

La solución
Pékerman

PABLO ÁLAMO

La solución
Pékerman

Una gran lección de liderazgo



intermedio

La solución Pékerman

© 2015, Pablo Álamo

© 2015, Intermedio Editores S.A.S.

Edición, diseño y diagramación

Equipo editorial Intermedio Editores

Diseño de portada

Lisandro Moreno Rojas

Foto de portada

Mauricio Moreno

Archivo Intermedio Editores

Intermedio Editores S.A.S.

Av Jiménez No. 6A-29, piso sexto

www.circulodelectores.com.co

www.circulodigital.com.co

Bogotá, Colombia

Primera edición, octubre de 2015

Este libro no podrá ser reproducido

sin permiso escrito del editor.

ISBN: 978-958-757-542-2

Impresión y encuadernación:

A B C D E F G H I J

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

*A todos aquellos que creen que el cambio es posible
y que la felicidad es la respuesta.*

ADVERTENCIA AL LECTOR

A pesar del esfuerzo, tanto del autor como de los editores, de contactar al profesor José Pékerman o a alguno de sus colaboradores, no fue posible ponerlo al tanto de esta investigación, por lo que esta se publica sin su consentimiento.

Sin embargo, nos permitimos aclarar que para la redacción de este libro se han utilizado, como fuentes, las declaraciones del profesor Pékerman a los medios de comunicación y entrevistas personales a allegados o personalidades del fútbol y de los medios, por lo que en estas páginas solo se habla de su gestión pública al frente de los equipos que ha dirigido en su vida, sin hacer mención de su fuero privado.

Todo lo que sé con seguridad acerca de la moralidad
y las obligaciones se lo debo al fútbol.

ALBERT CAMUS

CONTENIDO

PRÓLOGO	13
CAPÍTULO 1	
EL CALENTAMIENTO	19
CAPÍTULO 2	
LA CONVOCATORIA	59
CAPÍTULO 3	
EL PARTIDO	99
CAPÍTULO 4	
ZONA MIXTA	151
CAPÍTULO 5	
EL ESTILO PÉKERMÁN	185
CAPÍTULO 6	
TIEMPO DE DESCUENTO	221
AGRADECIMIENTOS	233
PERFIL PROFESIONAL DEL AUTOR	237

«Pékerman es una persona que, en su coherencia, ha creado un espíritu nacional, un entorno claro, transparente y humano, que a través de un estilo y método analítico y detallista construye confianza en quienes decidieron confiar».

IGNACIO GAITÁN V.
Decano ejecutivo de Prime Business School

PRÓLOGO

POR CÉSAR AUGUSTO LONDOÑO

Cuando conocí a Pablo Álamo supe muchas cosas de él aunque su discreción, prudencia y bajo perfil hicieron todo lo posible por ocultarlas, entre ellas su inquietud profunda por lo nuestro, por las cosas buenas que da la tierra, y nada más colombiano, más apasionante y más emocionante que la selección nacional de fútbol.

José Néstor Pékerman fue el entrenador encargado de hacer que la selección Colombia volviera a una Copa Mundo después de dieciséis años, cuando una generación brillante orientada por Francisco Maturana clasificó a los mundiales de Italia 90 y Estados Unidos 94 y luego con Hernán Darío «Bolillo» Gómez, asistente de «Pacho», a Francia 98. El argentino es un hombre reservado, hermético, poco amigo de las cámaras y los micrófo-

nos, pero con una amabilidad extrema. No es fácil conocerlo y menos tratar de penetrar su pensamiento que siempre ha sido claro y coherente. Su contacto con los medios de comunicación es en conferencias de prensa y su idea del juego se descubre en las actuaciones de la selección, pero tiene una virtud que se manifiesta naturalmente en Pékerman: su liderazgo, abrazado por una sonrisa innegable y una determinación de hierro.

El tema cautivó al autor de este libro que puso todo su conocimiento empresarial, de periodismo, economía, filosofía y vida trabajados en docencia, asesorías e investigación, para descubrir académica y humanamente el liderazgo de Pékerman.

En los deportes colectivos se necesitan líderes orientadores y líderes ejecutores. La selección Colombia que estuvo en el Mundial de Chile 62 fue guiada por Adolfo Pedernera que en el intermedio del partido ante la URSS (perdían 1-4) puso su cuota para tocar los jugadores que terminaron empatando 4-4. Carlos Bilardo, ilustre técnico y después campeón mundial con Argentina, fracasó por malas decisiones con un grupo bueno pero inexperto. Maturana comandó y generó un estilo que identificó al fútbol colombiano con el «Pibe» Valderrama como genial intérprete y comandante. Ahora Pékerman, a través del respeto y la comprensión, llevó un mensaje que captaron y ejecutaron brillantemente sus jugadores en Brasil 2014, a pesar de la ausencia de Falcao, la gran figura.

¿Qué cambió Pékerman para que Colombia volviera a un campeonato mundial?

Primero: los hizo creer. Convenció a un grupo que ya había desplegado talento y capacidad individual en sus clubes, pero

que no había ganado nada con la divisa nacional, que trabajando en equipo y con rigor, se podía.

Segundo: supo aglutinar, desde el respeto, todas las fuerzas: hinchas, periodismo, dirigencia, patrocinadores y jugadores, generando un ambiente ganador y de seguridad que nunca se debilitó en la eliminatoria.

Tercero: las convocatorias fueron coherentes y acertadas, hubo siempre consideración por el jugador y un minucioso ejercicio de seguimiento y observación, que no dio margen de cuestionamientos generalizados.

Cuarto: blindó la selección, de empresarios, de directivos, del público ávido de ídolos, del periodismo acostumbrado a inmiscuirse en lo más íntimo del equipo, lo que originó muchas críticas que se fueron diluyendo con los buenos resultados.

Quinto: fue un técnico con poca exposición, se refugió en el trabajo limitando la especulación y el desgaste. No se dejó manosear por opiniones ligeras que hacen daño.

Pékerman resume al líder motivador, que convoca, conocedor, respetuoso y ambicioso, con una transparencia indeleble que es su arma mortal para tomar decisiones dolorosas sin generar resentimientos.

Pero no todo es perfecto, hay líderes poderosos que cometen errores y a veces fracasan. La selección no tuvo una buena Copa América en Chile 2015, después de un gran mundial que la ubicaba en lo más alto del favoritismo. Y ese es uno de los problemas de los líderes, que se casan con su cuadrilla, que cierran puertas por jugársela con sus guerreros. Pékerman llamó sus piezas de confianza, muchos no eran titulares en sus clubes y no estaban en nivel, la selección se afectó en su estructura y no pudo repetir lo de Brasil.

Insistió tanto con Pablo Armero, sin ritmo, sin rendimiento, que cuando ya no le dio más, no tenía un suplente con capacidad y experiencia. Antes de la eliminatoria a Rusia 2018, el marcador izquierdo es el gran problema de la selección.

Con este libro podremos identificar perfectamente cuál es el estilo Pékerman, su forma de dirigir, de conducir un grupo humano, difícil y heterogéneo, sus fortalezas, sus limitaciones, sus puntos débiles, no solo desde el fútbol como deporte sino como método empresarial de una actividad cada vez más científica y estudiada que, conociéndola a fondo, nos permitirá aplicarla a nuestras vidas y a nuestro trabajo.

El autor ha escrito dos libros: *Ética para Zavalita*, un manual de ética profesional, e *Individuo y estado* que es un estudio de filosofía y política, además de coautor de *Liderazgo y trabajo en equipo*. Este recorrido editorial le permite abordar con una visión amplia y diferente, que el fútbol no tiene pero necesita con urgencia, porque hace rato dejó de ser un juego de equipos que llenan estadios y se convirtió en una macroempresa que hace parte de la vida de millones de personas, con incidencia directa en sus pasiones, comportamientos y decisiones.

Pablo Álamo aborda el liderazgo de Pékerman con un profundo conocimiento del tema, como profesor-investigador de la Universidad Sergio Arboleda que con sus programas académicos, como el MBM de gestión y administración deportiva de Prime Business School en asocio con la Universidad Europea y la Universidad del Real Madrid, apunta a convertirse en la primera universidad del deporte del continente. Su experiencia como consultor internacional en diferentes países y el desarrollo en innovación, productividad y recursos humanos aplicado

en varias empresas nos permiten entender el liderazgo técnicamente y nos enseñan a dirigir compañías y grupos utilizando la lupa del fútbol, descubriendo como José Pékerman logró unir un país y llevarlo a emociones colectivas que solo el deporte es capaz de lograr.

CAPÍTULO 1

EL CALENTAMIENTO

Es necesario que el líder se convenza de que su problema no estriba en tener autoridad sino en merecer esa autoridad. La credibilidad, ni la regalan con el cargo ni se consigue con los gritos, ni tan siquiera la proporciona el afecto.

JORGE VALDANO

Puntos esenciales de un estilo de liderazgo

Oí hablar por primera vez de Pékerman a 35 mil pies de altura. Era el 18 de junio de 2011 y me encontraba camino de República Dominicana, a donde me dirigía para dictar un curso. Las casi dos horas y media de vuelo, que se necesitan para recorrer los pocos más de 1600 kilómetros que separan Bogotá de Santo Domingo, se me pasaron volando gracias a la conversación que mantuve con la persona sentada a mi lado, un argentino muy «argentino», por actitud, acento, estilo, por todo.

Después de los tradicionales saludos, breves, concisos, donde básicamente uno cuenta a lo que se dedica o a lo que le gustaría dedicarse, recuerdo que en un momento de la conversación el argentino dijo:

—¿Conoce usted a José Pékerman?

—No, señor, no sé quién es —respondí. Para mis adentros pensé que podía ser un director de orquesta.

Me extrañó la cara de sorpresa de mi «socio» viajero, una cara de impresión, una mezcla de incredulidad y fascinación.

—Debería conocerlo —me dijo con total convicción—. Es un exitoso entrenador de fútbol, seleccionador de la Sub-20 de Argentina, una persona verdaderamente muy interesante. Averigüe quién es, porque le puede servir para sus clases de liderazgo.

Agradecí su consejo porque, precisamente por esas fechas, estaba realizando una investigación en la que comparaba los estilos de liderazgo de tres grandes entrenadores: José Mourinho, Pep Guardiola y Vicente del Bosque.

—¿Y qué tiene de especial Pékerman? —questioné a mi vecino. Sin dejar tiempo para que me respondiera, precisé mi pregunta—: ¿cuáles son los puntos esenciales del liderazgo del señor Pékerman, que tanto usted admira? —interrogué con curiosidad casi académica.

—Muchos. Pero si tuviera que destacar uno, diría que es el trabajo en equipo. Para Pékerman es fundamental formar un equipo, unir a un grupo de personas en torno a un proyecto, motivándolos a ser los mejores.

—¿Y qué entiende Pékerman por ser el mejor? —pregunté con tono un tanto cínico.

Mi compañero de viaje no se lo pensó dos veces y dijo:

—Fundamentalmente cuatro cosas: trabajar con seriedad y profundidad, tener un comportamiento profesional, estar unidos y sin duda ganar. Si no obtienes resultados, triunfos, no eres el mejor.

No era difícil estar de acuerdo con estas ideas y me quedé con la tarea de investigar más sobre este entrenador argentino, para mí, entonces desconocido. Lejos estaba de imaginar que acabaría

él siendo seleccionador de fútbol de Colombia y que la investigación sobre su estilo de liderazgo se iba a concretar en un libro.

El avión aterrizó puntualmente en el aeropuerto internacional Las Américas en el inicio de la estación de tormentas. Nos recibió el típico clima caribeño del mes de junio, alta humedad y no menor temperatura. Al despedirme de mi «amigo» viajero, le di las gracias por la agradable charla que mantuvimos.

—Fue un placer, amigo —me dijo—. Y hágame caso: estudie a Pékerman, tanto el mundo del fútbol como el empresarial necesitan de más hombres como él; su estilo de liderazgo y su cultura del trabajo serían la solución a muchos problemas.

Hice la tarea, hasta tal punto que cuatro años más tarde estaba listo para dictar una conferencia sobre el estilo de liderazgo del señor Pékerman. Fue en Honda, localidad situada en el centro geográfico de Colombia y conocida como la ciudad de los puentes, o la pequeña Cartagena debido a su centro histórico colonial, donde me pidieron dictar una conferencia sobre liderazgo a un grupo de empleados de una empresa del sector salud. Aprovechando el interés suscitado por el Mundial de Fútbol de Brasil, decidí titular la conferencia «Claves del éxito de la Selección de Fútbol: el liderazgo de Pékerman». En ella expuse algunas razones de por qué Pékerman ha logrado tener éxito donde otros antes fracasaron.

Las razones del éxito de la Selección Colombia están estrechamente unidas a los puntos esenciales del estilo de liderazgo de Pékerman, que a mi juicio son los siguientes:

Confianza

Disciplina

Control

Trabajo en equipo

Entrega al trabajo

Pero no solo a esto, sino también en buena parte a lo vivido en el pasado. Un pasado reciente caracterizado por continuas desilusiones. Está más que demostrado que el dolor de hoy es parte de la felicidad de mañana y que la felicidad de hoy es parte del sufrimiento futuro.

La percepción de éxito que arroja la actual Selección Colombia se debe en buena parte también a los errores del pasado, que dan mayor resonancia a los éxitos presentes. La cultura del trabajo del señor Pékerman caracterizada por un estilo bien definido es valorada en parte debido al descontrol y la falta de disciplina que caracterizaba la Selección Colombia en años anteriores.

De hecho, la «Tricolor», como se le llama también al seleccionado colombiano, solo tiene un título importante en su larga historia: fue la Copa América de Fútbol de 2001, que se jugó en Colombia. Levantaron el trofeo en Bogotá. Era un frío 29 de julio, como de costumbre en el Distrito Capital, esa temperatura que tanto envidian quienes viven en medio de un calor sofocante. El rival era México, equipo invitado. Ambas escuadras llegaban a su segunda final de Copa América. Los «Cafeteros» vencieron 1 gol por 0. La anotación la hizo de cabeza el entonces ídolo del Inter de Milán, Iván Ramiro Córdoba, cuando se acercaba la hora para que el sol se escondiera. El equipo era dirigido por Francisco «Pacho» Maturana, el entrenador con más partidos como seleccionador en la historia de Colombia (106).

Además de esa Copa América, la Selección Mayor tiene un subcampeonato en la Copa de Oro de la Concacaf, logrado el 27 de febrero de 2000. La sede fue Estados Unidos. En ella, Colombia, que era dirigida por Luis Augusto «Chiqui» García, asistió como invitada y perdió en la final contra el seleccionado de Canadá por 2 goles a 0.

En otra ocasión también se estuvo cerca de hacer historia. Fue en la Copa América de 1975. Este torneo no tuvo una sede fija. La final, ante Perú, estuvo compuesta por tres encuentros. El primero de estos tuvo lugar en Bogotá y fue para los locales 1 a 0. El segundo fue en Lima y terminó 2-0 a favor de los «Incas». Pero como en ese entonces no importaba la diferencia de goles, como hoy día, sino el vencedor, concluyó con un partido en sede neutral, que tuvo lugar en Caracas el 28 de octubre. Ahí se coronaron campeones los peruanos de su segunda y última Copa América hasta hoy día, tras vencer 1-0 a los «Cafeteros». En esta oportunidad a la Selección la dirigía Efraín el «Caimán» Sánchez.

Y, por supuesto, no podemos olvidar la participación de Colombia en copas del mundo, antes de la llegada del protagonista de este libro; en 1962, en Chile, donde la «tricolor» era dirigida por el argentino Adolfo Pedernera; 1990 en Italia y 1994 en Estados Unidos, donde el seleccionador fue «Pacho» Maturana; y 1998 en Francia, donde Hernán Darío el «Bolillo» Gómez fue el director técnico. Todas estas selecciones tienen algo en común: fueron laureadas, pero no consiguieron lo esperado.

José Néstor Pékerman, varias veces, es alabado y visto como un dios en Colombia. Para muchas personas es casi pecado hacerle una crítica. Algunos llegan a insultar, pelear y hasta se ha visto tratar de traidores o antipatriotas a quienes expresan una

opinión contraria, como si «hacer país» se redujera a una suerte de «fanatismo tricolor» más propio de las sectas, donde si dices algo que no encaja, estás fuera, no eres «uno de los nuestros».

En efecto, para muchos colombianos el argentino es el «político» que logró unir a un pueblo dividido por su geografía, por los difusos movimientos ideológicos, por el conflicto armado, por la gran brecha que hay en los marcados estratos sociales, que genera una dolorosa desproporción de oportunidades. En parte es cierto, Pékerman logró todo esto, unió a un país dividido; sin embargo, ¿el mérito es solo de él? ¿No fue gracias también a un deporte de masas que se llama fútbol y gracias sobre todo a un contexto histórico al que le favorecía su estilo de liderazgo? Un estilo que ha hecho posible que brille una de las mejores camadas de futbolistas que ha tenido Colombia en toda su historia.

Ese estilo es el que pretendemos clarificar en las siguientes páginas. Un estilo que me gusta denominar «humanismo deportivo». Pékerman es ante todo muy humano, diferente, muy suyo, en una palabra: original. Por eso conocerlo, adentrarnos en su estilo de comportamiento, nos ayudará a entender su tipo de liderazgo, con sus rasgos no solo positivos, sino también con sus aspectos limitantes.

En aquella conferencia que dicté en la ciudad de Honda, invitado por una familia empresaria, descubrí algo importante.

Durante el viaje por carretera, pude descubrir la paradoja que es Colombia: un país hermoso como pocos, bendecido por una belleza y alegría especiales, pero que exige a sus habitantes vivir situaciones complicadas, verdaderamente inhumanas, como consecuencia de la negligencia, del abandono, de la apatía y la indolencia.

Es imposible olvidar un viaje a Honda porque en ningún país del mundo, con la carga fiscal que tiene Colombia, los ciudadanos viajan por carretera en situaciones tan deficientes. Uno se cruza con tantas «tractomulas» en tan escasos kilómetros, por carreteras tan insuficientemente preparadas y señalizadas, que obligan al viajero a estar en una constante hiperestimulación, si no quiere morir en el camino.

Por todo esto, una vez comenté a un famoso columnista nacional, que me preguntó qué es lo que más destaca de Colombia: «la paciencia de los colombianos, viven la virtud de la paciencia en grado heroico». No sé si es exactamente paciencia porque esta fortaleza implica tener un estado de paz interior. Pero sea lo que fuera, es admirable la capacidad de los colombianos para no alterarse por los hechos desagradables que ocurren. Ser pacientes es saber esperar con el fin de conseguir lo que se desea de la manera más conveniente, sin costos adicionales que pueden ser demasiado dolorosos y desgastantes.

Pero hay situaciones límite donde la paciencia deja de ser una virtud, advirtió Edmund Burke. No pocas veces la paciencia es una versión embellecida del desinterés y excusamos el miedo a hacer valer derechos legítimos con justificaciones nacionalistas de amor a la patria o con argumentos de tipo religioso.

¿Por qué hago esta acotación, aparentemente circunstancial? Porque todo esto forma parte de una cultura que Pékerman ha tenido que enfrentar y cambiar. Con miedos no resueltos, con comportamientos aparentemente indolentes o apáticos, y sobre todo con actitudes conformistas y perezosas incompatibles con el alto rendimiento; así, no se puede construir un equipo campeón.

Al finalizar la conferencia que dicté en Honda, mientras estaba recogiendo mis cosas, se me acercó una persona y me dijo:

«Profe, gracias por su charla pero quería decirle algo: yo creo que el liderazgo no es cuestión de un día ni de un Mundial. En Colombia nos apresuramos muy fácilmente a condenar o exaltar a las personas. Para valorar justamente la figura de Pékerman, necesitamos más tiempo».

En parte es verdad. En Inglaterra, un director técnico escocés permaneció en su puesto de trabajo más de tres temporadas sin ganar un solo título. Fue Alex Ferguson. Luego de este trío de primaveras sin laureles, Sir Alex le dio 38 trofeos nacionales e internacionales al Manchester United en veintitrés temporadas. Más del doble de los que había obtenido el club en toda su historia. Esto son resultados.

El liderazgo es un proceso, no es cuestión de un día, de una semana, de un mes, de un año. Es una habilidad que se construye cada día, pero que se pone en juego durante toda la vida, y que exige de algo que pocos gerentes y líderes empresariales están dispuestos a asumir: dedicar tiempo a hacer una buena siembra. Los resultados son fruto, en un noventa por ciento, de una buena siembra. El factor suerte existe pero no permanece. Si uno quiere cosechar en el tiempo, no puede poner sus esperanzas en la suerte sino en hacer una excelente siembra, cuidarla y renovarla. Es lo que algunos gurús del liderazgo, como John Maxwell, llaman la Ley del Proceso.

La ley del proceso

Es muy difícil entender cuando se habla de fútbol, y estamos sometidos a la dictadura de los resultados, que el trabajo y el tiempo son el único camino. Hay situaciones difíciles en

momentos de eliminatorias. No es fácil pretender que en uno o dos partidos se logren objetivos importantes. Los objetivos se consiguen trabajando y pensando en el mediano y largo plazo, y esto es lo que pretendemos. No podemos garantizar los resultados, pero sí el trabajo.

Estas declaraciones del técnico argentino José Néstor Pékerman muestran claramente su filosofía de liderazgo.

Los grandes líderes son aquellos que tienen una capacidad superior de conectar, dirigir e influir en otras personas. Puede haber una predisposición natural al liderazgo en algunos, pero todos pueden aprender, entrenarse y mejorar su nivel de influencia. Todos sin excepción.

Ser líderes es algo muy humano, una característica propia de todo individuo que, por lo menos, ha sido llamado a ser el protagonista de su propia vida. Esta es la esencia del liderazgo: liderarse primero a sí mismo para liderar después a otros.

Decíamos que todos pueden mejorar su liderazgo. Pero esta mejora, este desarrollo, no se logra en un solo día ni en una semana ni en un mes, y en el caso de una selección de fútbol, ni en un año. Los equipos que han marcado una época son aquellos que lograron mantenerse y perseverar en un nivel superior al resto durante un tiempo considerable.

Como la escuadra de Italia dirigida por Vittorio Pozzo, campeona del mundo en 1934, en su país, y en 1938, en Francia. La misma selección del mediocampista Giuseppe Meazza, primer jugador en tener patrocinadores y cuyo nombre es el mismo que desde 1980 lleva el estadio San Siro de Milán, su ciudad natal.

Como también el equipo de Brasil de Pelé, Gilmar, Djalma y Nilton Santos, Garrincha, Zito, Didi, Vavá y Zagallo, campeón del mundo en 1958, en Suecia, y 1962, en Chile.

Y otras selecciones como la de Brasil que quedó tres veces seguidas como finalista (1994, campeona; 1998, subcampeona; y 2002, campeona); la de Alemania que quedó entre los cuatro primeros lugares de cuatro copas del mundo seguidas (2002, subcampeona; 2006 y 2010, tercer lugar; y 2014, campeona).

Todas son o han sido selecciones que llevaron a cabo y mantuvieron un proceso.

Una demostración de que Pékerman es un líder está en su renovación como director técnico.

El seleccionador argentino asumió el liderazgo de la Selección Colombia el 5 de enero del año 2012 y su misión principal era llevar a Colombia al Mundial de Brasil 2014, hecho que no sucedía desde Francia 98. Muy larga y tediosa se hizo la espera.

Pékerman heredó un equipo muy «tocado» anímicamente y que tenía tan solo cuatro puntos en su haber, fruto de una victoria ante Bolivia en La Paz y de un empate contra Venezuela en Barranquilla. El camino hacia Brasil iba a ser largo y las primeras victorias, aunque fuera por la mínima diferencia, fueron fundamentales. Un bálsamo de aceite: «No es fácil cambiar a mitad del camino. Esto es muy arduo, vamos a tener partidos muy difíciles en el resto de la eliminatoria, pero ganar da confianza y por eso las últimas victorias han sido muy importantes», señaló en una rueda de prensa.

Ganar da confianza, pero solo el trabajo constante y sacrificado garantiza los buenos resultados. Había que invertir la tendencia, y empezar a contar partidos por victorias: el direc-

tor argentino se había propuesto esta meta. Por eso Pékerman sabía que necesitaba tiempo para compartir con sus jugadores, para trabajar con ellos con calma y sosiego, conocerlos en un ambiente cotidiano de entrenamiento, sin las presiones de los partidos y el estrés de los resultados. Él tiene una firme creencia: el talento necesita trabajo y sacrificio y un ambiente de exigencia y profesionalidad, de paz y tranquilidad, lejos de las solicitudes mediáticas. Solo así se consolidan equipos de alto desempeño.

Este afán por crear un grupo unido, un equipo de verdad, donde prima la solidaridad y no las individualidades, llevó a Pékerman a tomar una difícil decisión —solo los grandes líderes se atreven a hacer lo que antes nadie había hecho— que fue muy criticada: la de no jugar partidos amistosos en unas fechas reservadas por la FIFA para ello. Pékerman explicó su decisión de esta manera: «Estábamos necesitados de trabajar, y muchas veces un partido y los viajes no te lo permiten. Necesitamos mejorar continuamente, y para lograrlo hay que trabajar, no solo jugar y competir. Así los jugadores lo han entendido».

Cuando José Néstor Pékerman tomó el mando de la Selección Colombia, ésta estaba en sexto lugar en la clasificación al Mundial, una tabla que lideraban Uruguay, Argentina y Venezuela con siete puntos. Al final, logró clasificarla en segunda posición con treinta puntos, jugando un buen fútbol y despertando buenas sensaciones. Además, consiguiendo por primera vez en su historia estar en el tercer lugar del *ranking* FIFA, solo por detrás de España y Alemania.

