, muy importante a tener en cuenta cuando trabajamos con indicadores:

- No existe el indicador perfecto.
- Debemos ser flexibles en cuanto a la elección del indicador. Las empresas son entes vivos y lo que nos vale hoy puede que no sirva mañana.
- Hay que establecer un coste/beneficio en el sentido de que, si nos cuesta mucho esfuerzo recoger un indicador, habrá que valorar cuán importante es la información que esperamos que nos proporcione.

Ahora que ya tenemos claro que debemos buscar uno o varios comportamientos y asignarles un indicador, teniendo también en cuenta el indicador de resultado que utiliza la empresa, podemos

plantear un ejemplo que represente el proceso completo de evaluación deportiva empresarial:

1. Profesional o equipo

¿Quién será nuestro objetivo de entrenamiento? El tipo de problema que tengamos será el que nos indique la respuesta a esta pregunta, aunque puede haber ocasiones en las que tengamos que tomar esa decisión porque no quede nada claro.

2. Comportamiento o comportamientos

¿Qué vamos a entrenar? Según como afecte el problema de rendimiento a la empresa, así podremos concretar el comportamiento o comportamientos que tenemos que evaluar.

3. Los indicadores

¿Cuáles vamos a utilizar? A veces serán rápidos de definir y otras tendremos que buscarlos utilizando una alta dosis de creatividad.

En resumen, la evaluación deportiva empresarial requiere saber observar comportamientos que están relacionados con las habilidades empresariales y asociarles indicadores de resultados, tanto para ellos como para conseguir un resultado más vinculado a la actividad o tarea que se realiza en la empresa. Y es fundamental ser capaces de realizar una buena evaluación, definiendo bien esos comportamientos y sus indicadores, porque lo que se entrena en el deporte, ocurre. Es decir, los deportistas y entrenadores profesionales, gracias a la metodología deportiva, consiguen utilizar en la competición lo que han entrenado. El resultado que alcanzan al hacerlo depende ya de otros factores (por ejemplo, el rival). En la empresa, lo que se aprende en la formación no siempre llega a usarse en el puesto de trabajo. Por eso, en la evaluación deportiva empresarial es tan importante afinar bien en los comportamientos e indicadores, porque luego los profesionales de la empresa los utilizarán y tomarán decisiones en su día a día, y todas ellas repercutirán en el rendimiento y en los resultados de la empresa.

El entrenamiento deportivo empresarial *offline*

El entrenamiento deportivo empresarial es un método de formación en habilidades basado en el movimiento, es decir, en rendir haciendo. Es una herramienta que permite que los recursos humanos de la empresa entrenen como deportistas profesionales sin la carga física

que soportan éstos, permitiendo trabajar las habilidades necesarias para el puesto de trabajo.

Ya he hablado de la poca transferencia que conseguimos cuando sentamos en un aula a un equipo de profesionales de la empresa o a un equipo comercial para hablarles sobre técnicas de ventas. El entrenamiento deportivo empresarial incorpora el concepto “aprender haciendo” a las metodologías de aula, potenciando drásticamente su grado de transferencia e impacto en el puesto de trabajo.

Pensemos, por ejemplo, en la habilidad “concentración” definida como la capacidad de atender en un momento determinado a los estímulos relevantes. Esta habilidad es sumamente importante tanto para un velocista como para un profesional de la empresa que se dedica a la venta de servicios o productos. Si el velocista no está concentrado en el pistoletazo de salida (por el motivo que sea), perderá décimas de segundo, claves; si el profesional de la empresa no está concentrado en la información relevante que le da el cliente, perderá la oportunidad de ofrecer a éste una solución adecuada.

Al velocista se le entrena simulando y repitiendo las condiciones que se va a encontrar en el momento del pistoletazo de salida. En dicha simulación se incluirán algunas variables con el objetivo de que el velocista entrene la concentración: series con pistoletazo rápido, más lento, con los ojos cerrados, sonidos distractores... Esta variabilidad en los ejercicios genera un uso adecuado (transferencia) de dicha habilidad en competición. No tendría mucho sentido contarle únicamente en el aula los principios o teorías de la concentración esperando que los aplique en la competición. Por esta lógica deberíamos entrenar al profesional de la empresa en mejorar su habilidad de concentración, y que mejor contexto que un entorno deportivo con ejercicios similares a los que realiza un deportista profesional para mejorar la suya. Por tanto, la pregunta que debemos hacernos es: ¿qué mejora en sus ventas obtendría este profesional de la empresa, si repitiera con cada cliente las conductas de concentración ya entrenadas?

Los objetivos

Hacer un análisis del objetivo de un ejercicio, nos facilitará enormemente el diseño posterior del mismo. Lo importante aquí es revisar bien las conductas o secuencias que necesitamos entrenar, junto con el indicador que vamos a mejorar en el puesto de trabajo. Toda esta información está registrada en la evaluación deportiva empresarial. Por eso es tan importante, porque en ella se basa todo lo relacionado con la construcción de un ejercicio.

Los objetivos para construir un ejercicio pueden ser:

- *Asimilar un comportamiento nuevo*

Por ejemplo, el jefe de un departamento no hace ningún seguimiento de las acciones planteadas al equipo al principio de la semana. En este caso, entrenaríamos el comportamiento de seguimiento. Es decir, diseñamos un entrenamiento donde el jefe ordena a su equipo unas acciones en la pista deportiva y, justo a continuación, “gasta” tiempo en pedir *feedback* al equipo sobre el resultado de estas.

- *Consolidar un comportamiento*

Por ejemplo, un equipo debe planificar las tareas que tiene que realizar en el puesto de trabajo y no siempre lo hace. Se diseñaría un entrenamiento para que el equipo, que ya sabe planificar, consolide ese hábito mediante diferentes ejercicios que muestren la mejora en los resultados que produce realizar una planificación de tareas cuando se actúa en equipo.

- *Responder con comportamiento*

Por ejemplo, cuando un equipo o un profesional que están entrenados deben rendir independientemente de las condiciones que ocurran en el puesto de trabajo (se necesitan compañeros, se requieren apoyos de otros departamentos, hay un límite de tiempo exigente, faltan recursos materiales, hay un exceso de clientes...). Se diseña un entrenamiento donde el profesional o el equipo tienen que generar soluciones en situaciones deportivas de estrés, con el mínimo de información y de conocimiento del deporte que van a entrenar.

Las condiciones

Una vez establecido el objetivo, los ejercicios de entrenamiento tienen que seguir una serie de reglas para construirlos. Las reglas sirven para poner sobre la pista deportiva los comportamientos que se han evaluado en el entorno empresarial. “Ponerlas” implica que los mismos comportamientos definidos en la evaluación deportiva empresarial tienen que aparecer durante el entrenamiento deportivo empresarial.

Pongamos un ejemplo. Si dos equipos de la misma empresa (ventas y *marketing*) tienen que coordinarse y durante la evaluación deportiva empresarial hemos observado que para que eso ocurra necesitan una

reunión todas las mañanas, en la pista deportiva deberán realizar ejercicios donde haya una reunión previa a la realización de una tarea donde tienen que conseguir un objetivo.

Por eso es tan importante realizar una adecuada evaluación deportiva empresarial, para conseguir afinar bien en los ejercicios deportivos que van a permitir que después se trasladen al puesto de trabajo tanto conductas como secuencias de comportamiento.

Lo primero que tenemos que tener en cuenta para conseguir ese traslado es la “presentación”. La “presentación” implica una serie de puntos que tenemos que cumplir:

- *Recepción*

Los profesionales, una vez llegados al entrenamiento, deben ser conducidos a los vestuarios y esperar a que se vistan con ropa deportiva. Si no están en un vestuario con la ropa adecuada, difícilmente podremos crear un clima de rendimiento deportivo. No vamos a salir a realizar una actividad *outdoor* o un *team-building*. Estamos en una situación deportiva profesional y como tal, estas tienen su propio patrón de funcionamiento para generar rendimiento por encima de cualquier otra cuestión. No podemos olvidar: venimos a entrenar para aprender, rendir más o competir mejor. La recepción no debe ir más allá de quince minutos.

- *Charla de vestuario*

Antes de cualquier entrenamiento, tenemos que hablar con el equipo ya preparado (material deportivo y uniformes) sobre la sesión. Podemos hacerlo dentro del vestuario o salir a la pista. Ambas opciones son válidas para hablar sobre la evaluación deportiva empresarial que hemos realizado, las conductas y secuencias que se han definido como necesarias de entrenar, los indicadores que las hacen “visibles” en el puesto de trabajo, así como sobre la secuencia de ejercicios que vamos a seguir para entrenarlas. La charla no debe llevarnos más de quince minutos.

- *Calentamiento físico*

Al igual que cualquier entrenamiento, es necesario poner en marcha al equipo calentando las articulaciones. No es un apartado menor. Es muy importante porque no solo sirve para que preparen el cuerpo para los movimientos físicos que van a realizar, sino también para facilitar que “suelten” los nervios previos a la actividad (comentarios, risas, toma de contacto con los materiales deportivos...). Es muy interesante incluir en el calentamiento juegos con los materiales deportivos que se van a usar. Suele durar unos quince minutos.

- *Demostración técnica*

Justo después del calentamiento los profesionales de la empresa deben recibir unas nociones básicas de las técnicas del deporte que van a practicar. Solamente las necesarias para desarrollar los ejercicios y explicadas de una forma muy amena y básica. Se trata de que conozcan cómo deben manejar los materiales deportivos y algunas reglas básicas para desarrollar posteriormente los ejercicios. Hay que evitar, en la medida de lo posible, sobrecargar esta parte con ejercicios o exposiciones teóricas exigentes. Tiene que ser algo corto y ameno, de hecho no suele durar más de diez minutos.

- *Ejecución del ejercicio*

Tras los pasos anteriores se realizan los ejercicios de entrenamiento. Más adelante describiremos cómo se diseñan y cómo se ejecutan. Lo importante en lo referente a la presentación, es que deben tener un tiempo total de trabajo de unas tres horas y media máximo.

- *Estiramientos*

Después de los ejercicios siempre hay que realizar una parte de estiramiento y “vuelta a la calma”. Igual que al finalizar cualquier entrenamiento deportivo. Las lesiones o las molestias que puedan tener los profesionales de la empresa pueden dar al traste con un buen entrenamiento. Un poco de cansancio o sobrecarga junto con un buen contenido del entrenamiento generan en los profesionales un grado de

satisfacción y experiencia excelentes, pues se une el efecto de las endorfinas que genera la actividad física con la satisfacción de lo aprendido. Pero lesiones o molestias excesivas provocan el efecto contrario. Unos diez minutos serán suficientes.

- *Charla de vestuario*

Al finalizar el entrenamiento tenemos que realizar una nueva charla de vestuario. En esta ocasión totalmente enfocada a presentar los resultados obtenidos por el equipo o profesional durante el entrenamiento. Además de la presentación, tenemos que concretar cuál será el plan de acción para aplicar las conductas o secuencias entrenadas al puesto de trabajo. Es decir, definir junto al equipo/profesional cuándo y cómo se van a utilizar, así como volver a recordar los indicadores (ya establecidos en la evaluación deportiva empresarial) que vamos a utilizar para medir ese uso en el puesto de trabajo. Esta charla final es básica para preparar la fase de seguimiento que describiremos más adelante. No debe durar más de veinticinco minutos, pues tenemos que recordar que los profesionales ya vienen de una sesión de trabajo exigente y no habitual para ellos.

A partir de aquí los profesionales tienen que quedar ya libres para ducharse y cambiarse, dejándoles con su actividad diaria y fijando el siguiente contacto con ellos para las fechas que se establezcan en el seguimiento (más adelante comentaremos qué es y lo que implica). En total habrán pasado con nosotros cinco horas de su jornada laboral, que es el tiempo total que dura todo el procedimiento descrito.

Todo lo anterior hace referencia a la “presentación” del entrenamiento, una de las reglas de las condiciones del entrenamiento. Pero hay dos reglas más: situación y ejecución del ejercicio. Vamos a hablar primero de la situación del ejercicio.

La situación del ejercicio hace referencia al diseño del ejercicio, concretamente a los parámetros que debemos tener en cuenta a la hora

de diseñar un ejercicio del entrenamiento deportivo empresarial:

- *Situación*

Este parámetro implica que sin importar lo que preparemos para la dinámica y desarrollo del ejercicio, tienen que estar presentes las conductas o secuencias que hemos definido en la evaluación deportiva empresarial. De lo contrario, no podremos preparar a los profesionales para su rendimiento en el puesto de trabajo, es decir, no habrá transferencia y tampoco impacto. Estaríamos trabajando una conducta o secuencia genéricas, pero no específicas para lo que necesitan utilizar los profesionales en el puesto de trabajo. Por ejemplo, se puede diseñar un ejercicio para entrenar la comunicación, pero si no tengo en cuenta que el comportamiento de comunicación en el puesto de trabajo no permite que los profesionales se reúnan (sólo se comunican vía *e-mail*) y no integro en el ejercicio ese factor para que entren en comunicarse por escrito, el ejercicio mejorará la comunicación, pero no impactará en el puesto de trabajo porque ese tipo de comunicación no es la que necesitan entrenar. No se puede perder de vista este parámetro bajo ningún concepto.

- *Habilidad motora*

No podemos realizar ejercicios con una exigencia motora que supere las habilidades motoras y la condición física de los participantes. Por mucho que el ejercicio se asemeje a la situación de trabajo, siempre se puede adaptar para que los profesionales puedan trabajar evitando la complejidad física y motora. Es decir, los ejercicios tienen que ser realizables para los profesionales y no suponer un impedimento para el entrenamiento de las conductas o secuencias definidas. Éstas deben primar siempre sobre la parte deportiva y sus exigencias físicas. De lo contrario, no se podrán entrenar.

- *Inteligencia motriz y aprendizaje autónomo*

Los ejercicios tienen que generar movimientos (inteligencia motriz) y enseñanza (aprendizaje autónomo) por sí mismos. Es decir, la realización de los movimientos debe generar en los profesionales un aprendizaje, entrenamiento o dominio, tanto de las conductas como de las secuencias definidas en la evaluación deportiva empresarial. Los profesionales tienen que sentir que están trabajando lo que necesitan al realizar el ejercicio. Si no es así, se irá diluyendo su capacidad de implicación y concentración durante la sesión de entrenamiento. Con lo que no se conseguirá la transferencia y el impacto pretendidos.

- *Frecuencia y calidad*

El diseño del ejercicio debe tener bien ajustado el equilibrio entre frecuencia y calidad. La frecuencia hace referencia al número de veces que se repite el ejercicio. La calidad es la capacidad de desarrollarlo con la máxima eficacia y eficiencia. No por más repeticiones (frecuencia) vamos a conseguir un mayor aprendizaje, entrenamiento o dominio de una conducta o secuencia. Tenemos que preparar el número de repeticiones necesarias (calidad) que estimamos que deben realizar los profesionales para alcanzar el objetivo del ejercicio. Lo más normal es que luego tengamos que modificarlas según cómo marche el entrenamiento, pero es clave tener una aproximación inicial.

- *Participación*

En el diseño del ejercicio debemos tener muy claro el nivel de participación de los profesionales. Cuánto más tiempo participen en el ejercicio, mejor será su nivel de entrenamiento y concentración durante el mismo. La participación puede ser pasiva o activa, es decir, como observadores con un objetivo o como participantes con un objetivo. Lo importante es que en ambas condiciones siempre tengan algo que reportar al

entrenador deportivo empresarial (el deportista o entrenador profesional que está realizando el entrenamiento), o algo que conseguir en el ejercicio. De todas formas, en el diseño del entrenamiento debe primar la participación activa.

- *Consecuencias*

Cuando se diseñan los ejercicios siempre deben tener una consecuencia si no se alcanza el resultado. Por ejemplo, no conseguir el resultado implica seguir realizando repeticiones, perder un recurso material, disminuir el número de profesionales del equipo, aumentar el tiempo de realización del ejercicio... Las consecuencias son clave para que los profesionales aprendan, entrenen o dominen tanto una conducta como una secuencia. Si no las hay, el entrenamiento no tendrá intensidad, disminuyendo la implicación de los profesionales en el ejercicio. Lo importante durante el diseño es prever bien esas consecuencias: si estamos aprendiendo, normalmente repetir; si estamos entrenando, normalmente complicarlas progresivamente; y si estamos dominando, aumentar el nivel de tensión del ejercicio. Todo depende de los tres tipos de objetivos que mencionábamos en el apartado anterior.

La última regla, condiciones del entrenamiento deportivo empresarial, es la ejecución del ejercicio. Por supuesto, ésta tiene también sus parámetros a seguir:

- *Claridad*

Está relacionada con los objetivos, pero no de diseño, como cuando hablamos más arriba de la regla de situación del ejercicio, sino de prever el número de series necesarias para alcanzar los objetivos de aprendizaje, entrenamiento o dominio. Estos objetivos hacen referencia a los valores numéricos que tienen que alcanzar los profesionales durante la ejecución del ejercicio para conseguir superarlo, y junto a

ello obtener el aprendizaje, entrenamiento o dominio de las conductas o secuencias entrenadas. Pongamos un ejemplo. Cuando diseñamos un ejercicio prevemos que para conseguir aprendizaje, los profesionales necesitarán cuatro repeticiones de calidad (regla de situación del ejercicio), y cuando estamos ejecutando el ejercicio (regla de ejecución del ejercicio) para obtener esas repeticiones de calidad tendrán que mejorar el tiempo que tardan en realizarlo partiendo de una duración inicial de 60 segundos (este es el objetivo al que se refiere la claridad). Pero ese objetivo será así para un grupo concreto de profesionales, para otro lo mismo parten de 70 segundos. Lo importante es que tengan claro en todo momento qué tiempo tienen que conseguir, y los entrenadores deportivos empresariales cómo tienen que medirlo para después reportarlo a los profesionales de la empresa. Incluso habrá situaciones donde los objetivos se vayan concretando con la propia realización por parte de los profesionales y otros que los mismos profesionales tendrán que descubrir o establecer, ayudados siempre por el entrenador deportivo empresarial. Generalmente, cuando no se establecen los objetivos tras una realización del ejercicio por parte del entrenador deportivo empresarial y se deja que sean los profesionales quienes los definan, estaremos en una situación de entrenamiento o dominio de una conducta o secuencia. Cuando los entrenadores deportivos empresariales establecen los objetivos, estamos más cerca de una situación con objetivos de aprendizaje (asimilación).

- *Espacio*

Durante la ejecución del ejercicio es muy importante controlar la ubicación espacial de los profesionales. Cuando lo diseñamos sobre el papel, utilizando principalmente los tres primeros parámetros de la regla de “situación del ejercicio”

(situación real, habilidad motora e inteligencia motriz/aprendizaje autónomo), solemos basarnos en un espacio deportivo ideal. Luego, en la realidad, debemos adaptarnos sobre la marcha durante la ejecución del ejercicio, para ajustar definitivamente la realización adecuada del mismo. Nos encontraremos con situaciones donde el espacio inicial es muy grande, el ejercicio es muy exigente, el número de profesionales a entrenar es mayor o menor, las condiciones del entorno deportivo están deterioradas... Lo importante, como siempre, es que el espacio posibilite el desarrollo del ejercicio para conseguir los objetivos de aprendizaje, entrenamiento o dominio propuestos, unido todo ello a las medidas de los objetivos de claridad que nos indican que estamos realizando una adecuada realización para alcanzarlos.

- *Tiempo*

El control del tiempo es muy importante para “graduar” el entrenamiento. Nuevamente, no podemos preverlo en el diseño del entrenamiento (regla de “situación” del ejercicio) porque, durante la ejecución del ejercicio, aparecerán factores que harán que tengamos que ajustarlo en ese mismo momento: cansancio de los profesionales, duración real de las series, descansos entre ejercicios, explicaciones entre series, interrupciones inesperadas... Obviamente, y con los tiempos que definimos en la regla de presentación, los ejercicios tienen una horquilla de tiempo que no podemos exceder. En ese tiempo, unas tres horas y media, deben entrar los ejercicios de todas las conductas y secuencias del entrenamiento junto con los descansos correspondientes entre ejercicios que por lo menos requieren unos cinco minutos entre cada uno de ellos. Esos descansos no solo son para recuperarse físicamente, sino también mentalmente. Además, ese tiempo dedicado a cada ejercicio y a los descansos influye directamente en el aprendizaje, entrenamiento o dominio de las conductas o secuencias, con lo que no solo es una cuestión de cumplir por exigencias físicas sino también una cuestión de transferencia e

impacto del entrenamiento.