El camino hacia el Mundial de Brasil tuvo algunos partidos memorables, donde se evidenció un cambio en el liderazgo de la Selección Colombia. La victoria contra México (0-2), con un

gran partido de Juan Guillermo Cuadrado; el 4-0 a Uruguay en Barranquilla, donde convirtieron Radamel Falcao, Teófilo Gutiérrez, en dos oportunidades, y Camilo Zúñiga; el triunfo contra Chile (1-3), que evidenció la fortaleza mental y seguridad en sí mismo del equipo de Pékerman, al remontar un gol inicial de la «Roja», hecho por Matías Fernández, y desplegar un fútbol superior, demostrado con las anotaciones de James Rodríguez, Falcao y «Teo»; el 2-0 ante Paraguay con doblete del «Tigre»; y la goleada a Bolivia de 5 a 0 (Macnelly Torres, Carlos Valdés, Teófilo, Falcao y Pablo Armero). La tricolor también tuvo una digna actuación frente a Brasil en un amistoso. La notable mejoría en el *ranking* de la FIFA no era un regalo sino un justo premio al desempeño del equipo.

Luego vino el Mundial y cinco partidos que los colombianos nunca olvidarán, porque supusieron hacer historia logrando la mejor actuación en un Mundial: por primera vez, la Selección llegaba a cuartos de final.

El recorrido mundialista en Brasil 2014 que puso a vibrar a todo un país comenzó el 14 de junio. Colombia empezó bien el Mundial venciendo a Grecia 3 a 0 (goles de Pablo Armero, Teófilo Gutiérrez y James Rodríguez), desplegando un buen fútbol, claramente superior al de su rival. Merecida victoria.

Cinco días más tarde, Colombia jugó en Brasilia un difícil partido contra Costa de Marfil, el cual ganó 2 a 1 con goles de James y Juan Fernando Quintero. Suponía la clasificación matemática a octavos y el triunfo de una idea: el estilo Pékerman.

En el tercer partido de la primera fase, celebrado el 24 de junio en Cuiabá, Colombia venció a Japón 4 a 1 con goles de Juan Guillermo Cuadrado, James Rodríguez y doblete de Jackson Martínez. Para los nipones la anotación la hizo Shinji

Okazaki. Este partido selló una primera fase del Mundial prácticamente perfecta. Tres victorias de tres, nueve goles a favor y dos en contra.

Ningún rival hasta el momento era de gran entidad. Ni Grecia ni Costa de Marfil ni Japón eran de los favoritos, pero las sensaciones eran positivas e invitaban al optimismo por el juego desplegado y la imagen que había dado el equipo. El siguiente rival era Uruguay, un histórico de los mundiales por sus dos títulos conseguidos (1930 y 1950), que, aunque no estaba en su mejor nivel, siempre se crece en este tipo de campeonatos y se convierte en un equipo difícilísimo.

Colombia venció a Uruguay con dos «golazos» de James Rodríguez. Era el 28 de junio de 2014, una fecha que los colombianos no podrán olvidar fácilmente debido a que por primera vez alcanzaban los cuartos de final de un Mundial de fútbol. Y este logro no pudo tener un escenario mejor: el mítico estadio de Maracanã, en Río de Janeiro.

Por último, Colombia enfrentó a Brasil en cuartos de final y perdió 2 a 1 (Thiago Silva y David Luiz para los anfitriones y James para la «Tricolor»), vendiendo muy cara la derrota y metiendo miedo a los brasileños en el tramo final del encuentro disputado en Fortaleza.

Este breve repaso a los éxitos recientes de la Selección Colombia nos recuerda que el liderazgo es un proceso, que se ejerce todos los días y que con cada nueva cita —encuentro o momento de la verdad— se refuerza o se debilita, ya sea por cómo se gana o por cómo se reacciona ante la derrota.

Por eso tiene tanto valor que, después del Mundial, Pékerman haya decidido renovar su contrato y seguir liderando la

Selección: posibilita que el proceso continúe y se fortalezca un estilo de liderazgo genuino. Así lo veo yo: una de las decisiones que más ha puesto a prueba el liderazgo de Pékerman es la resolución de su continuidad después del Mundial de Brasil. Si no renovaba, sería recordado eternamente en Colombia como un mito, como aquel entrenador argentino que logró lo que nadie antes consiguió y así hizo recobrar la esperanza a toda una nación. Renovando el contrato, en cambio, pone a prueba su liderazgo, acepta el reto de demostrar que lo que alcanzó no fue suerte sino fruto de una filosofía de liderazgo basada en la confianza en el talento y en un método de trabajo que exige de un proceso para que dé sus frutos.

La decisión de renovar, confirmada el 19 de agosto de 2014, implica que continúa su visión de lo que debe ser la Selección y llevará a otros hacia ella; además, al continuar el proceso, hará que su legado sea de más calado y perdurable. Se considerará también que se pondrá a prueba la lealtad de sus seguidores y la capacidad de Pékerman de influir en los demás a través de la consolidación de relaciones leales.

Todo esto determinará el tope del argentino como líder. Afrontar este reto es propio de personas audaces, osadas y valientes.

Creo que toda Colombia se alegró cuando se hizo público este comunicado: «Tras varias semanas de trabajo, con miras al nuevo proyecto para el periodo 2014-2018, la Federación Colombiana de Fútbol, en cabeza de su presidente, Luis Bedoya Giraldo, se enorgullece en anunciar la continuidad para este ciclo del profesor José Néstor Pékerman».

Pékerman ha arriesgado mucho con esta decisión. Tenía otras ofertas y la posibilidad de estar en Argentina más cerca de su

familia. Además, como dijimos, si se iba de la Selección después del Mundial de Brasil, se iba como un héroe; en cambio, continuar en un cargo de máxima responsabilidad, es tener todos los focos encima y aceptar que si los resultados no llegan al nivel de lo conseguido en el Mundial de Brasil, te señalarán como el culpable. Los líderes saben cuál es el precio del liderazgo.

En los últimos años existen ejemplos de grandes entrenadores que dejaron sus clubes o selecciones luego de tener el mayor éxito posible: José Mourinho con el Inter de Milán y el F. C. Porto; Jupp Heynckes con el Bayern Múnich; Marcelo Lippi con la Selección de Italia en 2006; Luiz Felipe Scolari con la Selección de Brasil del 2002; Aimé Jacquet con la Selección de Francia en 1998; Carlos Alberto Parreira con la «Canarinha» en 1994 y hasta el mismo Franz Beckenbauer con la Alemania de 1990.

En el fútbol, como en la vida misma, son muchas las variables que no controlas, que no dependen de ti, y lo normal es que a veces se gana y otras veces se pierde. Sólo los grandes líderes logran dilatar un tiempo el máximo rendimiento de sus seguidores; pero, antes o después, todos los equipos acaban por probar la amargura de la derrota.

Las primeras críticas

A Pékerman le han llovido muchas críticas, de muy diverso contenido, tanto de periodistas como de colegas de profesión.

Se ha criticado su contratación, principalmente por sus 62 años de edad, incluso su renovación después del Mundial por los mismos motivos; su sistema de juego y recursos tácticos; la elección de los partidos amistosos; las nóminas seleccionadas; algunos cambios en las alineaciones en partidos importantes; los métodos

de trabajo; su estilo de comunicación y también su manera de afrontar los partidos contra algunos rivales de cierta categoría.

Una de las primeras críticas importantes vino de un reconocido periodista, que reprochaba a Pékerman ser un técnico ultradefensivo:

Al «Bolillo» y a anteriores técnicos como Pinto y García, le daban con todo y todos los días por sus planteamientos cobardes y defensivos. Pékerman resultó ser el papá de los defensivos. Les está ganando de sobra a los anteriores seleccionadores. Y los arrodillados no dicen nada, o por ignorancia o porque no se han dado cuenta del funcionamiento del equipo o por mala fe.

Esta fue una de las primeras críticas serias, que se ha repetido posteriormente ante algunos planteamientos tácticos del director técnico argentino, que, frente a equipos teóricamente superiores, parece volverse más prudente reforzando el aspecto defensivo en sus alineaciones. Esto se agudizó en la Copa América de Chile 2015.

Otras críticas van dirigidas a su estilo de comunicación y relacionamiento con los periodistas deportivos que se caracteriza por la brevedad y el hermetismo, salvo en las ruedas de prensa, donde manifiesta una actitud de gran disponibilidad y generosidad.

En los momentos en que no hay fecha FIFA, convocatoria o concentración, José Néstor Pékerman no se queda en Colombia. Reside en Argentina con la plena intención de estar con su familia y alejarse de los medios colombianos. A veces se necesi-

ta tomar distancia, especialmente de algún que otro periodista, para poder ver las cosas con una perspectiva más amplia.

Esto ha llevado a que los medios estén más sensibles a lo que haga y deje de hacer Pékerman, aumentando así la capacidad crítica. La profesión periodística se basa en la información y cuando esta no existe o se ha reducido a su mínima expresión, la consecuencia lógica es una hipersensibilidad crítica.

En este contexto debe entenderse una de las primeras críticas que recibió el director argentino:

Muchos creen que lo que dice y hace Pékerman es palabra de Dios y no es así. Falta crítica. Es cierto que Pékerman apenas está comenzando. Es cierto que el argentino apenas está conociendo el plantel. Y es cierto que no hay que hacer drama por una derrota y un mal juego (1 a 0 contra Ecuador en Quito, con gol del fallecido Christian Benítez) y creer que Colombia está fuera del Mundial. Todo eso es cierto. Pero también es cierto que todo lo que hace y dice Pékerman no es palabra de Dios y que se debe ser crítico, con argumentos y responsabilidad, con los procedimientos, fundamentalmente deportivos, del argentino. Hay mucho arrodillado (dirigentes, aficionados y periodistas) a quienes lo único que les falta es prenderle velas al técnico argentino y que ante la crítica ponen por delante el falso argumento que hay que dejarlo trabajar.

¿Mucho arrodillado o mucho periodista «caníbal»? Es posible que haya algún devoto que le prenda velas, porque en nuestra cultura abundan los lisonjeros, zalameros, regalados, lambones

y pelotas. Pero esto no quita que lo que esté haciendo Pékerman tenga sentido y sea legítimo. No es el primer entrenador que considera fundamental proteger a sus jugadores de un entorno que no invita a la concentración. El deporte de alto rendimiento se decide muchas veces por detalles, que solo logras realizarlos mejor o antes que tu rival si estás abstraído de todo lo extradeportivo. El fútbol de alto rendimiento se decide a veces por pulgadas, y solo quien logra estar absorto en el juego marca la diferencia entre ser un ganador o un casi vencedor, esto es, un perdedor.

Pronto los críticos de Pékerman se fueron reduciendo gracias a los resultados. Las victorias sonadas contra Uruguay (4-0) y Chile (1-3) hicieron que fueran menos los que cuestionaban su edad, sus convocatorias, alineaciones y cambios, su limitado contacto con los medios y la política de realizar parte de las prácticas a puerta cerrada, así como también la media docena de asesores y el alto costo de su contratación.

Todas las críticas comenzaron a menguar cuando Colombia empezó a ganar y se empezó a ver el Mundial como una posibilidad real. Pékerman había logrado algo importante en poco tiempo: recuperar la confianza del grupo que, aunque por momentos hacía un buen juego, sobre todo eran un equipo motivado. Así, la afición comenzó a elogiar a Pékerman y la posibilidad de ir al Mundial como sucedió en Chile, Italia, Estados Unidos y Francia, era un sueño cada vez más cercano. Con Brasil, se podía poner punto final a una racha negativa de ausencias: Corea-Japón 2002, Alemania 2006 y Sudáfrica 2010.

Aunque los resultados taparon algunas bocas, siguió habiendo una corriente crítica. Dos casos merecen ser destacados.

Carlos Antonio Vélez, referente del periodismo deportivo colombiano, ha sido una de las voces más críticas. Sin ir más lejos, calificó de «dictadura» la convocatoria de Pékerman para los amistosos que se disputaron en Europa contra Estados Unidos y Eslovenia en noviembre de 2014.

Francisco Maturana, el entrenador que llevó a Colombia a los mundiales de Italia y Estados Unidos, y a la victoria en la Copa América de 2001, también criticó el juego de la Selección Colombia al considerar que es un equipo que desprecia el balón y no tiene clara la manera de conseguir algo: «El instrumento de comunicación en el fútbol es el balón, y eso no pasa en la selección. Colombia desprecia el balón».

Según «Pacho» Maturana, el presunto desprecio al balón que evidencia la Selección de Pékerman se debe al afán de ganar que lleva a los equipos a jugar de cualquier manera: «Colombia perdió el gusto por el juego, por la angustia de llegar al gol, por la zozobra de ganar. La invitación es a jugar, para que el buen juego nos lleve a los buenos resultados».

Cuando la Selección colombiana empezó a ganar, clasificó y disputó un gran Mundial, no todos fueron halagos para Pékerman. Entre las voces más autorizadas, despunta de nuevo Pacho Maturana, que achaca el éxito, no tanto al trabajo del técnico argentino como al momento que viven algunos jugadores: «¿Qué pasaba con estos mismos jugadores hace un año? ¿Resulta que llega Pékerman y tiene la pócima perfecta para cambiar todo eso? No. Pékerman llega en el momento en que los jugadores están en su plenitud».

Para argumentar lo que dice, Maturana pone el ejemplo del jugador argentino Lionel Messi: «Hoy por hoy el jugador más

desequilibrante del mundo, el mejor, es Messi. Ha alcanzado una madurez que hace que lo comparen con Pelé y con Maradona, y ese mismo jugador hace cuatro años lo tuvo Pékerman y no era tan definitivo. Por eso digo que son los momentos de los jugadores lo que más determina el éxito de un equipo». (Y no tanto la labor del entrenador).

Tiene sentido lo que dice Maturana, pero que tenga sentido no significa que tenga toda la razón y sea toda la verdad. Pékerman ha logrado que «brille» ese momento extraordinario por el que pasan algunos jugadores colombianos, y esto es algo muy difícil. Pensemos en selecciones históricas como Italia, España, Brasil, Argentina, con jugadores iguales o mejores que los colombianos, que también pasaban por sus mejores momentos y que protagonizaron unos campeonatos desastrosos o decepcionantes en el mejor de los casos. Puedes tener músicos talentosos y experimentados pero requieres de un excelente director de orquesta si quieres que la obra musical sea extraordinaria.

Johan Cruyff, excelente jugador y exitoso entrenador, dijo, en su filosofía del «pase», que este no tiene que ser a donde está el otro jugador, sino donde estará en treinta segundos. Además, afirmó que la habilidad más grande de un jugador en la cancha es saber descubrir quién de tu equipo está más inspirado ese día para pasarle más balones, involucrarlo más en el juego y aprovechar ese «momento mágico» —la inspiración— que todos los deportistas y artistas tienen de vez en cuando.

Algo parecido se puede decir de un gran líder, con un ingrediente adicional: los grandes entrenadores logran despertar en ti esos momentos de inspiración, con una frecuencia mayor o con una mayor intensidad. Por eso su labor es de una importancia

extraordinaria. Uno de los mejores ejemplos en la actualidad es el entrenador argentino Diego Pablo Simeone, actualmente director técnico del Atlético de Madrid. Logra que jugadores que no brillaban en otros equipos suban de nivel y formen parte de un conjunto altamente competitivo. Este es el camino a seguir para las organizaciones y el gran reto de la gerencia del talento humano.

La mejor respuesta

Las críticas son inevitables. Más aún en el mundo del deporte, donde la parte emocional tiene tanto peso, el reproche y la censura forman parte del ADN del negocio. Es muy difícil, cuando uno se deja llevar por las pasiones, no caer en la reprobación y el vituperio, más o menos culto o vulgar.

Surgen porque es mucho más fácil encontrar falencias que descubrir lo positivo que encierra la realidad. Crear algo nuevo que sea valioso y haga la diferencia, es realmente difícil: es mucho más fácil destruir.

La habilidad de ver errores en los demás es un don bastante común y en consecuencia muy barato. No es una buena estrategia de diferenciación dedicarse a ver y verbalizar lo negativo que hay en los demás. Pero es algo muy frecuente en culturas marcadas por el perfeccionismo. Como es imposible ser perfecto, siempre tendremos la posibilidad de ver una imperfección. Como el mundo es injusto, siempre podremos dedicarnos a exteriorizar y comunicar alguna injusticia.

La mejor respuesta a la imperfección y a la injusticia de los demás —a las críticas más o menos acertadas y objetivas— nunca es ponerse al mismo nivel aceptando la confrontación directa y entrando en una espiral de negativismo.

Es mucho más sano situar la mirada en la valoración del otro, destacando las fortalezas personales, alejándose de todo protagonismo y resaltando el valor de la acción humana excelente y sacrificada, independientemente de los resultados, como hizo el técnico Marcelo Bielsa siendo entrenador del Olympique de Marsella el domingo 5 de abril de 2015.

Este día el Olympique perdió 3 a 2 , tras jugar un gran partido, en el que los jugadores de Bielsa dominaron gran parte del encuentro e hicieron méritos sobrados para llevarse los tres puntos. Bielsa entró al vestuario y pronunció un emotivo discurso:

Es difícil aceptar la injusticia, muchachos. Pero escúchenme lo que les voy a decir. Si ustedes juegan así como jugaron hoy, de aquí al final del campeonato, van a tener el premio que merecen. Yo sé que ahora, nada, nada, los serena, porque se mataron por el partido, lo merecieron y no lo consiguieron. Acepten la injusticia, que todo se equilibra al final. Faltan nueve fechas para el final del campeonato: si nosotros jugamos así las nueve fechas, no les quepa duda de que van a tener la respuesta que merecen. Aunque les resulte imposible, no reclamen nada, traguen veneno: ¡ fortalézcanse! Jugando así las nueve fechas que faltan, van a obtener lo que merecen. Los felicito muchachos, a todos, a todos. ¡A todos!

En el Mundial de Brasil 2014, luego del partido en el que Costa Rica venció 3-1 a Uruguay en Fortaleza, en la primera fecha del Grupo D, Carlos Antonio Vélez dijo: «Yo sí no creo, con todo respeto, que Costa Rica pueda estar (en octavos), le bajaría nivel al campeonato. Es que no tiene nada, nada, uno habla con la gente de fútbol y dicen que eso no tiene presentación».

Finalmente, el conjunto «Tico» clasificó primero del grupo tras vencer a 1-0 a Italia y empatar en ceros con Inglaterra. Y no solo eso, sino que la Selección centroamericana llegó a cuartos de final. Fue eliminada por Holanda en penales.

La manera en que el líder afronta la injusticia y la crítica determina su carácter. Pékerman no es una excepción.

Que haya sido criticado no tiene mayor novedad; ni ha sido el primero ni será el último.

Es importante darse cuenta que todos somos criticados sin importar lo que hagamos. A veces lo de menos es lo que haces: a veces te critican por cómo haces las cosas o dónde las haces. La crítica forma parte de la esencia humana, que se siente obligada a analizar y juzgar. Esta tendencia está más acentuada en algunas culturas como la latina y hace que vayamos a ser criticados siempre, incluso por lo que no hagamos.

No existe un área de la vida que *a priori* esté exenta de la crítica. Y sus manifestaciones se pueden presentar de muy diverso color: comentarios, juicios, opiniones, murmuraciones, censuras, detracciones, reproches, vituperios, burlas, sarcasmos, insultos e incluso, a veces por desgracia, agresiones físicas, que de vez en cuando se presentan en el mundo del deporte.

Pretender un mundo sin crítica es una utopía, algo similar a un estadio de fútbol sin público. Si hay seres humanos, habrá críticas. Evitarlas sería lo deseable, pero lo que definitivamente no es funcional es responder a ellas, salvo en muy determinadas excepciones.

Lo que es recomendable es acordar unas normas de sana convivencia para que la crítica tenga un cauce funcional y práctico, y sobre todo a nivel individual aprender a afrontar la crítica.

Los grandes líderes saben manejar la crítica y responder a ella reforzando su capacidad de influencia.

Si la crítica es inevitable y está presente en la vida de todos los seres humanos, más aún se exterioriza y aparece en la vida de las personas que están en posiciones de liderazgo. Cuando eres visible, te expones a la crítica. Un líder, un entrenador de fútbol, nunca se librará de las críticas. Esta estará pegada a él y a lo que hace como la estampilla al sobre: es un precio que hay que pagar por ser líder.

El actual entrenador del F. C. Barcelona, Luis Enrique, ha afirmado en repetidas ocasiones que la crítica es parte del fútbol y que si quieres ser entrenador tienes que aceptar el tener que convivir con ella. Es como un matrimonio: no te casas solo con las cosas bonitas de tu pareja, sino con todo, lo bueno y lo no tan bueno. Y de lo menos bueno que tiene el fútbol es precisamente las críticas destructivas e injustas. Luis Enrique las padeció en carne propia en el Barcelona, que arreciaron en el mes de enero de 2015, a raíz de una derrota del Barcelona frente a la Real Sociedad (1-0) que parecía alejar al equipo culé de la posibilidad de ganar el campeonato de Liga, un título que al final consiguió.

La filosofía de Luis Enrique es parecida a la de Pékerman: trabajo metódico y equipo unido. Acepta las críticas pero solicita que lo juzguen a final de temporada, no a mitad del proceso. Sabe que no hay que hacer mucho caso al mal clima que generan las críticas porque es un problema de fácil solución: los resultados, las victorias. «Intento un objetivo global, conseguir títulos a final de temporada, y estamos en ese camino. No tengo nada de qué arrepentirme porque estamos trabajando duro. Las críticas no minan nuestro compromiso y motivación».

Cuando Luis Enrique fue criticado por no saber tratar a la estrella del equipo, Leo Messi, no se arrugó:

No trato a mis hijos por igual, tampoco lo hago con los jugadores. Pero hay unas normas comunes que se deben respetar. El equipo está por encima de cualquier individualidad. He hablado, he negociado, he sido permisivo con algunas cosas que solicitaban los jugadores pero he sido exigente y fiel a mis principios: no tengo nada de qué arrepentirme.

La crítica puede venir de tus adversarios, de tus colegas o incluso de tu equipo. La más complicada de operar es la que viene del interior de tu grupo de trabajo, especialmente de tu círculo de mayor confianza. No es fácil digerir la crítica destructiva de quien debería ser parte clave de la construcción. Pero no hay un gran líder de la historia que no haya pasado por este mal trago. Al final, todo se reduce a aprender a convivir con el error ajeno, con la imperfección humana, y en la medida de lo posible contar con una estrategia para que las situaciones no deseables al final jueguen a nuestro favor, es decir, para salir reforzados de la crítica.

¿Cómo reacciona Pékerman ante las críticas? Por un lado, no las rechaza automáticamente, sino que escucha y analiza lo que le dicen. Sabe que detrás de algunas opiniones contrarias puede haber grandes verdades. Además, parte fundamental de su respuesta ante las críticas está en que no se desanima ante ellas ni se deja gobernar por ellas. No se deja atrapar por ellas, ni siquiera involucrarse emocionalmente, a no ser que se cuestione su ética.

Pékerman no evade las críticas, lo que implicaría soberbia y orgullo desmedidos, pero tampoco las busca, lo que significaría inseguridad. En varias ocasiones, analiza y acepta las críticas que son constructivas. Sabe que son parte fundamental de una actitud de mejoramiento continuo. Un líder nunca dice «basta, es suficiente», porque sabe que siempre se puede mejorar en algo. Un botón de muestra lo tenemos en la rueda de prensa en la que Pékerman reconoció que se había equivocado en la gestión del partido Colombia-Brasil del Mundial. El simbólico «quinto puesto» que le otorgó la FIFA podría haber sido aún mejor.

Una buena práctica ante la crítica es aprender a separar el contenido de la crítica recibida de la persona que la hace. A veces despreciamos una crítica por venir de una persona que no apreciamos o valoramos, sin tener en cuenta que muchas veces un «enemigo» —o una persona aparentemente menos «preparada»— te dirá de manera sencilla lo que nadie más se atreve a decirte, eso que necesitas escuchar para «despertar», para volver a ti mismo, a tu esencia: «El sabio vuelve hacia sí mismo y encuentra en él todo lo que necesita», dijo Plotino. Cualquier ser humano tiene el potencial de ser instrumento para hacernos volver a nosotros mismos.

El refrán es sabio: «Del enemigo, el consejo». Porque a veces, aunque la intención no es la mejor, el contenido de la crítica responde a una verdad que necesitamos escuchar y afrontar.

Los grandes líderes saben «despersonalizar» las críticas. No hay que tomarse la crítica como algo personal, sino como una oportunidad de mejorar la calidad y los resultados de tu trabajo. Si la crítica se convierte en un ataque personal violento u ofensivo, lo deseable es no responder. La mejor respuesta será el

silencio, o en caso de tener que hacerlo, decir algo racional y no emocional, basado en información verificable, hechos, cifras y datos, sin caer en juicios de valor.

Pékerman es una persona con alto grado de inteligencia emocional, que le lleva a mantener un alto nivel de comprensión con el error y la crítica, sin menoscabar la exigencia y el profesionalismo. Por eso muchas personas ven en él a un padre, a una persona con una gran humanidad.

Así lo ratifica Gerardo Salorio, preparador físico y hombre de confianza de Pékerman en una entrevista al portal web Futbolred: «Él es más un docente que otra cosa; es estricto cuando tiene que serlo, pero generalmente lo veo como un verdadero maestro, les enseña a los jugadores, habla con ellos y también toma un rol de padre. La verdad es que es muy inteligente».

La experiencia de Pékerman, al frente de equipos con diversas culturas y costumbres, lo ha preparado para saber gestionar equipos con una tendencia natural a resistirse al cambio. Las personas suelen rechazar —y criticar— los cambios de costumbres y métodos del pasado. Es natural, porque los cambios suelen ser interpretados como amenazas o en el mejor de los casos como incomodidad. La mayoría de la gente critica los cambios —y a los líderes que los introducen— por la pereza que experimentan ante ellos. Cambiar de hábitos siempre ha sido un proceso doloroso y a Pékerman le ha tocado hacerlo con la Selección.

En los procesos de *coaching* en comunicación, nuestros clientes toman mayor conciencia de la importancia de saber conectar con las personas. Es la esencia del liderazgo. Todo líder necesita comunicar y esta comunicación tiene que ser eficaz. Algunos ejecutivos, durante los entrenamientos en comunicación,

«descubren» quiénes son de verdad y dónde se encuentra su verdadero «tope» como líderes.

Es recomendable que los ejecutivos y gerentes organizacionales sepan defenderse con éxito en las tres distancias básicas de la comunicación: la distancia corta (comunicación con individuos), la distancia media (comunicación ante grupos) y la distancia larga (la comunicación para audiencias). No hay que olvidar que el primer destinatario de la comunicación es uno mismo: nos hablamos, nos escuchamos y gracias a este diálogo aprendemos a conocernos, a entendernos y a comprendernos.

Pékerman es un buen comunicador, especialmente en la distancia corta, cuando él mismo es el soporte y el mensaje, es decir, cuando es el emisor y también un receptor. Este tipo de comunicación es esencialmente humana, no hay medios que reproducen y multiplican nuestro mensaje.

Es en la distancia corta donde nos jugamos la credibilidad. En esta distancia, nos mostramos como somos y como los demás nos perciben. Y Pékerman es muy bueno en la distancia corta, principalmente porque sabe escuchar. Nada hay mejor en la comunicación que saber escuchar con atención e interés. Una actitud de verdadera escucha activa genera confianza y conecta con las personas. Los jugadores saben que Pékerman es y aparenta ser alguien confiable, que los conoce, comprende y escucha con humildad y deseo sincero de aprender. No busca ganar en la comunicación sino persuadir.

El líder, por definición, suele ver lo que otros no ven. Su trabajo y misión tiene una proyección y unos detalles que el resto siempre es incapaz de ver. Por eso, en la labor de liderazgo, uno de los puntos cruciales es saber comunicar la visión a tus se-

guidores y mantener un grado moderado de motivación; al tratarse de un trabajo no terminado, siempre estará sujeto a críticas pero el líder logra que ellas no distraigan al grupo de lo importante, del objetivo y del proceso diseñado para alcanzarlo.

Un punto en el que Pékerman ha arriesgado es en reducir al mínimo la comunicación de distancia larga y la media, salvo con su equipo de trabajo y los jugadores. Es una tendencia humana criticar cuando no tienes acceso a una información relevante, cuando percibes que no hay total transparencia con la información que suministran los líderes.

En la distancia corta y en la distancia media, con su equipo de trabajo y con los jugadores, Pékerman hace circular suficiente información, bajo unas normas estrictas recogidas en un protocolo que todos los jugadores deben respetar y cuya violación es una falta muy grave. De hecho, durante la «Era Pékerman» el público se ha tenido que enterar de algunas cosas que sucedían en la Selección —o de simples opiniones de algunos jugadores— por filtraciones o publicaciones en redes sociales por parte de los protagonistas. Nunca nada oficial, salvo el contenido de las ruedas de prensa, que suelen ser largas y completas.

Actuar así tiene un doble efecto: las críticas se acentuarán, pero estas serán de menor cantidad y resonancia. A pesar de que se trata de una apuesta que no pocas veces se vuelve en contra, al dejar que los demás saquen conclusiones de informaciones incompletas, de murmuraciones y chismes, el nivel de volumen y cantidad informativa es tan reducido que sus consecuencias no afectan tanto, y, en cualquier caso, es más lo que se gana: concentración y foco evitando distracciones mediáticas.

Sin embargo, la estrategia comunicativa de Pékerman, que es la misma que veo en una gran cantidad de CEO organizacio-

nales, tiene sus riesgos. Reducir al mínimo indispensable la comunicación media, y casi a la totalidad la larga, es algo que suele acabar afectando al nivel y calidad de tu liderazgo y a veces también la credibilidad. Si tu comunicación es limitada o deficiente, tu liderazgo también lo es. Mientras el viento corre a favor, no notas el peligro, incluso se percibe con intensidad el lado positivo: la alta atención y relevancia que recibe el personaje las pocas veces que comunica. Es cuando las cosas marchan mal cuando uno descubre que tiene sus riesgos olvidarse de comunicar en la distancia larga y de no contar con una estrategia para ello.

Esta cultura de sobriedad en la comunicación, que parece haber contagiado a toda la Federación Colombiana de Fútbol, tiene un límite, que si lo sobrepasas se te vuelve en contra, y suele acabar siendo una posición cómoda o la expresión de algún miedo o limitación en la capacidad de liderazgo.

Los grandes líderes no tienen miedo a la comunicación. Saben que no pueden informar de todo continuamente, pero a la vez se esfuerzan por tener un canal de difusión objetivo y profesional, ajeno a estados de ánimo e intereses partidistas. Esto permite que, cuando lleguen los momentos de crisis, el canal sea creíble y se puedan afrontar los problemas con mayor probabilidad de superarlos en menos tiempo y a un menor costo.

Un ejemplo de ello es el técnico del Chelsea de Inglaterra, el polémico José Mourinho. En cada uno de los clubes que ha dirigido, siempre se ha caracterizado por «disfrutar», al menos aparentemente, ese momento de diálogo con los periodistas. Su actitud con los medios es lo más alejada del miedo o la prevención, consciente de que los medios enmarcan nuestras vidas y son agentes fundamentales, sin los cuales no se puede entender la sociedad contemporánea.

En las ruedas de prensa, al igual que Pékerman, responde a todas las preguntas, siendo en ocasiones brusco y ofensivo con algún periodista crítico, cosa que no hace el argentino. La otra diferencia entre el portugués y Pékerman es que este habla, muy rara vez, privadamente con los medios.

No obstante, ambos entrenadores tienen algo más en común: durante las ruedas de prensa, y más aún en la distancia corta, conectan con las personas, las entienden y llenan sus expectativas, increíblemente con estilos distintos. Comprenden la incertidumbre que prueban muchos jugadores ante los grandes retos y el estrés propio de la alta competición.

Tienen una capacidad admirable de conexión y motivación. Saben comunicar la enorme diferencia entre la situación que viven sus equipos del momento y las metas esperadas, distancia que se reduce con trabajo y compromiso de todos, es decir, con unidad.

Si la mente humana percibe siempre que los problemas son reales y presentes, y las metas como etéreas y lejanas, es normal que la incertidumbre aumente en una parte del público, cuando la información es deficiente o insuficiente. La confianza inicial se convierte rápidamente en escepticismo y luego en críticas si los resultados no llegan. Por eso, cuando decides no comunicar en la distancia larga, estás haciendo una apuesta arriesgada, como la que hizo un hincha del Tottenham en septiembre de 2001, cuando en el descanso del partido contra el Manchester United apostó la hipoteca de su casa a que su equipo remontaba el 3-0 del descanso. En este caso, su equipo acabó ganando 3-5 el partido y la historia tuvo un final feliz.

Si bien a veces las apuestas arriesgadas salen bien, no siempre es lo más recomendable. No hay mejor plan de comunica-

ción que ponerse al teléfono, dar la cara, aunque sea para responder «ahora no toca» o «no hay nada que decir sobre este tema». Una persona entrenada, con alta autoestima y manejo de la comunicación, potencia su liderazgo y credibilidad cada vez que comunica. Nadie nos obligará a decir lo que no queremos decir. Si evitamos la comunicación de distancia larga no podremos librarnos de que el público piense que escondemos algo. En el mejor de los casos, perdemos una oportunidad maravillosa de comunicar el mensaje que más nos interesa.

Pékerman, como líder, ha tenido también que lidiar con la crítica más dolorosa, la interna. Las estrellas deportivas —los jugadores de fútbol no son una excepción— no son personas fáciles de motivar y liderar, lo cual hace del trabajo del director técnico argentino algo aún más meritorio. Ellos, jóvenes exitosos y con mucho dinero, son también seres humanos con la tendencia a criticar lo que no les gusta, a rechazar situaciones que les suponen algún tipo de incomodidad, a enfrentar a cualquier forma de autoridad que no satisfaga sus voluntades o caprichos.

La psicología es unánime en su veredicto: todos los seres humanos hemos sido heridos en el pasado por algún tipo de autoridad, y por tanto es normal que reaccionemos con resistencia ante nuevas formas de autoridad que interpretamos como invasoras de nuestra legítima libertad, de nuestro criterio, de lo que consideramos que es lo más justo y beneficioso.

Es admirable el tacto y el buen hacer de Pékerman con los jugadores. Ha conseguido que su autoridad sea respetada y valorada en alto grado. Ha sabido enfrentar situaciones internas conflictivas, sin importarle los galones y la veteranía del jugador, de una manera que reforzaba su liderazgo y la unidad del grupo.

Algo así no se ve con mucha frecuencia y merece ser destacado. Estamos ante un líder especial.

Una mirada al líder

Se dice que no es fácil conocer a Pékerman y, sin embargo, presenta un estilo de liderazgo y unos rasgos de comportamiento claramente definidos. Echemos una mirada al líder de la Selección Colombia, aquel hombre que en la cantera de Argentinos Juniors dio a luz, «fútbolísticamente» hablando, a jugadores como Riquelme, Batista y Cambiasso.

Si algo repite Pékerman en casi todas sus intervenciones en ruedas de prensa es que el camino del éxito no es un camino fácil. Esta idea es clave y muy poderosa. No la dice para sembrar miedos, sino para propagar trabajo con humildad. Él es un líder que reniega del facilismo.

Los objetivos no se alcanzan de la noche a la mañana, sino que son fruto, como ya dijimos, de un proceso; generalmente llegan como consecuencia de un trabajo arduo, lleno de renunciaciones y sacrificios, que implica mucha preparación, no solo entrenar el cuerpo, sino también la mente. En otras palabras, el liderazgo de Pékerman está basado en el trabajo y en la constancia.

Considero que hay por lo menos otros dos pilares evidentes en el estilo de liderazgo del técnico argentino: la preparación y el compromiso. Si algo se puede concluir, al ver un partido de fútbol con amigos en un bar o al escuchar un programa radiofónico deportivo, es que cualquier persona puede ser técnico de fútbol. Y en el fondo es verdad. Cualquiera puede ser técnico, pero pocos son capaces de ganar maximizando resultados. Muchos pueden elaborar una alineación, pero pocos son los que saben marcar una ruta y mover a los jugadores para que

la recorran con orden, dedicación y compromiso. Esta es una característica propia de un líder. Por eso, hay muchos técnicos y muy pocos líderes.

Más allá de lo que pueda lograr finalmente con la Selección Colombia, considero a Pékerman un ejemplo de liderazgo. Y lo digo ahora, poco antes de que dos empates o derrotas consecutivas, por ejemplo en la próxima Copa América Centenario, le haga entrar en desgracia. Todos sabemos que el técnico argentino puede pasar de héroe a villano en menos de lo que canta un gallo, como le sucedió a Carlo Ancelotti en el Real Madrid.

El caso de Ancelotti es muy particular, pues es un buen estratega y un excelente líder, con una capacidad empática con los jugadores insuperable. Sin embargo, ha sido cuestionado como entrenador porque el rendimiento físico de sus jugadores no es el mejor, y este es un elemento clave en el deporte de alto rendimiento. Florentino Pérez, presidente de la escuadra «merengue», es un dirigente con poca paciencia, con hambre de títulos y con poco interés por el pasado. El despido de «Carletto», uno de los técnicos más laureados de Europa, se puede resumir en la unión del hambre (Ancelotti) y las ganas de comer (Florentino).

Vuelvo a Pékerman para destacar en él otras habilidades de liderazgo. En efecto, el seleccionador argentino aporta valía a los demás por medio del trabajo y del servicio. Un buen líder es siempre un ejemplo de trabajo y de preocupación por las personas y los equipos. Hay que buscar ganar y la mejor fórmula es cuidando y protegiendo al recurso humano. Entiende que su compromiso con la organización implica una actitud comprometida y laboriosa, orientado claramente al resultado: él vino a mejorar los números de la Selección en el pasado, y no necesita que nadie se lo recuerde.

Por todo lo anterior, pienso que Pékerman presenta un estilo de comportamiento muy bien definido, otra cosa muy diferente es que nos guste o no cómo es.

Pékerman ha recibido muchas críticas, como dije, y una de ellas se refiere a su estilo de comunicación. Se le acusa de ser una persona inaccesible y poco comunicativa y, en definitiva, excesivamente reservada. ¿Es cierto? ¿Cómo es Pékerman realmente?

Observando actuar a Pékerman, y teniendo en cuenta su trayectoria profesional, destacaría en él los siguientes rasgos:

- Sabe escuchar con atención e interés.
- Es paciente y perseverante en los planes acordados.
- Es coherente y leal con los compromisos adquiridos.
- Es un buen defensor de ideas y personas.
- Es un pensador crítico, orientado a los detalles.
- Es discreto, preciso y exacto.
- Tiene buena capacidad para resolver problemas.

Toda moneda tiene dos lados, una cara y una cruz. Si la cara son las fortalezas, la cruz son las limitaciones. Así, de la misma manera, las personas y los líderes no son una excepción.

Aunque la edad y la experiencia le han ayudado a curtir su carácter, puede llegar a ser una persona muy sensible, quizá precisamente esto explique también su estrategia de protegerse y de «aislarse» más de lo normal, como le critican algunos. Juicio que él mismo comprende porque sabe cómo se vive el fútbol en Colombia. Muchos olvidan que «Don José», como le llaman, conoce muy bien el país. Jugó en el Deportivo Independiente Medellín, club en el que disputó como volante de contención 101 partidos y anotó quince goles. Ahí mismo terminó su carrera por una fuerte lesión de rodilla a los veintiocho años. Pékerman

conoce Colombia a la perfección y sabe a lo que se atiene cuando toma decisiones que chocan con tradiciones y costumbres locales. Sin duda, en esto, es un líder valiente.

Mirando a Pékerman, veo también una persona dialogante de gran capacidad empática. Sabe ponerse en el lugar de los jugadores, sin bajar el nivel de exigencia. Como líder, sabe que dejará de conectar con ellos el día que deje de comprenderlos. Su autoridad moral depende mucho de algunos valores, como la lealtad, la confianza y la comprensión.

A pesar de su alta empatía, el director técnico argentino parece a veces ser una persona altamente racional. Antes de tomar una decisión o de hablar con los jugadores, recopila toda la información posible. A Pékerman no le gusta, en un ámbito profesional, dejarse llevar por los sentimientos. No le parece correcto y, sin embargo, sabe que con facilidad coge cariño a los jugadores. Por eso necesita establecer protocolos de comportamientos muy detallados y organizar a la Selección según un método, para que la emotividad y el afecto que puede sentir por sus jugadores no vayan en menoscabo de la profesionalidad y de los resultados.

Pékerman detesta la manipulación —ni sufrirla ni mucho menos realizarla— y por eso ante ella reacciona de manera contundente, hasta el punto que puede ser percibido por algunos en ocasiones como excesivamente rígido. Es una persona con un hondo sentido de responsabilidad: cumple con sus obligaciones y responde por sus acciones, y lo mismo pide a su equipo de trabajo y a los jugadores. Todo lo que puede afectar negativamente al bien común, al interés del grupo, adquiere tintes dramáticos. No es un tema negociable.

Otro rasgo de su inclinación racional es su estilo de comunicación basado en argumentos y experiencias. Muy pocas veces pretende persuadir basado en meras opiniones. Los jugadores reconocen en él una actitud sincera y transparente, con una notable predisposición a escuchar y a proponer soluciones solidarias, es decir, que nadie quede «marcado» ni humillado. Tiene una capacidad enorme para comprender situaciones y llegar a acuerdos, siempre y cuando no pongan en riesgo la calidad y los criterios de desempeño específicos necesarios para alcanzar los objetivos.

Por tanto, otro rasgo de Pékerman es su solidaridad. Siempre que se puede, intenta dialogar y no imponer sus intereses, porque sabe que la mejor manera de crear un equipo unido y compacto es transmitiendo a sus jugadores algunos valores; el más importante de todos, la lealtad. Sus jugadores saben que él no los va a abandonar, que los comprende y que intentará defender hasta el final los intereses de cada uno siempre y cuando no pongan en riesgo el interés del grupo.

Por otra parte, Pékerman, como todo ser humano, no es perfecto y tiene sus limitaciones. A pesar de que es una persona probada en tomar decisiones valientes, una de las limitaciones más importantes puede ser el miedo o la ausencia de mayor valor en situaciones límite o de alto riesgo. Su manera de ser, sobre todo en situaciones de estrés, puede llevarle a ser algo pasivo e indeciso en la toma de decisiones. A Pékerman no le gustan las alternativas desconocidas y que supongan cambios bruscos; es más amigo de mantener el plan de acción planeado y confiar en el proceso.

Este tipo de comportamiento, natural y lógico, puede llegar a ser una limitación importante en un líder que dirige un

equipo de alto desempeño, donde un resultado favorable puede depender veces, en buena medida, de saber actuar o reaccionar de manera pronta, creativa y genial ante un suceso no esperado.

Hay momentos en los que la diferencia entre ganar o perder, entre ser bueno o pasar a la historia, está en la intuición y en la audacia para actuar con valentía. A veces mantener la mirada en los datos objetivos te distrae e impide llegar a soluciones innovadoras. En los momentos claves, la verdad objetiva es siempre superada por el poder creativo del ser humano; ese destello de la energía del universo que no puede contener ninguna estructura.

Para ser el mejor hay que superarse continuamente; para ser único, además, es necesario a veces romper el orden establecido. Solo así se cambia la historia. ¿Será Pékerman capaz de esto?

CAPÍTULO 2

LA CONVOCATORIA

La concentración siempre ha sido un mensaje importante en mi discurso. Cuando los jugadores salen del vestuario, siempre es lo último de lo que les hablo. El fútbol es cada vez más un ajedrez y en el ajedrez, si pierdes un segundo la concentración, estás muerto.

ALEX FERGURSON

El peso de las emociones

Vicente del Bosque, seleccionador de fútbol de España, visitó Colombia el 5 de junio de 2013. En ese entonces era el último técnico campeón del mundo. El seleccionador español llegó al país por una invitación especial que le había hecho el diario *Marca* para impulsar su lanzamiento en Colombia. *Marca* informó a la Federación Colombiana de Fútbol de la llegada de Del Bosque, por si José Néstor Pékerman tenía deseo y posibilidad de saludarlo.

Del Bosque aterrizó en Bogotá a media tarde acompañado de Ángel María Villar, presidente de la Federación Española de Fútbol. Se dirigió directamente al hotel Hilton de la carrera Séptima con 72. Subió a la habitación a cambiarse, mientras que los directivos del diario *Marca*, con Germán Arango a la cabeza, decidieron esperarlo en el *hall*. Fue entonces cuando Germán

Arango vio en una silla, sentado y solo, como cualquier otra persona dentro del lugar, a José Néstor Pékerman.

Sorprendido, Germán Arango se acercó al profesor, a saludarlo con la deferencia que se merece. Mientras el técnico argentino se ponía de pie, el entonces director adjunto de *Marca* en Colombia manifestó su asombro y desconcierto por verlo:

—No sabía que vendría, señor Pékerman. No me habían informado nada al respecto —le dijo Germán un poco aturdido.

—Solamente he venido a saludar a Del Bosque —respondió con una sencillez impactante—. Es el técnico de España, el último campeón del mundo...

Aunque generalmente sobrio en palabras, el tono de voz y la expresividad no verbal del profesor Pékerman son muy elocuentes. «He venido a saludar al técnico campeón del mundo», dijo, en un tono de voz que reflejaba una mezcla de placer, orgullo y obligación, como si fuera algo inexcusable, un deber de respeto y reconocimiento, saludar a don Vicente.

Esta historia dice mucho del protagonista de este libro: estamos ante una persona esencialmente sencilla y humilde, que hace las cosas porque siente que tiene que hacerlas, por responsabilidad, pero sin hacer *show* con su presencia. Las personas humildes saben apreciar a los demás, nunca se sienten superiores a nadie y priorizan la paz sobre la razón: así es Pékerman. Como si *el Profesor* fuera asiduo lector de León Tolstoi, quien sostenía que, en las cosas importantes, la razón poco tenía que enseñar: «Todo lo que yo sé me ha sido dado por el corazón», dijo el escritor ruso.

A esa sencillez y esa humildad de Pékerman se le añade otro rasgo de su carácter: la prudencia. La vida en general se compone de verdades y mentiras, de realidades y apariencias, que el hombre

intenta descubrir y manejar, no sin esfuerzo, con la ayuda de la recta razón. La persona prudente sabe que hay verdades que hay que decir y verdades que hay que callar porque, en ciertos momentos, la única manera de tener razón es perdiéndola.

Cuando observo el comportamiento de Pékerman, veo a un hombre que busca ser razonable pero no racional. En él, más allá de su orden lógico y profesionalismo, prima el sentimiento. Como si lo racional fuera un requisito de la acción humana, no lo esencial de ella. Rousseau decía: «Si la razón hace al hombre, el sentimiento lo conduce». Algo así sucede misteriosamente en Pékerman, convencido de que, como decía Pascal, «muy débil es la razón si no llega a comprender que hay muchas cosas que la sobrepasan».

La prudencia lleva a Pékerman a ser pacífico. Uno de los grandes líderes de la historia, Mahatma Gandhi, introdujo, en la India de la primera mitad del siglo XX, una innovadora visión humanista. Esta quedó recogida en la obra *Historia de mis experiencias con la verdad*. Una de las tesis principales de su visión humanista es que el bien de la paz está por encima de los demás, hasta el punto de sostener que la desobediencia civil —*satyagraha*—, que predicó contra los abusos del imperialismo, debía ser una suerte de «fuerza de la verdad pacífica».

Pékerman, salvadas las distancias, recuerda en algo a Gandhi, no solo porque su comportamiento tiene algo de asceta rebelde rodeado de un cierto misticismo. Otro motivo de mayor peso nos lleva a pensar así. Al igual que Gandhi, Pékerman es un maestro de la inteligencia emocional y pocos como él entienden el peso que tienen las emociones. Es vital para un líder saber reconocerlas y dominarlas con el fin de lograr una mayor

conexión humana, un aumento de los niveles de conciencia y en consecuencia maximizar la efectividad.

Recuerdo el caso de una mujer extraordinaria, gerente de división en una multinacional, que acabó renunciando a ella y yéndose a trabajar al sector público. ¿Qué fue lo que pasó? Hay dos versiones. La de ella: por sus resultados y preparación, quería un ascenso, lo obtuvo y después de un año se dio cuenta de que no era lo suyo y decidió renunciar para hacer unas actividades más cercanas a sus intereses. La versión de la compañía: como gerente, no supo liderar equipos, no pudo trabajar en equipo, no era una buena líder, no lograba hacer empatía con su gente, inspirarlos, motivarlos, apoyarlos. Es un caso triste, porque estamos ante una persona con un conocimiento y una preparación extraordinarios.

Los que nos dedicamos al *coaching* y a la consultoría sabemos que hay muchos casos parecidos. Una cosa es ser muy pilo y otra cosa muy distinta es ser un gran líder. Uno puede ser capaz de dar lo mejor: esto es ser un profesional excelente. Pero otros son capaces de hacer que otros den lo mejor de sí: esto es el arte del liderazgo, para el cual necesitas dar un justo peso y valor a las emociones. No basta tener razón: lo que necesitas es conectar. El caso de esa mujer maravillosa —y otros cientos más que conozco— nos enseña que tener razón a veces puede cegar la visión e impedir conectar emocionalmente con los demás. Tener razón, para las personas que no son humildes, sencillas y prudentes, acaba siendo como el sol: ilumina pero, si te enfocas en él, ciega.

El apóstol de la resistencia pacífica tiene una frase genial que describe cómo un mal uso de las emociones suele ser la causa de la mayoría de los conflictos que experimentan los seres

humanos: «Las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista», dijo Gandhi.

Traigo a la memoria el recuerdo de este gran líder que cambió la historia de la India porque me evoca una de las principales habilidades de José Néstor Pékerman. En efecto, si algo se ha destacado del entrenador argentino es que con él llegó la paz a la Selección Colombia y que ha logrado una gran conexión con sus jugadores. Que sea tímido y hermético no significa que no tenga inteligencia emocional, sino que huye de algo que no le gusta, que posiblemente es el ser objeto de dimes y diretes continuos y de sus consecuencias nefastas; estas actitudes reducen la concentración y minan la calidad emocional de sus jugadores.

Daniel, uno de los maestros de la inteligencia emocional, afirma con rotundidad que la empatía es una de las competencias más importantes de la inteligencia emocional. Pékerman sin duda tiene una notable capacidad empática en la distancia corta, con quien quiere tenerla, pues sabe comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Su nivel de autoconocimiento, de autocontrol y automotivación es alto. Estas fortalezas le facilitan el poder percibir lo que otros sienten o pueden sentir sin decirlo, que es la esencia de la empatía.

De la misma manera que minutos antes de iniciar un partido los jugadores saltan al terreno de juego para calentar, así también deberíamos hacer los seres humanos con las emociones antes de pronunciar una palabra —o un juicio— y establecer cualquier tipo de relación humana. Cuando no lo hacemos, el riesgo de lesiones o pequeños «desgarros» o molestias «musculares» es alto.

Las emociones tienen el poder de mover a la acción, y esta será radicalmente distinta si depende de una emoción u otra. Saber escuchar, jugar, controlar, doblar y, cuando sea necesario, también estirar las emociones, es el mejor calentamiento para la vida humana. Del uso inteligente que hacemos de las emociones depende la visión que tenemos de nosotros mismos y la efectividad en las relaciones humanas.

Por eso recomiendo con asiduidad a mis estudiantes o clientes adquirir el hábito de preguntarse con frecuencia antes de tomar una decisión: ¿Qué emoción estoy sintiendo en estos momentos? ¿Qué evidencias tengo de que esta emoción esté justificada? ¿Qué me dice la emoción? ¿Me sirve? ¿Qué emoción es la que más me ayuda a alcanzar mis objetivos? ¿Puedo decir algo para cambiar la emoción que tengo actualmente por la que más me serviría tener? En resumen, tener inteligencia emocional es saber hacer un uso racional e inteligente de las emociones.

La afinidad que muchos jugadores sienten y han expresado hacia Pékerman se explica en gran parte por su capacidad empática: el director técnico argentino es sensible, sabe interpretar los sentimientos ajenos y no se muestra nunca indiferente a lo que es importante para sus jugadores. Podemos concluir que tiene un gran radar social. Que no lo tenga con el llamado «entorno mediático», no significa que no tenga la cualidad, sino que simplemente no le interesa aplicarla a ciertos contextos porque considera que no es productivo para sus objetivos.

Recuerdo mucho que en una oportunidad, mientras aún se jugaban las eliminatorias, se filtraron unas fotografías en las que mostraban unos mensajes motivacionales que José Néstor Pékerman les había puesto a sus jugadores. Junto con su cuerpo

técnico, de la manera más sencilla y humilde posible, los colocaron en pósters a blanco y negro dentro de los camerinos en la parte superior.