- *Incertidumbre*

Es un parámetro muy específico, principalmente para ejercicios con objetivos de dominio de conductas o secuencias. No quiere decir que no se emplee en el resto de los ejercicios (aprendizaje y entrenamiento de conductas o secuencias) pero quizás sea menos habitual. La aparición aleatoria de dificultades durante la ejecución del ejercicio, creadas directamente por el entrenador deportivo empresarial porque ve posible que el equipo las supere y tenga, además, la opción de evolucionar más aún en su dominio de la conducta o secuencia entrenada, debe plantearse gracias a la intuición y experiencia del entrenador deportivo empresarial, siempre apoyada en los datos objetivos que derivan del ejercicio. Cuando son ejercicios con objetivos de aprendizaje y entrenamiento pueden planificarse previamente en la regla de situación del ejercicio para luego utilizarlas de forma controlada durante la realización del ejercicio. Pero, según nuestra experiencia, donde más impacto tiene este parámetro realmente es cuando aparece fruto del análisis que hace el entrenador deportivo empresarial de los datos que arrojan los ejercicios sobre la evolución de las conductas o secuencias que se están entrenando.

- *Discriminación*

Este patrón es muy típico para ejercicios que tienen como objetivo el aprendizaje o el entrenamiento. Suele ser lo habitual para asimilar o consolidar conductas o secuencias de trabajo, o distinguir entre situaciones con una carga de complejidad progresiva. Generalmente, ayuda a que se vayan asimilando las conductas o secuencias entrenadas porque aumenta la complejidad con la que tienen que usarlas los profesionales. Los resultados positivos, bajo esa condición de complejidad, van sirviendo de refuerzo y consolidación de lo aprendido y entrenado. Suele aplicarse dotando al ejercicio de

cambios que no son aleatorios y que vienen ya planificados, cuando en la regla de situación del ejercicio se define el parámetro “situación”. Por ejemplo, primera serie con todo el equipo de profesionales, segunda serie con un profesional menos, tercera serie con dos profesionales menos y cuarta serie con un tiempo límite. Todo está planificado previamente por el entrenador deportivo empresarial y no como en el parámetro anterior, que dependía de resultados inmediatos del ejercicio y de la experiencia e intuición del entrenador deportivo empresarial guiadas por los datos que arroja la realización del ejercicio.

- *Físico*

Es un parámetro al que hemos hecho alguna referencia también en la regla de “situación” del ejercicio. En este caso, y estando ya en el entrenamiento propiamente dicho, debemos calibrar cómo van asimilando la carga física el equipo de profesionales o el profesional que se está entrenando. Habrá equipos/profesionales, cuya mayoría, por el nivel básico de exigencia de los ejercicios, pueda tolerar sin más todo el ejercicio tal y como está planteado. Pero en ocasiones habrá profesionales y equipos que, a pesar de ello, necesiten un descanso más prolongado, o incluso una reducción de las series previstas. El entrenador deportivo empresarial debe ajustarlo todo sobre la marcha, primando siempre el objetivo de aprendizaje, entrenamiento o dominio de las conductas o secuencias, frente a cualquier necesidad física. Esto ya lo comentamos también en la regla de situación del ejercicio en su parámetro de habilidad motora.

- *Densidad*

La densidad viene planificada por el parámetro de frecuencia y calidad de la regla “situación” del ejercicio, pero hay que vigilarla durante la realización del mismo. Normalmente no requiere cambios de la frecuencia y calidad previstas, pero como ya hemos comentado, los entrenamientos tienen que ser flexibles y estar abiertos a cambios sobre la marcha que mejoren su transferencia e impacto. Y esto hace que, en ocasiones, una frecuencia y calidad previstas requieran una densidad que supere las condiciones físicas de los profesionales o sea excesiva para el aprendizaje, entrenamiento o dominio de las conductas y secuencias

objetivos del entrenamiento. Por ejemplo, cuando un equipo en la segunda serie ya ha conseguido un resultado más que excelente, entonces el resto de las series solo puede aumentar, innecesariamente, el cansancio y bajar el nivel de concentración. Es más útil “guardar” entonces esa densidad y pasar al siguiente ejercicio, donde igual podemos necesitarla.

- *Feedback*

Es el último parámetro de la regla de “ejecución” del ejercicio, y no por ello menos importante. Es un parámetro que se utiliza muchísimo en los tres objetivos: aprendizaje, entrenamiento y dominio. Implica que los profesionales, tras cada repetición, tienen o no la opción de recibir *feedback* sobre su resultado. Todo depende del objetivo que estemos buscando. Cuando es de aprendizaje, los profesionales deben dar *feedback* al entrenador deportivo empresarial para mejorar la siguiente serie (generalmente, el entrenador deportivo empresarial se adelanta y les pregunta sobre el resultado de la serie o repetición); cuando es de entrenamiento, es el entrenador deportivo empresarial el que debe dar *feedback* a los profesionales para consolidar lo que ya han aprendido (indica qué resultado han conseguido y cuánto han mejorado respecto a la repetición anterior); cuando es de dominio, se debe omitir, tanto por parte de los profesionales al entrenador deportivo empresarial como viceversa, para que sean los propios profesionales los que se den *feedback* entre ellos mismos para afrontar la siguiente serie (el entrenador deportivo empresarial suele mantenerse en silencio dejando que los profesionales intercambien información y obtengan sus propias conclusiones).

Las mejoras

Con las mejoras hacemos referencia a la interpretación que debemos hacer del rendimiento de los profesionales durante los ejercicios, siempre teniendo en cuenta tres momentos durante la ejecución del ejercicio:

- *Medición inicial*

Tomamos una medida en la primera serie del resultado de la conducta o secuencia de entrenamiento observadas. Por ejemplo, en un ejercicio de tenis, número de bolas que pasan

por encima de la red en esa primera serie.

- *Durante*

Seguimos tomando esa misma medida a lo largo del ejercicio, en las sucesivas repeticiones de la conducta o secuencia de entrenamiento. En el ejemplo, seguimos cuantificando el número de bolas por encima de la red en las siguientes series.

- *Final del ejercicio*

Tomamos la última medida y la comparamos con la medida de la serie inicial para ver la diferencia que se ha producido. Esa diferencia indicará la mejora en el objetivo del ejercicio en relación con la conducta o secuencia que se estaba entrenando. Por ejemplo, 100 bolas por encima de la red en la serie final, frente a las 25 bolas por encima de la red de la serie inicial.

Las mejoras pueden ser de dos tipos:

- *Simultáneas*

Se busca entrenar la conducta completa sin dividirla para aprenderla, entrenarla o dominarla. Es decir, se entrena toda la conducta o secuencia de entrenamiento al completo. Por ejemplo, la conducta de toma de decisiones que se divide en evaluación de la situación, *feedback* de la situación y respuesta de intuición guiada, se entrena trabajando al mismo tiempo las tres partes, sin explicarlas y trabajarlas por separado.

- *Consecutivas*

Tanto la conducta como la secuencia se dividen en partes para entrenarlas por separado en diferentes series y luego se unen en series finales para entrenarlas al completo. Siguiendo el ejemplo anterior, entrenamos por separado la evaluación de la situación, el *feedback* de la situación y la respuesta de intuición guiada, para finalizar con unas series donde se realiza un entrenamiento simultáneo con todas las partes a la vez.

Dependiendo del tipo de objetivo del ejercicio es mejor centrarnos en un tipo u otro de mejora. Generalmente, para objetivos de aprendizaje se prefieren mejoras consecutivas; para objetivos de entrenamiento y dominio se utilizan más mejoras simultáneas.

Además, como decíamos en el párrafo anterior, a la hora de centrarnos las mejoras también pueden buscarse de dos formas:

- *Técnica*

Es una mejora donde el entrenador deportivo empresarial tiene controlado y delimitado todo el proceso de entrenamiento, de manera que éste genera un aprendizaje, entrenamiento o dominio de las conductas o secuencias entrenadas. Por ejemplo, delimita lo que va a aprenderse sobre la secuencia de planificación de una empresa, concretando en qué orden van a aparecer todas las conductas asociadas a la secuencia de planificación definida en la evaluación deportiva empresarial durante el entrenamiento.

- *Estilo*

El entrenador deportivo empresarial deja que sea el equipo el que vaya generando su propio estilo de aprendizaje de las conductas o secuencias de entrenamiento, a medida que se realizan las repeticiones del ejercicio. En el ejemplo anterior, permite que el equipo vaya incorporando las conductas de planificación que entrenan en los ejercicios conforme las van descubriendo al asociarlas con los resultados que van obteniendo en cada serie.

Nuevamente, buscar una forma de mejora u otra dependerá de los objetivos de aprendizaje, entrenamiento y dominio de las conductas o secuencias objeto de entrenamiento. Con objetivo de aprendizaje, las mejoras técnicas son las más interesantes; con los objetivos de entrenamiento pueden utilizarse ambas; con los objetivos de dominio es más interesante que sean mejoras basadas en el estilo que vaya construyendo el equipo al averiguarlas con el paso de las series.

Seguimiento deportivo empresarial *offline*

Cualquier entrenador que someta a su deportista a un proceso de mejora técnica, física, estratégica o psicológica, quiere confirmar que sus intervenciones en forma de entrenamiento han dado resultado. El seguimiento deportivo empresarial, como su propio nombre indica,

nos sirve en términos generales para saber cuánto ha sido el manejo que han adquirido los profesionales tras el entrenamiento de las conductas o secuencias que se definieron en la evaluación deportiva empresarial.

Ningún entrenador deportivo profesional deja de valorar cuánto aprende, consolida o domina un equipo o deportista, aquello que ha entrenado en los ejercicios. No saberlo implica no poder preparar futuros ejercicios de entrenamiento para aumentar el rendimiento y, además, afrontar la competición sin conocer el nivel que tiene el equipo o el deportista. Y por si fuera poco lo anterior, no tener conocimiento de ello implica además no saber por qué se ha ganado o perdido una competición, pues no tiene claro el nivel de rendimiento con el que parte su equipo o deportista antes de enfrentarla. Definitivamente, no hay entrenadores que hagan esto.

Y en la empresa tenemos que insistir en ello. Realizar un seguimiento no sólo es comprobar qué tal ha funcionado el entrenamiento mediante las opiniones de los participantes que han entrenado. El objetivo es saber qué hemos conseguido llevar al puesto de trabajo, cómo lo estamos usando y qué resultados se están consiguiendo.

Para ello tenemos que manejar dos parámetros que son la base del seguimiento y que vamos a describir a continuación:

- *Transferencia*

Se refiere al nivel de uso de las conductas o secuencias entrenadas en el puesto de trabajo por parte de los profesionales. Al igual que durante el entrenamiento deportivo empresarial, las conductas o secuencias entrenadas tienen que poder observarse en el puesto de trabajo para así valorar su nivel de utilización. Por ejemplo, si los mandos intermedios hacen planificaciones, si los responsables de equipo evalúan el rendimiento de su equipo de trabajo, si se realizan todas las conductas de atención al cliente entrenadas, si se utilizan mensajes cortos y precisos en las reuniones de equipo, si se mantiene el contacto visual con el cliente cuando se presenta un producto, si se apoya al compañero cuando éste tiene mucha carga de trabajo, si se tienen planificadas todas las tareas previas al comienzo de un servicio...

- *Impacto*

Se refiere a las consecuencias empresariales que ha generado el entrenamiento, ya sea por la adquisición de nuevos comportamientos más productivos, por el aumento en la frecuencia de realización de hábitos que ya eran eficaces, o por la

eliminación de aquellos hábitos que son más improductivos. Se miden en términos de rendimiento económico. Algunos ejemplos: reducción de horas extra que supone un ahorro de 5 000 euros, aumento de la facturación un 25 % que suponen 3 500 euros más mensualmente, reducción de los errores con los clientes en un 15 % que supone un ahorro de 2 000 euros mensuales en reclamaciones, aumento de las decisiones eficaces del director con una mejora de 25 000 euros en la facturación anual de la empresa...

Pongamos otro ejemplo. Un entrenamiento en atención al cliente provoca que el número de apoyos entre los vendedores en una superficie de venta aumente un 30 % (transferencia). Consecuentemente, ese comportamiento hace aumentar la facturación de la tienda en un 18 % (impacto), ya que al aumentar los apoyos entre los profesionales se atiende más rápida y eficazmente a los clientes, disminuyendo la probabilidad de que se marchen del establecimiento porque no han sido atendidos.

Pero el seguimiento tiene un matiz fundamental y es cómo hacerlo de forma eficiente. Lo que inicialmente parece una tarea fácil (como si todo lo “duro” del trabajo estuviera ya hecho en la evaluación y el entrenamiento) no lo es para nada.

Dependiendo del tipo de profesional de la empresa con el que entrenemos, podremos realizar un seguimiento que nos permita mejorar al máximo el rendimiento del equipo o del profesional entrenado, o solamente podremos mejorar parte de ese rendimiento. Parece increíble, pero la realidad es que no todas las empresas están dispuestas a asumir el esfuerzo que requiere mantener el rendimiento conseguido. Es como si en deporte, un equipo o deportista profesional no quisiera seguir ganando.

Se puede establecer una clasificación del tipo de seguimiento a realizar atendiendo a las características de los profesionales de la empresa con los que vamos a realizar el trabajo:

- *Reunión*

Los profesionales de la empresa solicitan la explicación del informe y no quieren un dato específico de rendimiento, ni tampoco de impacto económico. Lo que realmente les importa es tener una información general (cómo ha ido el entrenamiento, si se han divertido, si consideramos que han aprendido...) y algunas conclusiones (mucho mejor si es una sola y muy concreta) sobre cómo han evolucionado los comportamientos entrenados. Aquí, el entrenador deportivo empresarial lo que hace básicamente es reunirse con los profesionales de la empresa y describirles los resultados del entrenamiento e incidir en las conclusiones más importantes. Se pierde mucha información y posibilidades de mejora con este tipo de seguimiento, pero no podemos forzar a los profesionales de la empresa a que cambien de opinión sobre lo que quieren ver de los resultados. De hecho, no forzarlo a seguir un modelo de seguimiento más preciso suele hacer que se le despierte la curiosidad por algún dato en concreto que le aportemos. Esto puede generar un nuevo entrenamiento más adelante, donde sí podamos usar un modelo de seguimiento más preciso. Por eso es importante adaptarse al modelo de seguimiento que requiere este cliente y ofrecerle unas conclusiones generales, pero a la vez precisas, que le sirvan para querer seguir mejorando en un futuro. Se suele realizar una sola sesión de seguimiento con una duración aproximada de dos horas.

- *Observación de conductas*

Generalmente se suele dar en profesionales de la empresa que utilizan auditorías para evaluar el rendimiento en el puesto de trabajo. Aquí el entrenamiento deportivo empresarial les aporta la seguridad de que el equipo aprende, entrena o domina los comportamientos sobre los que, posteriormente, se hará una auditoría. Por eso este tipo de profesional de la empresa sí está

más abierto a un seguimiento más preciso. Eso se traduce en que, principalmente, le interesa conocer el dato que avala el nivel alcanzado en el entrenamiento y el nivel de uso real en el puesto de trabajo de esos comportamientos. De esta forma afrontan las auditorías con más seguridad y puliendo los pequeños detalles que pueden restarles puntuación en las mismas. En esta categoría de seguimiento, el entrenador deportivo empresarial suele visitar el puesto de trabajo y tiene la oportunidad de revisar durante la jornada laboral habitual que lo entrenado está ocurriendo, comunicando a los profesionales de las empresas los resultados en el mismo momento. Normalmente, en este tipo de seguimiento, los profesionales de la empresa no tienen interés por el impacto económico que tiene el entrenamiento en la empresa, pues su objetivo es obtener datos de que las cosas se están haciendo bien, más que buscar lo que supone para la empresa hacer las cosas bien. Suele relacionar eso con otros factores (económicos, *marketing*, logística...) y lo importante aquí es, nuevamente, adaptarnos al tipo de seguimiento que necesitan los profesionales de la empresa con el fin de conseguir una nueva oportunidad para poder entrenar y precisar más exactamente con otro modelo de seguimiento.

- *Cuadro de seguimiento*

Este modelo es similar al que realiza un entrenador deportivo. Principalmente, porque los profesionales de la empresa quieren conocer no solo el nivel de rendimiento del equipo en el entrenamiento, sino también cuánto están usando los comportamientos entrenados y qué supone eso para la empresa. Este tipo de profesionales de la empresa suelen estar muy formados en cuadros de mando (que son como los marcadores de resultados deportivos) y toman muchas decisiones basadas en ellos. Además, están motivados por conseguir mejorar no solo su rendimiento en el uso de los comportamientos, sino también en

los resultados (impacto) que estos generan en sus puestos de trabajo. El entrenador deportivo empresarial actúa aquí como un entrenador que sale de la pista para seguir entrenando en el puesto de trabajo durante la propia jornada laboral. Asesora a los profesionales de la empresa durante la jornada de trabajo para que sigan ocurriendo los comportamientos entrenados, ayudándolos en su implantación y puesta a punto definitiva. Es decir, con este seguimiento se consigue una implantación casi perfecta de los comportamientos entrenados.

Cuestiones prácticas de la metodología de entrenamiento deportivo empresarial

Una vez visto cómo funciona el entrenamiento deportivo de habilidades empresariales, cabe preguntarse si se puede utilizar en cualquier sector empresarial. Pues bien, la respuesta es que el entrenamiento deportivo empresarial se puede aplicar en cualquier tipo de organización. El motivo es muy simple: el método entrena comportamientos medibles y observables, y éstos ocurren en todas las organizaciones donde existan personas.

En el deporte profesional las personas están para generar resultados siguiendo unos esquemas de trabajo. Son los protagonistas de los éxitos deportivos y los motores de todas las actuaciones en competición. En las empresas ocurre lo mismo, aunque dependiendo del sector, es más o menos visible este argumento anterior.

No en todas las empresas se entiende así y, probablemente, éste sea el gran error por el que los recursos humanos no consiguen ser un departamento protagonista en la empresa. En el deporte, sin el equipo o sin el deportista, es imposible competir, mientras que en la empresa pensamos, y lo hacemos muy a menudo, que teniendo una buena organización de los procesos de trabajo que necesitamos para conseguir resultados, los profesionales solo tenemos que “encajarlos” y formarlos.

Y es que, básicamente, no sabemos entrenar a los profesionales de nuestras organizaciones para que rindan e innoven en los procesos de trabajo necesarios para cumplir con los objetivos empresariales. Por eso, cuando tenemos un problema, preferimos actuar sobre los procesos de trabajo y no sobre los profesionales. Son más fáciles de “rediseñar”. Pero con este método de entrenamiento podemos

resolver este problema, porque no importa el sector sino los comportamientos que debemos entrenar para mejorar los resultados organizativos que tenemos que alcanzar con nuestros profesionales. Es cierto que no podemos conocer en profundidad todos los detalles técnicos de todos los sectores en los que trabajemos y esta metodología de entrenamiento empresarial tampoco lo requiere. Pero eso no quita que sea interesante introducirnos en los diferentes sectores para entender mejor la idiosincrasia de cada uno de ellos y el lenguaje propio que se utiliza. Aunque lo más importante, y lo que va a marcar el éxito de un entrenamiento deportivo empresarial, es que hagamos una excelente evaluación deportiva empresarial de los comportamientos necesarios para esa organización. Por eso es interesante matizar un poco más algunas cuestiones que hemos tratado ya del entrenamiento deportivo empresarial.

Los objetivos

Dependen del tipo de formación que está demandando en ese momento la empresa. Cuando sólo se busca formar, los objetivos que se plantean suelen ser de aprendizaje (por ejemplo, una empresa que quiere preparar a su equipo para futuras “competiciones”); si la formación pretende rendimiento, las empresas utilizan objetivos de entrenamiento o de dominio (por ejemplo, una empresa que quiere preparar a su equipo para mejorar los resultados habituales en “competición”).