Estos decían: «Para nosotros Brasil es Barranquilla»; «Solidaridad de equipo, es quebrar al rival con el juego de pases...»; «Este equipo siempre creyó y demostró que cuando cree... puede» y «Que se sigan sorprendiendo con Colombia, no somos más que nadie, pero tampoco menos que nadie». Los mensajes que decimos a otros y que nos decimos a nosotros mismos son importantes: generan emociones que condicionarán nuestra acción y, en consecuencia, el desempeño y al final, los resultados.

En 1992 se estrenó en Estados Unidos una película memorable, *Esencia de mujer*, del director Martin Brest, un *remake* de *Profumo di Donna*, del gran director italiano Dino Risi, una obra maestra de liderazgo, inteligencia emocional y comunicación efectiva. La historia que narra te logra transmitir un conjunto poderoso de emociones y sensaciones: tristeza, miedo, seguridad, alegría, amistad, pena, rabia, compasión, ternura, paternidad, dulzura y, sobre todo, pasión.

Esencia de mujer cuenta la historia de Frank Slade, un coronel en la reserva del ejército de los Estados Unidos, anímicamente destruido por culpa de una ceguera. Él decide pasar un último fin de semana en Nueva York, antes de suicidarse, acompañado de Charlie Simms, un estudiante universitario que necesita trabajar los fines de semana para costearse parte de su estudio en una universidad privada de reconocido prestigio. El joven va con un rol de camarada, de «lazarillo» como en la novela clásica de 1554. El suspense en la trama se logra de manera eficaz de dos maneras: con la incertidumbre de cuándo descubri-

rá Charlie los planes finales del coronel y con la posible sanción que podría recibir Charlie del rector de la universidad por no delatar a un compañero autor de una falta disciplinaria. En resumen, el espectador asiste a una historia dramática: la posible muerte del coronel y la casi segura expulsión de Charlie de la institución académica.

La relación que se establece entre el coronel y su «lazarillo» es un magnífico ejemplo de liderazgo e inteligencia emocional. De cómo aprender a conectar con la emoción del otro y también de saber comprender y adaptar el estilo de comportamiento que nos caracteriza, con el fin de ser más efectivos en la comunicación. Los dos personajes contrastan radicalmente, uno por su cinismo vital y amor por las mujeres, y el otro por la inocencia y el valor de la lealtad. Para el viejo coronel, todo tiene un interés y una finalidad; para el joven, en cambio, vale la pena defender los valores, como el de la amistad, aunque en ocasiones pueda ir en contra de tus propios intereses y fines; su objetivo era graduarse de esa universidad, para lo cual había hecho y estaba haciendo muchos esfuerzos, y no por alcanzar ese fin iba a violar un valor fundamental para él. El director de la película presenta de manera magistral esta dualidad en los personajes.

Hay una escena famosa de la película que quiero evocar porque ejemplifica algunas habilidades que debe tener un líder y que, en mi opinión, tiene, en buena parte, Pékerman.

Nuestros dos protagonistas están en un restaurante de lujo neoyorkino sentados en una mesa cuando el coronel Slade reconoce el perfume de una mujer («un suave aroma de agua y jabón») que está sentada en una mesa cercana. Después de hacer unas preguntas a su lazarillo acerca de ella, y comprobar que es bella y que le gusta a Charlie, el coronel decide «ir a por ella». La

escena no deja de ser un poco incómoda o violenta: dos hombres se acercan a una mujer desconocida con un objetivo claro: cortejarla, enamorarla. Misión nada fácil. ¿Culminará con éxito?

¿Qué hace el coronel Slade para lograrlo? Transmite una gran delicadeza y a la vez seguridad. Está convencido de lo que hace. Y este convencimiento no es artificial o fingido, sino fruto de la pasión: él ama a las mujeres, las idolatra y admira; dice que no puede vivir sin ellas, pero tampoco con ellas y que, sin embargo, las necesita y son la razón de que él esté todavía en el mundo. Cuando hay pasión, el poder de convencimiento y de mover a otros es inmenso.

—Disculpe, señorita, ¿le importa que la acompañemos? —preguntó Slade, de pie, a una distancia prudente. Y después de unos segundos, adelantándose a la respuesta añadió—: Presiento que la tienen descuidada.

Ella, con cara de sorpresa, bajando la mirada y dando comienzo a una conversación de dos, dijo:

—Bueno, estoy esperando a alguien.

—¿De inmediato? —cuestionó él.

—No —respondió la dama—, pero dentro de unos minutos.

—Unos minutos... Algunas personas viven toda una vida en un minuto. ¿Qué está haciendo ahora mismo? —continuó el coronel, de pie.

—Lo estoy esperando a él... —dijo ella.

—¿Le importa que lo esperemos con usted...?, ya sabe, para que los mujeriegos no la importunen —afirmó, consiguiendo una sonrisa de la mujer.

—No, no me importa —respondió ella con timidez después de mirarlo unos segundos.

Hasta aquí el coronel ha logrado superar la primera barrera, la natural desconfianza ante un desconocido que se nos acerca de improviso. Ha conseguido estar sentado en la misma mesa que ella, lo cual es un primer paso importante. Pero quedan más barreras que superar y por eso continúa la conversación acudiendo a un recurso muy poderoso.

—Sabe —dice Frank Slade—, detecto una fragancia en el aire... No me diga qué es... Jabón Hermanas Ogilvie.

—¡Es asombroso! —exclamó ella.

—Yo me dedico a asombrar —dijo sonriendo el coronel.

—Es Jabón Hermanas Ogilvie. Mi abuela me regaló tres pastillas en Navidad.

—Estoy loco por su abuela. A ella también le habría gustado Charlie. ¿Cómo se llama usted? —interrogó Slade.

—Donna —respondió ella.

—Yo soy Frank y este es...

—... Charlie —añadió Donna.

Comienza a fluir la comunicación. La mujer ya no está en una actitud cien por cien reactiva, sino que empieza a conectar con la conversación, a participar en ella con un poco de más confianza. Después de unos segundos de silencio, ante la duda de cuándo aparecerá la pareja de la bella mujer, el coronel continúa.

—Dime, Donna, ¿bailas el tango?

—No, una vez quise aprender pero...

—¿Pero? —preguntó él.

—Pero Michael no quiso —respondió ella rápidamente.

—¿Michael? ¿El que estás esperando?

—Sí. Michael dice que el tango es muy tonto.

—Pues yo creo que Michael es tonto —dijo el coronel pensando en un distractor—. ¿Quieres aprender a bailar tango, Donna?

—¡Ahora?

—Te ofrezco mis servicios, gratuitamente, si lo deseas.

—Creo que tengo un poco de miedo...

—¿Miedo de qué? —preguntó él.

—Miedo a cometer errores —dijo ella.

—No hay errores en el tango, Donna, no es como en la vida, el tango es así, simple, y esto lo hace maravilloso —añadió él—. Si uno se equivoca o se enreda, sigue bailando. ¿Por qué no lo intentas? —añadió con una leve sonrisa y una mirada penetrante y a la vez confiable.

—De acuerdo, haré un pequeño intento.

¡Bingo! El coronel lo consiguió y terminó bailando *Por una cabeza*, un famoso tango argentino, con la mujer más bonita del restaurante. ¿Qué fue lo pasó realmente?

En mi opinión, se trata de una escena mágica por el conjunto de elementos que entran en juego. El contraste es impresionante: la dulzura y delicadeza de una hermosísima mujer frente a la rudeza y cinismo de un coronel al borde del suicidio. La transformación de Slade, con el fin de conquistar a la mujer y lograr su objetivo, es total. Lo cual nos da una de las lecciones más importantes de inteligencia emocional: si quieres ganarte a alguien, tienes que descubrir cuál es su estilo de comportamiento y adaptarte a él, para ganarte su confianza y conectar con su emoción.

Además, impactan otras habilidades: el coronel utiliza el humor, hace reír a la bella mujer con unos diálogos muy rápidos, ingeniosos, educados y a la vez provocadores. Y por último, hace algo que está en la esencia de los grandes líderes: descubre algo que es importante para la gente y ayuda a superar los miedos, esos miedos que bloquean decisiones que uno sabe que

debe tomar. ¿Quién no se ha arrepentido —a veces con una cierta amargura— de no haber hecho algo que le motivaba, por culpa de algún tipo de aprensión, desconfianza o temor?

En el caso de Donna, que amaba el tango, su freno fue el miedo a disgustar a su pareja y quizá también el pánico al error, pues aparentemente el tango no es un baile sencillo. Uno de los grandes monstruos que nos impiden avanzar en la vida es «tengo que hacerlo bien»; otro engendro igual de fuerte es «los demás tienen que tratarme bien y ser agradables conmigo»; pocas creencias han limitado y frenado más al ser humano.

Los valores de un líder

Lo realmente decisivo es el *ser*; no el *parecer*. En otras palabras, tener carácter; la personalidad, entendida en su dimensión de imagen pública, no es lo prioritario. Esto lo han afirmado grandes maestros del liderazgo, como Stephen Covey, y muchos exitosos empresarios, entre otros, Fred Smith, Howard Schultz, John Mackey, Herb Kelleher y Marcus Lemonis, presidente de Camping World y Good Sam Enterprises.

Una vez preguntaron a Lemonis, millonario que se volvió famoso por salvar empresas en quiebra: ¿Cómo selecciona los socios para hacer negocios? La respuesta fue contundente: «Tener socios en un negocio es la clave del éxito porque aumentan los niveles de experiencia. Además de dinero, un socio debe traer red de contactos, experiencia y conocimiento. Pero para mí lo más importante es identificar a las personas idóneas basándome en su carácter, porque la experiencia y los conocimientos los considero después». El carácter es la clave del éxito.

Como parte fundamental del carácter, están los niveles de conciencia, los principios y los hábitos. Conceptos que pueden parecer abstractos y alejados de la realidad, cuando en verdad condicionan en gran medida los resultados y la efectividad de las personas y de las organizaciones. Covey, por ejemplo, sostiene que existen principios básicos para vivir con efectividad. Estos son universalmente válidos, y cuando se aprenden esos principios y se integran en el carácter, la consecuencia inevitable es experimentar un verdadero éxito, acompañado de una felicidad duradera en el tiempo.

Pékerman sostiene lo mismo; es un hombre de firmes principios y costumbres, que ha convertido en hábitos de fuerte arraigo en su personalidad.

Una vez tuve la ocasión de tomarme un café en Barcelona con un profesor de una prestigiosa escuela de negocios. Habíamos quedado para hablar de un proyecto, pero luego nos pusimos a comentar la confusión que tienen muchos directivos y empresarios a la hora de definir qué es un principio y qué es un valor; con frecuencia se utilizan estos términos indistintamente, al hablar de las mismas cosas, desconociendo quizá que los principios están llenos de valores y que los valores presuponen los principios.

Recuerdo ese día como si fuera hoy porque la conversación tuvo lugar alrededor de una de las experiencias que más me gustan: los desayunos en vacaciones, sin afanes ni estrés, con tiempo para saborear con calma lo que es imposible en la rutina cotidiana. Me pedí un buen chocolate en taza grande y un típico desayuno catalán, el tradicional *pa amb tomàquet*, de dos buenas piezas de pan artesano, tomate natural restregado sobre él y buen baño de aceite de oliva virgen extra con una pizca de sal.

Mi colega comentó que los principios son expresión de la realidad y evidentes por sí mismos, en cambio los valores no siempre:

—Los principios son *universales*, es decir, trascienden la cultura y la geografía. También son *intemporales*, no cambian nunca: principios como la justicia, la amabilidad, el respeto, la honestidad, la integridad, el servicio, la contribución; y, además, son indiscutibles, es decir, manifiestos —dijo.

—¿Por ejemplo? —le pregunté.

—Por ejemplo... No es posible gozar de una confianza duradera sin honestidad. O también el *principio de la siembra*: si quieres cosechar, es evidente que antes habrás de preparar el campo, buscar una buena semilla, sembrar, cuidar el campo mediante abonos puntuales y limpieza de las malas hierbas, etcétera. —me respondió mientras yo analizaba—. Piénsalo: es una ley natural, que requiere de los hábitos para concretarse de manera eficiente.

Fue un diálogo interesante porque yo soy más partidario de trabajar los niveles de conciencia, los valores. Los hábitos ciertamente ayudan a ser más efectivos y productivos pero no necesariamente son tu mejor aliado para llegar a tu destino. La eficiencia y la productividad son un medio, no la finalidad, y a esta solamente llegas a través de la conciencia y de los valores.

La ventaja de basar nuestro comportamiento en principios está en que el éxito no será fugaz, casual o accidental, sino perdurable. Por el contrario, los valores son mutables: no es lo mismo «lo que valoramos» en cada etapa de la vida. Lo lógico y natural es que nuestra escala de valores se vayan modificando, pero no nuestros principios.

Una persona que actúa basada en principios se convierte en un modelo digno de imitar o seguir. Es decir, se transforma en un verdadero líder, en una persona inspiradora a quien otros

desearán acompañar, seguir y apoyar. La prueba de fuego para un verdadero líder es tener y usar la capacidad de concretar esos principios en la toma de decisiones y en la resolución de los problemas que debe enfrentar a diario.

Pékerman es un buen ejemplo de lo dicho anteriormente, pues su credibilidad está basada en una ética fundamentada en principios, principalmente dos: el trabajo metódico y la humildad en las relaciones, que en él se funden en una forma de poderosa simbiosis. En efecto, en la figura de Don José destaca una notable capacidad de trabajo, no muy común en ciertos entornos futbolísticos complacientes, y una sobresaliente tendencia a trabajar con discreción. Quiere pasar totalmente desapercibido ante los ojos del mundo: una suerte de maestro zen, discípulo del legendario monje Bodhidharma, si, en lugar de la compleja y rica Argentina, hubiera nacido en la China.

No crean que es fácil ser José Néstor Pékerman, aunque desde fuera pudiera parecerlo. Aquí radica una de las grandes paradojas del personaje, y en general de todas las personas discretas, sencillas y humildes: aparecen ante la gente como si no hicieran nada en especial, dan la impresión de que lo que hacen lo podría hacer cualquiera. ¡Qué fácil es equivocarse cuando juzgamos (y no valoramos lo suficiente) a las personas!

Un director técnico parecido a Pékerman en este aspecto es el norirlandés Brendan Rodgers. A pesar de sus limitaciones estratégicas, el actual líder del histórico Liverpool es distinguido por su gran humildad, empatía y sencillez. Es amable y sincero siempre que habla. Para expertos como el periodista deportivo @PipeSierra27, estos principios son los que lo han ayudado a permanecer en su puesto de trabajo, a pesar de los malos resul-

tados y de no conseguir los objetivos deseados. Pero se diferencia de Pékerman en el trato hacia los medios de comunicación, grandes aliados del técnico local de Anfield, que han sido de gran ayuda para que el exayudante de Mourinho siga ahí.

Esos dos principios —trabajo metódico y humildad en las relaciones— condicionan el estilo de liderazgo de Pékerman y la percepción que genera en quienes trabajan con él. Juan Pablo Sorín es, junto a Juan Román Riquelme, uno de los jugadores argentinos que mejor conoce a Pékerman, unido a su maestro por dos Copas del Mundo, además de compartir un origen común, el Argentinos Juniors; ha afirmado que el director técnico es un líder horizontal, no vertical y autoritario. Su humildad hace que sea un líder que escucha a sus jugadores y colaboradores.

El «Profe» Pékerman es un líder que, aunque tiene ideas claras y una manera de entender el fútbol, no esquiva el diálogo con sus jugadores, pues no le gusta imponer su filosofía sin razonar. Esta tendencia al diálogo se palpa también en los esfuerzos que ha hecho para que haya una buena comunicación entre los equipos profesionales y juveniles de las selecciones que ha dirigido.

Pékerman se siente más cómodo ejerciendo su liderazgo basado en la autoridad, no en el poder que le da el cargo. Prefiere enseñar el camino por donde se pueden conseguir los mejores resultados, no solo mostrar cómo llegar a lo más alto, sino cómo permanecer en la cima a través de un trabajo disciplinado.

Este liderazgo lo sabe ejercer como pocos entrenadores con los jugadores más jóvenes. Y tiene su explicación: Pékerman se formó como entrenador profesional en las categorías juveniles, con toda la dificultad que tiene manejar egos, sueños y frustra-

ciones de chicos naturalmente más inmaduros. Y esta experiencia lo ha convertido en un entrenador con un olfato especial para encontrar jugadores con potencial, foguearlos y hacer lo posible para sacar de ellos lo mejor.

Junto a ser un hombre de principios, Pékerman es una persona de hábitos, que son la consecuencia de un comportamiento disciplinado. El ser humano no deja de ser un animal de costumbres, debido a que su código genético está condicionado a repetir los patrones conocidos. En efecto, las neuronas se adaptan a los nuevos estímulos creando conexiones nuevas. Lo determinante del caso es saber que cuando los estímulos son repetitivos, empiezan a generar conexiones más y más fuertes en la naturaleza.

Las acciones relacionadas con hábitos no son una tarea fácil, más bien requieren un gran esfuerzo. Es interesante observar que no conllevan cambios drásticos en el corto plazo, lo cual limita la percepción de los efectos, tanto buenos como malos. En el fondo, somos cada nuevo hábito que adquirimos y cada viejo hábito que no modificamos.

Uno de los grandes éxitos de Pékerman con la Selección Colombia es haber cambiado algunos hábitos, en definitiva, haber originando una especie de segunda naturaleza en la Selección Colombia.

Pékerman es consciente de que introducir nuevos hábitos suele chocar con «el orden (o desorden) establecido» y generar así lógicas resistencias, pero también sabe que ellos son absolutamente necesarios para dar identidad y unidad al equipo; además, facilitan la vida y evitan un desgaste innecesario en las personas.

El mejor camino para mejorar los resultados no es eliminar un hábito sino sustituirlo. Se requiere de autoconocimiento, capa-

cidad crítica y creatividad, para buscar actividades que sustituyan al viejo hábito, siendo lo suficientemente agradables para que el cerebro las recuerde positivamente. Esto ha hecho Pékerman de muchas maneras, desde la forma de preparar los entrenamientos, hasta el código interno de comunicación y relación con los medios. Como ejemplo, podemos citar el reglamento de viajes en el vuelo chárter en el que viaja la Selección, que se hizo efectivo en el partido Chile-Colombia de 2012, en el que el técnico argentino modificó la distribución de los asientos del avión, situando a los jugadores que habían jugado el partido en los asientos más cómodos, para que pudieran descansar durante el vuelo.

Dicen los expertos que, sin contar los casos de personas con patologías, se requieren, en circunstancias normales, entre quince y veinte días para que nuestro cerebro registre un comportamiento como propio, convirtiéndose así en parte de uno. La repetición de actos, con paciencia y constancia, es esencial para adquirir un hábito. Pékerman es perseverante en sus decisiones y, por lo tanto, presenta una predisposición natural hacia la adquisición de hábitos.

Cuando Pékerman asumió la dirección de la Selección Sub-20 de Argentina para dirigirla en el Mundial de Qatar de 1995, la escuadra venía con problemas disciplinarios, lo que obligó a Pékerman a introducir nuevos hábitos de comportamiento al equipo, para ser más profesional y competitivo. Fuentes de la AFA sostienen que el técnico revolucionó el trabajo desde la humildad, introduciendo cambios en el método de trabajo y en el código de comportamiento de los jugadores.

De la misma opinión es el periodista Javier Hernández Bonnet, referente obligado de la información sobre fútbol en Co-

lombia. En su fantástico libro *El método Pékerman*, fruto de dos meses de una rigurosa investigación en la que logró recopilar 45 testimonios y anécdotas impresionantes, el periodista destaca que el sistema de administrar del técnico argentino está basado en la humildad y en el compromiso con la profesión, lo cual le permite gestionar la gloria y el éxito con mucho criterio.

Armando el puzzle

Una de las tareas más difíciles de un líder, y de un entrenador de fútbol, es seleccionar a los mejores. A veces, es un arte más difícil que el del ser equilibrista.

Sin duda, a los seleccionadores nacionales de fútbol no les ha tocado montar en bicicleta y pedalear en las alturas sobre cables de acero burlando la muerte, pero, en cambio, sí han tenido que aplicar una férrea disciplina para dominar el entorno del fútbol que siempre te cuestiona y te hace estar en «la cuerda floja».

Muchas personas creen que ser director técnico es lo mismo que seleccionador, pero no, porque el segundo cumple muchas funciones del primero y tiene una obligación más que implica la decisión de seleccionar a los mejores jugadores que representarán al país en partidos y campeonatos.

En la mayoría de casos, como las eliminatorias o partidos amistosos por fechas FIFA, se necesitan como mínimo veintitrés jugadores y máximo treinta. En los torneos oficiales el asunto es más riguroso. Cada seleccionador decide si dar a conocer al público una lista de «preseleccionados» o los veintitrés seleccionados oficiales. Hay también quienes dan una lista «pre» de veintisiete o veinticinco.

El técnico argentino ha optado por la opción de dar, en el caso de los torneos, los treinta «preseleccionados», y luego la lista oficial de veintitrés, previendo lesiones o actos que ayuden a que se modifique la misma.

La parte difícil: ¿Quiénes? La Selección ha usado posiciones específicas en el periodo del Profe:

- Guardameta
- Lateral derecho
- Lateral izquierdo
- Defensa central
- Mediocampista de contención
- Volantes
- Delanteros

Pékerman no es solo Pékerman sino un equipo de ocho profesionales con unas funciones muy específicas. El seleccionador y todo su equipo de trabajo tienen que ver a los jugadores y saber qué pasa con ellos en sus clubes. Tienen en cuenta el rendimiento global, la progresión, el estado de forma en las fechas previas, riesgos de posibles lesiones, entre otros, antes de emitir la lista con los jugadores seleccionados. En este llamado miran rendimiento, actividad y actitud, entre otras cosas no menos importantes. A veces, para algunos partidos amistosos, se prioriza estratégicamente el llamado de algún jugador joven con proyección, para darle la oportunidad de que se mida con los grandes y demuestre su potencial.

Por tanto, para saber a quién llamar y a quién no se requiere de criterio, olfato, visión, intuición y rigurosidad en el análisis y la interpretación de los datos más importantes que afectan a los

jugadores. Esta capacidad de observación y medición se pone a prueba especialmente en los entrenamientos, porque a veces un jugador no rinde igual en su club que en la selección. Son entornos diferentes, con sistemas desiguales y hasta opuestos, incluso con motivaciones a veces muy distintas, e indudablemente todo ello condiciona el rendimiento final del jugador.

Armar el *puzzle* es con frecuencia la tarea más difícil del seleccionador. Decidir en cada fecha de eliminatoria quién entra y a quién sacas es una labor complicadísima que siempre ha contado y contará con críticas.

El tema de los arqueros es, casi siempre, el más sencillo, pues son 3. El problema viene en los demás jugadores, en los reemplazos, en los que ayudan en otras posiciones, etcétera. Es un trabajo arduo, un proceso bien complicado cuando no tienes un sistema claramente definido.

En el Mundial de Brasil 2014, a Pékerman, por los jugadores que llevó, no se le dieron críticas fuertes, mientras que en la Copa América de Chile 2015 sí, pues llevó a cinco delanteros para un puesto y a tres mediocampistas de contención para dos lugares, cosa que al final resultó una decisión que afectó fuertemente al equipo, pues uno de ellos se lesionó y el otro fue expulsado. Además, en el Mundial Colombia jugó más al ataque y en la Copa América más defensiva. Si cambias el sistema, suelen cambiar algunos jugadores, ¿pero estaban preparados para el cambio? Es realmente un proceso muy complicado.

Las críticas siempre llegan, especialmente en el momento de las convocatorias. Por el que se quedó, por el que se lesiona, pero, sobre todo, por los criterios que se aplican a la hora de seleccionar, que a veces no parecen muy consistentes. Pékerman

parece estar muy influenciado por el peso de los jugadores del exterior, tema en el cual ahondaremos más adelante.

Para armar un proyecto se necesita de un equipo. Cada integrante debe cumplir un papel definido e importante para la consecución del objetivo principal. José Néstor Pékerman, para cada fecha de eliminatoria y para cada campeonato, busca dar con el mejor equipo. ¿Pero qué es ser el mejor para Pékerman? Esta es la cuestión. Hernández Bonnet destaca en Pékerman la capacidad de construir buenos equipos basados no solo en el talento sino también en que sean buenas personas, es decir, en los valores.

A la hora de armar el *puzzle*, parece que el criterio de Pékerman no es tanto seleccionar al jugador más en forma y que mejor está jugando a nivel individual sino quien mejor puede integrarse en su idea de equipo basado en valores.

Empoderando talentos

Vivimos tiempos de grandes cambios en los que se observa un canje radical en el modo de relacionarse las personas, no solo en las organizaciones, sino también en las familias, colegios, universidades.

El fenómeno de la globalización está originando un nuevo modo de entender el poder, la autoridad y las relaciones interpersonales. Esto afecta la manera de entender la gestión de personas y, en consecuencia, el modo de implantar las estrategias, las tácticas y, en definitiva, la manera de ejercer el liderazgo.

Podemos distinguir cuatro roles básicos en el liderazgo, que generan un tipo de autoridad en el líder:

- Modelar: servir de ejemplo e inspirar confianza (*autoridad moral*).
- Encontrar senderos: es decir, ver oportunidades donde los demás perciben dificultades o no perciben nada (*autoridad moral visionaria*).
- Alinear estructuras, sistemas y procesos (*autoridad moral institucional*).
- Dar poder: compartir el liderazgo y liberar el potencial humano presente en los demás sin recurrir a motivaciones externas (*autoridad moral cultural*).

Pékerman es muy bueno, por no decir excelente, en modelar, alinear y dar poder, y no tanto en encontrar caminos, aunque su hoja de vida tenga algún buen resultado en este aspecto. Un gran líder es siempre un visionario —y Pékerman lo es—, pero además debe saber encontrar los mejores senderos cuando las cosas se han puesto difíciles y el viento sopla en contra.