Pongamos un par de ejemplos. Una organización que se encuentra en pleno cambio y crecimiento con la oferta de nuevos servicios a sus clientes y que requieren nuevos procesos de trabajo, entrenará esos procesos de trabajo con objetivos de aprendizaje. En cambio, una empresa que está en plena competición de servicios con otras empresas de la competencia entrenará con objetivos de consolidación (entrenamiento) y control (dominio) de sus procesos de trabajo, buscando obtener la mejor respuesta posible en cada situación o tener el equipo siempre “a punto”.

Los elementos

Varían según la capacidad de la empresa para detectar su problema

de rendimiento. Normalmente, cuando la empresa lo tiene claro, es decir, conoce por qué necesita contratar esta metodología de trabajo, pretende entrenar un comportamiento. Esto es principalmente porque conoce su problema y lo tiene analizado en detalle. Cuando esto no es así y no tiene tan claro a qué se debe la falta de rendimiento, suele entrenar varios comportamientos, porque de esta manera actúan sobre todo el proceso de trabajo que está dando un bajo rendimiento. Normalmente, los profesionales de la empresa buscan entrenar comportamientos. Es después, una vez entrenados esos comportamientos, cuando han apostado por profundizar más y entrenar comportamientos más específicos para mejorar aún más los resultados positivos que han conseguido. Esto es así porque tras el entrenamiento consiguen afinar más aún el análisis de la situación problema. Por ejemplo, lo que antes era un problema de coordinación entre departamentos para una empresa, ahora que ya está solucionado, necesita del entrenamiento de la habilidad de planificación de los mandos de esos dos departamentos para aumentar aún más la eficacia de esa coordinación en el puesto de trabajo.

Comportamiento o comportamientos

Para las organizaciones las competencias y habilidades (denominadas *soft skills*) son la gran obsesión. Los profesionales de recursos humanos que no están en la vorágine de tareas vinculadas a la gestión y administración de personal, están hablando e intentando trabajarlas continuamente. Es otra de las ventajas del entrenamiento deportivo empresarial, pues con su metodología deportiva, los profesionales de la empresa pueden trabajar cualquier tipo de habilidad, y muy importante, no solo bajo su definición tradicional sino también bajo su definición deportiva. Vamos a explicarlo brevemente. Podemos encontrar la definición tradicional de las competencias o habilidades empresariales (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación...) en las escuelas de negocio junto a un sinfín de teorías y manuales. Todos

ellos con el objetivo de explicarlas y mostrar cómo utilizarlas en las organizaciones. La definición deportiva de todas ellas simplifica su conocimiento y prioriza su forma de aplicarlas en el puesto de trabajo. Esto permite que los profesionales de la empresa las aprendan, entrenen y dominen con mucha más precisión, manejando nuevas formas de entenderlas. Pongamos un ejemplo. El liderazgo, sobre el que podemos encontrar millones de referencias y ensayos, en el entrenamiento deportivo empresarial trabaja en cuatro horas manejando cuatro comportamientos clave: evaluación del rendimiento, planificación flexible, comunicación precisa y toma de decisiones. Esas cuatro conductas permitirán manejar cualquier estilo de liderazgo, y lo más importante, moverse entre los diferentes estilos de liderazgo en función de las necesidades de cada momento.

Deportes

Según los comportamientos a entrenar, utilizaremos un deporte u otro. Basándome en mi experiencia con los profesionales de la empresa, pesa más el deporte por el que el profesional de la empresa siente más afinidad (a quienes les gusta el pádel, preferirán entrenar con este deporte) que las posibilidades que nos ofrece para entrenar los comportamientos. Podemos entrenar perfectamente la habilidad de dirección de equipo en un entrenamiento en una pista de atletismo (por ejemplo, utilizando una carrera de relevos o puntuaciones de equipo en salto de altura), o entrenar la planificación personal en un entrenamiento de baloncesto. Todos los deportes nos permiten trabajar con más o menos precisión los comportamientos. Eso sí, tenemos que buscar, siempre que podamos, el deporte que más precisión de trabajo nos ofrezca. Un ejemplo, puedo trabajar comunicación de equipo en una carrera de relevos con muy buenos resultados, pero puedo mejorarlos aún más si los entreno en baloncesto utilizando situaciones de “tiempo muerto”.

Seguimientos

Ya hemos hablado largo y tendido sobre ellos. Solo recordar que los

profesionales de las empresas prefieren seguimientos de reunión frente a seguimientos más exhaustivos. Pero como comentamos, siempre en un principio. Después, cuando entienden la profundidad de la metodología de trabajo, comienzan a pedir mayor precisión en los seguimientos pues, a partir de un entrenamiento inicial, se plantean objetivos más exigentes de rendimiento. Digamos que con la información que les ofrecemos en un seguimiento de reunión, comienzan a pensar cómo potenciar todos los datos que les presentamos de una forma más efectiva. Por ejemplo, los profesionales de una empresa pueden empezar con un entrenamiento de comunicación, del cual solo les interesa saber si durante el mismo han comunicado bien. Pero cuando reciben la información del seguimiento y aparece el dato de que cuando planifican antes de una ejecución mejoran la comunicación un cuarenta por ciento, deciden entrenarse en ese comportamiento específico de planificación y luego hacer un seguimiento más preciso de cómo lo utilizan durante la jornada laboral, ya que se han dado cuenta de que ahí tienen un amplio margen de mejora del rendimiento y este requiere una atención más detallada.

El entrenamiento de habilidades empresariales *online*

¿La metodología deportiva empresarial se puede utilizar en la formación *online*? Sí. La digitalización es una herramienta fundamental que ha tomado velocidad de crucero con los acontecimientos de la pandemia que hemos vivido y de la que estamos comenzando a salir. Lo que antes era una posibilidad, pasó a ser una necesidad, y después una opción más de rendimiento.

Claro que se preguntará cómo hacerlo, porque los deportistas no entrenan *online*, ¿verdad? Bueno, la realidad es que los entrenamientos tienen que realizarse presencialmente porque se trabajan comportamientos y estos no se pueden reproducir mentalmente para luego ejecutarlos; se puede hacer, pero como una preparación previa para una ejecución en situación real (son las técnicas de visualización

que se utilizan en la psicología deportiva).

Con esta premisa, lo que pretende la metodología deportiva empresarial *online* es dotar a los profesionales de la empresa de los comportamientos de rendimiento productivo, pero aprovechando la inmediatez que existe entre la sesión y la ejecución de estos dentro del entorno de competición laboral. Es decir, tras la sesión *online* los profesionales de la empresa pueden comenzar inmediatamente a entrenar los comportamientos en el puesto de trabajo y reportar resultados. Es como si un entrenador le diera los entrenamientos *online* o trabajara algunas sesiones en videollamada con su deportista o deportistas: se pierden la potencia de la interacción de los dos en situación real de entrenamiento, pero para algunas situaciones y casos puede ser muy útil.

Objetivos

Podemos plantear los mismos objetivos que para el entrenamiento *offline*: asimilar, consolidar o responder. Personalmente, y como ocurre en el mundo del deporte profesional, me parece más preciso cuando este tipo de entrenamiento se realiza para responder a situaciones de competición. El motivo es que pienso que el profesional tiene más base de asimilación y consolidación de los comportamientos o secuencias que tiene que trabajar. Esto le permite entender antes lo que se está buscando e ir directamente “al grano”: trabajar con la conducta que se necesita y reportar resultados para optimizarla en base a la situación concreta donde se tiene que aplicar.

Eso no implica que los otros dos objetivos no se puedan trabajar, pero es cierto que requieren de una base de entrenamiento presencial mínima o que los profesionales hayan estado “expuestos” al uso de los comportamientos que se quieren trabajar, si no, se requiere un tiempo superior al entrenamiento presencial. Por tanto, dependerá de la “urgencia” del rendimiento dentro de las necesidades de competición de la empresa, la elección de uno u otro objetivo en la modalidad *online*.

Las condiciones

También tenemos que matizar las condiciones. No podemos aplicarlas de la misma forma que con las situaciones de entrenamiento presencial: es obvio, estamos en un entorno diferente al físico. Pero tenemos que seguir algunos detalles.

En la “presentación del ejercicio” se vuelve fundamental la “charla de vestuario”. En vez de quince minutos, hablamos de una charla de entre veinte y cincuenta minutos. Dedicarle más tiempo agota la concentración de los profesionales. El contenido debe estar íntimamente relacionado con las habilidades que se van a trabajar y los comportamientos que las componen. Tenemos que ser ágiles, precisos y rápidos, nada de “grandes discursos”. Tenemos que describir muy bien los comportamientos que suelen estar relacionados con las habilidades a entrenar y poner muchos ejemplos de situaciones deportivas y de empresa.

Luego pasamos directamente a la regla de “situación del ejercicio”, de la que es clave su parámetro de “situación”. Lo que hacemos con los profesionales es definir las situaciones donde se utilizan los comportamientos, y las acotamos con todo lujo de detalle. Por ejemplo, si vamos a utilizar el comportamiento de reunirnos con los compañeros cada vez que tengamos información de nuestro cliente sobre su satisfacción con el servicio; lo haremos al día siguiente de cualquier información que el cliente nos transmita. Estamos en modo *online*, así que busco en todo momento concretar en qué situaciones se dan los comportamientos para luego poder incorporarlos y medirlos. El parámetro de “situación” en el entrenamiento *offline* me ayudaba a diseñar la situación, aquí a encontrar esa situación de entrenamiento, porque ésta ya existe en la realidad donde los profesionales tienen que entrenar los comportamientos.

Los parámetros de *habilidad motora, inteligencia motriz y aprendizaje autónomo, frecuencia y calidad, participación y consecuencias* son inherentes al entrenamiento. Todos ellos ya existen de forma natural en la situación donde se van a entrenar los comportamientos: la *habilidad motora* es la que dicta la actividad profesional de los participantes, esa actividad provoca directamente que los

profesionales trabajen con los comportamientos que luego tienen que usar en su entorno de competición laboral; la situación real de trabajo donde van a entrenar los comportamientos se dará según su tiempo de aparición real en el entorno laboral; los profesionales tienen garantizado su nivel de participación porque están trabajando; y las consecuencias son las reales que ocurran en su labor profesional.

Un ejemplo para ilustrar esta parte. Si estamos trabajando la velocidad de respuesta de un equipo de programadores de *software* de seguridad, y ya hemos definido el parámetro *situación* (por ejemplo, aviso de una brecha en el sistema con posible robo de datos), no tenemos que definir el resto de parámetros relacionadas con la regla de situación: todas las condiciones de la situación donde se van a entrenar los comportamientos están equilibradas porque es la situación real donde estos se producen; lo único que tenemos que hacer es describir bien esa situación para luego poder realizar el trabajo de análisis del entrenamiento.

Vamos ahora con la regla de “ejecución del ejercicio”. Sí tenemos que controlar el parámetro de claridad: tenemos que saber cuántas veces vamos a necesitar “estar” en la situación para entender que hemos aprendido, consolidado o entrenado nuestra capacidad de respuesta. El parámetro *espacio* ya está equilibrado directamente en la situación real. El parámetro *tiempo* lo utilizaremos para controlar la exposición que hacemos de los profesionales a la situación real de trabajo donde están entrenando: tenemos que respetar el tiempo en el que ocurre la situación real, pero también graduar las veces que se enfrentan a ellas con el objetivo de entrenarlas, porque tenemos que tener en cuenta el desgaste que tienen y el riesgo de generar resultados negativos directamente en la actividad empresarial. Los parámetros de *incertidumbre*, *discriminación*, *físico* y *densidad* también son inherentes a la situación real (ya están dentro de ella). Pero sí nos vamos a detener en el de *feedback*. Durante la ejecución de los entrenamientos la base de la toma de decisiones para mejorarlos es el *feedback* de los profesionales. No estamos allí junto a ellos presenciando su actuación dentro de la situación real de trabajo, así que la información que nos ofrezcan de cómo han utilizado los comportamientos y el resultado de

estos en su rendimiento, será la información clave para modalidad *online*.

Utilicemos una tabla para ilustrar el entrenamiento de la modalidad *online* y dejar claro el uso de las reglas y los parámetros:

Y ahora lo mismo para estructurar el modelo tipo de una sesión de entrenamiento *online* donde concretemos las anteriores reglas y parámetros de entrenamiento deportivo empresarial.

Las mejoras y el seguimiento deportivo empresarial

En cuanto a la interpretación del rendimiento que han obtenido los profesionales, es decir, las mejoras, caben los mismos momentos, tipo y estilos descritos para el entrenamiento *offline*. Igual ocurre con el seguimiento deportivo empresarial: los parámetros de transferencia e impacto se mantienen con la misma orientación. Quizás en el entrenamiento *online* esa transferencia e impacto tengan la peculiaridad de que se pueden observar directamente y sobre la marcha porque estamos viendo el nivel de uso que tienen los profesionales y al mismo tiempo nos trasladan el impacto en los resultados y rendimiento que están obteniendo. De hecho, es la forma que tenemos de calibrar este entrenamiento.

Sí que debemos seguir las consideraciones en cuanto al seguimiento y el tipo de profesional de la empresa. Este puede estar presente en las sesiones *online* donde se definen las situaciones a trabajar, los comportamientos a utilizar, el reporte de los resultados derivados de su uso y las decisiones a tomar para mejorarlos, tendremos un seguimiento con todas las características del entorno deportivo. Si el profesional de la empresa está más alejado del entrenamiento, tendremos que recurrir a las otras dos modalidades ya descritas: observación de conducta y reunión con el profesional de la empresa.

Algunas consideraciones del entrenamiento deportivo online

Con lo anterior es fácil concluir que el entrenamiento deportivo empresarial *online* tiene una serie de limitaciones o ventajas, todo dependerá de cómo el deportista o entrenador maneje la situación.

Voy a nombrarlas y comentarlas brevemente en los siguientes párrafos.

La primera de ellas es la velocidad. Es un entrenamiento de alta intensidad para profesionales con una base de comportamientos de rendimiento productivos ya consolidados. Ahí sí tiene un efecto de transferencia e impacto rápido: conectamos, definimos las situaciones, entrenamos los comportamientos en ellas y en función de sus resultados, decidimos mejorarlos, cambiarlos por otros o dar por terminado el entrenamiento para seguir aplicándolos como un hábito de trabajo más. Se puede utilizar para realizar entrenamientos de aprendizaje y consolidación de secuencias y conductas, pero el factor velocidad no tendrá presencia y se debe escoger un momento idóneo para no dinamitar el rendimiento actual del equipo: no podemos realizar un entrenamiento de aprendizaje o consolidación, por ejemplo en plena campaña de Navidad, con un equipo de profesionales del sector *retail*.

La segunda es la participación de los profesionales. En el entrenamiento *offline*, el deportista o entrenador tienen un rol más presente en todas las partes que lo componen. Aquí, en la modalidad *online*, es más un hilo conductor que aterriza todo el conocimiento y experiencia que tienen los profesionales de la empresa para que se produzca el entrenamiento, ayudándoles a definir las situaciones empresariales como si fueran deportivas para que puedan centrar su atención en las que quieren entrenar para mejorar.

Una tercera sería precisamente esa capacidad del deportista o del entrenador de centrar la atención. En el entrenamiento *offline*, la dirección de la sesión permite reconducir las situaciones de desconcentración y concentración de los profesionales. En la modalidad *online* la base de la concentración es el trabajo diario que tienen que desarrollar los profesionales, pero el deportista o entrenador tiene que señalar muy bien dónde, dentro de ese maremágnum de funciones diarias, se va a realizar el entrenamiento y

por tanto exigir un punto de concentración extra a los profesionales. Y equilibrar no es nada fácil porque el profesional que entrena en situación real ya tiene suficiente desgaste diario. Por eso las sesiones son cortas (duración de treinta minutos o incluso menos): básicamente, el tiempo que necesite el profesional para informar y seguir avanzando.

Y una cuarta más, la importancia ya comentada del control del rendimiento por parte de los participantes. Que los profesionales controlen su rendimiento en el deporte mejora enormemente la toma de decisiones de los entrenadores y deportistas. Aumenta el rendimiento y los resultados que pueden conseguir. En la formación deportiva *online*, los profesionales controlan su rendimiento y lo hacen dentro de la situación real de trabajo, con lo que todavía tienen una experiencia más directa con los resultados que pueden conseguir. En las sesiones presenciales esa experiencia está guiada por el deportista o entrenador que luego tiene que realizar el seguimiento. Aquí en el entrenamiento deportivo *online*, el entrenamiento y el seguimiento están prácticamente unidos; los profesionales de la empresa y del deporte pueden comentar resultados y mejorarlos sobre la marcha.

La preparación de equipos y profesionales de la empresa

Ahora nos centraremos en exponer el rol del deportista o entrenador que prepara equipos de alto rendimiento empresarial. Estos profesionales están más inclinados a la preparación de estrategias, sistemas de trabajo, análisis de los resultados y toma de decisiones. Tienen un punto de vista más parecido al entrenador o al deportista cuando están compitiendo, no preparándose como pasaba en el apartado anterior. Está más relacionado con la idea de que el equipo ya está preparado y ahora le “toca” competir. Mi experiencia me ha demostrado que los deportistas y entrenadores que quieren entrar en la preparación de equipos empresariales para competir deben conocer cómo entienden las empresas la dirección de personas, después podrán ayudarles. Así que, antes de explicar una metodología para

preparar a los equipos empresariales, voy a resumir el modelo actual que relaciona empresas y personas.

Organización y personas

Compañías, empresas, entidades, negocios... podemos utilizar el nombre que consideremos más adecuado en función del sector donde se ubican. Pero la realidad es que todas ellas, con sus distintos tamaños, son organizaciones.

Las organizaciones son estructuras formadas por personas para conseguir objetivos. Esto es un resumen de lo que podemos encontrar cuando intentamos buscar una definición de ellas. Es curioso como en las definiciones en inglés, previo al término “estructura”, aparece el de “personas”. Sin embargo, cuando hacemos una búsqueda en español, el término “estructura” o “sistema” aparece por delante del término “personas”. ¿Casualidad?

Puede que sí. Lo que no es casualidad es que, según la tradición de las escuelas de negocios desde que en 1881 Joseph Wharton comenzara con ellas, en la definición de una organización empresarial se prime el término “estructura” sobre el término “personas”. Una fecha curiosa para comenzar a trabajar el concepto de “organización empresarial”. Y es que tenemos que recordar aquí la fecha que comenté de la introducción del primer partido de competición deportiva, 1846 (recordemos que fue en el deporte del béisbol). Es decir, ya veníamos organizando “estructuras” y “personas” en el deporte.

En 1900, la *Dartmouth College* fue la primera escuela que ofreció una licenciatura de máster en negocios. Le siguió en 1908 la consagrada *Universidad de Harvard*. Después fue la de *Stanford* en 1925. Todas ellas basaron sus programas en iniciativas que procedían de profesionales del mundo académico con poca relación con los profesionales del mundo de los negocios. Incluso Edwin F. Gay, el propulsor final del Método del Caso (metodología muy utilizada en las escuelas de negocios y que analiza casos de éxitos de organizaciones en diferentes sectores), provenía del ámbito académico.

¿Y qué tiene que ver todo ello con la definición de organización? Pues que, desde un principio, en todas las escuelas de negocios se ha buscado una descripción científica y académica de lo que es una organización empresarial. Tanto es así, que el objetivo siempre ha sido el de encontrar la “ciencia” que permitiera describir de manera detallada lo que es una organización empresarial.

Hasta tal punto que casi todas las escuelas potencian en sus contenidos formativos el conocimiento especializado sobre el funcionamiento de los diferentes sectores empresariales en los que puede nacer una organización empresarial (comercio, servicios, logística, hostelería, petrolíferas...). Al mismo tiempo, todo ese contenido se refuerza con otros contenidos relacionados con las áreas funcionales de una organización empresarial: *marketing*, finanzas, logística, estrategia, ventas, inversiones...

Así, una organización empresarial es un sistema estructurado por una serie de áreas funcionales que actúan en un determinado sector empresarial. Si lo traducimos a términos deportivos, es como si en un equipo de baloncesto lo prioritario fuera el sistema y luego los jugadores, simplemente se van colocando para que actúen dentro del mismo.

¿Y dónde están las “personas”? Porque en los sistemas de juego o en las tácticas y estrategias de competición deportiva, los deportistas son los protagonistas como he comentado numerosas veces a lo largo de los capítulos anteriores. Todos los entrenadores de éxito reconocen que sin los deportistas es imposible conseguir resultados. Son los que realizan el esfuerzo y ponen su talento para ejecutar lo entrenado durante la competición. ¿Dónde están las personas en las organizaciones? Porque en ellas ocurre de la misma manera. Son las personas las que consiguen que las áreas funcionales y el conocimiento de los sectores generen la información y formas de hacer adecuadas para conseguir los objetivos empresariales.