Otra circunstancia que influye hoy, en el estilo de liderazgo efectivo, es que los empleados no tienen la misma relación jerárquica de dependencia y sumisión de antaño. Los jefes, por otra parte, se han visto en muchos casos obligados a compartir el poder otorgando una mayor autonomía y responsabilidad a los subordinados.

Mi amigo Pipe Sierra tiene una teoría de esto con ciertos entrenadores. Afirma que Pékerman lo hace con ciertos jugadores en el campo. Descarga responsabilidades y les pide informes. Uno en la parte de atrás, ya sea el arquero o un defensa; un mediocampista, que maneje el centro del campo; y un atacante, que esté pendiente de lo que pasa arriba. Tres jugadores —más el capitán— que coordinen esas determinadas zonas.

Uno creería que esto pasa en todos los equipos, pero no siempre. Él afirma que técnicos exitosos con el sistema «rotativo» como Antonio Conte, seleccionador de Italia; Luis Enrique, director del Barcelona; o como el colombiano Juan Carlos Osorio, no lo hacen. Ellos delegan ese rol únicamente al capitán, precisamente por su sistema de juego.

Eso pasa en cuanto a los jugadores, pero también hay unos puestos especiales dentro del cuerpo técnico. El protagonista de este libro, en especial, tiene uno que lo acompaña y es bastante grande y compacto. Está conformado por dos asistentes técnicos, un colaborador, un preparador físico, un entrenador de arqueros, un médico, dos kinesiólogos, un fisioterapeuta, un ortopedista, un psicólogo, un guía espiritual, un secretario técnico, un jefe de logística, un jefe y un oficial de seguridad, un jefe de prensa, un veedor y dos utileros. Cada uno con gente a su cargo y responsabilidades.

La modernidad ha originado un tipo de empoderamiento de las personas (*empowerment*) que, para que sea eficaz, presupone y exige un notable nivel de responsabilidad personal, que lleva a dar lo mejor de sí y cumplir destacadamente con las obligaciones profesionales.

Una experiencia muy común en el mundo organizacional es la de la creciente dificultad que tienen las empresas para motivar e involucrar a las personas en los valores corporativos. Me lo comentaba con estas palabras una gerente de empresa: «A veces, siento que pocos comparten la visión empresarial. Así es muy difícil crear valor y garantizar la sostenibilidad de la organización».

De esta dificultad también pueden dar fe muchos gerentes de federaciones de fútbol. Ellos han experimentado que para

algunos jugadores la Selección no es tanto un valor definitivo, con plenitud de sentido en sí misma, sino un medio, un trampolín, para realizar más rápidamente los intereses particulares. Es comprensible, por tanto, la actitud de un líder que prioriza a los jugadores que comparten la visión, respecto a otros que no.

Se habla mucho de esto hoy día. Los clubes del mundo, y sobre todo los mejores, tienen sus ojos puestos en la Selección Colombia por el momento en que se vive. Por tal razón, muchos jugadores aspiran a participar y ser protagonistas. Manejar los egos y expectativas de los jugadores es una difícil tarea que debe asumir José Néstor Pékerman como máximo responsable técnico de la Selección.

Este escenario exige un nuevo modelo de gestión y de liderazgo, que sepa alinear a las personas en la dirección correcta. Pékerman ha sabido hacerlo ofreciendo a los jugadores la oportunidad de opinar, de ser proactivos y abordar los problemas con creatividad. Solo los grandes líderes saben trabajar con talentos autónomos y, de situaciones problemáticas o conflictivas, promover el aprendizaje y una mayor unidad final del grupo.

En una ocasión, Pékerman tuvo que lidiar con una situación complicada. Uno de los líderes del vestuario estaba siendo cuestionado gravemente por una buena parte del grupo, por una serie de comportamientos que tenían lugar fuera del ámbito deportivo. Aunque los hechos venían desarrollándose desde antes que él llegara a la Selección Colombia, el problema estalló con Pékerman de director técnico. Con el Mundial de Brasil 2014 en el horizonte, la situación podía convertirse en una bomba para el vestuario y, en consecuencia, para las aspiraciones de lograr éxitos deportivos.

La gestión que se hizo de la crisis fue ejemplar. El liderazgo de Pékerman salió reforzado y la unidad del grupo fortalecida. ¿Cómo? A través del diálogo, riguroso en la argumentación y empático en la emoción, a través de un trato más cercano a una profesionalidad paternalista que a la severidad dictatorial. El objetivo estaba claro: había que corregir un comportamiento, pero sin dejar a nadie herido y mucho menos humillado ante la opinión pública. Es más, gracias a ello, de la situación se sabe poco o casi nada. Ni nombres ni cifras. Y así seguirá siendo.

Este espíritu profesional y familiar con el que Pékerman gestiona los equipos responde al sabio criterio que algunas personas —verdaderos maestros de vida— adquieren con los años, a base de muchas experiencias humanas, a veces dramáticas. Esta finura de espíritu con la que Pékerman se acerca a los problemas humanos, sin condenar, sino más bien comprendiendo y buscando la mejor solución, es digna de elogio.

Pékerman tiene el convencimiento de que todos podemos equivocarnos, todos podemos cometer errores, tanto en la vida profesional como personal, y que no por ello el grupo debe rechazar a una persona. Se aparta del equipo solamente a quien no quiere cambiar y mejorar.

No es habitual encontrar personas que sepan gestionar con tanto criterio el error humano. Es una de las cosas más difíciles porque entran en juego argumentos, emociones y sentimientos de todo tipo con una fuerza tal que acaban por nublar la razón. Cuando hay una alta emocionalidad y una baja racionalidad, es fácil perder de vista o incluso rechazar con hechos una de las verdades más profundas sobre el ser humano: que es un ser imperfecto aunque *perfeccionable*.

Pékerman aplica esta filosofía con sus jugadores: máxima comprensión con el error humano, máxima exigencia para mejorar lo que no está bien.

De la forma en que el Profe gestiona los errores de sus «chicos», bien se podría aplicar a él la frase de Robert Spaemann: «Perdonar es no tener demasiado en cuenta las limitaciones y defectos del otro, no tomarlas exageradamente en serio, como diciendo: ¡Sé que tú no eres así!». El técnico argentino confía en que las personas tienen el poder de reconducir cualquier situación, y, si es entre todos, mejor. Como sucede en las buenas familias.

Y como Pékerman sabe que la opinión pública y el entorno del fútbol no perdonan y son implacables, donde incluso algunos *sponsors* (patrocinadores) entran en juego queriendo dar lecciones de moralidad, entonces, lógicamente, prefiere proteger al grupo y protegerse él con esa actitud de hermetismo total. A él no le interesa entrar en la lógica de la imagen, de las apariencias ante una opinión pública que por definición es ambivalente, voluble y fácilmente influenciable.

Volvamos a una historia especial. Un caso en el que la opinión pública colombiana hizo echar a un director técnico. Pero antes hay que afirmar que no ha sido el único, pero sí el que se ha visto con mayor esplendor.

Todo comenzó con un rifirrafe entre Carlos Antonio Vélez, quien se autodenomina «el mejor analista de Colombia», y Jorge Luis Pinto, extécnico de la «Tricolor», exdirector técnico de la asombrosa Costa Rica de Brasil 2014 y, hoy día, seleccionador de Honduras.

Vélez tiene una influencia muy fuerte en la opinión pública. Pinto, luego de hacer una espectacular campaña con el Cúcuta Deportivo, llegaba ilusionado a la Selección «Cafetera»

el 13 de diciembre de 2006, en reemplazo de Reynaldo Rueda. Lo que no sabía era que le esperaba un infierno.

Su periodo duró hasta el 16 de septiembre de 2008. Estuvo 643 días en el cargo. Nadie en Colombia quería saber de él.

Muchos expertos dicen que Vélez nunca le ha perdonado a Pinto que en una entrevista radial en vivo le dijera que el periodista «no tenía ni idea de fútbol». Ahí empezó todo.

El analista, gracias a la información de un par de jugadores, logró evidenciar una situación de incomodidad en el interior de la Selección. Cosa que junto a los resultados (que no eran del todo malos) y a una fuerte crítica por no poder contrarrestar la altura de Bogotá (sede de las eliminatorias para Sudáfrica 2010), produjeron que el país «se le fuera encima» a Pinto y terminara despedido.

Y aún hoy día siguen pasando los dardos de un lado para el otro con frases como: «no tiene presentación», «¡qué pobreza intelectual!», «habla cuando gana», entre otras. Observando este tipo de debates y discusiones que en nada suman a la Selección Colombia, ¿no es comprensible la actitud y algunas decisiones del técnico argentino?

Somos seres imperfectos pero perfeccionables, decíamos. Si esto lo entendieran en toda su dimensión los líderes organizacionales, el trabajo en equipo no sería una de las cosas más difíciles de darse en el mundo laboral, como sostienen los expertos. Pero cuando las personas no se conocen realmente, cuando ignoran los principios antropológicos más fundamentales, es casi una misión imposible conectar con las personas y tener el criterio para unirlos a ellas de tal manera que se agregue valor.

Por eso es fundamental empoderar a las personas, a los equipos, y todo esfuerzo que hagan las organizaciones en esta

dirección será recompensado. El Banco Mundial, cuando habla de empoderamiento, afirma que es necesario que los individuos puedan dejar huella participando de las decisiones que de alguna manera los afectan.

Podemos decir que un líder sabe empoderar a su gente cuando logra aumentar el nivel de autoconfianza de los individuos y del grupo en general; cuando expresa un sincero reconocimiento de las capacidades de las personas y, en consecuencia, deja algunos ámbitos de libertad y de decisión propia, obviamente dentro de unos límites. Todo esto lo ha sabido hacer Pékerman.

Algunas organizaciones, para lograr un sano *empowerment*, tienen políticas que logran otorgar a los trabajadores áreas importantes de toma de decisión (autonomía), siempre en un clima de respeto, una atmósfera de confianza y un foco en los resultados esperados. Son empresas *conscientes* que tienen claro que la época de la esclavitud laboral está llegando a su fin, quizá no nos damos cuenta todavía del todo, pero el modelo actual laboral, profundamente inhumano, no es sostenible.

El empoderamiento de las personas es una de las mejores estrategias para retener el talento y también para no matar la creatividad y la innovación en el contexto actual, caracterizado por una burocracia cada vez más asfixiante y lesiva de la dignidad humana.

Cuando algunos gerentes se quejan de los altos costos —y el desgaste tan brutal— que supone una alta rotación de personal, casi siempre comento lo mismo: Si no ofreces a los empleados la oportunidad de ser únicos, de ser personas auténticas, y por lo tanto de poder dejar una huella original en la empresa y en la sociedad, lo lógico es que antes o después la gente se quiera ir.

Esto en el fútbol es el pan de cada día, todo jugador que no se siente deportista prefiere dejar el club. La mayoría de veces estos son jugadores que están en la banca.

El liderazgo es, en consecuencia, empoderamiento: saber descubrir en las personas su valía de un modo tan claro que estas acaben viéndola en sí mismas y asuman con total responsabilidad la autonomía que se le otorga. El líder, cuando empodera, no hace otra cosa que «posibilitar», es decir, hace que las personas que están con él formen parte activa del proceso mágico de trasladar la visión a la realidad. Pékerman lo hace con los más jóvenes y en la reciente Copa América de Chile decidió dar este poder a James. Pocas cosas motivan más que esto.

En el fútbol, en especial, dos directores técnicos, que usan el mismo sistema táctico, hacen este empoderamiento con los jugadores de mayor experiencia. Para José Mourinho y Diego Simeone es esencial siempre tener un jugador con una mayor experiencia dentro del campo de juego. De esta manera, a ellos les dan una orden adicional y posibilitan su liderazgo para que los ayuden y sean la voz del entrenador.

Motivando estrellas

Los grandes líderes acompañan el empoderamiento con la motivación, que se consigue básicamente de tres maneras: resultados, ejemplaridad y modelaje. Es importante tener un sano equilibrio de las tres. Pékerman, mucho antes que ser entrenador, es un *coach*, por eso es muy bueno en este aspecto.

Una de las funciones fundamentales del líder es modelar, en el sentido de servir de modelo, de ser un ejemplo a seguir. No solo es necesaria la ejemplaridad de quien lidera, sino que sin

ejemplo no puede producirse un verdadero liderazgo en el tiempo. Ortega y Gasset dijo que para dirigir a los demás es requisito indispensable imperar sobre uno mismo, es decir, vivir primero uno lo que va a exigir vivir a sus seguidores. Albert Einstein se pronunciaba en la misma línea: «Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera»; un poco exagerada, a mi parecer, esta sentencia, que probablemente compartirá Pékerman.

Pékerman ha sido todo un señor dentro del mundo del fútbol. Busca, como un buen «padre» de sus hijos, ser buen ejemplo para sus jugadores. Se ha evidenciado que es una persona razonable, que piensa antes de actuar; que comete errores, como cualquier ser humano, pero que también se arrepiente.

La mayoría de las veces, aunque no nos demos cuenta, la gente hace lo que ve. El ser humano es un ser imitativo por naturaleza, imita comportamientos de otros, consciente e incluso inconscientemente. «Acta non verba»: las palabras se las lleva el viento, las acciones no. De hecho, a veces los demás no oyen lo que les decimos con nuestras palabras porque les estamos hablando demasiado alto con nuestras acciones.

Para motivar, por tanto, ejemplaridad, sin caer en el perfeccionismo. A veces el líder se equivoca, es humano, y entonces, para recuperar la credibilidad, tiene que reconocer el error y pedir perdón. Pide perdón quien es humilde y perdona quien sabe amar. El hombre crece cuando se arrodilla y vence doblemente cuando perdona, decían los clásicos. La mayoría de los problemas interpersonales que hay en equipos y organizaciones se solucionarían con la ciencia del perdón; su poder de sanación y regeneración es inmenso. Pero tiene que ser un perdón de verdad, completo, profundo y sincero.

Pékerman se ha distinguido por eso. En la Copa América de Chile aceptó sus errores y se disculpó. Esta no fue la primera vez, pues en 2006 también pidió perdón. Fue hace casi una década, en la Copa Mundial de Alemania 2006. Argentina, por entonces de la mano de Pékerman, quedaba eliminada ante el cuadro anfitrión en cuartos de final. El encuentro celebrado el 30 de junio finalizaría 1 a 1 en el estadio Olímpico de la ciudad de Berlín ante más de 71.000 asistentes. Las anotaciones las hicieron Ayala, en el minuto 49 para los «albicelestes», y Klose, el máximo anotador en copas del mundo (16), al minuto ochenta para los locales. El partido se definió desde el punto penal y terminó 4-2.

Luego de una larga charla técnica, donde al parecer Pékerman había informado que su ciclo había llegado a su fin, varios jugadores salieron a decir que el Profe les dijo que había fracasado y les ofreció disculpas. Un hecho que quedó guardado en las memorias de jugadores como Cambiasso, Ayala, «Maxi» Rodríguez, Crespo, Tévez, Saviola y Messi.

Mejor rendimiento tendrían los equipos y las personas si escribieran en la arena los agravios y errores de los demás, y en piedra, en cambio, las palabras de bien y los aciertos, que no son pocos. Pékerman es así. Trabaja el cambio en las personas desde lo positivo que ya existe en ellas. No se trata de negar los problemas existentes o las limitaciones de las personas, sino de abordar la realidad desde un lugar diferente, logrando poner en pausa los conflictos y trabajar por generar un ánimo positivo en sus equipos.

Si los equipos son un conjunto de personas, que trabajan coordinadas para lograr ciertas metas o resultados, es importante que todas estas personas tengan ese ánimo positivo y estén

realmente motivadas por la misión. La motivación llega a ser el determinante principal del éxito. Sin esta, no se alcanzan las metas y los resultados esperados.

Varios jugadores han destacado en Pékerman su intención de que cada uno se implique totalmente en el partido, en lo que el equipo espera y necesita de él.

En los equipos, cuanta más motivación exista, mejor se realizará la misión externa (satisfacción de los aficionados) y también la misión interna (satisfacción de las necesidades de los jugadores).

A medida que nos hemos documentado, nos hemos enterado de motivaciones que José Néstor Pékerman hace a sus jugadores. Y por más sencilla que sea, esto ayuda y brinda confianza. Por ejemplo, que los deportistas de la Selección Colombia que disputaron el partido y tuvieron un mejor rendimiento tienen la mejor ubicación en el avión.

También me di cuenta que uno muchas veces conjetura y dice que los jugadores de fútbol no necesitan motivaciones económicas, pero nos equivocamos. En la mayoría de clubes del mundo se les prometen bonos de dinero a los jugadores en caso de conseguir determinado objetivo. Esto se ve mucho más en América, Asia y África.

Una manera de entender la motivación humana es conocer sus necesidades, que pueden incluirse dentro de tres grupos: materiales, de crecimiento o aprendizaje, y afectivas. Cada necesidad se satisface de modo distinto, genera una motivación diferente y produce en el sujeto distintos efectos. Siguiendo a Pérez López, un verdadero maestro del *management*, podríamos resumirlo de la siguiente manera:

NECESIDADES	SATISFACCIÓN	TIPOS DE MOTIVACIÓN	EFFECTOS
Materiales	Incentivos	Motivación extrínseca	Eficacia
Conocimiento	Aprendizaje	Motivación intrínseca	Eficiencia y atractividad
Afectivas	Útil a los demás	Motivación trascendente	Unidad y consistencia

Según este planteamiento, aunque es necesario que se den los tres niveles de motivación simultáneamente, el nivel de calidad motivacional es ascendente: primero está la eficacia, luego la eficiencia y, por último, la unidad. Lo natural es que cada nivel integre los anteriores. ¿Qué nivel predomina en Pékerman? Antes de dar una respuesta, expliquemos con un poco de detalle cada uno de los tres.

- *Motivación extrínseca.* Es la fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas —o castigos— unidas a la ejecución de la acción; es decir, debido a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior. Así, pues, *lo verdaderamente querido no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas.* La ejecución de la acción viene a ser una condición impuesta desde el exterior para que la persona alcance aquello que en el fondo le motiva. El típico ejemplo, aunque no solo, es el dinero, una de las motivaciones extrínsecas más poderosas.
- *Motivación intrínseca.* Es la fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada —o una tarea concreta— a causa de la *satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción.* Lo que

se quiere realmente son las consecuencias derivadas del puro hecho natural de ser ejecutor, por lo general aprendizaje o crecimiento. Esto se ve en algunos deportistas que eligen jugar en algunos equipos o campeonatos para crecer más o aprender aunque implique sacrificar una ficha salarial mejor.

Un caso especial es el reciente de Radamel Falcao García en el Chelsea. Decidió irse a luchar por títulos y por su puesto en un buen club, aceptando una reducción salarial de casi la mitad. Esto, en gran parte, se debe al bajón de su nivel como futbolista, pero es evidente que su motivación es totalmente diferente a la económica.

- *Motivación trascendente.* Es un tipo de fuerza que lleva a las personas a actuar debido a la *utilidad* —o las consecuencias— *de sus acciones para otras personas*. El factor distintivo de esta motivación es que con su acción buscan *satisfacer necesidades ajenas*, no propias. A esta motivación nos referimos por lo general cuando hablamos de valores, por ejemplo de generosidad, lealtad, reputación, espíritu de servicio, impacto en la sociedad, responsabilidad social, dejar un legado, dar satisfacción a mucha gente, etcétera.

Un gran ejemplo de esta motivación lo ilustran, de la mejor manera, los argentinos Fernando el «Torito» Cavenaghi y Alejandro «Chori» Domínguez. Ambos dejaron sus clubes, Pachuca y Valencia, respectivamente, en mitad de 2011 con la plena intención de ayudar a ascender a su exclub River Plate.

La motivación trascendente recoge el hecho elemental de que un ser humano no es absolutamente indiferente respecto a las necesidades de otros seres humanos. Al menos no con todo

el mundo ni durante toda la vida. Especialmente en este tipo de motivación, nuestros sentimientos pueden ocasionar que el valor percibido difiera notablemente del valor real. Solo la cultura y la formación ética pueden disminuir tal distorsión y evitar que alguien quiera trascender en la vida haciendo algo intrínsecamente malo, como sería el caso, por ejemplo, de un terrorista que mata a seres inocentes o daña gravemente el ecosistema.

Del análisis anterior, podemos concluir que Pékerman es un gran motivador y, además, que el tipo de motivación que prioriza es la motivación trascendente. Como dijimos, este tipo de motivación, para que el liderazgo sea sostenible, debe incluir —o derivarse de— los otros dos tipos de motivación, extrínseca e intrínseca. Todo en la vida es un proceso, una historia con diferentes etapas, que hay que ir viviendo y quemando. Es lógico un mínimo de egoísmo y de mentalidad transaccional, porque el ser humano tiende naturalmente a la supervivencia, pero el egoísmo en estado extremo, sin un referente trascendente fuera de uno mismo, es letalmente destructivo.

Conversando con jugadores, entrenadores, periodistas y aficionados, hay un denominador común: destacan en Pékerman los valores y esto hace que podamos decir que su gran fortaleza es la motivación trascendente.

Sin embargo, no es fácil motivar a las estrellas deportivas; estas presentan una particular complejidad y el entrenador, principal motivador de un equipo, debe lidiar sobre todo con las expectativas y egos de veintitrés o más jugadores cuando solo once podrán ser titulares. Estos jugadores buscan obtener el reconocimiento, quieren sentirse fuertes triunfando en un contexto de gran prestigio, así como también suelen sentir la necesidad

de llenar vacíos interiores, cuando no expectativas familiares y sociales sin las cuales no se verían realizados.

No pocas veces, en efecto, encontramos en estos jugadores personas con un alto nivel de inmadurez intelectual, emocional y afectiva, y por eso aprovechan el juego para desahogar sentimientos reprimidos y conseguir niveles de excelente de los que carecen en otros ámbitos.

El jugador italiano Mario Balotelli es un ejemplo perfecto sobre esto. Fue adoptado por una familia adinerada y según él, gracias a esto, muchos de sus vacíos emocionales se los llenaron con objetos de valor. Por eso, de acuerdo con la opinión de varios psicólogos, «Súper Mario» busca siempre sobresalir y llamar la atención con sus actos tanto fuera como dentro del campo de juego.

Aunque querer jugar en una selección nacional puede presentar distintos tipos de motivación, por lo general, para las estrellas de los equipos de fútbol, es fundamental la motivación extrínseca, sobre todo al principio, especialmente en esos jugadores que todavía no han dado el «salto» a un equipo de grande prestigio. Jugar en la Selección, sin embargo, responde más a una motivación intrínseca y trascendente. Por eso, el estilo de José Néstor Pékerman encaja mejor en este tipo de equipos, donde el aprendizaje y el prestigio —no tanto el dinero— pesan más.

Los coloquios, las charlas y las discusiones del equipo ayudan a la motivación, así como también las conversaciones individuales con cada deportista. Don José y su equipo hacen un trabajo excelente en este sentido y su carácter argentino ayuda sin duda en este cometido.

Nunca una conversación con Pékerman es insulsa, sin sentido y sin «chispa»: siempre te deja algo positivo o te recuerda

algo importante. Plantea metas altas, desafiantes, sin dudar por un momento que sus jugadores son capaces de lograrlas. Los jugadores, cuando interactúan con el Profe, se sienten valorados, perciben que su aporte al equipo es único, especial, que son comprendidos y que su presencia en el equipo es importante.

Motivar a las estrellas no es fácil, por otra razón adicional. Los jugadores de fútbol profesional, aunque no son amigos de una comunicación rigurosa, agradecen que sea sincera, directa, con entusiasmo y lo más variada posible. Pékerman no es igual de fuerte en cada uno de estos cuatro elementos. Él es una persona honesta y su comunicación es directa: los jugadores saben que lo que dice es lo que piensa y agradecen que Pékerman les diga con claridad lo que espera de cada uno; además, se esfuerza por utilizar técnicas motivacionales amenas, entretenidas, interesantes y variadas. Sin embargo, el nivel de entusiasmo y energía no parecen ser muy altos y, para ciertos momentos, y en algunas circunstancias claves, puede llegar a ser un *hándicap*.

CAPÍTULO 3

EL PARTIDO

En el partido, intentaremos ser nosotros mismos. Eso es lo más importante. Habrá que tener en cuenta algunos detalles en cuanto al rival, pero tenemos que ser nosotros mismos y desarrollar nuestra idea. Eso es lo mejor que podemos hacer.

VICENTE DEL BOSQUE

*A*l final, después de todo, el momento de la verdad es el partido. Lo único que vale es la acción, en el caso del fútbol el juego, esos noventa minutos en los que veintidós jugadores se enfrentan con la finalidad de ganar. Lo que hacemos nos define más que lo que pensamos o sentimos.

Algunos piensan que pegar patadas a un balón es una actividad sencilla. Si jugar es fácil, sostienen, pensar, en cambio, sería algo más difícil y por tanto de mayor mérito. Yo prefiero unirme a los que piensan que tiene más mérito aún lograr disputar un partido según se ha pensado y planeado, es decir, aplicar la estrategia a un juego, a la acción, a ese momento mágico donde las bocas callan y los pies hablan, cuando no cantan; lo que hacen algunos equipos —el Ajax de Cruyff, el Brasil de Pelé, el Bayer de Klaus Augenthaler, la Argentina de Maradona, el Milán de Sacchi, el Boca de Bianchi, el Barcelona de Guardiola, entre muchos otros— son verdaderas sinfonías, funcionan como auténticas orquestras sinfónicas.

Se juegan dos tiempos de 45 minutos, divididos por un periodo de descanso de quince minutos —el intermedio— que suelen aprovechar los entrenadores para corregir errores, afinar la estrategia y concretar las mejores tácticas para el segundo tiempo. Los jugadores escuchan —y a veces intervienen, sobre todo los «pesos pesados» del vestuario, capitanes y otros líderes— mientras que intentan recargar energías, trabajando la respiración y estirando los músculos. Dos excesos deben evitarse en el intermedio: excluir la razón y no admitir más que la razón, como diría Pascal. Es un momento clave para pensar, recuperar al cuerpo de su desgaste físico y sobre todo para motivar.