No existe ningún *scouting* deportivo (proceso deportivo de análisis de

rivales y de reclutamiento de jugadores) donde el simple conocimiento del contrario ofrezca la solución de cómo vamos a competir para conseguir un buen resultado. Se necesitan los especialistas en ese deporte para dotar ese análisis de conocimiento y formas de afrontar la competición. En la organización empresarial ocurre lo mismo, analizar un sistema y plantear soluciones sin implicar a las personas tampoco genera resultados.

Por tanto, los especialistas en las áreas funcionales del deporte (médicos, preparadores físicos, entrenadores, responsables de material, delegados...) actúan para traducir toda esa información en una estrategia de competición, que después tienen que organizar en entrenamientos que generen una ejecución de éxito en la competición, igualmente en la organización empresarial. Son los especialistas en *marketing*, por ejemplo, los que tienen que filtrar la información del sector para buscar los canales de venta. Son los especialistas en finanzas los que tienen que analizar la información del sector para articular un plan financiero que soporte el desarrollo y crecimiento de la organización en su sector. Y así podemos seguir con todas las demás áreas funcionales de la empresa.

Entonces, ¿cómo es posible que una organización sea un sistema estructurado al que se le “suman” personas? No tiene ningún sentido, cuando son las personas las que hacen posible cualquier organización empresarial. Cuando no hay información de un sector empresarial, ni siquiera las áreas funcionales de una organización que quiere competir dentro de ese sector generarán por sí mismas resultados sin la intervención de las personas. O, ¿es que una estrategia deportiva por sí misma, y una vez establecida, genera resultados independientemente de los deportistas?

Las organizaciones empresariales son personas que actúan bajo una forma ordenada para conseguir un resultado empresarial. Los equipos deportivos son personas que actúan bajo una forma ordenada para conseguir un resultado deportivo. Por tanto, cualquier forma de

trabajo, empresarial o deportiva, que se quiera llevar a buen puerto tendrá que pasar por sus profesionales.

Y esta es la principal causa de por qué los entrenadores deportivos son el espejo de muchos de los directivos de hoy día en lo que a la búsqueda de modelos de liderazgo se refiere: los entrenadores de éxito trabajan desde el talento que tienen sus profesionales y crecen conforme evolucionan los resultados que produce ese talento. En las organizaciones empresariales se quiere crecer y tener resultados desde el sistema, no desde las personas que lo hacen posible.

La organización empresarial

La organización empresarial está formada por dos elementos: los equipos y la cultura. De aquí parte cualquier estrategia que la organización empresarial considere que quiere realizar. Sin el filtro de estos dos elementos estaremos dotando de recursos a una estrategia que puede ser adecuada, pero no soportada por la organización. Puede que sí estructuralmente, pero difícilmente con el compromiso de sus profesionales.

Lo explicamos con un símil deportivo. Cuando un equipo tiene que cambiar su estrategia de juego, independientemente del motivo por el que tenga que realizar este cambio, lo primero que hace un entrenador de éxito es revisar, teniendo en cuenta a sus deportistas, qué cambios puede realizar. Pongamos algunos ejemplos:

- Vuelve a replantearse las habilidades de los profesionales de su equipo.
- Analiza qué otros sistemas de juego han trabajado sus deportistas a lo largo de su experiencia deportiva.
- Evalúa cuáles son los niveles de polivalencia de todos los componentes el equipo.
- Estudia qué tipos de cambio puede asumir el equipo con mayor facilidad y qué posibilidades de éxito tienen esos cambios.
- Revisa cómo vienen trabajando todos sus profesionales en

los entrenamientos de un tiempo a esta parte: qué tipo de entrenamientos se vienen realizando, en qué condiciones y con qué herramientas.

- Hace un estudio detallado de cuál es el funcionamiento que están teniendo en las últimas competiciones.

Y esto lo hace así porque nunca instaurará ningún tipo de estrategia, por pequeña que esta sea, sin tener en cuenta a su equipo y su funcionamiento diario. Ni siquiera se arriesga con cambios en los pequeños detalles, hasta que los ha pasado por el filtro del talento y la cultura deportiva de sus profesionales.

Básicamente lo hace así porque en el contexto deportivo se tiene muy claro que los cambios estratégicos que no tienen en cuenta a los deportistas y sus hábitos de trabajo no tienen efectos duraderos. Pueden tener resultados a corto plazo que incluso pueden confirmar la implantación de una estrategia. Pero, al mismo tiempo, tienen unos efectos de desgaste y de exigencia continuada que acaban por bloquear y quemar a los deportistas a largo plazo.

Y no es porque los equipos no quieran asumir estrategias nuevas y necesarias, es porque lo que vienen haciendo está asentado en formas de funcionar consolidadas con el cemento de la confianza y los resultados positivos y, aunque ahora ya no se estén obteniendo esos buenos resultados, esas formas con las que llevan tanto tiempo comprometidos necesitan de un aval para modificarlas, porque lo primero que piensan es que puede ser un problema momentáneo o coyuntural, evitando así moverse no tanto de su zona de confort, sino de lo que ha funcionado hasta ahora y que además está avalado.

Por lo tanto necesitan algo más que los argumentos que provienen de un estudio del sector donde compite la organización, aún más en situaciones donde a los equipos les cuesta percibir esa pérdida de resultados porque esos cambios estratégicos pueden estar relacionados con pequeños matices de competitividad empresarial que afectan a su funcionamiento, pero no mejoran de forma

significativa los resultados finales que experimentan cada día.

Sigamos con el símil deportivo para aclarar esto último. Los equipos no cambian sus estrategias porque los rivales estén ganando ciertas competiciones que también eran parte de sus objetivos. Tampoco lo hacen porque estén perdiendo puntos en las competiciones regulares o porque en determinados momentos no hayan conseguido un éxito clave para la temporada. Los equipos cambian las estrategias de competición cuando los datos les dicen que ya no sirve lo que estaban haciendo, que esa forma de funcionar ya no genera unos niveles de rendimiento que les permite competir con el resto de los competidores. Ahí es cuando se puede empezar a plantear lo que hay que cambiar y los posibles cambios que se pueden realizar.

Es decir, los equipos sí están dispuestos a cambiar, pero deben tener una base de realidad sólida para hacerlo. Hay que proporcionarles datos de manera progresiva y en momentos relevantes que avalen la posibilidad de plantearse esos cambios. En ocasiones, esos datos serán fáciles de encontrar porque la situación de pérdida de rendimiento es muy obvia. Pero otras veces, las estrategias estarán relacionadas con tendencias del sector, modas dentro del entorno empresarial u otras cuestiones más subjetivas. Y cuando los directivos y mandos las asumen como necesarias para mejorar la competitividad de las organizaciones, como pasa muchas veces cuando vienen con ideas procedentes de formaciones o de eventos del sector, son muy complicadas de asumir por los equipos.

Hay que tener en cuenta que los equipos son conocedores especializados de las formas de hacer las cosas que hay dentro de la organización, porque están inmersos todos los días en ellas y saben que hay estrategias que van a suponer un giro brusco en su forma de funcionamiento, y estrategias que van a suponer cambios menos drásticos, pero a los que tienen que dedicarles tiempo y esfuerzo que pueden condicionar fuertemente el funcionamiento diario. Por eso, el compromiso con esos cambios dependerá nuevamente de la claridad

con la que se les transmita lo que se pretende conseguir al implantarlos.

Por ejemplo, los entrenadores deportivos se cuidan mucho de realizar pequeños cambios en las estrategias de competición si no están muy justificados. Si no cuidan esa justificación de forma que sea claramente percibida, el equipo puede acabar pensando que es un capricho del entrenador, no comprometiéndose con ese cambio y haciendo que sea hasta un problema haber decidido realizar dicho cambio estratégico, puesto que esa falta de compromiso genera un mal funcionamiento del equipo.

Los equipos

Los equipos son el primer elemento a tener en cuenta cuando hablamos de la organización empresarial. Están compuestos por una serie de profesionales que tienen dos parámetros fundamentales para analizarlos: conocimientos y habilidades. Esos conocimientos y habilidades permiten tanto crear como hacer trabajar a las áreas funcionales de las organizaciones.

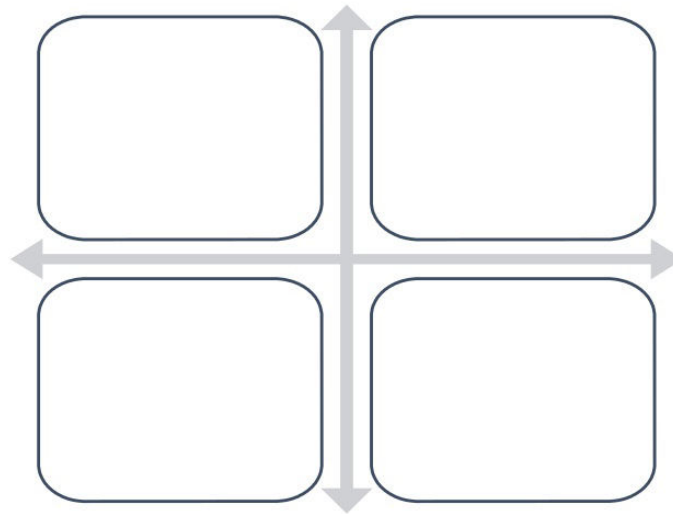
Esto quiere decir que de nada sirve diseñar una organización partiendo de las áreas funcionales necesarias para que ésta funcione dentro de un sector empresarial si no contamos con los profesionales con los conocimientos y habilidades para hacerlas funcionar. Es muy repetitivo, pero es una idea clara que quiero seguir manteniendo presente cada vez que tenga la ocasión.

Volvamos a utilizar un ejemplo deportivo para ejemplificar lo argumentado. No podemos diseñar un equipo de hockey hierba con atletas de carrera de fondo. Nunca funcionaría. Por tanto, lo primero es plantearnos si contamos con los profesionales adecuados antes de diseñar la organización, implementar una nueva estrategia o realizar cualquier cambio estratégico.

Para ello lo que tenemos que revisar es el equilibrio entre conocimiento y habilidades que hay en los equipos. Este equilibrio entre ambos nos indicará cómo se encuentran los equipos

previamente a la estrategia que vamos a implantar o al diseño organizativo que queremos construir.

Según la siguiente figura, los equipos pueden estar en cuatro situaciones:



- Los equipos preparados. Son los que tienen un equilibrio adecuado entre sus conocimientos y las habilidades para aplicarlos en la organización. Son equipos que aceptan perfectamente cualquier cambio estratégico; están preparados para construir una organización o para trabajar una nueva estrategia.
- Los equipos formados. Tienen el conocimiento teórico necesario para asumir la estrategia o el diseño organizacional que se quiere desarrollar, pero no tienen las habilidades para poner esos conocimientos al servicio de la organización. Son equipos que necesitan entrenamiento antes de comprometerlos con una nueva organización, un cambio estratégico o una nueva estrategia.
- Los equipos entrenados. Tienen las habilidades para dotar a la nueva estrategia de fuerza de cara a su implantación en la organización, o para rediseñar un nuevo organigrama, pero les falta conocimiento técnico, les falta formación. Son

equipos que necesitan una actualización de los conocimientos técnicos para llevar a buen puerto las iniciativas organizativas y estratégicas.

- Y por último están los equipos desajustados. Son equipos que tienen que actualizarse en conocimientos técnicos y en habilidades antes de poder filtrar los cambios estratégicos o un nuevo diseño organizacional. Necesitan, por tanto, de formación técnica y de entrenamiento en habilidades.

La cultura

La cultura es el otro elemento de la organización empresarial. Es un elemento dinámico y que hace únicos e irrepetibles a los equipos, puesto que siempre está consolidando o cambiando hábitos de trabajo. Que haga una cosa u otra depende de los resultados que vayan teniendo las actuaciones organizativas de los equipos cuando han filtrado un diseño organizacional, un cambio estratégico o una nueva estrategia.

En términos deportivos, la experiencia de los equipos en competición va creciendo, consolidando o cambiando sus habilidades y formas de competir en función de los resultados que producen las estrategias con las que han decidido afrontar cada competición.

La cultura organizativa, al igual que los equipos, tiene una serie de parámetros sobre los que trabajar cuando queremos conocerla:

- Comportamientos. Son las formas que tenemos de hacer las cosas y el impacto que tienen en la organización.
- Interacciones. Íntimamente ligadas a los comportamientos definen cómo se comunican y conectan los profesionales durante el funcionamiento organizacional.
- Actitudes. Define cómo se usan los comportamientos y cómo se establecen las interacciones en base al rendimiento que producen ambos.
- Valores. Nacen de los resultados organizativos que consiguen las actitudes que funcionan dentro de la

organización.

- Entorno. Hace referencia al conocimiento que se tiene del contexto donde actúa la organización y de cómo se adapta e influye sobre él.

Los comportamientos que realizan los equipos producen unos resultados cuando son puestos en marcha a través de la estrategia organizativa. Esos comportamientos no se producen aislados, siempre tienen una conexión básica dentro de la organización entre miembros del equipo, por muy simple que sea. La unión de los comportamientos y las interacciones organizativas que los han hecho posibles, junto al rendimiento que han conseguido dentro de la estrategia, generan una disposición a actuar, una actitud. La actitud permite que se repitan en el tiempo esos comportamientos e interacciones, que acaban dando unos resultados esperados que definirán el propósito de las personas por seguir consiguiéndolos y los valores. Esos valores serán los que guíen la capacidad de análisis del entorno donde quiere impactar la organización.

Pongamos un ejemplo deportivo. Un equipo profesional de fútbol comienza a competir siguiendo un sistema de juego que nace del análisis de las habilidades y conocimientos de sus jugadores actuales. Los jugadores empiezan a realizar comportamientos en los entrenamientos y en la competición para poder llevar a la realidad esa estrategia. Los comportamientos empiezan a tener éxito, y se comienzan a fijar esas formas de actuar y la forma en la que los jugadores interaccionan entre sí para hacerlas posibles. El rendimiento progresivo que van obteniendo y el reconocimiento de que están funcionando dentro de su estrategia, hace que esa forma de comportarse y de interaccionar entre ellos se vuelva cada vez más sólida y se convierta en una tendencia repetida de funcionamiento (actitud). Esa actitud los lleva a conseguir objetivos parciales que empiezan a crear los valores y propósitos del equipo deportivo. Comienzan a precisar cómo quieren jugar y qué necesitan para

hacerlo. Se está conformando su filosofía de juego, su cultura. Y esa filosofía de juego es la que guiará su constante análisis de la competición para poder conseguir, dentro de ella y de sus condiciones, los mejores resultados y detectar las mejores oportunidades para alcanzarlos.

La estrategia empresarial

Lo que nace de la organización, de sus equipos y de su cultura debería ser siempre una estrategia. Una forma de afrontar una necesidad o una variación que se produce en el sector donde compite la organización. La estrategia que se integra desde los equipos y su cultura de trabajo es la fuerza que impulsa la organización.

Y hablamos de que se integra desde los equipos y su cultura de trabajo porque normalmente no es así. Lo habitual es canalizar las estrategias introduciéndolas en las áreas funcionales de las organizaciones y buscar después un ajuste de las personas a esas necesidades o cambios nuevos que ocurren dentro de las áreas y que son necesarios para hacer funcionar la estrategia.

Esto crea un grave problema con el que nos hemos acostumbrado a convivir: los equipos no se comprometen al 100 % con aquello en lo que no han participado. Pero nos hemos acostumbrado a forzarlos, a organizarlos, a decirles cómo tienen que hacer las cosas para obtener resultados. Incluso los hemos acostumbrado a formarse en aquello que entendemos que es necesario para implementar la estrategia que hemos decidido que es correcta.

Tanto es así, que los equipos asumen la situación, entre otras cosas porque para eso están contratados y entran en el juego sin tener el pleno convencimiento de lo que van a hacer y del esfuerzo que van a realizar. Así, si la estrategia genera resultados positivos a corto plazo, puede que gane credibilidad entre el equipo. Pero tiene que generar resultados antes de que el equipo se sienta desgastado por estar funcionando de una forma no habitual. Y tampoco así se garantiza que los profesionales integren esta estrategia dentro de la cultura de

trabajo porque pasará mucho tiempo antes de que decidan comprometerse con ella y dejar de testearla continuamente.

Describamos lo que he comentado hasta ahora con un ejemplo deportivo. Un entrenador puede decidir jugar con un sistema de juego y no hablar con sus jugadores, ni valorar sus conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo. Los jugadores entrenan bajo ese sistema puesto que tienen un entrenador que los dirige. Pero si ese sistema no genera resultados rápidos, pronto perderá su credibilidad y el compromiso con el cambio “forzado” que están realizando sus jugadores. Y si consiguen resultados rápidos, el sistema estará sometido a una continua crítica por parte de los jugadores, que siempre buscarán una mejor adaptación a sus conocimientos, habilidades y hábitos de funcionamiento.

La estrategia integrada desde los equipos y su cultura

Una estrategia que sí está integrada y filtrada por los equipos y la cultura organizacional sí tiene una base sólida para generar rendimiento y resultados consistentes en el tiempo. Y esto es así porque se integra en los hábitos de funcionamiento de los equipos, haciéndola posible con el máximo de compromiso y entrega por parte de ellos.

Para ello, hay que hacerles llegar a los equipos cambios en su entorno de competición que avalan una razón para modificar la forma de funcionamiento habitual, que presenta un nuevo escenario donde competir o donde aparecen nuevas oportunidades para proponer nuevos objetivos. Pero hay que proporcionarles esta información. No podemos realizar un análisis aislado desde la dirección y decidir implantar modificaciones sin más. Hay que trabajarlas con el equipo.

Esta estrategia integrada que se redefine desde los equipos y sus hábitos de trabajo, afecta a las áreas funcionales de la empresa de una forma diferente. Estas se ajustan mejor porque la estrategia no viene a romper su funcionamiento diario. Todo lo contrario, ya que viene preparada para ser integrada con los recursos y esfuerzos necesarios.

Cuando no es así y no pasa el filtro de los equipos y la cultura organizativa, lo que hace es desajustar las áreas funcionales, forzándolas a producir los ajustes necesarios para integrarla, y a tomar durante este proceso las medidas necesarias para moldearlas, lo cual genera tensiones y desgastes en las mismas.

Por eso es tan importante lo que hemos denominado filtro organizacional. Porque así las áreas funcionales reciben las estrategias con mayor capacidad de acomodo a las necesidades de funcionamiento diario que tienen, lo cual permite que se pueda implementar y valorar el rendimiento que producen, dentro una maquinaria engrasada y preparada para recibirlas y trabajarlas.

Siguiendo con los ejemplos deportivos, sería como cuando los equipos han decidido con su entrenador realizar una modificación en su estrategia de competición, por ejemplo, durante un partido de fútbol. El entrenador tiene datos y argumentos que avalan el cambio. Los comenta con su equipo en el vestuario. El equipo aporta sus impresiones y se toma una decisión participada, donde todos se implican en asumir su rol y nadie se borra antes de llevarla a cabo. Cada uno dentro de su papel, se compromete con el cambio que le ha tocado buscando variar lo que venía haciendo dentro del campo y adaptándose lo mejor posible a la nueva idea de juego.

Y cuando no pasa así y los jugadores anticipan un mal resultado si se cambia la estrategia, normalmente la ejecución de ésta no tiene el compromiso necesario para alcanzar el resultado esperado. En este caso, el entrenador suele proporcionar la máxima información posible para ganar “adeptos” a la causa, porque de ese porcentaje de adeptos dependerá el éxito en la ejecución de la decisión táctica que decida. En las organizaciones también ocurre este efecto cuando no se ha conseguido convencer de la estrategia que se quiere implantar. Si el resultado es bueno, los que están convencidos de la misma irán haciendo camino entre aquellos que no lo están tanto. Pero es un camino duro porque, como ya comentamos, cuando los equipos no

filtran la estrategia, el testeo es continuo y siempre se espera el fallo para darle protagonismo a éste por encima de los éxitos que se van alcanzando con la estrategia.