Un partido de fútbol es una de las mejores metáforas de la vida. El balompié —y el deporte en general— sirve para hablar de todos los temas importantes que afectan y son sensibles para el ser humano: la pasión, la alegría, el dolor, el sacrificio, el premio, el castigo, la necesidad de unas normas y códigos de comportamiento, la justicia, la injusticia, el amor, el odio, los amigos, los enemigos, ganar o perder... luchar por un ideal. La vida tiene un sabor especial para quienes persiguen sus sueños, y los deportistas de élite son un buen ejemplo de ello.

El deporte ilumina también una dimensión fundamental del ser humano, la social. El fútbol, como deporte rey que es en muchos países, juega un rol social esencial; sirve para integrarse en la comunidad, para relacionarnos, y de cierta forma encontrar nuestro sitio en la sociedad al ser reconocidos —aceptados o rechazados— por ello, sin excepciones.

De hecho, el fútbol une casi tanto como un váter, no impide el acceso a nadie que lo desee y necesite. Al final, en un estadio caben personas muy disímiles donde todas tienen derecho a un

sitio en él, si pagan por ello. Además, viendo el partido, no todos ven el mismo encuentro. Cada uno tiene su visión de la jugada, un ángulo desde el que ve las cosas, una forma de interpretar los acontecimientos, y generalmente también un juicio sobre los mismos, lógicamente convencidos todos que cada uno tiene razón y que lo que ve es la verdad, toda la realidad. Así, precisamente, es el ser humano, allá donde va. Así es en verdad la vida.

Uno de los momentos donde se prueba el liderazgo —y el carisma— de un entrenador es en los minutos antes de empezar el partido; lo que se entiende por la charla técnica. Es uno de los momentos más difíciles. ¿Qué decir en esos momentos y, sobre todo, cómo hacerlo? Es una de las pruebas más importantes que deben afrontar los grandes líderes: la comunicación antes de la “batalla”, cuando llega el momento de la verdad.

Generalmente, en la charla técnica se aprovecha para repasar los puntos más importantes trabajados en los días anteriores, que responden a la mejor estrategia para ganarle al rival. No suele ser el momento de la creatividad, sino de la eficiencia, de la practicidad. Es fundamental no introducir novedades que puedan confundir al jugador. ¿Se imaginan estar trabajando toda la semana una estrategia y que minutos antes del partido el entrenador la cambie? No parecería muy serio y, menos aún, motivante para el jugador.

Saber ser novedoso y evitar la monotonía, en todo caso, es importante. Su lugar más pertinente es en la charla técnica que se suele tener durante el descanso. De todos modos, es obvio que, al menos en la forma, siempre es recomendable ser original de alguna manera, porque el factor sorpresa es altamente motivante. Como hizo Mourinho en un encuentro de la Premier

League, entre Manchester City y Chelsea, un partido complicado porque los «Ciudadanos» estaban invictos en su estadio. El entrenador motivó de una manera especial a sus jugadores introduciendo un elemento innovador que sorprendió gratamente a sus jugadores: la charla técnica antes del partido no la dio Mourinho, sino Billy McCulloch, el masajista del equipo. Su equipo ganó ese difícilísimo partido.

La importancia de la disciplina

Y es que el talento no lo es todo. Que se lo pregunten al Barcelona dirigido por Frank Rijkaard. Después de ganar la Champions del 2006 jugando al fútbol de una manera tan bella que no se veía en muchos años, a continuación completó dos años sin títulos con unos jugadores excepcionales: Ronaldinho, Eto'o, Henry, Yaya Touré, Abidal, Rafa Márquez, Zambrotta, Thuram, Víctor Valdés, Dani Alves, Puyol, Sergio Busquets, Keita, Xavi, Iniesta, Messi, Pedro, entre otros. Impresionante plantel de estrellas, como para no ganar nada.

Este firmamento de estrellas no pudo mantener el alto rendimiento de la campaña precedente por falta de disciplina. Y así Europa fue testigo de la decadencia de un equipo extraordinario, que varios expertos coinciden en que fue el verdadero antecesor del Súper Barça de Pep Guardiola.

¿A qué se debió que el mejor equipo de Europa y de España con jugadores de enorme talento entrara en decadencia? Cuenta Guillem Balagué que la noche anterior a la Final de la Supercopa de Europa de 2006, en Mónaco, Rijkaard permitió que los jugadores se acostaran tarde escuchando a un grupo de pop holandés y autorizó que Ronaldinho tuviera una actividad

con sus *sponsors* la misma mañana del partido, mientras que el resto de los jugadores se fueron de compras. El Barcelona perdió la final 3-0. Pocos meses después, en diciembre de ese mismo año, los «Blaugranas» perdieron la final del Mundial de Clubes contra el Inter de Brasil.

Los «culés», llamados así porque en sus inicios a los aficionados que se sentaban en las gradas se les veía el trasero, estaban tristes con el devenir del equipo y cuestionaban fuertemente al entrenador, Rijkaard, por haber perdido el control del vestuario. Solo su presidente respaldaba al entrenador, confiando que lograra restaurar el orden y el compromiso en el equipo. Pero no lo logró: Ronaldinho hacía lo que quería, al igual que Deco, uno de los más grandes talentos futbolísticos que ha dado Portugal. Ninguno de los dos aceptaba órdenes ni llegaban a los entrenamientos de la mejor manera, por falta de puntualidad o por defectos de actitud. Rafa Márquez tampoco parecía muy centrado en el campo, quizá influenciado por su nueva novia, Jaydy Mitchell, que vivía en Madrid, adonde se escapaba después de los entrenamientos. El caso de este Barcelona, un equipo que en un año vivió diez divorcios en su plantilla, nos recuerda una gran verdad del liderazgo: toda meta sin disciplina se quedará en solo un sueño.

Los partidos se ganan con buenos entrenamientos y con mucha disciplina. Esto lo piensa José Néstor Pékerman, que allá donde ha entrenado ha sido reconocido por su compromiso, traducido en un conjunto de normas claras que rigen la actividad profesional y, en consecuencia, el comportamiento del equipo. Además de actuar con profesionalidad, Don José sabe que, para lograr grandes éxitos, un equipo necesita soñar, visualizar el objetivo; no basta con planear y organizar las cosas bien, porque

para triunfar es determinante un alto nivel de fe: creer que ganar es realmente posible y no una simple ilusión.

Quienes veían fútbol en los años noventa fueron testigos del «milagro Cruyff», un exjugador que asumió la dirección técnica de un equipo, el Barcelona, que era famoso por ir siempre a la zaga del todopoderoso Madrid, el mejor club del siglo xx. El Barcelona era objeto de burlas entre los aficionados de otros equipos por el hecho de fichar siempre a grandísimos jugadores para quedar siempre segundo, en el mejor de los casos. Accidentalmente ganaba alguna Liga y su título más frecuente era la Copa del Rey y, en Europa, la Recopa, ambos trofeos menores. Cruyff invirtió esta tendencia de una manera magistral, ganando cuatro ligas seguidas en España y conquistando el 20 de mayo de 1992 la primera Champions League para el Barcelona. Difícil de olvidar las imágenes de televisión que muestran al banquillo rival, la Sampdoria italiana, llevándose las manos a la cabeza y rostros de auténtico miedo, cuando el árbitro pitó una falta a favor del equipo culé. El partido estaba en tiempos prórroga, faltaban pocos minutos para que acabara, cuando el holandés Ronald Koeman lanzó un “misil” a la portería defendida por Gianluca Pagliuca, que nada pudo hacer. Este gol cambió la historia de un club. El escenario no pudo ser más emocionante: Londres, el mítico estadio de Wembley. Y el protagonista, un defensa central, duramente criticado por su lentitud, pero en quien Cruyff confió siempre y hasta el final.

¿Cómo fue posible el milagro Cruyff? De la única manera que es posible un milagro: cambiando la mentalidad, con fe, creyendo que era posible, tomando decisiones difíciles y actuando con profesionalidad, dando espacio al talento y basando el lide-

razgo en principios. ¿Cuáles eran estos principios innegociables? Tenía varios:

- El entrenador debe tener el control sobre sus jugadores.
- Lo que sucede en el campo no es casualidad, sino la consecuencia de tus entrenamientos.
- El equipo contrario no puede hacerte gol mientras tú tengas el balón.
- Un futbolista debe ser capaz de dominar el balón: controlarlo con un toque, pasarlo a los extremos para ensanchar el campo y crear espacios.
- El fútbol es un espectáculo, por eso no basta con ganar, sino que hay que hacerlo jugando bien.
- Siempre hay que buscar jugar en el campo del rival.
- Es más importante atacar que defender: no importa que te hagan tres goles si tú haces cuatro o cinco.

Pékerman comparte con Cruyff el convencimiento de que todo equipo debe tener una clara filosofía, que la improvisación no puede ser fruto de la falta de trabajo. Pékerman sabe que, para ganar un partido, se requieren varias condiciones. Quizá la que mayor peso tiene en Pékerman es la disciplina. En efecto, vemos en él a una persona que tiene muchas de las características de una persona disciplinada: claridad en las metas, coherencia con la visión, confianza en sí mismo, organización, humildad para aprender, paciencia con los resultados, flexibilidad para hacer ajustes y perseverancia con el trabajo planeado.

Además, Pékerman es una persona apasionada por el fútbol y sabemos que, cuando hay pasión, la disciplina es más llevadera, manejable y sostenible.

Buscando el talento

Los partidos se ganan no solo con disciplina sino también con genialidad. No todos los equipos tienen genios —ni todos los genios pueden hacer brillar su fantasía en todos los partidos— por lo que lleva razón Jim Rohn cuando dice que «el éxito se basa en la aplicación diaria y consistente de la disciplina». Pero fácilmente se confunde la disciplina con un sacrificio doloroso o aburrido, con la falta de creatividad y de talento. Como si se tratara del remedio que tienen los talentos medios para poder ganar a los genios, a los talentos extraordinarios. Nada o poco que ver.

Realmente la disciplina tiene que ir de la mano de la motivación y de la pasión. Estas son incompatibles con una actitud de violencia interminable basada en el sacrificio y la renuncia. Solo trabajando la pasión, el ser humano es capaz de dar de sí lo mejor y alcanzar resultados extraordinarios. Quizá a esto se refiere el Dalai Lama cuando afirma que «la verdadera disciplina no se impone; solo puede venir del interior de nosotros mismos», de lo que nos apasiona, de aquello que forma parte de nuestra zona de genialidad.

Para ganar un partido, entonces, no basta el talento ni tampoco una disciplina salvaje, que acabe por quemar a los jugadores; se precisa también de una alta dosis de motivación, acompañada de práctica aplicada. Es decir, se necesita de una disciplina equilibrada que no mate la creatividad y la pasión, y que a la vez logre alcanzar dosis altas de motivación y compromiso.

Para descubrir nuestra grandeza, la zona de genialidad donde la disciplina tendrá efectos más positivos, aconsejo seguir la recomendación de Gay Hendricks y hacerse las siguientes pre-

guntas: ¿Qué sé hacer muy mal? Responder a esta pregunta no llevaría a la zona de incompetencia. ¿Qué sé hacer bien, pero lo hago porque me toca hacerlo, no porque lo desee? Es la zona de idoneidad. ¿Qué sé hacer muy bien, mejor que el resto? Es mi zona de excelencia, que me diferencia de los demás. ¿Qué sé hacer muy bien, mejor que los demás y, a la vez, me apasiona hacerlo? Resolver esta cuestión nos llevaría a ¡la zona de genialidad!

No es fácil descubrir la zona de genialidad. En muchos procesos de *coaching* de talento he comprobado que la mayoría de los «mortales» encuentran una especial dificultad en visualizar y describir tanto la zona de incompetencia como la zona de genialidad. Tiene una explicación cultural muy clara. Somos «hijos» de una sociedad que castiga el error, persigue como meta la perfección e identifica el bien con el deber. Con estas premisas, es lógico desarrollar el miedo a la limitación y, por el contrario, la habilidad de mirar al deber por encima de cualquier otro ideal, como pueden ser el talento, la genialidad y la autenticidad.

En la película *El guerrero pacífico* hay una escena magistral, cuando apenas llevamos poco más de veinte minutos de transcurrida. El protagonista, Dan Millman, un joven estudiante universitario, visita a Sócrates, un señor ya maduro que está al frente de una estación de servicio. Después de cenar, Sócrates reta a Dan, un avezado gimnasta que sueña con representar a los Estados Unidos en unas Olimpiadas, a que se mantenga cinco minutos de pie pero flexionando las piernas encima de una mesa, mientras que Sócrates atiende un coche que llega a la estación para recargar gasolina. Dan no logra aguantar los cinco minutos y cae de espaldas humillado. Cuando el joven, lleno de rabia, decide marcharse a su casa sin despedirse de Sócrates, este lo enfrenta y comienza un diálogo inspirador:

—Todo el mundo dice lo que es mejor para ti —afirma Sócrates—. No quieren que busques respuestas, sino que creas en las tuyas.

—Ya sé, lo que quieres es que crea yo en las tuyas —responde Dan.

—No. Quiero que dejes de coleccionar información del exterior y que comiences a buscarla por ti mismo en tu interior.

—¿Eres de una secta o algo así? —ataca Dan.

Pero Sócrates, impassible, sin que le afecte la actitud de Dan, continúa:

—A la gente le da miedo su interior, cuando es el único lugar donde pueden encontrar lo que necesitan.

No le falta razón a Sócrates. Vivimos dentro de una cultura que nos hace creer que la información más relevante está fuera de uno: primero los padres, luego los maestros del colegio, posteriormente los profesores universitarios o la experiencia profesional de otras personas. Hemos sido programados para estar constantemente mirando afuera de nosotros, y no tenemos el hábito de mirarnos dentro. Y, sin embargo, se requiere mirar al interior para encontrar el propio talento y descubrir los dones que hemos recibido y lo que verdaderamente nos apasiona.

Algunas preguntas pueden servir para empezar a adentrarnos en el mundo interior y empezar a descubrir nuestra zona de genialidad:

- ¿Qué es lo que más me gusta hacer?
- ¿En qué actividades he logrado mejores resultados?
- ¿Qué es lo que mayor satisfacción me genera?
- ¿Qué cosas haría incluso gratis?
- ¿Cuál es mi habilidad única?

- ¿Qué siento cuando hago las cosas que sé hacer mejor?

Los grandes entrenadores, además de saber descubrir y desarrollar el talento, tienen la habilidad de empoderar, como ya dijimos, de dar poder al talento, darle la oportunidad de brillar y actuar. A veces, algunos partidos necesitan que el entrenador priorice el empoderamiento sobre la planeación. Son partidos donde nada de lo previsto da buenos resultados, ya sea por el factor suerte, ya sea porque el rival, que también juega, tiene uno de esos días «mágicos» donde todo le sale bien. Son partidos en los que hay que aplicar el consejo del general Patton: «Nunca le diga a la gente cómo hacer las cosas. Dígale qué hacer y ellos le sorprenderán con su originalidad».

José Mourinho y Pep Guardiola, cuando fueron entrenadores del Real Madrid y del Barcelona, fueron un ejemplo de esto. Con tantas estrellas a su disposición siempre optan por darles una instrucción, y saber dejar a sus estrellas más geniales –Ronaldo, Messi, Benzema, Iniesta, entre otros– un ámbito de libertad para que puedan ser «el factor sorpresa» que decante a favor el partido.

Esta habilidad de saber leer el partido y empoderar es clave en los entrenadores y en los jugadores. Cruyff lo expresaba perfectamente con esta frase: «El mejor centrocampista es aquel que sabe qué jugador tiene un gran día para darle el balón y hacerle entrar más en el juego». Esto es saber empoderar, que, según la teoría del *management*, es ofrecer a otros la oportunidad de ser únicos, de dejar una huella positiva por sí mismos, de «hacer la diferencia»; implica a veces dar la oportunidad de plantear cambios que generen valor, cuando no auténticas innovaciones. José Néstor Pékerman, ¿es un buen ejemplo de todo esto.?

Creencias ganadoras

Es casi imposible ganar un partido —y superar cualquier barrera en la vida— si nuestro comportamiento está condicionado por creencias disfuncionales.

En algunos talleres a empresas he hecho referencia a *El discurso del rey*, la película dirigida por Tom Hooper, triunfadora en la noche de los Óscar de 2011. Como es sabido, esta película británica narra la historia del duque de York, futuro rey de Inglaterra, en un momento crucial de la historia del siglo XX, justo antes de la Segunda Guerra Mundial. La historia se centra en el defecto del habla —tartamudeo— que tenía el duque. La voz del rey, como la de toda figura política, es un recurso fundamental para poder comunicar, convencer y, en consecuencia, liderar. Un rey que tartamudea, como muestra la película, puede ser interpretado como un signo evidente de debilidad.

Este film muestra que el cambio es posible —incluso cuando están de por medio patentes limitaciones físicas— y que las barreras que verdaderamente nos impiden alcanzar el éxito están, en la mayoría de los casos, dentro de uno mismo. El personaje principal del filme, Jorge VI, protagonizado magistralmente por Colin Firth, tiene ideas dogmáticas, exigencias categóricas y marcos limitantes muy fuertes, que son los siguientes:

1. Soy el líder y no puedo dar a entender que necesito ayuda.
2. No sé realmente en quién puedo confiar y por eso no quiero abrir mi corazón y correr así el riesgo de volverme vulnerable.
3. Mi vida profesional nada tiene que ver con mi vida personal.

Lo que le pasaba al rey, ¿no es algo muy común? ¿No es algo muy frecuente encontrarnos con entrenadores y gerentes que piensan igual o de manera similar?

Al igual que el rey Jorge VI, podemos acudir a un *coach* para iniciar un proceso de cambio y transformación, que no será posible si no rompemos esos marcos limitantes que nos impiden alcanzar nuestros objetivos. Lionel Logue, el «terapeuta» al que acude el rey para corregir su defecto en el habla, realiza un auténtico proceso de *coaching*: pregunta, escucha, pregunta de nuevo, escucha atentamente, logra una gran empatía, reta, abre horizontes de acción, ayuda a concretar el propósito y a establecer compromisos y, por último, hace seguimiento de los mismos, todo en un contexto de confianza y amistad. El mismo ámbito en el que se desenvuelve y por el que se destaca José Néstor Pékerman.

La intervención del *coach* no se detiene en la búsqueda de una mejora concreta —la tartamudez— sino que abarca toda la persona y su transformación integral.

Generalmente los marcos limitantes se fundamentan en creencias disfuncionales, que hay que descubrir y cambiar. Si tienes una creencia que no te ayuda a alcanzar tus objetivos —el más importante de todos, la felicidad—, cámbiala. Y es esto precisamente lo que hace Lionel Logue con el rey Jorge VI. Rompe poco a poco esos marcos limitantes, esas costumbres y reglas rígidas que estaban minando su autoestima y bloqueando la posibilidad de transformación.

Podemos dar fe, por la experiencia en numerosos procesos de *coaching* y consultoría, que el liderazgo crece de manera exponencial, y en consecuencia los resultados, a mediano y largo

plazo, cuando cambiamos nuestras creencias disfuncionales por creencias más sanas y realistas.

De la película *El discurso del rey* podemos sacar algunas enseñanzas:

1. Pedir ayuda cuando la necesitamos no hace perder liderazgo, sino que ayuda a otros a que hagan lo mismo. Envía una señal muy clara: nadie en el mundo puede hacer siempre las cosas bien y sin apoyo, y por lo tanto pedir ayuda es algo bueno y necesario. La humildad suele reforzar la relación, antes que debilitarla, y en muchas ocasiones trae como consecuencia algunos valores como la lealtad, el respeto y la confianza. El ambiente laboral es mejor en aquellas organizaciones donde los líderes son humildes.
2. Confiar nos permite crecer. No podemos aumentar nuestro liderazgo sin confiar en otras personas. Esta apertura tiene un riesgo evidente, que Jorge VI no quería asumir: ser vulnerable. Es una reacción humana muy común, no solo en el contexto laboral, sino también afectivo, especialmente entre las personas que han tenido una decepción amorosa muy fuerte. Sin embargo, el precio de no volverte vulnerable es muy costoso para el liderazgo de una organización.

Jugadores y equipos aparentemente muy exitosos, de la noche a la mañana se estancan en su crecimiento sin saber por qué y ven cómo pierden competitividad, capacidad de reacción, de innovación. Si no confías, te cerrarás en tu palacio de cristal y dejarás de crecer al ritmo de otros. Es inevitable, antes o después, cuando

lo que te mueve es la desconfianza y el miedo a que otras personas analicen lo que has construido y lo puedan cuestionar.

3. Somos personas integrales. No es lo mismo ser integral que íntegro. Somos una unidad, un todo, y no es sano dividirnos en varias identidades: la profesional, la familiar, la afectiva, etcétera. Cuando actuamos así, nos hacemos daño y, en definitiva, nos engañamos. La suma de experiencias positivas en identidades distintas nos hace, al final, más vulnerables y, a futuro, nos hace caer a veces en profundas confusiones.

En efecto, la vida personal tiene mucho que ver con la vida profesional. Trabajamos para vivir, no vivimos para trabajar. Y se vive una sola vez: yo, tú, él... seres únicos, diferentes, irrepetibles, cuya dignidad merece siempre una oportunidad. Sin embargo, dicha ocasión servirá de muy poco si no cambiamos nuestras creencias disfuncionales, responsables de nuestras acciones y, en consecuencia, del momento de crisis o fracaso en el que nos podemos encontrar. Incluso la disciplina, tan necesaria para adquirir buenos hábitos, se puede volver enfermiza si no contamos con creencias funcionales.

Como descubrió Albert Ellis, hay tres creencias disfuncionales básicas:

- Tengo que hacer las cosas siempre bien y así ser querido y aceptado por los demás.
- Las personas deben estimarme y siempre ser agradables conmigo porque he hecho méritos.

- Las personas consiguen lo que se proponen siempre y cuando trabajen y se esfuercen para ello.

Son creencias disfuncionales porque, como enseña Albert Ellis, nadie tiene éxito ni fracasa en todo. No tiene sentido, por tanto, hacer juicios de valor generales sobre la totalidad de la persona. A veces, ciertos discursos motivadores están basados en un optimismo poco inteligente, al no estar ponderados con un mínimo de realismo.

El hombre es un ser, aunque perfectible, imperfecto, siempre lo será, hasta el último instante de su vida. Al ser humano lo define una especie de doble naturaleza: una imperfecta, la realidad, y otra perfecta, el ideal de excelencia y eternidad. Pero la realidad es que no somos sobrehumanos ni infrahumanos, sino simplemente humanos, con unas fortalezas y limitaciones patentes, que es sano conocer, reconocer y aceptar cuanto antes.

Esta conciencia de que las personas tienen fortalezas y limitaciones es especialmente fuerte en los líderes conscientes y estratégicos. Pékerman es un ejemplo de esto.

Recuerdo muy bien cuando el Bolillo, Hernán Darío Gómez, se fue de parranda a un local de salsa del centro de Bogotá y acabó pegándole una cachetada a una mujer. Posteriormente, fue objeto de todo tipo de críticas y a quienes se atrevieron a defenderlo o quitar gravedad al hecho les pasó lo mismo, recibiendo juicios que cuestionaban la calidad de la persona, simplemente por exponer una opinión distinta. La columna que escribió en su momento Héctor Abad Faciolince, «Pegar a una mujer», era un buen ejemplo de que lo correcto es juzgar los hechos, no a las personas, incluso cuando al final de su columna comenta unas declaraciones de la senadora Liliana Rendón («Si mi marido me

casca, yo me la gané»), califica de «estúpidas» las declaraciones, no a la persona. Los juicios no pretenden desconocer o ignorar que las personas tienen una debilidad estructural. Negarlo, lo único que consigue es una sociedad o comunidad hipócrita y, con el tiempo, más violenta.

Las ideas absolutas, exigencias categóricas por naturaleza, se convierten fácilmente en necesidades perturbadoras y originan emociones disfuncionales: causan sufrimiento innecesario y desproporcionado, llevan a comportamientos «autosaboteadores» y dificultan la realización de aquellas acciones que realmente son necesarias para lograr los objetivos.

La solución es declarar una guerra total a las demandas absolutistas: sustituir los «debería» por un «me gustaría...» o «desearía que...». No es sano convertir un deseo legítimo en un «debería», es decir, una obligación que va más allá, no solo de tus propias fuerzas, sino en ocasiones incluso de tu propia naturaleza. Si no tiene sentido culparse por ser un ser humano, como han hecho algunos autores nihilistas, menos aún es recomendable asumir una creencia que necesariamente, antes o después, te hará sentir mal, culpable.

Es importante, en consecuencia, cambiar las creencias que no nos sirven por otras creencias que sí sean funcionales y ganadoras. Fruto de más de diez años de experiencia en procesos de *coaching*, podemos dar fe de que las creencias disfuncionales están muy presentes tanto en el hombre como en la mujer:

Creencias disfuncionales	Creencias funcionales
<ul style="list-style-type: none"> ★ Tengo que ser muy competente y hacer las cosas muy bien o de lo contrario no valgo nada. ★ Los demás deben considerar mis méritos y tratarme bien por ellos, o de lo contrario son estúpidos y no merecen mi atención. ★ La vida siempre debe proveerme la felicidad o de lo contrario algo muy mal estoy haciendo o me está sucediendo. ★ Si me esfuerzo y lucho duro, conseguiré siempre lo que me proponga: solo cuestión de tiempo. ★ Seré feliz cuando consiga lo que me propongo y realice mis sueños. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Querer ser muy competente en todo es un deseo, no una realidad. Es más sano concentrarse en ser muy competente en nuestra zona de genialidad y aceptar que lo que valemos como persona no depende de los éxitos o fracasos. ★ Los demás actúan la mayoría de las veces fruto de automatismos, no consciente y racionalmente. Lo que vales no depende de que recibas o no el cariño de la gente. ★ Es natural querer conseguir lo que quieres, pero no hay motivos para «exigir» que así sea. Tenemos el poder de ser felices en medio de un mundo injusto incluso si no conseguimos las cosas que deseamos. ★ Los demás son personas humanas y, por tanto, limitadas: no pueden ser ni darme todo lo que quiero. ★ Estoy siendo justo cuando acepto la imperfección de los demás y no genero en los otros “sobredemandas” o “exigencias” de perfección.