Por tanto, si aplicamos el filtro organizativo, ya tenemos a las áreas responsables del funcionamiento vital de la organización (finanzas, logística, ventas, operaciones, *marketing*...) procesando la nueva estrategia o un cambio en la estrategia habitual. Ahora ya toca ordenar y funcionar para ver los resultados.

Los dos parámetros de la estrategia organizativa: organización y ejecución

Las áreas funcionales (entrenadores, preparadores físicos, médicos, delegados...), una vez aplicado el filtro del equipo y su cultura, comienzan a rediseñar para ofrecer una organización del trabajo y de los recursos que permita poner en funcionamiento la estrategia y ver los resultados que se consiguen.

Lo primero es organizar los recursos humanos y estructurales dentro de un organigrama que permita crear interacciones de calidad entre las diferentes áreas funcionales, con el objetivo final de que se pueda ejecutar la estrategia. Es como si se organizaran todos los atletas de un equipo de relevos para generar la mejor interacción posible entre ellos, y que de ella naciera la mejor ejecución en competición.

"Marketing" prepara en contenido y forma los planes necesarios para comunicar la estrategia; "Finanzas" refuerza el planteamiento económico y busca nuevos recursos financieros; "Operaciones" revisa las tareas y ajusta las formas de realizarlas a los nuevos objetivos; "Ventas" investiga los canales más adecuados y planifica los planes de acción de las fuerzas de ventas... y así con todas las demás. Todas se van moldeando a las nuevas necesidades estratégicas.

Lo segundo es ejecutar la estrategia y comenzar a medir los resultados. Sería como si el equipo de relevos del ejemplo anterior ya estuviera corriendo sus primeras pruebas de competición y teniendo sus primeros tiempos. Ahora hay que medir cada interacción entre ellos y cada forma de trabajo individual para mejorarla y ajustarla al máximo a la estrategia de competición. Es decir, es el momento de que todas las áreas funcionales de la empresa valoren cómo se han sumado a la ejecución de la estrategia y los resultados que está teniendo para la organización.

¿Y dónde está el área funcional de recursos humanos?

En todo lo explicado anteriormente sobre la estrategia, no he hablado del área de recursos humanos. Tiene su motivo, los recursos humanos están a lo largo del todo el proceso, desde que reciben la estrategia hasta que valoran su resultado.

No son un área funcional de la organización. Son la organización. Y tienen influencia a lo largo del todo el proceso de desarrollo organizacional. Cualquier movimiento que es comunicado y procesado por los recursos humanos tiene un alto grado de éxito, de compromiso, de implicación y de ajuste.

Ningún entrenador compite sin sus deportistas, ni diseña estrategias sin sus deportistas, ni se plantea cambios sin sus deportistas. Porque sin ellos no hay equipo. En las organizaciones, aunque cuesta verlo, ocurre igual como estoy repitiendo continuamente.

Resultados y cultura organizacional

Los resultados procedentes de la aplicación de la estrategia no se quedan en la valoración del impacto que tienen sobre la cuenta de resultados de la organización, influyen en la organización. Aquí tenemos que volver a recordar que la organización son los equipos y su cultura organizativa.

Por tanto, los resultados influyen en la cultura organizacional de los equipos de tres formas diferentes:

- **Modificándola.**

Los resultados ponen de manifiesto que la cultura organizativa no era la adecuada para actuar sobre el sector donde compete la organización. Por tanto, incorporan los nuevos comportamientos, interacciones, actitudes y valores que tienen el aval de los resultados obtenidos para, de esta manera, volver a influir con nuevas opciones de éxito en su entorno. Como cuando los resultados deportivos obligan a cambiar una estrategia de competición.

- **Actualizándola.**

Los resultados modifican solo algún detalle de la cultura organizacional, no afectan a toda ella. Es como una actualización de algo que ya venía funcionando y ahora pasa a tener un matiz que lo mejora. Como cuando un equipo incorpora una variante de competición a su estrategia habitual o perfecciona una acción táctica dentro de la misma.

- **Manteniéndola.**

Los resultados no son los suficientemente concluyentes como para que los equipos orienten sus hábitos de trabajo hacia ellos. Requiere un esfuerzo enorme, como ya sabemos, y los equipos

no están dispuestos a asumirlo porque el resultado puede ser importante a nivel del sector, pero no significativo a nivel de equipo. Si esto ocurre, los directivos tienen el papel de hacerles ver a los equipos, como ya hemos comentado antes, el porqué de la importancia de seguir insistiendo en una estrategia con unos resultados de ese tipo. Es como cuando un entrenador no obtiene resultados con la estrategia adoptada e insiste en ella porque ve ciertas mejoras mientras que el equipo, sin embargo, no las ve o no las considera tan relevantes. Entonces tiene que conseguir datos muchos más precisos y objetivos, que permitan que el equipo asuma esa estrategia y no se mantenga con la forma de funcionamiento que tiene asumida como válida.

Llegados a este punto y habiendo realizado una descripción de la organización empresarial y del modelo de orientación hacia las personas, más que necesario para competir en las condiciones actuales, es el momento de describir el proceso que debería ser capaz de seguir un deportista o entrenador deportivo profesional para entrenar equipos empresariales.

Valor estratégico del talento deportivo

Cuando se habla de los intentos que se hacen por posicionar a las personas o al departamento de recursos humanos, último responsable de velar por la situación de éstas dentro de la organización, todo el discurso se centra en la necesidad de tenerlas en cuenta porque son el activo más importante de un negocio, una empresa, una organización o una entidad de carácter público.

Para tenerlas en cuenta se han creado, y aún se siguen creando dentro o fuera de los departamentos de recursos humanos, nuevas figuras profesionales con diferentes roles que se suman a la estructura general. Entre ellos, uno de los últimos en llegar a la empresa ha sido el "*Chief Happiness Officer*" ("director de felicidad"). Las empresas quieren "mimar" a sus profesionales porque los trabajadores felices son trabajadores productivos.

Para ello, estos profesionales trabajan variables como la motivación, buscando que las personas estén cómodas y con niveles de estrés tolerables. Desde este trabajo, estos nuevos roles en la empresa intentan que los profesionales se sientan valorados, escuchados,

apoyados, que puedan conciliar los horarios y estar empoderados para participar al máximo de la empresa. Mejoran las instalaciones y las zonas de trabajo con espacios más abiertos y familiares. Colocan las máquinas de comida o café en zonas estratégicas para que los trabajadores se comuniquen. Forman a los equipos y responsables en habilidades de negociación, delegación, resolución de conflictos, *mindfulness*, gestión de las emociones...

Todo este trabajo produce una mejor imagen de marca, mayor número de candidatos, menos absentismo y bajas laborales, mayor número de iniciativas aportadas, y mayor capacidad de detección de necesidades y oportunidades. Sin embargo, son beneficios difíciles de calcular cuando a la hora de la verdad se revisan en profundidad.

Y no es porque esos beneficios no estén. Seguramente están ocurriendo, pero no con una intensidad tan significativa como para dotar con una apuesta económica decidida a este tipo de profesionales en las estructuras de las organizaciones, ya que de lo contrario, todas las organizaciones, empresas, entidades y negocios con cierta cifra de facturación incorporarían estas figuras. Lo que ocurre es que en muchas situaciones se incorporan por imagen y no por una apuesta clara por ellas.

En el deporte profesional, cuando se establecen estrategias y se toman decisiones tácticas dentro de ellas, solo se incorporan al trabajo diario si generan un cambio significativo, si mejoran verdaderamente lo que se viene haciendo. Y eso no está pasando con el trabajo de estos nuevos roles profesionales.

El motivo es porque estamos convenciéndolos de que tienen que ser felices dentro de una forma de funcionamiento que no han creado, que no ha sido decisión suya. Están porque son profesionales del sector y tienen un sinfín de motivos básicos por los que asumir esa forma de funcionamiento (laborales, familiares, personales, de crecimiento, de implicación, de comodidad...). Incluso, cuando coinciden los motivos profesionales con esa forma de funcionar que

viene de una estrategia en la que no han participado, por mucha calidad y facilidad que les proporcionemos en su entorno laboral, la comodidad que les estamos creando para ser felices les ayuda a aportar parte de lo que tienen, pero solo parte. No se entregan como lo harían si realmente supusiera un reto para ellos.

Cuando hay un reto, cuando los profesionales han participado en la creación de una estrategia y la han adaptado a sus hábitos de trabajo, es cuando el talento empieza a aparecer. En el resto de los casos solo aparecen la implicación y la responsabilidad. Nada más. Y no es poco, pero no es talento. Porque los profesionales y equipos solo utilizan su talento cuando están en algo en lo que creen y participan en el proceso de creación y ejecución. No lo utilizan cuando deben creer en algo en lo que no pueden decidir ni participar. Lo que hacen es actuar de forma comprometida y responsable en este tipo de situaciones.

El talento solo aparece cuando los profesionales forman parte de la definición de una estrategia, de la construcción de la estructura para ejecutarla, del diseño de los procesos de trabajo para llevarla a cabo y de la toma de decisiones cuando se está ejecutando y persiguiendo el reto. Ahí aparece el talento. Y en la actualidad, lo que estamos haciendo es garantizar el compromiso y la responsabilidad.

Invertir en las personas o invertir en el talento

Invertir en el talento significa invertir en el valor real de las personas. Esto es así porque cuando facilitamos lo que las personas necesitan para “sacar” su talento, las personas se vuelven automáticamente felices. No hay una persona más feliz que aquella que está “actuando” en una situación laboral con su talento.

Actuar con el talento significa que puede utilizarlo en su forma de trabajo y sus hábitos profesionales para conseguir los retos organizacionales. Una persona con retos y que tiene la oportunidad de emplear su talento para alcanzarlos es una persona que genera valor en cada decisión y acción que realiza porque está plenamente entregada a la causa, disfrutando de lo que consigue, creciendo con la

experiencia y aportando resultados medibles.

Esos profesionales se vuelven significativos dentro y fuera de la organización. Se alinean de forma natural, y sin que la organización invierta recursos en ello, los horarios, la productividad, las emociones, el foco de atención, la capacidad de respuesta, disminuyen las incidencias, aumenta la comunicación, las iniciativas, la creatividad... En el deporte profesional tenemos multitud de ejemplos de cómo deportistas individuales y equipos, a pesar de no contar con las condiciones idóneas de entrenamiento, acaban alcanzando éxitos memorables.

¿La razón? El talento ha trabajado por encima del entorno, las circunstancias y los cambios constantes de ambos. Cuando el talento está presente aparece la capacidad de respuesta. Los profesionales no tienen que reaccionar para afrontar una situación, lo que hacen los profesionales es responder a las situaciones con análisis y decisión. La diferencia está en que cuando “reaccionan” utilizan lo que saben para solucionar una situación determinada. Pero cuando “responden”, utilizan el talento para afrontar esa misma situación. Si se definiera un indicador para medir el resultado de esos profesionales buscando comprobar cuáles de ellos generan más rendimiento, de largo el rendimiento de los profesionales que “responden” superaría al de los profesionales que “reaccionan”.

Por eso invertir en el talento es mucho más rentable que hacerlo en las personas. Y es que el talento es el valor oculto de los profesionales, que solo entregan cuando participamos con ellos para alcanzar retos, no cuando le proponemos objetivos con unas condiciones ideales.

Valor Estratégico del Talento: modelo deportivo VET

$$VET = I_{cultura} (I_{conocimientos} + I_{habilidades} + I_{hábitos}) / 3 + I_{estructura} + I_{talento}$$

Esta fórmula define la capacidad que tenemos de disponer del talento en nuestra organización, empresa, entidad o negocio. En función de

los resultados de la fórmula VET, sabremos dónde tenemos que ajustarnos para optimizar el rendimiento y la productividad de nuestra empresa.

En la fórmula VET tienen cabida todas las variables psicológicas y teorías organizacionales existentes porque la fórmula permite una alineación universal de todas ellas, si se consigue el nivel adecuado en los indicadores que la componen.

Los indicadores de la fórmula VET son tres:

- Indicador de Cultura ($I_{cultura}$)

$$I_{cultura} (I_{conocimientos} + I_{habilidades} + I_{hábitos}) / 3$$

Está compuesto por los tres siguientes subindicadores:

- ($I_{conocimientos}$)= Subindicador de ajuste de los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar la estrategia. Responde a la pregunta, ¿tienen los profesionales los conocimientos necesarios?
- ($I_{habilidades}$)=Subindicador de ajuste de las habilidades necesarias para desarrollar la estrategia. Responde a la pregunta, ¿tienen los profesionales las habilidades necesarias?
- ($I_{hábitos}$)=Subindicador de ajuste de los hábitos de trabajo necesarios para desarrollar la estrategia. Responde a la pregunta, ¿tienen los profesionales los hábitos de trabajo adecuados?

Es el indicador más importante porque es el que determina cuánto se ajustan nuestros profesionales y sus hábitos de trabajo a la estrategia que queremos desarrollar con ellos. Con este indicador aseguramos que estamos combinando de manera adecuada a los profesionales y sus hábitos de trabajo con la estrategia que buscamos. Combinarlos adecuadamente implica que estamos construyendo desde una estrategia general, una nueva versión de esa estrategia en forma de reto, donde participan activamente los profesionales, realineando sus hábitos de trabajo para que éstos faciliten su ejecución.

- Indicador de Estructura ($I_{estructura}$).

Es un indicador que define el nivel de participación en la creación de la estructura y procesos de trabajo necesarios para

poder ejecutar la estrategia reajustada por el equipo y los hábitos de trabajo.

- Indicador de Talento ($I_{talento}$).

Es un indicador capaz de verificar el valor de las decisiones tomadas por los equipos a lo largo de toda la ejecución y de la aportación que hacen éstas al resultado final de la estrategia.

Los indicadores no son universales, ni están predefinidos. Es decir, que cada organización, empresa, entidad o negocio debe encontrarlos, definirlos y trabajarlos. No hay una regla de oro. Hay un camino trazado. Una hoja de ruta que tiene una serie de hitos que tienen que trabajarse conjuntamente con todos los profesionales de la organización.

Además, la fórmula VET renace con cada estrategia. Debe construirse para cada una de ellas y, por si fuera poco, se redefine en cada ejecución estratégica afectando, nuevamente, a los indicadores. Es decir, es un modelo dinámico inagotable.

El modelo deportivo VET (Valor Estratégico del Talento)

Es un modelo que surge de la fórmula VET y que sirve para guiar a los deportistas y entrenadores profesionales que van a trabajar entrenando equipos de alto rendimiento en las empresas.

Voy a recordar las principales características de este modelo:

- Los indicadores no son universales, se tienen que definir.
- El modelo VET es dinámico e inagotable.
- La capacidad de combinar estrategias, profesionales, hábitos y formas de trabajo es la base que está presente a lo largo de todo el modelo.

Modelo VET (Modelo de Valor Estratégico del Talento)

$$VET = I_{cultura} (I_{conocimientos} + I_{habilidades} + I_{hábitos})/3 + I_{estructura} + I_{talento}$$



El funcionamiento del modelo, según el esquema presentado, sería el siguiente:

1. Se plantea una estrategia y se ajusta con los conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo.
1. Esto produce una versión de la estrategia en forma de reto.
2. Se generan de forma natural estructuras y procesos de trabajo para afrontarlo.
3. Todo ello provoca una ejecución desde el talento.

Con todo ello, el modelo genera unos resultados que mantienen vivo el sistema en una continua búsqueda de retos, más que de rendimiento y de resultado, donde la productividad está garantizada por el talento.

Fase 1: reto estratégico

En esta primera fase el deportista o entrenador profesional inicia la definición de la estrategia que se quiere realizar. Normalmente, viene definida por un responsable de la empresa que puede estar ubicado en cualquier nivel dentro del organigrama de la misma. Lo que hace el profesional del deporte es pedirle a ese responsable que plasme la estrategia que quiere llevar a cabo y a continuación que analice si el equipo con el que va a trabajarla tiene los conocimientos técnicos, las habilidades y los hábitos de trabajo adecuados para ejecutarla. Para ello, el responsable de la empresa los cuantifica con porcentajes.

Por ejemplo, el director de una fábrica quiere que su equipo mejore su

productividad en la creación de volantes de automóviles. Define una estrategia de implantación de nuevas máquinas que disminuyen los tiempos de trabajo, y se plantea si su equipo está preparado. Analiza los conocimientos técnicos y, listando todos los que se necesitan para poder afrontar el trabajo con las nuevas máquinas, considera que de la lista completa que ha realizado, el 80 % está cubierto actualmente por el equipo: solo se necesita una formación técnica en el funcionamiento de la nueva maquinaria y esto supone del total de la lista únicamente un 20 %. En cuanto a las habilidades, este responsable hace un listado y entiende que son necesarios la dirección de equipo, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones. El equipo está acostumbrado a trabajar con cuadros de mando (evaluación del rendimiento) y a tomar decisiones en equipo en la reunión de cada mañana antes de empezar la jornada, con un indicador de incidencias por debajo del 1 %. Con estos resultados, considera que el equipo tiene las habilidades necesarias para afrontar la nueva estrategia. Por último, valora los hábitos de trabajo, especificando que la nueva estrategia va a requerir entrar un poco antes de la hora de inicio de la jornada laboral y realizar un descanso de 15 minutos cada 45 minutos de trabajo. Entiende que para el primer hábito requerido por la estrategia no hay problema porque su equipo siempre llega 10 minutos antes y está muy comprometido con esa rutina. Para el segundo, sí necesita un ajuste porque los descansos actuales cada 45 minutos son de 30 minutos y ese recorte puede perjudicar la implantación de la estrategia.

Todo este proceso lo hace junto con el deportista o entrenador profesional y previa presentación a su equipo. Lo que le permite tener claro lo que quiere hacer y los problemas que puede tener. Así que, acompañado del deportista o entrenador profesional, reúne a su equipo para comunicarles la estrategia y todos los detalles descritos. Y, sin entrar en debates, deja al equipo unos días para que expresen el nivel de acuerdo que tienen con todo lo transmitido. Este momento es

clave porque es donde comienza a forjarse el compromiso con la estrategia. Los profesionales sienten que son parte de ella y que pueden modificarla, descartarla o proponer una alternativa, y esto activa su motivación y talento: forman parte real del rendimiento de la organización.

Cuando el equipo devuelve al director sus consideraciones, este las escucha y junto con ellos acuerdan cuáles pueden incorporarse para redefinir la estrategia y para ajustar los conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo. Equipo y responsable deciden que antes de ejecutar la estrategia, necesitarán efectivamente un plan de formación con la nueva maquinaria. A ese plan no necesitan incorporar entrenamiento en habilidades porque acuerdan que tienen un nivel adecuado de dominio de las que se necesitan. Lo que sí establecen es un plazo de un mes para cambiar el hábito de descanso y acostumbrarse a los nuevos tiempos de descanso, ya que consideran que el hábito de entrada no les perjudicará. Durante el mes de ajuste a los tiempos de descanso, acuerdan que pueden realizar en paralelo el plan de formación técnica en la nueva maquinaria.

Se acaba de formar un reto con compromiso estratégico entre profesionales y responsables. Construir con ellos la estrategia de esta forma ha permitido escucharlos e incorporar sus inquietudes, mejorar la estrategia e incorporar un compromiso con ella, pues el equipo siente que está integrado dentro de ella. Se ha conseguido crear un reto: lo que más le gusta al talento para hacer acto de presencia.

Fase 2: roles y procesos

Ahora estamos en el momento en el que ya tenemos al equipo comprometido con la estrategia, y siguiendo con nuestro ejemplo anterior, el equipo ha terminado su formación y ha incorporado el nuevo hábito de descanso. Llega el momento de ejecutar la estrategia, pero hay que volver a reunirse para definir un paso previo: qué protagonismo tendrá cada uno y cuáles van a ser la secuencia de tareas, los roles y los procesos de trabajo.

Si la definición de la estrategia fue conjunta, ahora la definición de la posición de cada uno y la secuencia de trabajo que se va a seguir requiere de la participación de todos. Sin esa participación, tendríamos un compromiso con la estrategia, pero carente de una base de realidad para ejecutarla. Es fundamental definir con un alto grado de consenso y de forma conjunta, las posiciones (roles) que va a tener cada miembro del equipo, así como la secuencia de tareas que hay que realizar para llevar a cabo la estrategia. Me gusta llamar a esta secuencia “la jugada” porque permite al deportista o entrenador profesional, presentes en este momento del proceso, explicar mejor que el objetivo es saber en qué posición estará cada profesional y cómo se va a desarrollar esa jugada (proceso/secuencia de trabajo) entre ellos.