José Néstor Pékerman hace —lo sepa o no— un buen manejo de las creencias disfuncionales. Porque si a veces salen mal las cosas, no por eso piensa o siente que él o sus jugadores son unos fracasados. El empate, la derrota y cualquier resultado no deseado —como una eliminación— no es un hecho feliz, pero el Profe sabe que se puede ser razonablemente feliz, a pesar de no haber conseguido los resultados. La felicidad no es ni nunca será

lo mismo que el éxito. Habiendo ganado, nuestra felicidad es mayor, pero si se pierde, el resultado no es la infelicidad.

En otras palabras, el seleccionador argentino sabe hacer un manejo funcional de un mal resultado en un partido y esto se evidencia en que no etiqueta a sus jugadores y en que huye de las valoraciones extremas y de los sentimientos que se originan con ellas, que suelen ser poco realistas y disfuncionales: no ayudan a crear la emocionalidad adecuada y la unión requerida para alcanzar las metas.

Recuerdo que en la eliminación de cuartos de final en el Mundial de Brasil 2014, contra el anfitrión, sostuvo que quería mejorar destacando que, a pesar de no haber hecho bien las cosas, se sentía a gusto con lo realizado por los jugadores y con el récord logrado : y quitar los paréntesis siguientes llegar a cuartos de final. De igual manera, en la eliminación ante Argentina en la Copa América de Chile 2015 dijo que le había gustado la actitud del equipo al final y que la valoraba para el futuro Siempre será más funcional rescatar lo positivo y construir desde allí.

Don José sabe que los deportistas de alto rendimiento son presa fácil de cuatro formas de pensamiento irracional: las demandas o exigencias extremas; las visiones catastróficas; la baja tolerancia a la frustración; y la desmotivación o condena global a la valía personal.

Esto se ve especialmente en los jóvenes talentos, cuando experimentan un evento adverso no esperado, con el riesgo de poder entrar en una espiral de negativismo y miedos que no ayudan a alcanzar los objetivos.

Considero que el director técnico argentino sabe manejar muy bien estas situaciones. Un hecho muy significativo hace reforzar esta hipótesis. Pékerman es amigo de observar y medir,

pero dentro de un sano equilibrio. No le gusta la autoevaluación por la autoevaluación, sin un sentido claro y definido, y evita las evaluaciones excesivas y destructivas. El entrenador de la Selección es más amigo de la comprensión y de la confianza que de la crítica y la evaluación.

Es sabio actuar así. La experiencia en miles de casos en organizaciones y empresas ofrece una conclusión unánime: la autoevaluación conduce muchas veces a la depresión y a la represión, así como también a la evitación del cambio: ¡no soy capaz!, ¡no vale la pena hacer nada!, ¡es (o soy) un caso perdido! La confianza, por el contrario, es un factor de cambio extraordinario.

Hay un jugador, en especial, con el que Pékerman no tuvo un buen resultado y fue Stefan Medina quien reemplazó, en un par de encuentros, al lesionado Camilo Zúñiga. En sus partidos de club el joven era muy bueno y se destacaba, pero con la Selección tuvo varios errores que concedieron goles, quizá a causa del nerviosismo. Eso, y ser de un equipo local (Atlético Nacional), aumentaron las críticas que podían ser contrarrestadas con motivación y resultados. El Profe intentó ayudarlo y le dio mucha confianza pero finalmente no lo logró. De nada sirve recibir confianza si estamos atrapados en alguna creencia disfuncional.

Lo mejor para la salud humana y para el desempeño de los equipos de trabajo es dejar de evaluarse tanto y juzgarse menos entre todos, y más bien concentrar las energías en tener conversaciones poderosas, auténticas, en las que se llega a acuerdos y compromisos de cambio medibles, esto es, mirar al futuro, no al pasado. Es lo que hacen los grandes líderes y los mejores *coachs*.

Otra virtud destacable en Pékerman es la humildad con la que afronta las críticas y la calma con la que responde a personas

que están descontroladas por alguna emoción. Todos alguna vez recibimos críticas injustas y desmedidas, y es un gran momento para entrenar las creencias funcionales y responder con tranquilidad y sosiego, sin dejarse dominar por la emoción. Nos puede servir pensar y repetir una frase igual o similar a esta: «Estoy convencido de que las personas más críticas —un hijo, un cliente, un alumno— son siempre la mayor fuente de aprendizaje».

Don José, enemigo del conflicto, es un incondicional de la comprensión, de entender bien cada situación, de no tomar una decisión sin haber percibido bien los elementos más importantes que la describen. Le gusta discernir, por eso es amigo de los silencios, y responder, siempre que sea posible, con bondad, condescendencia e incluso indulgencia. Para él, es más importante la unidad que imponer un criterio o castigo y, por tanto, se puede decir que es una persona altamente tolerante en las relaciones humanas, con el único límite del respeto a las normas previamente acordadas que rigen el comportamiento del grupo.

Algo muy parecido lo realizó Bianchi en sus épocas de gloria en Boca Juniors. Opiniones de diversos jugadores concluían en que para el «Virrey» la unidad del equipo era lo más importante.

Esta tendencia natural de Pékerman a la comprensión nos recuerda la tesis de Susana Tamaro en su novela *Donde el corazón te lleve*. La escritora italiana afirma que la comprensión exige silencio: «Es como limpiar el suelo sucio con una escoba o con una fregona mojada: si usas la escoba, gran parte del polvo se eleva en el aire y vuelve a caer sobre los objetos de la habitación; si usas la fregona mojada, en cambio, el suelo queda reluciente y limpio. El silencio es como la fregona húmeda, aleja para siempre la opacidad del polvo».

Pékerman es una persona introvertida que necesita de espacios de silencio para visualizar, como líder, las acciones más coherentes con su visión y para sacar, cuando sea necesario, aprendizajes del error. Cometer errores es natural; irse sin haberlos comprendido, no, porque hace que se vuelva vano el sentido de la exigencia, para todo ser humano, no solo en los deportistas de alto rendimiento.

Todo lo que nos ocurre en el *partido de la vida* nunca son finalidades en sí mismas, gratuitas. Después del primer tiempo, hay un descanso y luego un segundo tiempo; y después del partido, hay otro hasta que se acabe el campeonato; y después de un campeonato habrá otro, etcétera. El maravilloso deporte del balompié es como la vida. Somos protagonistas de una historia dentro de otra gran historia, donde cada encuentro, cada pequeño suceso, encierra un significado: un propósito que le toca a cada uno, como si se tratara de una misión, descubrir.

Esta comprensión vital, «vocacional», de nosotros mismos, es posible cuando existe la apertura para recibir y para desarrollarse. No todos los seres humanos están dispuestos a recibir un regalo que no han pedido ni a crecer en algún área de su vida que no habían considerado. Pero así son los grandes líderes, portadores de un propósito, paradigmas de fortaleza y flexibilidad, ejemplos de «acción inteligente». Tienen esa capacidad de cambiar de dirección y de hacer ajustes en cualquier momento, de dejar la vieja piel incluso, como las lagartijas al cambiar de estación, siempre y cuando lo requiera la visión.

Hay una cosa indudable y es ese cambio que causó el Profe en los aficionados y en la Selección Colombia: más triunfos, buen fútbol y consistencia en el trabajo realizado. Si los anterio-

res técnicos de la «Tricolor» se destacaron por un rudo manejo y por innecesarias polémicas, el argentino se ha distinguido por su familiaridad y confianza con los jugadores. Logró un cambio de mentalidad y con ella de visión.

El estilo de liderazgo de Pékerman lleva a los jugadores a mirarse dentro de sí mismos, que es una de las acciones más difíciles para el ser humano. Cuando alguien ha sido programado para mirar en una dirección, cambiar de trayectoria en la mirada es una tarea realmente fatigosa y ardua, cuando no espinosa y dolorosa. Mirar dentro de uno, para buscar las respuestas a nuestros problemas y pobres desempeños, choca con la tendencia humana a encontrar atajos, escapatorias y sobre todo excusas. De nada sirve mirarse dentro y encontrar la propia vocación,, si la mirada se va a quedar a este nivel de respuesta: ¡no vale justificarse!

La mirada y el veredicto no pueden detenerse en la complacencia, en simple disculpa y justificación. Don José es amigo de la comprensión, decíamos, pero no de la complacencia, de las explicaciones que son más coartadas inmaduras y evasiones irresponsables.

Los grandes líderes saben que siempre hay «culpas» exteriores, fuera de nosotros. No niegan esta variable. Pero están convencidos de que el elemento más importante para el éxito está en la valentía de aceptar la «culpa» interna, es decir, de ser valientes para aceptar nuestra responsabilidad. Es obvio que si la vida es un camino, se trata de un recorrido con subidas y bajadas; el problema no estará nunca en la pendiente del camino, sino en cómo me preparo, qué acciones implemento, qué hábitos desarrollo, qué calzado me pongo y de qué alimentos me nutro para que el camino, con todas sus curvas y desniveles,

sea solo una circunstancia —no siempre terrible, a veces incluso bella, divertida e interesante— en el desarrollo de la misión que implica todo propósito.

A veces la suerte echa las cartas pero al final somos nosotros los que las jugamos. José Néstor Pékerman, en su misión de líder de un grupo de deportistas de alto rendimiento, hace esfuerzos por educar la mirada de sus jugadores, de tal manera que sean capaces de percibir lo mejor de la realidad, especialmente durante los trances difíciles que tiene todo partido y todo campeonato.

El secreto de los grandes líderes y entrenadores está en la mirada; en no dejar nunca de sorprenderse, en no pasar por alto tantas realidades positivas; en saber exigir y exigirse; en poner amor en las cosas que hacemos en cada momento en introducir y plantear metas concretas, objetivos medibles y alcanzables, tanto individuales como colectivos. Educar la mirada es fundamental para forjar un carácter ganador, de verdadero líder; la mirada condiciona la respuesta que daremos a los obstáculos que surgen y a las dificultades que llegan.

Todo esto inspira Pékerman: una sana mirada, un gran carácter. Porque él, aunque es enemigo de los conflictos y prioriza el valor de la unidad, no rehúye afrontar situaciones dolorosas, pero de manera equilibrada y serena, con el foco siempre en la responsabilidad personal de ser buenos profesionales y hacer lo que se espera de ellos. En sus discursos motivacionales, antes de los encuentros, en las concentraciones y en el descanso de algunos partidos, hace referencia a estos valores, no solo a cuestiones técnicas. Se comporta como un auténtico maestro de orquesta, que con una mirada y con un gesto inspira en sus jugadores la mejor acción, no solo técnica sino también actitudinal.

La unidad es un gran poder

Suele decirse que la información es poder, y ejemplos tenemos muchos, especialmente al observar la relación entre la política y los medios de comunicación. Por su parte, también los gerentes saben —y la mayoría de las personas lo comprueban a diario— que la información es fundamental para la toma de decisiones y que cuando ella no es de calidad los resultados no suelen ser buenos.

Por ello muchas veces los líderes organizacionales, seleccionadores o directores técnicos, destinan una gran cantidad de recursos y energías en estar muy bien informados. Como si este conocimiento, al poseerlo, nos invistiera de un poder mágico y productivo, y sin él, por el contrario, nos dejara a la deriva, sumergidos en la duda, el abandono y el descontrol. Esto se refleja en ciertas políticas de control de las personas que tienen algunas organizaciones y en el estilo de liderazgo de algunos gerentes, basado en el control y la desconfianza.

Esto que vemos en las empresas también se refleja en el deporte. Algunos entrenadores son famosos por establecer férreas reglas de comportamiento y por destinar personas a que controlen su cumplimiento. Marcelo Bielsa y Pep Guardiola se han destacado siempre por manejar unas políticas de disciplina fuertes: revisar las habitaciones, hacer llamadas en la noche a las casas de los jugadores, tener poder de decisión sobre la programación de eventos publicitarios, prohibir cenas especiales en las noches en los días previos a los partidos, etcétera.

A diferencia de lo que habitualmente se piensa, los grandes líderes saben que la información por sí sola no es un gran poder. No discuten que sea importante estar bien informados, sino su trascendencia y verdadera utilidad. Al final lo que importa son

los resultados y no tanto el conocimiento. Ellos saben que uno puede estudiar y analizar concienzuda y meticulosamente al rival, y tener un exhaustivo control del propio equipo, y no ser suficiente.

La información sin inspiración no es poder, y sin estrategia es inútil, estéril y a veces hasta contraproducente e infructuosa. Es importante comprender que la información no es visión y el análisis no es conciencia. ¿Qué poder tiene una persona que se está destruyendo con el alcohol o las drogas pero sabe perfectamente todos los efectos nocivos y conoce todos los consejos y herramientas que hay en el mercado para dejar su adicción? ¿Qué tipo de poder es el conocimiento sin conciencia?

Uno de los ejemplos más dramáticos de la historia del fútbol ha sido el de Diego Armando Maradona. Inolvidables serán para siempre las imágenes de televisión que mostraban su detención por parte de la policía, esposado y bajo los efectos de la droga, cuando era jugador del Nápoles en 1991. «Déjenme morir», decía el jugador a la policía. Maradona sabía que se estaba destruyendo (tenía la información) pero no era consciente; si hubiera sido consciente, la adicción habría desaparecido de manera fulminante. Nadie puede hacer el mal con total consciencia.

La información muchas veces es estéril. Necesita de algo más, que en nuestro criterio es la inspiración, de altos niveles de consciencia. «La inspiración nos da la fuerza para pasar de la sistematicidad a la espontaneidad, de lo obvio a lo extraordinario: ¡la grandeza es siempre fruto de la inspiración! De hecho la buena tecnología debe estar al servicio de ella y no ser simplemente un instrumento de información», decía una publicidad de Compaq a principios del año 2000. Si esto lo hubiera comprendido

Louis van Gaal, actual entrenador del Manchester, podría haber pasado a la historia como uno de los mejores entrenadores del mundo. Pero no: Van Gaal adolece de una evidente falta de consciencia en sus relaciones interpersonales, por eso trata a las «patadas» a algunos de sus jugadores, demostrando un uso poco inteligente de las emociones, produciendo heridas y dejando heridos en el camino, de difícil curación.

Este tipo de inspiración tan necesaria parece formar parte de la vida de Pékerman, quien, junto a todo su equipo de colaboradores, busca siempre comprender, ser consciente del momento, estar al tanto de lo que se hace, de lo que se dice y de lo que pasa en y con la Selección. Analiza y estudia la mejor forma de usar la información para comprender e inspirar, esto es, para ir más allá de ella.

La piedra de toque de los grandes líderes es la inspiración. Cada vez que abren la boca, encienden la imaginación, te hacen ver cosas que no habías visto, incluso en uno mismo, y logran que todo parezca más fácil y, en definitiva, posible. Quizá sea solo una casualidad, pero la palabra líder rima con libre: un gran líder, por esencia, es sembrador de libertades, de posibilidades; una libertad que hace posible la transformación.

Pékerman no discute que la información es poder y el verdadero liderazgo una suerte de inspiración que genera transformaciones responsables, pero pone el acento en la unidad, un valor que considera de los más fuertes y poderosos a los que un entrenador debe dedicar sus mejores esfuerzos. El estilo del director argentino recuerda el caso de los Pittsburg Pirates, que ganó el Campeonato Mundial de Béisbol en 1979 con el lema «Somos una familia».

El éxito no es una consecuencia necesaria de la unidad. De hecho, hay equipos que están internamente divididos y consiguen los resultados esperados, al menos aquellos de carácter más operativo e instrumental. Pero la unidad ayuda. Y mucho. Darren Clarke afirma que fue la unidad y el mejor espíritu de equipo lo que hizo posible que Europa ganara a Estados Unidos la Ryder Cup de 2006. Guardiola, siendo entrenador del Barcelona, insistió muchas veces en la importancia de la unidad: «Somos los mejores cuando todos presionamos, cuando todos atacamos y cuando todos defendemos». Esto es jugar unidos.

Equipos sin unidad son equipos sin alma cuyo final o decadencia no suele estar muy lejos. La unidad es el gran poder con el que los equipos exitosos son bendecidos. Sin ella, la gloria es casi un imposible y, en el caso de lograrse, no es sostenible en el tiempo. Como le sucedió al mítico Boston Red Sox, equipo de béisbol de los Estados Unidos, que debido a continuos conflictos y desavenencias entre sus estrellas y algunos directivos, encadenó una larga racha sin ganar títulos, que solo pudo frenar en el 2004.

Pékerman fundamenta su estilo de liderazgo dando una importante prioridad a la unidad y cuida los más pequeños detalles que puedan afectarla o ponerla en riesgo. Al igual que los miembros de una familia necesitan sentirse bien formando parte de ella, lo mismo sucede con un equipo de alto rendimiento. Es importante, en consecuencia, que los jugadores se sientan, además de importantes, únicos, integrantes de un todo que los supera y los engrandece, que tengan buena relación entre ellos y trabajen en equipo por la realización de un mismo objetivo.

Cuando no hay valores, como la unidad y la cohesión, los equipos se desintegran con mucha facilidad. Precisamente la

cohesión es esa fuerza que interviene, a veces misteriosamente, para que los miembros de un equipo permanezcan en él. Se trata de un proceso dinámico en el que se dan dos características como mínimo: atracción e interés. Estar en el equipo no solo interesa —gano prestigio, reconocimiento, visibilidad, experiencia, etcétera— sino que además es *chévere* estar en él, mejor estar dentro que fuera, porque ayuda a satisfacer las necesidades afectivas que todo ser humano tiene.

Una clara ejemplificación de la importancia de la unidad es el Real Madrid del presidente Florentino Pérez, concretamente el de la época de «Los Galácticos», en el que se destacaban Raúl, Ronaldo el «Fenómeno», Beckham, Zidane, Casillas y Roberto Carlos. Más allá de los millones de euros que significaron para el Madrid los ingresos publicitarios de estas megaestrellas, los resultados deportivos obtenidos estuvieron muy lejos de lo esperado. Era un equipo plagado de estrellas y, sin embargo, nunca destacó y logró imponer su calidad de manera incontestable. ¿Por qué? Nunca fueron un equipo cohesionado. Había talento, sí, y experiencia y conocimiento del más alto nivel, pero les faltaba algo: unidad.

La unidad que Pékerman quiere para sus equipos no es otra cosa que la experiencia de una profunda coherencia en la que todos, directivos, técnicos y jugadores, actúen con responsabilidad para sacar el máximo fruto del talento recibido. La unidad es consecuencia de esta actitud responsable y concretamente de la virtud de la sencillez, incompatible con los egos que suelen dinamitar la unión de los equipos. Donde hay sencillez, no hay soberbia; y sin esta, la unidad es posible.

La Colombia de Pékerman recuerda a los Detroit Pistons de 2003-2004. Este equipo de la NBA logró quedar campeón sin

ninguna megaestrella. Su técnico, Larry Brown, le apostó a la consolidación de un equipo de buenos jugadores, como si trabajar de manera cohesionada fuera una varita mágica que divide el trabajo y multiplica los resultados sin necesidad de la presencia de ningún genio. De esto era consciente el gran Michael Jordan cuando declaró: «El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia gana campeonatos».

«Quiero que si un compañero pierde un balón, todos salgan en su ayuda y luchan por recuperarlo», exhortó Guardiola en su primera charla con los jugadores blaugranas una vez asumió el cargo de entrenador del Barcelona. Esta cohesión, esta exigencia de unidad, solo es posible donde hay credibilidad; hay credibilidad cuando hay resultados, coherencia y una fe absoluta en algo. Cuando ves convencido de algo a alguien, sueles creer, incluso cuando parece poco probable, como sucedió con José María Olazábal, capitán del equipo europeo, en la Ryder Cup de 2012. Europa había llegado a la última jornada con una importante desventaja respecto a su rival, el todopoderoso Estados Unidos, que además jugaba en Chicago, en el precioso campo de golf de Medinah, y contaba con el apoyo de su público.

Relatan los jugadores que en la charla previa quedaron sorprendidos por la actitud de Olazábal. A pesar de que nunca en toda la historia de la Ryder Cup un equipo había logrado remontar cuatro puntos en una jornada, vieron a su capitán con una fe inmensa en la victoria, dirigir a sus doce jugadores una charla en la que les expresó la certeza de que eran capaces de ganar su partido. Al despedirse de ellos, les dijo: «¿Podemos? No. ¡Vamos a conseguirlo!». Fue la consigna de una remontada para

la historia: de 10 a 6 a favor de Estados Unidos, lograron dar la vuelta al marcador y vencieron por 14,5 a 13,5 puntos.

Es difícil refutar un hecho o no confiar en alguien que hace lo que dice y dice lo que piensa con una convicción total. Además, los escépticos absolutos, en todos los ámbitos de la vida, no existen. Don José, de alguna manera, refleja todo esto a la vez: se ve en él a una persona confiable y firmemente convencida de lo que hace. La credibilidad que genera, acentuada por la humildad con la que a veces actúa, permanece incluso en momentos donde las pasiones que despierta el fútbol conectarían mejor con resultados más contundentes y quizá un director técnico de carácter más efusivo y extrovertido.

Hay un director técnico que tiene ciertas similitudes con José Néstor Pékerman y es el vallecaucano Diego Edison Umaña, técnico campeón con Junior y América de Cali. Ambos parecen tener la misma templanza, y un carácter parecido. Incluso sus comportamientos no difieren a veces mucho; por ejemplo, ambos tienen un comportamiento sencillo, muy pocas veces salen de su silla y son percibidos como algo fríos, calculadores y herméticos con la opinión pública. Se puede decir que tanto Umaña como Pékerman han triunfado como técnicos con un estilo de liderazgo basado en el valor de la unidad.

La unidad que busca el Profe en sus equipos es incompatible con el despotismo. Todo lo que aplasta al individuo es despotismo, reciba el nombre que reciba, y esta actitud no la veremos nunca en el seleccionador de Colombia, ni en los momentos más difíciles, que, en el fútbol, suelen venir de la mano de las derrotas y el mal juego.

Se puede decir que es un hombre con un carácter bien forjado, preocupado más cerca de la ética (valores) que de la estéti-

ca (formas). Los equipos de José Néstor Pékerman no se forjan como chorizos de fábrica, siempre en función del público que los va a consumir, sino que se fundan en sus valores como persona y como profesional. En efecto, Pékerman no busca desesperadamente la empatía con la audiencia sino con sus principios.

Los equipos del Profe no presentan jugadores estereotipados, como sucede en la estética de algunos géneros cinematográficos y televisivos que repiten historias como salchichas. ¿Qué vemos en estas películas? Casi nunca hay pobres, abundan los teléfonos móviles, los coches de lujo, las chicas de faldita corta —atentas principalmente a su índice de popularidad— y chicos poco condescendientes con la dignidad de la mujer, generalmente malas actrices de grandes tetas, que casi nunca enseñan, para insatisfacción de buena parte de su audiencia, principalmente los adolescentes «mascachicles», que exclaman «marica» cada diez segundos.

Los equipos del técnico argentino no responden a una estética previamente definida sino a una ética compartida. Una ética cuyo valor principal es la unidad y una de sus principales manifestaciones la lealtad.

José Néstor Pékerman sabe que no puede exigir a sus jugadores la perfección —la seguridad absoluta de nunca equivocarse—, sino la promesa de que serán leales y nunca abandonarán al equipo. Como Sócrates, sabio de la antigua Grecia, que se sentía orgulloso y presumía de no haber abandonado Atenas salvo para servir a su patria. Pocas cosas hay más deshonorosas que abandonar tu responsabilidad —libremente aceptada— cuando otros han puesto su confianza y destino en ti.

Otra razón lleva quizá a Pékerman a insistir en el valor de la unidad. Los equipos pequeños o menos fuertes, pero unidos,

pueden vencer a equipos grandes que están divididos. Es como una orquesta: es más importante la sincronía de fuerzas y sonidos que la brillantez y la magia del talento. Si no hay unidad en el equipo, el más grande ingenio puede llegar a ser improductivo y no alcanzar los resultados esperados. Por el contrario, pequeños elementos muy unidos pueden acabar ejerciendo una gran resistencia. Ya lo advirtió el poeta Homero: «No desprecies ni a los más débiles, si unen sus fuerzas».

Hay muchos ejemplos en el mundo del fútbol, donde el pequeño vence al grande, como cuando el Apoel, de Chipre, eliminó al Olympique de Lyon en el 2006. Jamás un equipo chipriota había llegado tan lejos en Europa y es comprensible: el fútbol en la isla es un trámite y su presupuesto es el más pequeño de todos los equipos del continente. Esta proeza fue posible gracias a la solidez defensiva y a los dos penaltis que paró Chiotis al Lyon.

En España, el torneo de la Copa del Rey presenta más ejemplos escandalosos. Un 7 de noviembre de 2001, el todopoderoso Barcelona fue eliminado a partido único por la Unió Esportiva Figueres, equipo del norte de Cataluña, que venció 1 a 0. Un año después volvió a repetirse la historia, esta vez con el Novelda alicantino, un equipo de tercera división. El resultado fue 3 a 2 y como es lógico el entrenador del Barça, Louis van Gaal, fue duramente cuestionado.

Por su parte, el Real Madrid ha sufrido también grandes humillaciones, como en la temporada 2008-2009, cayendo eliminado, a doble partido, por el Real Unión de Irún, una pequeña localidad del norte de España, en el País Vasco. Los vascos ganaron en casa 3 a 2 y perdieron el segundo partido, en el Santiago Bernabéu, por 4 a 3. Como es lógico, ese 11 de no-

viembre de 2008, las calles de Irún hicieron una de las mayores fiestas que se recuerdan y, para el técnico del Madrid, entonces Bernard Schuster, significó su final: pocas semanas después fue destituido y relevado de manera provisional por Juande Ramos. «Al Madrid solo le vale ganar», fue el argumento de la directiva.

Un año después, con Manuel Pellegrini como director técnico, el Real Madrid cayó 4 a 0 contra el Alcorcón, una goleada para la historia. El entrenador chileno en rueda de prensa declaró:

Me voy con mucha vergüenza. No hay explicación para el rendimiento del equipo, el grupo se exigió toda la semana, nos concentramos y los entrenamientos fueron buenos pero el Alcorcón ha jugado muy bien. Hay que dar la cara y que cada uno tome las responsabilidades que tengamos para que cambie nuestro juego en el próximo partido. Queda la vuelta, hay que sacar el orgullo; es una vergüenza, espero que nos disculpen la gente del Madrid.