Así que en esta parte del proceso y durante la reunión mencionada, el director de nuestro ejemplo trabaja con el equipo ese consenso y define con ellos las funciones y responsabilidades de cada uno de los profesionales, así como la secuencia de tareas que se va a seguir para conseguir ejecutar la tarea con éxito.

Fase 3: decisiones y resultados

Aquí pasamos a la acción. El equipo está comprometido y organizado para comenzar a ejecutar la estrategia, así que comienza a poner en marcha “la jugada” y a obtener los primeros resultados, tras los cuales tendrá que tomar decisiones. Aquí el deportista o entrenador profesional acompañan el proceso con las “gafas” de la competición deportiva. Ven todo como la actuación en una competición y tienen que ponerse en esa situación imaginaria para ayudar a los profesionales de la empresa.

Para ello tienen que ayudar a los profesionales de la empresa a definir indicadores de rendimiento y de resultados. Los indicadores de rendimiento son los comportamientos que se utilizan para conseguir un resultado (lo comentamos en el apartado de la evaluación deportiva empresarial). Los indicadores de resultados son los datos que arrojan la utilización de los comportamientos a nivel de impacto

en la empresa. Si seguimos con nuestro ejemplo, el deportista o entrenador profesional ayudan al director de la fábrica y a su equipo a definir los indicadores de rendimiento (número de volantes que pasan por la nueva maquinaria por minuto, número de incidencias en los volantes al manipularlo el operador tras salir de la máquina, *stock* en almacén de volantes por cada jornada laboral para alcanzar el número óptimo de volantes finalizados en la cadena de producción, número de volantes versus tiempo dedicado, número de volantes versus operarios implicados...). Del mismo modo ayudan a la definición de los indicadores de resultados (número de volantes equilibrados por jornada laboral, facturación semanal por volantes vendidos...). Después de estos indicadores y el comienzo de la ejecución de la estrategia aparecerán los primeros resultados. Estos estarán plasmados en los indicadores y el deportista o entrenador profesional asesorará a los profesionales de la empresa a interpretarlos, utilizando tres tipos generales de interpretación:

- Resultados positivos. Serán aquellos que superen en un 80 % el indicador que se ha definido. Esto hará que el deportista o entrenador deportivo asesore a los profesionales de la empresa indicándoles que la estrategia está dando resultados, así que es cuestión de que sigan “insistiendo” en su aplicación para ir mejorando ese margen. En el deporte profesional, tener ese porcentaje ya implica unos niveles más que aceptables de rendimiento estratégico.
- Resultados neutros. Son resultados donde los indicadores reflejan estar entre un 70 % y un 80 % de consecución. Siendo así, el deportista o el entrenador profesional deberán asesorar a los profesionales de la empresa indicándoles que se necesita una revisión de las posiciones y procesos de trabajo. Algo en la definición de ambos que se realizó en su momento no está del todo ajustado. En la competición, cuando no se termina de desarrollar la estrategia, pero tampoco está arrojando malos resultados, los profesionales del deporte tienden a revisar pequeños detalles para ajustarlos. Esto mismo debe asesorar el deportista y el entrenador profesional en esta fase.
- Resultados negativos. Los indicadores arrojan resultados por debajo de un 70 % de consecución. Aquí, el deportista o entrenador profesional deberán asesorar a los profesionales de la empresa en el sentido de que se necesita revisar la estrategia; volver a valorarla, analizando de nuevo los conocimientos técnicos, habilidades y hábitos del equipo. En la competición deportiva, cuando los resultados no se

aproximan a los previstos, se replantea la estrategia para volver a afinarla con la nueva información y tomar decisiones más precisas sobre ella.

Detalles del modelo deportivo VET en el rendimiento empresarial

Algo importante a tener en cuenta: el proceso descrito de aplicación del “modelo deportivo VET” se ha realizado en una situación ideal. Es decir, con tiempo para aplicarlo con calma. Pero hoy día, muchas de las decisiones que se toman en las empresas carecen precisamente carecen de eso, de calma. No hay tiempo para decidir y sí necesidad de ser muy eficaces y eficientes en esas decisiones.

Este modelo permite actuar también en circunstancias de presión de tiempo ya que nace del modelo de actuación deportiva en entrenamientos y en competición de los profesionales del deporte. Por tanto, en no pocas ocasiones los deportistas o entrenadores profesionales deberán trabajar este modelo con los profesionales de la empresa en situaciones en las que tendrán que crear estrategias rápidas y en el momento para solucionar situaciones inesperadas y de consecuencias inminentes para el rendimiento empresarial.

Otro detalle, la adaptación del modelo a los profesionales de la empresa. No todos los profesionales de la empresa están preparados para asumirlo. Puede que inicialmente les llame la atención o se inclinen por apostar por este modelo porque tengan una necesidad de rendimiento inminente o consideren que tienen un problema que les impide avanzar. Esto no es garantía de su compromiso con el modelo. Los profesionales de la empresa que normalmente no se van a adaptar al modelo son aquellos que, desde el inicio, tienen reticencias a dejar la estrategia de su empresa en manos del equipo. Les cuesta asumir las decisiones de su equipo o los matices que éste añade a la estrategia que hay sobre la mesa. Normalmente, en estos casos no se suele avanzar más allá de la primera fase del modelo.

Eso sí, los profesionales de la empresa que entran en este modelo, que suelen estar muy vinculados a la búsqueda de mejoras en el

rendimiento más que en el de resultados, es decir, que están muy integrados en las operativas de sus profesionales y comparten con ellos sus complicaciones diarias de funcionamiento, al menos a nivel general (conocen bien los detalles y complicaciones de los servicios o productos que ofrecen), suelen tener una mejora de sus rendimientos y resultados, plausible y contrastable. El modelo permite que el talento de la empresa genere resultados y rendimiento, aportando una guía desde el talento deportivo, pero hay que querer mejorar más allá de los análisis y de las formas de hacer habituales e instauradas en cada sector.

¿POR QUÉ EL TALENTO DEPORTIVO ES UNA OPORTUNIDAD EN LA EMPRESA ACTUAL?

Ya hemos adelantado parte de este capítulo en distintos momentos de libro. Básicamente, y de forma muy resumida, hemos hablado de tres cuestiones claves que están presentes en la empresa actual: la necesidad de orientarse hacia las personas, el problema de la velocidad de respuesta en un entorno de competición muy cambiante y una necesidad de adaptación que se ha vuelto constante. Desde luego, estos son los condimentos diarios del entrenamiento y la competición deportiva.

De hecho, es el objetivo de este capítulo: demostrar cómo deportistas y profesionales de la empresa hablan de lo mismo, aunque cambien las palabras y los métodos cuando se refieren al rendimiento deportivo. No hay tanta diferencia entre lo que unos y otros intentan hacer para conseguir rendimiento y resultados. Es decir, los profesionales más destacados del mundo de la empresa han utilizado métodos similares a los que los profesionales del deporte llevan utilizando desde hace años, como comentábamos en la introducción. Pero es que esto mismo sigue pasando en la actualidad; la cuestión es que en el deporte no somos conscientes de esta realidad y no sabemos realizar la aproximación adecuada a la empresa.

Y es por eso por lo que el talento deportivo tiene más que nunca una oportunidad inmejorable de acceder al mundo de la empresa. La “obligación” empresarial de orientarse hacia las personas para conseguir resultados de forma eficaz y eficiente, en cualquier situación de competición, es la demanda actual del mundo empresarial: están receptivos y es el momento de mostrarle toda esa metodología.

Michael Jordan

No es del mundo de la empresa, pero sí es el guiño deportivo que

necesitamos para referirnos a que el talento deportivo tiene mucho que aportar al concepto actual de rendimiento empresarial. Mientras ponemos en valor sus argumentaciones, no dejemos de pensar en qué nos piden las diferentes metodologías que hoy en día operan en las empresas y que no tienen el *know-how* de este profesional del deporte. Para él, lo primero que hay que tener para obtener rendimiento y resultados es un programa, tener claro cómo vamos a jugar. Mientras se gane, ese programa no se discute y se defiende hasta que los resultados indiquen que se está perdiendo. Y habla de hacerlo con un respeto máximo por las personas que están luchando por sacarlo adelante. Porque las organizaciones no ganan títulos, lo hacen las personas. Y ocurre que en muchas ocasiones la forma empresarial de administrar las organizaciones influye en el talento de esas personas, reduciendo su capacidad de rendimiento y de resultado. En realidad, deberían concentrarse en tener a los mejores profesionales y crear equipos de éxito que los hagan seguir creciendo. Eso requiere tener la capacidad de hablar claro con todos los profesionales y en todas las situaciones. Porque el talento no surge con decisiones de negocio, ni asegurando el dominio de lo que se hace; surge con profesionales que facilitan el camino hacia los resultados, dejando que el talento fluya y se comprometa con los objetivos.

Si en este momento reflexionamos sobre lo que defienden las metodologías de rendimiento empresarial que existen hoy en día, podemos ver que son un calco, aunque con otras palabras más “técnicas” de lo que transmite este experimentado deportista. Pero es más, cualquier deportista o entrenador actual hablaría, sin duda, en los mismos términos. El mundo del deporte lo tiene más que asumido desde hace muchos años como hemos comentado, y algunos profesionales de la empresa, también.

Peter Drucker

Este destacado consultor, considerado como el padre del *management* (técnicas de dirección y gestión de empresa), comenzó a destacar en

sus ideas sobre el año 1943 (si recordamos, en 1846 se jugó el primer partido de competición de beisbol bajo la dirección de entrenadores). Ahora tenemos que ubicarnos en la mente de un entrenador o deportista profesional y ver si pensaría igual que lo que opina nuestro protagonista.

Para Peter Drucker los líderes deben estar ajustados a su entorno, entender cuáles van a ser las reglas del juego de la situación donde van a competir. Tienen que conocer cómo funciona su negocio si quieren obtener rendimiento y resultados. Y para ello deben realizar una evaluación constante de cada una de sus acciones y decisiones para poder crear espacios de mejora. Porque de lo contrario, podríamos estar haciendo las cosas bien, pero no sería suficiente para obtener resultados. Por eso, y en el proceso de esa evaluación constante, hay que preguntarse siempre qué hay que hacer para mejorar, crear un plan de acción para conseguir realizarlo, comunicarlo de manera efectiva a los profesionales, centrarse en la solución de los problemas cuando estos aparezcan y utilizar siempre la palabra “nosotros”.

Suena a deporte por todos los costados. Refleja la actuación diaria de un entrenador y de un deportista profesional. Las bases de su forma de actuar cuando quieren mejorar su rendimiento y resultado. Y así lo lleva siendo desde antes de que este magnífico profesional desarrollara sus ideas para la empresa, ideas que, en muchas ocasiones, se han perdido en el tiempo por la llegada de tendencias metodológicas basadas en la subjetividad, en lo intangible para conseguir rendimiento. En la mayoría de ellas han pesado más las palabras que la realidad y los resultados. Por eso, los siguientes profesionales, que en la actualidad están virando nuevamente hacia las ideas iniciales del Peter Drucker (aunque matizadas, como es natural, por el paso del tiempo y la evolución empresarial), están todavía más cercanos, si cabe, al mundo del deporte.

Dave Ulrich

Posiblemente sea el profesional más destacado actualmente con relación a las ideas sobre recursos humanos. Sus aportaciones están consiguiendo virar a la empresa hacia una nueva forma de trabajar con las personas, los procesos y la toma de decisiones. Y, sin embargo, todas esas aportaciones están muy en la línea de las que hemos descrito de Peter Drucker. Y, por supuesto, tienen una afinidad altísima con el entorno deportivo.

Conocer el negocio y el entorno de competición de éste es fundamental para obtener rendimiento. Y se obtiene porque ese conocimiento facilita posicionar el talento de los profesionales en las posiciones claves para obtener resultados. Ese posicionamiento hace que el talento influya en la estrategia que se necesita afinar para competir en el entorno empresarial, contribuyendo de forma decisiva a su éxito. Es ese éxito el que retroalimenta al talento porque las personas recuerdan mejor los resultados que las palabras. Además, este es el mejor camino para mantener el talento “vivo” y preparado para responder a la variabilidad actual de los entornos empresariales, evitando predecir resultados futuros y estando más centrado en el rendimiento presente.

Suena al famoso “partido a partido” que está en boca de todos los profesionales y que lleva muchos años impreso en el ADN del deportista y del entrenador profesional, aunque el *marketing* lo haya puesto de moda ahora. Y pone muchísimo énfasis en la importancia del talento para mejorar la estrategia de las empresas y sus resultados, algo que tenemos muy claro en el deporte. Y no es el único profesional de la empresa que está promoviendo ese uso objetivo del talento para precisamente mejorar las formas de “hacer” rendimiento en la empresa.

Becky Frankiewicz

Es la presidenta de una de las firmas de servicios relacionados con los recursos más grande de Estados Unidos, ManpowerGroup. Esta profesional afina en sus argumentos sobre el rendimiento y los resultados empresariales, hasta tal punto, que podría pasar por una deportista o entrenadora profesional.

Tener habilidades rápidas, ágiles y efectivas es la clave del rendimiento empresarial en la situación actual de competición. No hay negocios que puedan tener éxito sin estas tres cualidades porque el cambio está en continuo movimiento, las situaciones no paran de transformarse y de exigir a los profesionales, y los profesionales tienen que responder a esa exigencia con su talento. Y ese talento, cuando se utiliza, tiene que estar rodeado de una cultura del dato que sustente todas las acciones y decisiones que ese talento va a realizar. Porque la clave no está en no fallar, sino en fallar rápido para poder volver a competir con más precisión.

Esto es filosofía deportiva pura y dura. No hay más. Todos estos argumentos tienen un más que visible sustento en el entorno deportivo: tienen experiencia, resultados, casos de éxito y miles de situaciones que poder analizar y hacerlas análogas a estas premisas de

competición empresarial. Y estas formas de entender el rendimiento empresarial actual todavía se pueden aproximar más al deporte.

Rebecca Henderson

Es una profesional del sector económico y profesora de la Universidad John and Natty McArthur en la Escuela de Negocios de Harvard. Obsesionada por conocer el porqué de las empresas que son más productivas, realizó un estudio donde observó que la productividad crecía el doble en el 10% de las empresas situadas en la parte alta de la clasificación de empresas más productivas. ¿Qué hacía que, dentro de esa clasificación de las empresas más productivas, las de la parte alta de la tabla crecieran en productividad más rápido que las clasificadas más abajo?

Las empresas más productivas tienen un propósito. Esto significa que están impulsadas por una idea común y compartida que las lleva a realizar inversiones a largo plazo para que esas ideas se consoliden como la base de rendimiento y resultado futuros del negocio. Trabajan esa idea intensamente en el presente, pero preparan las condiciones para que sigan y mejoren en el futuro. Son empresas basadas en la mejora continua, en el cuidado de sus profesionales y en la dirección equilibrada de equipos. Y son precisamente las empresas cuyo propósito es estar orientado a alinear el trabajo de todos, evitando caer en el compañerismo y el buen ambiente como motor del rendimiento, las que consiguen mejores resultados en productividad. Ya que entiende que el capital humano no es gratis y tiene un desgaste que hay que cuidar orientándolo hacia un propósito.

Es claramente una aproximación directa a la forma de trabajar el talento en el contexto del deporte de competición, entendiendo el valor del talento deportivo y su necesidad de mantenerlo activo y no agotarlo, buscando la productividad en los entrenamientos y en las decisiones de competición (la clave es entrenar y actuar en competición con calidad, no con cantidad). Y esto es algo que han entendido perfectamente en una de las empresas que actualmente es

más rentable y eficiente en el mundo: Netflix.

Reed Hastings

Es el director ejecutivo de Netflix y tiene un espacio en este libro por su innovadora y arriesgada decisión de funcionamiento en su empresa. Posiblemente, hoy en día, sea la empresa que mejor representa hacia donde se tienen que dirigir las organizaciones si quieren tener éxito, obviamente, teniendo cada una en cuenta las limitaciones de su sector. No se puede copiar lo que se hace en Netflix, pero sí se puede tomar como referencia su forma de abordar el talento, el rendimiento y los resultados.

Hay una filosofía clara en Netflix: las personas son más importantes que los procesos. Son ellas, y solo ellas, las que hacen que las cosas funcionen. Sin el talento de las personas y de los equipos es muy complicado mantenerse en una innovación constante y eficiente, que es lo que se necesita en el sector donde compite la compañía. La cuestión es que para que ese talento produzca resultados, los controles son mínimos: hay que dejar funcionar a los profesionales, tomar decisiones, equivocarse y mejorar. Es la única forma de conseguir quedarse con aquellos que tienen más talento y ubicarlos en un contexto que se ajuste a sus necesidades de crecimiento, sin bloquear las necesidades de la empresa.

Cuantas veces no habremos oído en el entorno deportivo la palabra “dejar jugar”. A los profesionales hay que dejarlos funcionar, como a los deportistas. Si los guiamos demasiado, su talento se oculta, no aparece. Porque en el deporte sabemos que sin los deportistas, por muchas estructura y cuerpo técnico que haya detrás, es imposible tener éxito.

Opinión personal

Lejos de comparar mi formación y experiencia laboral con la de todos los anteriores profesionales, sí me gustaría aprovechar este capítulo para lanzar algunas de las ideas que mueven mi labor profesional, y que son fruto de mi experiencia al intentar unir el deporte con la empresa.

El deporte ha demostrado sobradamente, con miles de ejemplos, que no basta con rodearse de los mejores y más experimentados en una determinada especialidad. El compromiso con la idea de trabajo que se comparte es el pegamento necesario para que todos los profesionales funcionen de forma eficaz y eficiente. Esto implica olvidarnos de liderar el talento porque los modelos y los estándares en la dirección de equipos lo bloquean y desgastan, haciendo que no aporten todo el rendimiento del que son capaces. Es más eficaz, para que el talento produzca rendimiento, tener al líder dentro del equipo con un rol de facilitador y no como un referente para tomar decisiones estratégicas: el líder tiene que pertenecer al talento colectivo, igual que un entrenador forma parte del equipo y está en el día a día de sus deportistas ayudándoles a mejorar por el objetivo común y compartido.

Formar parte del equipo implica compartir el talento que tiene cada profesional, dejando a un lado la delegación de funciones porque todos los profesionales se ajustan y se reajustan en función de las necesidades de rendimiento y de resultados. Se comparte el conocimiento para rendir, lo contrario sería como si cada deportista de un equipo se guardara lo que sabe y lo pusiera en la competición cuando lo necesita, entonces ese equipo nunca podría rendir. Nunca encontraría la felicidad en los resultados y necesitaría un contexto de trabajo “amable” para seguir rindiendo, como ocurre actualmente en las empresas. Un deportista es más feliz cuando consigue el resultado esperado o cuando avanza en su consecución, que entrenando en las mejores condiciones, pues éstas ayudan al éxito, pero no lo garantizan. Máxime cuando la alta competición deportiva ya ha demostrado que el rendimiento no va de conseguir resultados, sino de ser capaz de tener el máximo margen de éxito posible, porque los resultados están para batirlos y el éxito es tener siempre más opciones de rendimiento que tus compañeros competidores. Algo que creo que en la empresa aún no se ha entendido.

¿CÓMO INTRODUCIR EL TALENTO DEPORTIVO EN LA EMPRESA?

En este último capítulo vamos a hablar sobre el proceso de selección para utilizar el talento deportivo en la empresa. Debemos diferenciar entre los profesionales del deporte “en la empresa” y “para la empresa”; ya comentamos sus características en el capítulo tres del libro. Y basándonos en esa diferenciación, vamos a intentar dar algunas pinceladas sobre cómo acoplar el talento deportivo de manera eficaz y eficiente.

Necesitamos talento deportivo

Esa es la primera pregunta que tenemos que plantearnos. Necesitamos incorporar talento a nuestra empresa y hacemos una descripción de las tareas, competencias, entorno de trabajo, condiciones retributivas, pero, ¿por qué necesitamos que sea un deportista? La explicación debe estar en el entorno y en las necesidades de rendimiento.

Entorno de rendimiento

Lo primero que debemos tener claro es si el rendimiento que necesitamos tiene que ocurrir en un entorno de estrés. Con esto nos referimos a que las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo requieren de una realización bajo presión. No todas las tareas laborales se ejecutan bajo la misma demanda de estrés. Esto no quiere decir que los profesionales del deporte no se puedan incorporar en tareas más rutinarias, sino que su máximo de talento suele ocurrir cuando los entornos son estresantes.

Un deportista en un entorno laboral donde no existe el estrés es un deportista que no tiene el aliciente de la competición. Esto provoca en no pocas ocasiones un aburrimiento prematuro del deportista que se incorpora, aunque su incorporación sea por necesidades personales. Les cuesta ajustarse porque el contexto no es el mismo que en el que ellos han realizado toda su carrera deportiva. Llevan trabajando para

rendir en una situación de estrés desde pequeños, es muy complicado “abandonar” ese *chip*; de alguna manera lo van a necesitar, al menos, en pequeñas dosis.

Por tanto, si queremos marcar la diferencia incorporando a un profesional del deporte a nuestro equipo, tenemos que analizar si en el entorno del perfil del puesto que vamos a ofertar existe una necesidad inherente de rendimiento con cierto nivel medio o alto de tensión para que el deportista active todos sus comportamientos de rendimiento productivo y, con el conocimiento técnico necesario, pueda mejorar el margen de éxito que estamos consiguiendo en la actualidad.

Otra opción es contar con un profesional del deporte para que prepare al equipo de trabajo de la empresa. Esa preparación estaría basada en el entrenamiento de los comportamientos de rendimiento productivo que los profesionales de la empresa necesitan para mejorar sus resultados. En este caso, no seleccionamos el talento deportivo para incorporarlo, sino para utilizarlo puntualmente con nuestros profesionales y que estos mejoren sus habilidades para el momento en el que necesitemos rendimiento, y para otros momentos futuros.

En esta opción, tenemos que concretar con el profesional del deporte, con todo lujo de detalles, la situación de rendimiento donde queremos la mejora y los posibles factores estresantes que pueden empeorar ese rendimiento. Con esta información, los profesionales del deporte para la empresa podrán preparar los entrenamientos en habilidades o las necesarias estrategias de dirección de equipo, pero incorporando todos los factores estresantes que puedan afectarles. Por un lado, podrán incorporar esos factores estresantes en los entrenamientos deportivos de habilidades para la empresa, y por otro, los tendrán en cuenta para diseñar estrategias, posiciones y formas de funcionamiento que permitan afrontarlos con garantías de éxito cuando la dirección de equipo ponga en marcha la estrategia del negocio.

Necesidades de rendimiento

Si ya tenemos claro el entorno y las condiciones bajo las que se tienen que dar los comportamientos de rendimiento productivo, ahora tenemos que concretar las necesidades de rendimiento. Aquí no nos referimos al entorno, sino a la forma en la que se tiene que producir ese rendimiento, si tiene que ocurrir dentro de un entorno de estrés, con una alta frecuencia, con toma de decisiones rápidas, con adaptación y con incorporación de datos para la toma de decisiones.

El deportista es un experto en aportar valor más allá de las herramientas digitales. Está acostumbrado a recibir miles de mediciones diarias sobre su rendimiento. De hecho, son la base por la que consigue los resultados en los entrenamientos y en la competición. Toma decisiones de manera constante con los datos. Así que es un perfil ideal para la era actual donde la inteligencia artificial está presente en todas partes, pero requiere de profesionales que puedan aportar valor más allá del que ella pone sobre la mesa; es una necesidad inminente y que se debe tener muy en cuenta en la incorporación del talento deportivo.

La necesidad de adaptación que tiene el entorno de presión donde vamos a incorporar el talento deportivo es otro punto a tener en cuenta en el análisis de las necesidades de rendimiento. La adaptación es una necesidad en los entornos empresariales que en un principio era básica y ahora se ha vuelto *hipercompleja*. Lo que valía ayer tiene que modificarse para hoy y será irrelevante para mañana. Esta es una necesidad que el mundo del deporte tiene asumida por la complejidad de los entornos de competición. No hay entornos tan volátiles como los actuales; la empresa ha tenido entornos cambiantes, pero no a velocidad de vértigo. Y la necesidad de adaptarse (asumir el cambio constante) y de ser flexibles dentro de esa adaptación (asumir el cambio con velocidad) es una pieza clave para la incorporación del talento deportivo a la empresa.

Otra cuestión más, relacionada con la necesidad de rendimiento, es la frecuencia. Si cuando definimos un puesto de trabajo al que tenemos que incorporar talento, encontramos que tiene que desarrollarse en un entorno de condiciones de estrés medio-alto, con una toma de decisiones basada en datos, una adaptación constante y una alta repetición de aparición de ese rendimiento, lo que estamos definiendo es un puesto de alta competición deportiva. Porque la frecuencia hace referencia a que, si ya era complicado obtener rendimiento con el entorno y las necesidades anteriores, ahora se vuelve mucho más complejo porque tiene que ocurrir “muchas veces”. No es lo mismo conseguir rendimiento con esas condiciones y necesidades que hacerlo con ellas y muchas veces seguidas. Aquí el talento deportivo tiene mucho que aportar porque el rendimiento concentrado es su especialidad, con él funcionan los entrenamientos y las competiciones. Es una máxima de la metodología deportiva y el profesional del deporte está más que preparado para afrontarlo.

Y una cuestión más, con las necesidades de rendimiento ocurre lo mismo que con el entorno de rendimiento: la empresa puede decidir afrontar las demandas de ese puesto de trabajo incorporando el talento deportivo o contratándolo para entrenar a sus profesionales. La modalidad es indiferente, lo que tiene que tener en cuenta el mundo empresarial es la necesidad de un entorno con cierto nivel de estrés y con cierta acumulación de necesidades de rendimiento para que el talento deportivo pueda aportar de verdad una mejora en los resultados.

Deportistas y entrenadores con formación empresarial

Que el análisis del entorno y las necesidades de rendimiento nos permiten mejorar el ajuste a un puesto de trabajo de un deportista o entrenador profesional, no implica que éstos no tengan una orientación formativa reglada; no todos estudian los conocimientos técnicos necesarios para luego desempeñar una profesión, pero los hay, y cada vez más. Lo que ocurre es que las condiciones del entorno

y las necesidades de rendimiento presentes les ayudan a poner en marcha esos conocimientos en el entorno laboral, puesto que entorno y condiciones, como ya hemos comentado, ayudan a esa activación del “gen de competición”.

Pero, obviamente, el “gen de competición” necesita de una sólida formación en conocimientos técnicos y, con las condiciones actuales de competición en la empresa, constante. Es decir, el deportista o entrenador profesional “en la empresa” (el que es contratado para incorporarse al negocio) debe poseer los conocimientos que requiere el puesto de trabajo en el que va a desempeñar su función laboral. Cuando desarrollaba su carrera deportiva, la fue obteniendo conforme pasaban sus años de competición. Y hay deportistas y entrenadores que, además de sus conocimientos técnicos deportivos, aprovecharon ese tiempo para preparar su salto al entorno empresarial, formándose de manera reglada en diferentes vertientes de la empresa (medicina, derecho, económicas, actividad física, educación...). Esos deportistas tienen unos conocimientos en distintas materias que unidos a sus habilidades y preparación mental les van a permitir transferir a la empresa su talento deportivo.

Tanto el deportista o entrenador “en la empresa” como “para la empresa” que tienen una formación reglada del tipo que sea tienen un encaje más “amable” en la empresa. Pero tiene un “riesgo”: si el entorno y las necesidades de rendimiento no son como hemos descrito, entonces incorporaremos un profesional más a nuestro negocio. No activaremos el “gen de competición” y lo que tendremos es un profesional con ciertas habilidades para poner en marcha sus conocimientos. Pero esas habilidades serán un remanente del mundo del deporte, es decir, no estarán al nivel de activación que se le presupone a un deportista profesional. El deportista o entrenador entrará en modo adaptación a un nuevo entorno como cualquier ser humano que tiene un reto nuevo por delante, pero su mente no sabrá vincular o relacionar esas habilidades y fortalezas mentales con el rendimiento que tiene que conseguir. Pensará que es un entorno diferente (realmente lo es) y que tiene que defenderse con los conocimientos técnicos adquiridos en su formación reglada. Entonces pasará por la curva de aprendizaje como cualquier profesional nuevo que se incorpora a una empresa. Sus habilidades deportivas no le ayudarán a “navegar” por esa curva de aprendizaje hasta llegar a una posición laboral porque no recurrirá a ellas (su cerebro no sabrá conectarlas con la nueva realidad). Lo que hará es “vivir” de la fortaleza mental que posea su mente gracias a los años de

entrenamiento y competición. Tardarán más en cansarse, aguantarán más las condiciones e imposiciones del puesto de trabajo, pero se “agotarán” o se “adaptarán” como un profesional más. No habrá diferencias.

Es una lástima no dedicarle tiempo al análisis del entorno y las condiciones de rendimiento cuando se tiene claro que se va a seleccionar a un deportista o entrenador profesional con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar el trabajo. Perdemos todo el potencial del talento deportivo y corremos el riesgo, también, de que el deportista o entrenador profesional no se sienta cómodo en el puesto. Del mismo modo, cuando la idea no es incorporarlos a la empresa sino que venga a ayudar desde fuera (un deportista o entrenador “para la empresa”), aunque tenga los conocimientos técnicos necesarios por su formación, igualmente corremos un alto riesgo de que se ciña a ellos y no active el potencial de su talento deportivo para, dentro del contexto de trabajo de la empresa, preparar a los profesionales de la empresa a conseguir mejores resultados.

Deportistas y entrenadores sin formación empresarial

Los deportistas y entrenadores sin formación reglada, es decir, que se han dedicado a su pasión, tienen el problema añadido de no poder conectar tan fácilmente con el entorno profesional o, al menos, eso piensan ellos y los profesionales de la empresa.

Y hasta el día de hoy no están equivocados. La falta de formación reglada limita el campo de conocimiento del sector donde el deportista o entrenador tiene la oportunidad de incorporarse. No tiene los conocimientos técnicos básicos para afrontar la competición empresarial y tampoco para generar rendimiento diario. Por eso, la aproximación es diferente. Este perfil de deportista no puede tener un acercamiento al entorno empresarial con el perfil de deportista o entrenador “en la empresa”. Ya hemos comentado en un apartado anterior que dinamitaría su capacidad de impactar con su talento deportivo. No tiene los conocimientos técnicos necesarios para afrontar el entorno y las necesidades de rendimiento. Un deportista o entrenador deportivo que no tiene formación en finanzas difícilmente podrá rendir y tener resultados si es contratado por una entidad

bancaria, sin ningún plan de formación. La cuestión que ya hemos comentado es que estas situaciones ocurren.

Ahora bien, de la misma manera, ese deportista o entrenador que no tiene formación técnica en el sector del negocio donde puede incorporarse, sí tiene una sólida formación en *soft skills* y entrenamiento mental. Y tal y como hemos comentado varias veces a lo largo de este libro, puede preparar a los equipos empresariales que sí tienen ese conocimiento para que las circunstancias de su competición diaria no les impida desarrollarlos y obtener rendimiento con ellos. Porque el deportista sin formación empresarial sí tiene una oportunidad, siempre que se centre en los comportamientos de rendimiento productivos y en un acercamiento de consultoría especializada en rendimiento para la empresa.

Deportistas y entrenadores en el final de su carrera

No vamos a escribir de forma pormenorizada sobre el problema que tiene un deportista o entrenador al final de su carrera deportiva. Aunque salgan a la luz los casos de los deportistas, también ocurre con grandes entrenadores. Sus carreras terminan y se apaga su luz si no consiguen una vinculación con el deporte en el que han crecido o si no han ido realizando una formación reglada paralela.

Pero parte de este problema es que el deportista o el entrenador deportivo no es consciente del valor que tienen sus habilidades entrenadas durante años. Lo hemos comentado también en ocasiones a lo largo del libro y merece un capítulo propio la forma de cómo presentarse ante la sociedad durante su carrera deportiva. El problema no es darles una oportunidad a estos profesionales del deporte, el problema es saber transmitir lo que realmente puede aportar al rendimiento empresarial.

Los deportistas y entrenadores son especialistas en rendimiento y en conseguir resultados en las situaciones más complejas. Si lo que transmiten al gran público durante su carrera deportiva son “modos de vidas” por encima del resto, aunque se lo hayan ganado, no podrán

entrar en contacto con el entorno empresarial. Se queda lejos de las necesidades de rendimiento que tiene este entorno, ya que en muchas ocasiones ni el propio deportista sabe cuál es la fuente de su rendimiento.

Los deportistas y entrenadores tienen que preparar no su salida o retirada del deporte profesional, sino su aportación al entorno empresarial si no quieren seguir vinculados al mundo del deporte. De lo contrario, y también nos hemos referido a ello en algunos momentos de este libro, acabarán perdidos en cargos directivos dentro del entorno deportivo para los que no tienen conocimientos técnicos, ni está en su ADN la “política” que los rodea. Ellos están entrenados en el rendimiento “limpio” y en la toma de decisiones que éste arroja. No están preparados para otro tipo de situaciones donde priman otras cuestiones personales y profesionales. Eso, si no terminan en planes de “acogida” que no tienen más impacto que el honor de introducirlos en un entorno empresarial en el que se quedan sin pena ni gloria, como hemos comentado cuando hablamos de los deportistas en la empresa.

Lo que necesita el deportista o entrenador profesional es seguir entrenando y compitiendo después de su carrera deportiva o durante la misma. Puede hacerlo y aquí he expuesto toda una metodología para conseguirlo, la tendrá que acompañar de una exposición social donde destaque el verdadero valor de su talento deportivo, una especie de currículum vivo que le permita posicionarse cuando llegue el momento. Creo que la forma de generar esa presentación en sociedad merece la pena ser abordada por un especialista en la materia en el epílogo de este libro.

EPÍLOGO: POSICIONAMIENTO SOCIAL Y EMPRESARIAL DEL PROFESIONAL DEL DEPORTE

Antonio Ruiz

Asesor en marketing experiencial y neurociencia

El profesional del deporte se encuentra ante un reto al final de su carrera deportiva en activo, un reto para el que en muchas ocasiones no está preparado. Debe presentarse en la sociedad con un perfil evolucionado que ponga en valor la capacidad de transferir a la empresa y a las personas aquellos talentos, capacidades y sobre todo comportamientos que ha adquirido, los cuales le hacen ser extremadamente productivo y poseer una capacidad de rendimiento, esfuerzo, sacrificio y resiliencia superior a la media.

Cuando pasamos al mundo de la empresa se da un salto cuantitativo donde valores como esfuerzo, sacrificio, trabajo de equipo, resiliencia y compañerismo se convierten en una propuesta de valor para cualquier empresa. Nos convertimos en un “producto humano”, somos otro estímulo que aparece en el panorama profesional y tenemos un público a la espera de aplaudir o echarnos del escenario.

El profesional del deporte tiene la capacidad de transformar situaciones y gestionar relaciones humanas de una manera completamente diferente. Es una figura que ya cautiva por su dedicación y que posee un área de influencia que abarca a cientos, miles o millones de personas.

El poder del mundo del deporte

El deporte ha invadido distintos aspectos de nuestras vidas cotidianas ya sea como actividad física o como consumidores de bienes, servicios o espectáculos deportivos. De hecho, en la actualidad puede afirmarse que existen dos grandes maneras de entender el deporte: el deporte

competitivo y el deporte no competitivo, originado por la generalización de nuevos motivos y modalidades de práctica deportiva.

El deporte de competición se ha relacionado siempre con la organización de grandes eventos deportivos que, a su vez, dan lugar a procesos de identificación personal y social con determinados equipos y con sus éxitos y fracasos, que son vividos como algo propio por algunos de sus seguidores. Generando un efecto manada y de agrupación social que va desde comunidades pequeñas hasta países. En este caso, el deporte parece ir más allá de su significado intrínseco para formar parte de procesos más complejos de pertenencia grupal e identidad social que implican el desarrollo de determinadas conductas sociales tanto dentro como fuera de las instalaciones deportivas multiplicadas hoy en día por canales de *streaming*, *e-sports* o plataformas virtuales como *Twitch*.

El deporte se convierte casi en una auténtica religión con rituales, ídolos, estructuras y conductas sociales. Su práctica general mueve a miles de “feligreses” que diariamente practican diversas modalidades. Se llega a un punto en el que ciertos perfiles de deportistas llegan a ser ídolos que mueven a masas. El deporte a través de los profesionales del deporte es una herramienta para “cautivar” de manera multigeneracional. Por ello, todos los implicados en el deporte poseen un gran potencial del que en muchas ocasiones no son conscientes.

Se cautiva con el *marketing*, pero ¿qué es?

Según la *American Marketing Association* (AMA, 1960), el *marketing* puede definirse como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones”. Por su parte Kotler et al. (1996) define el *marketing* como “la función que identifica las necesidades y deseos del cliente organizacional, determina a qué segmentos del mercado se puede servir mejor y diseña los productos,

servicios y programas apropiados para servir a estos mercados”. La finalidad del *marketing* es, pues, la consecución de la satisfacción del cliente de forma eficiente (uso adecuado de recursos) a través de la construcción de relaciones valiosas con los clientes. La función del *marketing* en una economía de mercado como la nuestra consiste, pues, en organizar el intercambio entre la oferta y la demanda de forma eficaz y competitiva.

El *marketing* es tanto una filosofía como una técnica. Es una filosofía en el sentido de que puede y debe ser entendido como un sistema de pensamiento, es decir, un conjunto de creencias, valores, opiniones y actitudes sobre cuál es la forma más correcta de enfocar las actividades de intercambio entre una organización y su entorno. Es una técnica o conjunto de técnicas, ya que implica el desarrollo y la utilización de una serie de instrumentos de *marketing*, elaborados desde la disciplina o tomados de otras disciplinas y adaptados a ella. Si analizamos bien este concepto de conjunto de técnicas, es similar a un entrenamiento donde de manera pormenorizada se realiza una serie de procesos que conllevan un resultado.

¿Cuál es la realidad social?

Día a día interaccionamos con el resto de la humanidad y no importa si es físicamente o es *online*, el caso es que existe interacción y queremos que las personas se pongan en marcha. Usamos todas nuestras capacidades, nuestro talento, pero ya sabemos, hay días que las cosas funcionan y otros no. No se trata de quedarte afónico o repetir un mensaje de forma incansable, se trata de cautivar. Al fin y al cabo, si no influyes no generas acción, sin acción no hay hechos y sin hechos todo se vuelven palabras vacías, y las palabras no siempre consiguen lograr los resultados que necesitamos.

Siempre hay un receptor y un emisor y, tanto en la empresa como en el deporte, es más de lo mismo. Siempre hay un entrenador, director, jefe o a veces líder que comunica a través de diversos canales y quiere que se ejecute algo, nosotros a veces somos entrenadores o empleados,

pero de cualquier manera nos encontramos dentro de ese círculo.

Estando en el mercado laboral o deportivo, somos protagonistas de nuestra propia historia y, también, hemos de analizar lo que comunicamos al mundo. Sobre todo, si queremos “cautivar con nuestros talentos”.

La relación entre el *marketing* y la comunicación es directa, pero posee matices. Sin andarnos con muchos rodeos el *marketing* es “cautivar”, captar la atención, emocionar y quedar en la memoria del público objetivo (*target*). En pocas palabras es “vender”, pero siempre con “coherencia, ética y sinceridad”. Esto generará en los posibles clientes una conexión, sentido de necesidad (*engagement*) y fidelidad. Porque cautivar no puede convertirse en una acción puntual, sino que debe mantenerse a lo largo del tiempo para que impacte en la cuenta de resultados personal o profesional.

¿Cuál es la realidad del profesional del deporte?

Exceptuando los deportes de masas y los de más alto nivel, la mayoría de los profesionales no están asesorados o no tienen la capacidad de prestarle la más mínima atención a su visibilidad social y a su estrategia pre y post desarrollo deportivo, y no deja de ser comprensible.

“No tengo tiempo”, “no hay nadie que me ayude”, “no es importante para mí”... son este tipo de expresiones o parecidas las que se oyen durante las carreras profesionales de algunos deportistas, y realmente no les falta razón. Pero la situación en la época en la que vivimos les obliga irremediablemente a gestionarse como una empresa y crear su propio plan de *marketing*, ya que su vida profesional continúa tras su carrera deportiva. Al menos podríamos comenzar por su marca personal.

“Tu marca personal es lo que aparece cuando buscas tu nombre en
Google”

Aunque debemos ir un paso más allá con un auténtico plan de *marketing* y para mí es algo tan complejo y sencillo a la vez como que

“el *marketing* es el arte de cautivar emocionando”. Siendo honestos, sinceros, claros y realistas queremos que cierto público conozca nuestras capacidades y potencial. Una serie de valores que tenemos claro que van a incidir en la cuenta de resultados de una empresa. Tenemos que entrenarlo.

***Marketing* al corazón y al cerebro de nuestro público**

El *marketing* es cautivar con un objetivo preciso, pero el profesional del deporte tiene que dar un paso más allá, porque tiene que emocionar, captar la atención y quedar en la memoria de su público de una manera más intensa. En numerosas ocasiones es ser capaz de transmitir una idea, presentar un servicio, aportar coherencia a un producto y, por supuesto, “vender”. El término “vender”, desgraciadamente, está denostado en nuestra sociedad, pero no deja de ser un intercambio estructurado entre dos personas, algo que forma parte de la historia de la humanidad.

Para que hacer *marketing* consiga ese intercambio estructurado que es la venta, se siguen las denominadas 4 “P” del *marketing*. Es lo más común que escucharéis en el mundo del *marketing*. No es más que estructurar el planteamiento para que tenga sentido su puesta en el mercado, ya sea un local, producto, servicio, persona o empresa.

El mundo del *marketing* está inundado por términos en inglés y de evoluciones de las diferentes áreas, así que nos encontraremos con términos como *marketing mix*, *buzz marketing*, las 7 “P”, *marketing experiencial*, *inbound marketing*, *branded content*...

Al final, siendo muy concisos todo se resume en tener una MARCA (*brand*) con valores, atributos y una historia (*storytelling*), agruparlos y crear un concepto global (*branding*). Una vez que esté definido trabajar en paralelo con:

- P: Precio

¿Cuál es el valor de mercado de tu producto? ¿Qué valor es percibido por el cliente? ¿Qué valor le quieres dar? El valor puede determinar la calidad percibida y determina el público (*target*) al que nos dirigimos.

- P: Producto

Está claro que sin producto, servicio o concepto que vender no tenemos nada que hacer. Debemos tener una definición muy precisa a tal efecto. Cuando nos encontramos con servicios, es fundamental “paquetizar”, es decir, crear una agrupación conceptual de servicios que transmitamos como un *pack* de venta.

- P: Promoción

¿Cómo comunicamos este producto? ¿Qué canales usa nuestro público objetivo? Hoy en día es fundamental el *smartphone*, ¿tenemos presencia en este canal? Las vías de comunicación en *marketing* se suelen denominar canales. La comunicación siempre ha de ser muy emocional, destacando las principales características de nuestro producto o servicio. No se puede perder de vista que conectamos con el cliente más rápido por la vía emocional, una vez que hemos conectado (*engagement*) tenemos que mantenerlo mediante argumentos racionales combinados con emocionales.

- P: *Place*

Canales de distribución. ¿Dónde se vende, expone o distribuye nuestro producto/servicio: *offline/online*? ¿Qué vías de venta y comunicación se utilizan? ¿Cuál es la logística necesaria? ¿Qué recursos utilizamos para un seguimiento de calidad? ¿Cómo es la experiencia del cliente cuando recibe nuestro servicio/producto?

Aquí la marca es un profesional del deporte que debe ser lo suficientemente relevante para su público y aportar el valor real que impacte en resultados en su empresa, en otra empresa o en su objetivo. Así que el reto es mayor, pero la buena noticia es que la oportunidad es aún mayor.

Marca personal: *personal branding*

La marca personal, *personal branding*, es un concepto de desarrollo personal consistente en considerar a determinadas personas como una marca que, al igual que las marcas comerciales, debe ser elaborada, transmitida y protegida con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales. Surgió como una técnica para la búsqueda de trabajo.

A diferencia de otros enfoques de técnicas de mejora profesional que tienden a la mejora de las características personales, este enfoque de

marca personal tiende a la promoción personal a través de la percepción que los demás tienen de uno.

Igual que los activos inmateriales de las organizaciones empresariales, la marca personal es un activo inmaterial que incluye, pero no se limita, a la apariencia externa y la impresión que se causa y permanece. También incluye la manera en que la persona se diferencia de los demás. Igual que con las marcas comerciales, la marca personal persigue que la impresión causada sea duradera y sugiera el beneficio de la relación entre el titular de la marca y el observador.

El concepto de marca personal se hace más necesario en la actualidad porque las relaciones interpersonales son cada vez más anónimas. Cuando los seres humanos disfrutan de los mismos atributos (como la formación, la experiencia, las aspiraciones), las personas tienden a ser vistas como números iguales, por lo que, para la promoción individual, cada persona debe diferenciarse y mostrarse de modo distinto, único e irrepetible. Igual que en el comercio las marcas blancas unifican los méritos de los productos y los hacen homogéneos de modo que los fabricantes tienden a promocionar los productos de marca, los profesionales que quieran diferenciarse para aumentar el valor de su trabajo o contribución profesional deben construir, promocionar, comunicar y proteger la marca personal.

A lo largo de la vida del profesional del deporte, la gestión de la marca personal, su interacción con otras marcas, los patrocinios, las colaboraciones o las redes sociales, pueden haber sido gestionados con mayor o menor acierto.

En otras ocasiones esta “puesta en escena social” se ha basado en logros deportivos que por supuesto forman parte de la carrera profesional y son valorables, pero no va a ser lo que se transfiera a la empresa. Lo que realmente se va a transferir a la empresa serán los comportamientos que culminaron con ciertos hitos o “victorias” que son referencias importantes en la carrera.

La mejor estrategia de *marketing* para cautivar debe conseguirse a través de la coherencia, confianza, credibilidad, estrategia y generación de valor. El *marketing* cautivador del deportista no se sustenta en una serie de fotografías magníficas entrenando o realizando ciertas actividades, sino que se consigue a través de una estrategia diseñada que realcen los puntos fuertes que suponen una aportación directa a la empresa.

Cuando pasamos al mundo de la empresa se da un salto cuantitativo donde valores como esfuerzo, sacrificio, trabajo de equipo, resiliencia y compañerismo se convierten en una propuesta de valor para cualquier empresa. Nos convertimos en un “producto humano”, somos otro estímulo que aparece en el panorama profesional y

tenemos un público a la espera de aplaudir o echarnos del escenario. Paralelamente a la carrera deportiva se debe realizar, sin lugar a duda, una buena gestión de la marca personal como deportista. Como veremos no será solo útil durante la faceta deportiva sino para perdurar y conseguir otros objetivos tras esa carrera.

La “huella digital”

Ese *post* que se publicó, aquella noticia que apareció o ese comentario que se hizo, eso queda de manera permanente en el mundo *online* y resulta muy complejo borrarlo eliminando todo rastro. En demasiadas ocasiones, el profesional del deporte no presta atención a este detalle en momentos de su vida en los que pierde la conciencia de la importancia de su imagen y lo que transmite en un previsible futuro profesional. En un mundo hiperdigitalizado e hiperconectado hay que ser muy consciente de lo que publicamos en el medio *online* y cómo lo manejamos.

Este rastro que dejamos en internet cuando navegamos o realizamos cualquier actividad *online*, forja nuestra llamada huella digital. Hoy en día es casi imposible no dejar rastro digital ya que todos somos usuarios *online* en mayor o menor medida. Para el profesional del deporte tanto en su vida deportiva como en su vida corporativa o empresarial este tema es de gran importancia, ya que esta huella crea su identidad digital, siendo la información que se puede encontrar en internet y que afecta positiva o negativamente a nuestra reputación *online*.

Quizás en este momento hayas hecho “*egosurfing*” o piensas hacerlo, en cualquier caso, deberías. Sí, así es como se le llama a investigar sobre uno mismo en Google y en el resto de los buscadores. Esto te dará la realidad de quién eres actualmente en internet. Si lo que aparece te gusta, se alinea con tus objetivos o es poco, estamos de suerte porque puedes comenzar a construir tu reputación en internet. Esto formará parte del plan de *marketing* que comentaremos más adelante, habrá que planificarlo y decidir qué quieres contar y cómo quieres presentarte.

Sí que existen unas indicaciones claras y concisas:

- No publiques nada de tu vida personal, a no ser que forme parte de una estrategia pensada.
- No comentes temas políticos ni religiosos, si no tienes la seguridad plena de que no tendrá consecuencias que afecten a tu imagen.
- Separa de forma consciente lo que se publica, dónde se publica y cómo se publica.

En resumen, no publiques nada sin haberlo pensado. El mundo digital es una gran herramienta, pero hemos de saber cómo utilizarla.

El mundo es físico y digital

En esta era de pantallas, conectividad, teletrabajo e inmersión digital global en ocasiones se nos olvida de que el mundo físico es igual o más importante. Como personas interaccionamos con otras personas y generamos experiencias.

Esta situación es muy importante para el profesional del deporte ya que normalmente está muy acostumbrado al “*face to face*”, si excluimos a los profesionales de los *e-sports*.

En un entorno multigeneracional donde ha surgido la “generación mute”, que son aquellos perfiles más jóvenes que rehúyen la llamada telefónica o las conversaciones en persona, asistimos a un casi olvido de la importancia del mundo físico. Está claro que es una nueva normalidad digitalizada y debemos buscar múltiples caminos para conectar con las personas cumpliendo nuestros objetivos profesionales.

Al puente que une los mundos *online* y *offline*, en términos de experiencia de compra, se le define como “*phygital*”. La frontera entre ambos mundos se desdibuja creando un modelo híbrido de relaciones que es diferente y de gran relevancia, tanto que el profesional del deporte debe desarrollar habilidades para comunicar, cautivar y captar la atención en ambos mundos para ser capaz de conseguir la transferencia real de sus comportamientos aplicados al mundo empresarial.

“Si defraudas cara a cara, produces diez veces más emociones negativas que en el mundo *online*”

Para ello hay habilidades que se pueden entrenar, aprender y mejorar y que marcarán la diferencia en el mundo físico, consiguiendo

coherencia con la estrategia creada en el mundo digital. Siendo profesional del deporte en cualquiera de sus áreas, no se trata solo de dar relevancia a los hitos, éxitos u objetivos conseguidos, sino que es toda una labor que debe estar sustentada en una persona real con valores bien estructurados.

Algunas de estas habilidades ya se entrenan en los entornos deportivos de más alto nivel como es el caso de la NBA, por ejemplo:

- Hablar en público.
- Comunicar correctamente
- Escucha activa o proactiva.
- Manejo del lenguaje corporal.
- Actuar de manera racional.
- Aceptar las críticas.

¿Cómo preparamos una estrategia de *marketing* personal?

El *marketing* para un profesional del deporte en el mundo de la empresa es como un entrenamiento. Hemos de diseñarlo, pautarlo, repetirlo, analizarlo y comprometernos con ello.

“Ahora es el momento de saltar al otro campo de juego del mundo laboral”

En un mundo tan cambiante, digitalizado y donde la velocidad de la tecnología es creciente, no podemos dejar al azar nuestra estrategia de cautivar emocionando. La actitud ganadora, entrenar duro, mentalidad flexible y mantener hábitos constantes tienen mucho que ver hoy en día con el mundo laboral.

La calidad humana, los comportamientos y los logros deben estar alineados con tus valores y principios para transferir todo este *pack* al mundo empresarial de manera que tenga continuidad tras la carrera deportiva.

De esta manera estamos ante otro tipo de competición, la empresarial/laboral y nunca podemos sentir que vamos a la deriva, al igual que cuando entramos en pista, subíamos al *ring*, teníamos el balón o a nuestros jugadores delante, tenemos que tener un plan.

Así podremos evitar los 10 pecados capitales del *marketing* personal,

según Philip Kotler, economista y gran referente del *marketing*:

- No estar enfocados ni orientados al mercado ni a la audiencia.
- Desconocer quién es mi audiencia.
- Ignorar quién está ofreciendo lo mismo que nosotros.
- Gestión errónea con los grupos de interés.
- No encontrar nuevas oportunidades.
- Carencia de un óptimo proceso del plan.
- Desgaste en el refuerzo de protocolos por prestación de servicios.
- Escaso esfuerzo de marca.
- Pésima organización para llevar a cabo el plan.

Pasos de *marketing* para la nueva competición laboral

1. Análisis personal

Tienes que conocerte perfectamente, ser sincero contigo mismo como persona y profesional. Conocerte a ti mismo es clave para tu marca personal. Entender con qué te identificas y cuáles son tus principios vitales. Nunca hemos de olvidar que debemos sentirnos cómodos con lo que hacemos. Los *chatbots* podrán realizar mucho trabajo por nosotros, automatizar los procesos y tendremos a nuestro alcance herramientas tecnológicas que multiplicarán nuestro alcance, pero lo que realmente depende de nosotros es que queramos de verdad, es un nuevo partido que para jugarlo hay que entrenar.

2. Storytelling

Cuál es la historia de tu vida, es analizarla con realismo y sin tapujos. Esto nos permitirá entender cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. Quizás podamos realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), pero si no estamos familiarizados con estas técnicas podemos avanzar con lo más básico. La clave es analizar nuestra vida profesional deportiva y sobre todo entender cuáles son nuestras fortalezas, esto nos llevará a nuestro "*value telling*": ¿qué valores reales podemos aportar al mundo corporativo o empresarial?

“El *storytelling* multiplica tu valor como profesional”

Este *storytelling* será uno de los ejes de la estrategia de *marketing*, debe ser real, emocionar y ser explicada de manera cautivadora. No solo tenemos que conseguir visibilidad sino que las empresas se interesen más allá de nuestra vida deportiva activa.

3. *Análisis de la marca personal*

Es la evolución de nosotros en el mercado laboral. Para ello hay que conocer qué ofreces, qué aportas, con qué medios cuentas.

- ¿Qué recursos tengo y con qué herramientas puedo contar?
- ¿Qué capacidades tengo, cuáles puedo desarrollar y cuáles me faltan?
- ¿Qué me diferencia de los demás?
- ¿Qué colaboradores tengo? ¿Son profesionales?
- ¿Cuál es mi huella digital?
- ¿Cuánto tiempo puedo dedicar a esta área?
- ¿Tengo la confianza necesaria para desarrollar mi marca?

4. *Objetivos*

Tener claro lo que queremos conseguir. Siendo conscientes de nuestras capacidades puede que queramos la medalla de oro, de plata o conseguir un 10º puesto para tener otras opciones, pero debe ser un objetivo u objetivos reales.

Deben ser objetivos que nada tengan que ver con el ego, muchos profesionales del deporte se confunden y piensan que en el mundo empresarial deben tener privilegios parecidos a los del entorno deportivo y quizás no se los hayan ganado.

Quizás tu objetivo es ser emprendedor, intraemprendedor, formar parte de la directiva de una organización, asesorar empresas, crear más ingresos o reforzar tu propia marca personal, todos los objetivos pueden ser válidos.

Los objetivos siempre deben ser “*smart*”: específicos, medibles,

alcanzables, relevantes y temporales.

5. *Público o target*

Es a quién me dirijo, cuál es mi público, mi *target*. Igual que en el entorno deportivo analizo a mis competidores, ahora tengo que analizar al público al que me dirijo. Tengo que conocer si realmente les cautiva, les emociona y les aporta lo que yo tengo que ofrecer.

En bastantes ocasiones el público no está preparado para la innovación y los nuevos mensajes, pero si son coherentes y profesionales terminan calando. Pero lo realmente importante es que nosotros somos los responsables de hacer que nuestro público se movilice, ellos están a la espera.

El determinar al público nos da diversas claves, una fundamental es que determina qué canales de comunicación utilizar, debemos poder llegar a ellos con su mismo vocabulario y aterrizando en sus mismos entornos de interacción.

Siempre debemos elegir aquellas vías de comunicación *offline* y *online* con las que nuestro público objetivo se sienta más cómodo y con mayor capacidad de interacción.

6. *Posicionamiento*

En todo el panorama empresarial hemos de elegir un rol que se alinee con nuestras fortalezas. Desde el punto de vista del *marketing*, si somos uno más no tendremos la capacidad de cautivar a nadie, no porque no seamos buenos, sino porque en el estante del supermercado hay muchos productos parecidos, si todos son blancos debemos tener la capacidad de diferenciarnos para, al menos, tener la oportunidad de que nos analicen.

Debemos ubicarnos en algún lugar para que nuestra marca, servicio y propuesta de valor se ubique en algún punto en la mente de nuestro consumidor o receptor final que de una manera u otra siempre serán personas, esto nos aporta una posición ventajosa en relación con los competidores. El posicionamiento puede ser diverso, siendo el mayor reto crear uno completamente nuevo que no exista al no estar

ocupado por ningún otro.

En nuestro caso siempre debemos humanizar nuestra marca personal al máximo, ya que está claro que somos personas y es el mejor camino para empatizar combinando razón y emoción.

7. Ten una web

Sí, algo tan básico y sencillo se olvida en demasiadas ocasiones. Se ha de tener en cuenta que la web es el destino final donde estará recogido gran parte de tu contenido, aunque existan varias vías de contacto, la existencia de la web es un elemento fundamental. Además de por las implicaciones que tiene para que te encuentren en Google u otros buscadores, es necesario para transmitir profesionalidad, rigor y responsabilidad.

8. Acción constante

Hay que dar el paso de actuar una vez que tengamos el enfoque, ciertos recursos y la planificación, hemos de actuar, sí o sí. Nunca estará perfecto y nunca tendremos la certeza absoluta, pero es necesario empezar. El primer paso es lo más complejo en todo el plan de *marketing*.

Muchas personas no “arrancan” con su estrategia de *marketing* porque se pierden en la perfección y en la incertidumbre, pero el mercado no es algo estático que podamos controlar a la perfección. Tenemos la capacidad de crear el mejor plan posible con el que nos identifiquemos, teniendo la flexibilidad mental de ir escuchando al mercado y tomar decisiones con datos objetivos sobre nuestras acciones.

Con las decisiones tomadas hemos de mantener la constancia para alcanzar resultados y tener la capacidad de medirlos. Si las decisiones no están bien asentadas tendremos la sensación de ir a la deriva y sin un plan, y no sé tú, pero yo no conozco ningún entrenamiento que dé resultados de esta manera, pues exactamente igual ocurre con un plan de *marketing*.

9. Actitud

Sabemos qué conocimientos, habilidades, comportamientos y aptitudes suman y que la actitud multiplica, la noticia positiva es que todo se puede entrenar y comunicar. Hablamos de actitud estructurada, no de estar motivado sin rumbo, de nada nos vale una gran pasión sin dirección.

10. Rodéate de profesionales con experiencia

Muchas personas opinarán sobre lo que estás desarrollando. Mi mejor consejo es que sólo escuches a aquellos que poseen conocimientos y experiencia real sobre lo que están opinando.

Tu estrategia de *marketing* no se basa en una publicación en redes sociales o un evento concreto, es mucho más, forma parte de toda una receta que consigue un plato único. Por esta razón es fundamental analizar todo en su conjunto y estar siempre enfocado en resultados reales y objetivos.

Si no comunicas no existes, es una premisa básica con mayor implicación en el mundo en el que vivimos, ya solo nos queda el paso más importante, “empezar”.

En los últimos 50 años hechos concretos están revolucionando los estilos de vida y las prioridades como: la pandemia del COVID-19, la digitalización que nos ha hecho entrar en la 4ª revolución industrial, el teletrabajo, los cambios sociales, la infoxicación, la sostenibilidad, así como los nuevos patrones de comportamiento generacionales. Es una transformación de personas, de cultura, de talento, de actitud, compromiso, creencias, valores y actitudes, en la que los profesionales del deporte tenemos mucho que decir.

El mundo del deporte requiere planificación, enfoque, estrategia, equipo, motivación, análisis, objetividad, método y constancia a todos los niveles, todo esto es aplicable a la vida dentro del entorno laboral de las corporaciones y el mundo empresarial en su totalidad. Los que

tienen el mayor grado de capacidad de transferirlo a la empresa son aquellos que han basado su vida en estos comportamientos, los deportistas.