En el partido del vuelta, el equipo merengue solo pudo ganar 1 a 0. El presidente Florentino Pérez nunca le perdonó esa humillante eliminación.

No son los errores y las derrotas lo que destruyen a los equipos de alto rendimiento, sino la división. Dos grandes enemigos de la unidad son la mentira y la falta de madurez, que tienden, respectivamente, a dinamitar la confianza y a exacerbar el ego. Para evitar el daño de estas manifestaciones, y no romper la unidad de los equipos, es fundamental que el líder tenga autoridad, inteligencia emocional y un buen manejo de la comunicación.

La virtud de los grandes equipos

En el barco *Quest*, del explorador Sir Ernest Shackleton, había una plancha de bronce con este texto:

*Si sueñas, y los sueños no te arroban;
si piensas, y pensar no es tu ambición;
si al triunfo y al desastre te acomodas,
y ves en uno y en otro un impostor.
Si a tu cerebro y pecho y nervio obligas
a estar despiertos, aunque ya agotados,
y así sigues bregando con la vida
porque tu voluntad dice ¡sigamos!
Si ocupas el minuto inexorable
de setenta minutos de tu afán,
tuyo es el mundo, tuyos sus caudales,
y tú eres, hijo, un hombre de verdad.*

Ser hombres de verdad es tener madurez, carácter para reconocer el deber y realizarlo sin dejarse abatir por las circunstancias. En los equipos de fútbol siempre encontramos ejemplos de este compromiso con la vida, más allá de toda dificultad y dolor. Los deportistas de alto rendimiento saben, mejor que nadie, qué significa el sacrificio, el dolor, el estar agotado, el sentir que el cuerpo no puede más y que lo han dado todo.

Bien lo decía el mítico Bill Shankly, entrenador inglés del legendario Liverpool: «El fútbol no es una cuestión de vida o muerte. Es mucho más que eso».

Es muy difícil conseguir la unidad en los grupos sin unos niveles mínimos de madurez, de fortaleza, cuyo cometido principal

es robustecer la voluntad para que no desista en la búsqueda del triunfo, de la meta. Ese vigor hace posible la unidad, porque solo siendo fuertes se puede amar la profesión por encima del sufrimiento que la vida trae consigo. Con razón, Agustín de Hipona afirmó: «La fortaleza es el amor que todo lo sufre sin queja».

La fortaleza se hace presente sobre todo de dos maneras: por un lado, enfrentando los peligros que comporta el hecho de vivir realizando una misión y, por otro, soportando las adversidades y dolores que puedan venir por una causa justa.

Para ser fuertes, por tanto, se requiere de otras virtudes, como son la valentía, la audacia, la paciencia y la perseverancia. Todos los grandes equipos, que marcaron la historia de un deporte o de un club, han dado ejemplo de estas virtudes porque comenzar bien está al alcance de casi todos, pero terminar, igual o mejor de como iniciamos, no; para esto se requiere de mucho talento y aún más de fortaleza, para mantener un nivel de excelencia en el tiempo. Como lo expresó José Antonio Camacho, entrenador español y exjugador exitoso del Real Madrid: «Desde muy pequeño he sabido cómo conseguir las cosas: trabajar a tope y sentirte orgulloso de lo que tienes».

Una consecuencia de los equipos consistentes es la serenidad para afrontar los momentos de crisis. Los grupos fuertes no pierden la orientación ni el foco ni los valores, por muy dura que haya sido la batalla y sus consecuencias. Los equipos recios mantienen su visión y su compromiso, más allá de los resultados a corto plazo. En este contexto se pueden interpretar las palabras de José Néstor Pékerman, como ya lo habíamos mencionado, después del fracaso de Colombia en la Copa América de Chile 2015: hizo una invitación a la calma y afirmó que la Selección colombiana iba por buen camino.

La fortaleza tiene que tener su fundamento en un optimismo inteligente, que no ignora ni niega la realidad, sino que sabe mantener la serenidad en los momentos difíciles. No solo porque mientras hay vida hay esperanza o porque todo encuentra remedio menos la muerte, sino por un sano realismo: si las cosas pueden ir mejor, hay motivos para el optimismo; y para que vayan progresando es importante conservar la calma y cultivar emociones funcionales, para poder tomar prudentes y prósperas decisiones. La persona serena, y Pékerman lo es, está en condiciones de pensar y analizar, de estudiar los pros y contras, de examinar con rigurosidad lo que pasó y las acciones que conviene implementar.

Los equipos exitosos adquieren esta sabiduría de comportamiento sin importar la edad de los jugadores. Los años no son el factor decisivo. Hay ejemplos de jugadores al borde del retiro que no han adquirido estas virtudes y otros muy jóvenes que desbordan una madurez impresionante. Los grandes equipos necesitan personas maduras, jóvenes en apariencia quizá, pero «mayores» en criterio, profesionalismo y responsabilidad.

Hay muchos ejemplos de lo dicho anteriormente. El norirlandés George Best, un delantero extremo recordadísimo en el Manchester United, tenía mucho potencial, incluso fue Balón de Oro en 1968, pero su actitud fuera de las canchas era contraria a su exquisito juego: «Cada vez que entro a un sitio hay sesenta personas que quieren invitarme a beber, y yo no sé decir que no», es una de sus frases más famosas. Y lo peor es que no es solo una frase, sino que fue la realidad de un jugador que derrochó mucho dinero en mujeres, coches de lujo y licor.

Sin necesidad de caer en vicios, hay otros ejemplos de inmadurez que impiden a un jugador explotar todo su potencial

y triunfar en los mejores equipos. En la actualidad, merecen especial mención, entre otros, el argentino Ever Banega y el español Gerard Deulofeu, ambos jugadores con un talento extraordinario. El primero criticado por tener un carácter rebelde y el segundo de un exceso de egoísmo con el balón, lo cierto es que ninguno ha logrado formar parte de los equipos más importantes del planeta, que han escrito la historia del fútbol.

También hay muchísimos ejemplos positivos, grandes jugadores jóvenes que desde muy pequeños han sabido manejar la presión de poseer un don excepcional. Entre ellos, destacan Messi, Cristiano Ronaldo, Iniesta, Pirlo... y, en la actualidad, los jóvenes Rafinha, Sergi Roberto y hasta el mismo James Rodríguez.

Los buenos entrenadores saben que en esto se juegan gran parte del éxito. Por eso se empeñan en ayudar a que sus jugadores crezcan como personas, procuren vivir con serenidad, sin excesos, estén centrados en lo que tienen que hacer para rendir al máximo y trabajen no solo el aspecto físico sino también el mental. Se trata, en definitiva, de lograr que sus jugadores estén humanamente hechos, realizados. Don José se ha dedicado a crear unas reglas bastante centradas que tienen como fin formar un conjunto organizado en el que sus jugadores puedan crecer en madurez y profesionalidad.

Esta tarea es bien difícil, porque una buena parte de los jugadores talentosos que llegan a lo más alto suelen ser personas que adolecen de una notable inmadurez, no solo de juicio, sino también de afectos y en ocasiones también de acción. Por eso se equivocan los que juzgan a un entrenador simplemente por cómo situó a los jugadores en el terreno de juego. Esta es solo una parte del *puzzle*.

Los directores técnicos y los grandes clubes que se vuelven atractivos e incluso memorables tienen algo en común: hacen a sus jugadores mejores personas, logran aumentar el nivel de madurez de sus estrellas:

Madurez de juicio, para que no se dejen llevar por engaños, ensueños y eslóganes.

Madurez de afectos, para saber canalizar la tendencia natural a estar con otras personas —eligiendo buenas compañías— y a servir a los demás, a través de proyectos o acciones que nos hacen mejores personas.

Madurez en la acción, para manifestar con nuestras acciones responsabilidad y coherencia, esto es, comunicando de manera clara que, más allá de puntuales errores o debilidades, importa el profesionalismo.

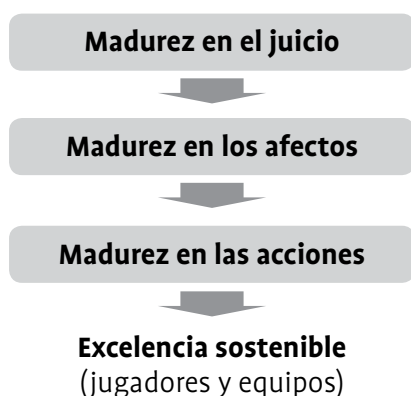
La unidad, la fortaleza y la madurez que vemos en los grandes equipos no se adquieren de manera espontánea. Es necesaria una labor de formación, de entrenamiento y de *coaching*, que requiere un compromiso total por parte del club, de la selección, del entrenador y del jugador.

Se trata, por tanto, de un logro colectivo, donde la confianza y la cooperación personal entre líder y seguidor —entrenador y jugador— son vitales.

Primero con el deseo explícito de generar este cambio y de querer alcanzar estos niveles de madurez. A la vez, es necesario fomentar la responsabilidad personal, la lealtad y la reciedumbre por medio de buenos comportamientos y hábitos que edifiquen una voluntad profesional y un liderazgo altamente efectivo.

Pékerman parece reflejar esta filosofía de vida. En efecto, él entiende el fútbol de manera muy profesional y, a pesar de

la presión del sector por los resultados a corto plazo, actúa con paciencia, sabiendo contar con el paso del tiempo y los frutos de un trabajo bien hecho y a conciencia. Él sabe que la madurez se alcanza con voluntad, trabajo y sacrificio, y que es necesario insistir, insistir y luego, además, volver a insistir. Nunca una meta alta se ha alcanzado a la primera y sin esfuerzo.



El seleccionador argentino sabe que los objetivos y los resultados, antes o después, se consiguen; si no es al tercer intento, será al quinto, al sexto... o al décimo, pero la meta se logra siempre que haya talento, trabajo y unidad. No duda de él ni de sus jugadores ni de esta fórmula de éxito.

Otro factor importante de los grandes equipos es que no se desaniman ante un resultado adverso, como lo mencioné previamente. Las derrotas, aunque tristes, para los grandes equipos son motivo de reflexión y autocrítica moderada, de mayor compromiso y dedicación. Digo autocrítica moderada porque la crítica, si no está bien hecha, puede llegar a ser contraproducente. Fue famosa la discusión entre cuerpo técnico y jugadores del

Real Madrid a finales de agosto de 2012. El equipo merengue venía de empatar el primer partido de Liga y de perder el segundo en el estadio Alfonso Pérez contra un buen partido del Getafe. Dejarse cinco puntos en los dos primeros partidos de Liga era algo inaudito para el mejor club del siglo xx. El entonces entrenador del equipo merengue, José Mourinho, pidió a los jugadores hacer autocrítica. Iker Casillas, capitán del equipo, replicó al entrenador: «El primero que tiene que hacer autocrítica eres tú por lo que haces dentro y fuera del campo». A lo que el entrenador portugués respondió: «Estáis endiosados. Vais por la vida de amos, de jefes. No se os puede decir nada».

Cuando uno se cree un dios es imposible hacer autocrítica. Y, sin embargo, es importante distinguir los propios defectos, enfrentarlos y proponerse un plan de acción para que ellos no se repitan. El marco de la autoevaluación tiene que ser la confianza, de lo contrario será muy difícil que se dé la sinceridad para encontrar las fallas. Además, la autocrítica tiene que ser positiva, equilibrada y realista, porque si no generará el efecto contrario al deseado: consolidar pensamientos derrotistas y marcos mentales negativos, a veces autodestructivos por el hecho de afianzar las dudas y la baja autoestima en las personas.

El secreto está en ser realistas, encontrar el «mosquito» canción que con frecuencia invade nuestro pensamiento generando emociones negativas y aplicar el insecticida. Pedir autocrítica a un equipo es al final una suerte de fumigación, pero hay que tener mucho cuidado para que el veneno que apliquemos no mate también cosas buenas, en especial la energía del grupo. Toda derrota o crisis así es aprendizaje y en ocasiones, incluso, una circunstancia necesaria para poder tomar mayor conciencia,

hacer cambios y ajustes que serán determinantes a la hora de poder alcanzar las metas más altas.

Ante una derrota, Pékerman no se desalienta ni es amigo de hacer críticas destructivas buscando chivos expiatorios; él sabe que toca reanimarse y renovar el empeño que haya para alcanzar los objetivos; esto es verdadera fortaleza: lograr que la derrota y un traspie inesperado no te desvíen del cambio y te hagan perder el foco. Construir un equipo ganador es un proceso, en el que siempre habrá momentos mejores y peores, y cuya evolución positiva depende de una palabra mágica: ¡equipo!

Al respecto, observemos las palabras de José Néstor Pékerman en un famoso video motivacional que circula en internet donde el director técnico argentino alentaba a sus jugadores a ser parte de algo grande:

*Podés elegir correr solo o trabajar en equipo y llegar lejos.
¿Qué decidís? Ir solo es más fácil, no tenés que ponerte de acuerdo con nadie.
Si la pifiás, la pifiás solo; en equipo, te digo, es a otro precio.
Antes de empezar a competir, le tenés que ganar al ego más grande de todos, que es el tuyo.
Tenés que entender que no solo está bien como vos lo hacés... que hay otros caminos; que si vas más rápido que el resto, es igual que si fueras el más lento de todos; que para ser escuchado, primero tenés que haber oído; que para recibir un aplauso, tenés que estar golpeando tus propias palmas.
Si no sabés cómo hacer algo, bueno, te van a gritar... te van a gritar cómo hacerlo; y si vas atrás, te van a empujar... ¿eh?, te van a empujar hasta llevarte hacia delante.*

Y si ganás, te van a apretar tan fuerte, que vas a querer llorar. Porque cuando se juega en equipo, se celebra en equipo.

No querer trabajar en equipo es señal de inmadurez. Esta tiene varias manifestaciones: en no querer escuchar a los demás o hacerlo de una manera altanera y con el deseo de luego imponer el propio criterio; en no aceptar reglas y normas, incluso cuando estas afectan directamente al bien común; en no reconocer o rectificar los propios errores; en rebelarse ante las necesarias limitaciones de la libertad que toda convivencia colectiva impone; en esas actitudes vanidosas y hasta a veces insolentes que buscan «brillar» por encima de los demás, buscando de alguna manera ser el centro de la atención.

No es fácil liderar gente así, en una sociedad que, además, cada vez exige más a sus ciudadanos y profesionales y, en contrapartida, no siempre entrega más, al menos no en todos los ámbitos. La vida moderna impone nuevas cargas y más precoces responsabilidades, sin proporcionar muchas veces la necesaria preparación para asumirlas con el deber necesario y lograr la productividad esperada y exigida.

El problema de las personas inmaduras es que son inseguras, viven en la intranquilidad y suelen rehuir los compromisos. Así, es difícil que acepten una misión o una tarea que les suponga un reto porque en el fondo se temen a sí mismos. Sin un hondo sentido de misión, no hay equipo sostenible y el liderazgo se vuelve una tarea imposible. Esto se ve constantemente en muchos problemas de sucesión en empresas familiares, donde las relaciones interpersonales —de poca calidad, caracterizadas por la inmadurez— acaban afectando gravemente al negocio, a la sostenibilidad de la empresa y a la unidad de la familia.

Los grandes líderes son personas con altos niveles de madurez. Saben encontrar siempre el sitio que les corresponde. Participan en la construcción de la visión. Se implican en acciones que aportan al bien común. Suelen ser prudentes y ponderados a la hora de tomar decisiones de alto riesgo para terceras personas, humildes para aprender siempre y comprensivos con los demás. Uno de los mejores ejemplos que nos regala el mundo del fútbol es el del entrenador inglés Bobby Robson, un modelo de humanidad, con una sonrisa inconfundible que irradiaba un amor increíble por la vida.

Como sabiamente escribió Walter Oppenheimer, Robson «siempre se tomó las derrotas con elegancia, aceptó las críticas con gallardía y nunca dejó que lo abandonara el buen humor», incluso durante su larga y dura batalla contra el cáncer: le diagnosticaron cáncer en el intestino en 1991, un melanoma maligno en 1995 y un tumor cerebral y otro en el pulmón derecho en 2006. Inolvidables serán las imágenes de él, pocos días antes de su muerte, saltando al césped del estadio Saint James Park, el estadio de su querido equipo, el Newcastle United, al que acudieron 33.000 personas para ver un partido organizado por la Fundación Sir Bobby Robson contra el cáncer: «Voy a morir más pronto que tarde. Pero todos nos tenemos que ir en algún momento y yo he disfrutado cada minuto de mi vida», afirmó.

Pékerman es un poco así. Intenta ser ponderado con todas las cosas, atento a no poner en peligro a sus colaboradores y jugadores, equilibrado en la creatividad y espíritu de iniciativa, responsable con sus compromisos, dispuesto a juzgar solamente cuando tiene todos los elementos necesarios. Es un hombre sereno pero, como buen líder, sabe cuándo dar un golpe en la mesa, poner la cara y defender a los suyos.

En septiembre de 2012, se desataron dos polémicas en torno a la Selección Colombia. La primera fue convertir a Barranquilla en la sede de la Selección nacional y la segunda por no jugar amistosos en fecha FIFA. Pero todo esto, para un sector de la opinión pública, tenía un nombre en común, el del agente de Pékerman, Pascual Lezcano; al parecer este era quien movía unos extraños hilos dentro del cuadro nacional. En rueda de prensa, José Néstor Pékerman estaba bastante sacudido y algo nervioso, defendiendo a su equipo y a su hombre de confianza, que según él, «no tiene nada que ver con su cuerpo técnico». En la rueda de prensa se mostró indignado por la actitud de los medios de comunicación y dijo que eso nunca le había sucedido en todos sus años en el mundo del fútbol.

La madurez del entrenador argentino también se manifiesta en que es una persona equilibrada en sus afectos y manifestaciones emotivas, fruto no solo de su aparente timidez sino sobre todo de su elevada espiritualidad que le lleva a buscar el orden interno y en cierta medida la plenitud personal, donde la parte material es solo un aspecto, a veces, el menos importante. Las personas marcadamente «espirituales» saben que la parte material, aunque necesaria, es solo un aspecto, a veces el menos importante.

Dejarse la piel

Los valores y virtudes que necesita un equipo de alto desempeño chocan a veces con la realidad del mundo de hoy: una sociedad que se presenta más poderosa que nunca y a la vez con una fragilidad sin precedentes en la historia. Vivimos, en efecto, en un mundo capaz de lo mejor y de lo peor, de defender heroicamente la libertad a la vez que genera costumbres altamente esclaviza-

doras, que ponen en jaque el desarrollo humano y su felicidad más auténtica. «La esclavitud más denigrante es la de ser esclavo de uno mismo», sentenció Séneca.

El fútbol y el deporte en general tienen esta egregia misión: luchar por los derechos humanos, por la dignidad humana, por la libertad de los pueblos oprimidos y por la igualdad de los seres humanos. El deporte rey es para muchos una suerte de emancipación porque es a través de él que las personas toman conciencia de nuevas realidades, de otras culturas, y de las ideas fundamentalistas y disfuncionales en las cuales han sido educadas. Vale la pena dejarse la piel para que el fútbol sea un vehículo de transmisión de valores.

Los jugadores tienen una responsabilidad enorme en este cometido de ser referentes para millones de personas. Básicamente hay dos clases de jugadores: las «estrellas» y los «obreros». Siempre, pero especialmente cuando se está perdiendo, se espera de los jugadores —no solo de los «obreros»— que se dejen la piel en el campo, que se esfuercen en cada jugada, que peleen cada pelota.

Es lo mínimo que se espera de unos profesionales privilegiados, afortunados al menos por el dinero y el afecto que reciben en grandes cantidades. La gente espera de los jugadores, que se enfundan una camiseta —sagrada para miles, millones de personas—, su mejor esfuerzo. Que se sacrifiquen para que lo que decidan hacer sea lo mejor posible. Que demuestren su compromiso sudando la camiseta.

En un famoso video motivacional que circula por internet, Mario Alberto Yepes, el que fuera capitán de la Selección Colombia, hizo alusión a esto en unas palabras que dirigió a sus compañeros minutos antes de un partido:

Hoy tenemos un compromiso grande, con toda la gente que está acá, con toda la gente que está en las casas, con nuestras familias y con el país.

¡Pero el compromiso más importante es con nosotros, hermano!

Tenemos que demostrar para qué estamos aquí, ¡si estamos o no!

Y tenemos ahora un partido para demostrarlo.

Vamos a apretarlos para que sientan que solo nos vale ganar.

¡Vamos con todo!

1, 2, 3... ¡Colombia, Colombia, Colombia!

Eso es lo que hace un líder: motivar y luchar por el objetivo suscitando que los que lo siguen hagan lo mismo. Dejarse la piel inspira a los demás. ¡Es posible ir más allá de mi zona de confort!

Steve Farber sostiene que muchos directivos organizacionales se autocalifican como líderes cuando en realidad no lo son, al no estar dispuestos a dejarse la piel en la realización de la misión. Hacen lo correcto y nada más; gestionan el presente, no se lo comen con fruición, como hacen los niños. Son gerentes muy cualificados teóricamente para la función que se espera de ellos pero no son auténticos líderes porque actúan poniendo el foco en el corto plazo y no tienen sentido de misión, algo que está en la base de la filosofía de José Néstor Pékerman.

Dejarse la piel en y por la realización de la misión es un requisito imprescindible para los equipos de alto rendimiento. Y para lograrlo es necesario volver al concepto original de liderazgo, que Farber sintetiza en cuatro conceptos básicos: cultivar el amor, generar energía, inspirar audacia y proporcionar evidencia.

Uno de los principales obstáculos para amar, inspirar, generar y saber «dar valor a otros» es el ego, entendido en sentido coloquial, esto es, exceso de autoestima o vanidad —y también a veces de soberbia—, que desvirtúa e incluso ciega la visión de cómo son realmente las cosas.

Aprender a dominar el ego y darle el espacio y la fuerza que necesita, y no más, debería ser un objetivo fundamental de los líderes y directores técnicos de alto rendimiento; aquí muchos entrenadores patinan y las consecuencias suelen ser negativas, cuando no nefastas: la destrucción de los equipos. Esto lo sabe Pékerman, que busca siempre armar equipos donde no haya «egos» desproporcionados que pongan en riesgo la unidad y cohesión del grupo.

Dos entrenadores italianos, Roberto Mancini y Carlo Ancelotti, tienen una habilidad especial para manejar jugadores difíciles. El primero logró controlar en el Manchester City la rebeldía e inmadurez de Mario Balotelli. Aunque llegaron a pelearse, llegando incluso a los puños, ambos sacaron aprendizaje y ayudaron a su equipo a ganar la Premier League inglesa de 2011/2012. Ancelotti, por su parte, tuvo la siempre difícilísima tarea de manejar el vestuario del Real Madrid, conquistando cuatro títulos en dos años, entre ellos la Décima Champions League de color merengue. Juan Eduardo Esnáider, que coincidió con Carletto en la Juventus, afirma de él: «Tiene el carácter ideal para manejar los egos del vestuario. Al haber sido jugador, conoce muy bien a los jugadores, sabe leer la emocionalidad del grupo, es cercano con los jugadores pero, cuando le tocaba hablarnos duro, también lo hacía», declaró en *La Sexta*.

No es un tema menor el saber manejar el ego. En dimensiones patológicas genera una incapacidad crónica para cualquier

actividad, relación e incluso pensamiento que no tenga el yo como centro. En menor escala, se suele dar mucho en las organizaciones y equipos de trabajo, dañando la relación en los grupos y en consecuencia sus resultados.

Wayne W. Dyer, en *El poder de la intención*, señala siete pasos para vencer el dominio del ego:

- No te sientas ofendido.
- Libérate de la necesidad de ganar.
- Libérate de la necesidad de tener razón.
- Libérate de la necesidad de ser superior.
- Libérate de la necesidad de tener más.
- Libérate de la necesidad de identificarte con tus logros.
- Libérate de tu fama.

Como señala Dyer, todo pensamiento posee una energía intrínseca y tiene el poder de fortalecernos o debilitarnos. El secreto es eliminar las ideas que nos debilitan y solo dar espacio a aquellas que aumentan la energía en nosotros. Este es el secreto de los grandes líderes que han cambiado la historia y de alguna manera de los entrenadores de alta competición. Ellos saben que el factor mental es importantísimo de cara a la motivación y al rendimiento de los deportistas para que, en los momentos claves, sepan dejarse la piel en el campo.

CAPÍTULO 4

ZONA MIXTA

*El campeón no cae por puñetazos en la cara. El campeón cae
por palmaditas en la espalda.*

JOHN BENJAMIN TOSHACK

Una vez acabado el partido, los jugadores se retiran a los vestuarios y la afición comienza a abandonar el estadio. Algunos aficionados no esperan al final y se retiran antes, ya sea por una fuerte desilusión por el resultado, ya sea por evitarse los trancones y problemas comunes a las grandes aglomeraciones y a las concentraciones con alta emocionalidad.

Es un momento mágico. La razón empieza a despertar de una larga siesta y las emociones empiezan a querer demostrar algo de lógica y sentido. Se ven rostros alegres, tristes, eufóricos y cansados. Algunas personas miran en muchas direcciones, todavía visiblemente emocionados, felices por el resultado, y otras siguen muy concentradas con la cabeza gacha sin apenas articular unas pocas frases o breves comentarios pero parpadeando con notable frecuencia al ritmo de sus pensamientos. Alguna mirada absorta también encontramos. Se pueden observar, por último, aficionados con ojos vidriosos y enrojecidos, tristes por el desen-

lace del partido, vestidos con la camiseta de su club del alma o adornados con una bufanda con el escudo —o por lo menos los colores— del equipo.

Se apagan las luces del estadio y se encienden las del cerebro humano, que invita a realizar un análisis del partido. Surgen las explicaciones y discusiones más racionales y las más emotivas, al calor de un buen trago acompañado de algo de comer, unas cervecitas con empanadas de pipián, por ejemplo.

En la zona mixta se encuentran los periodistas de los principales medios de comunicación, a la espera de poder tener un contacto directo con los protagonistas del partido, esos jugadores que por virtud o defecto influyeron más en el resultado del encuentro. El objetivo es conseguir una declaración, un testimonio, de interés para la audiencia. Y toda espera sabrá a poco, de conseguir al personaje del momento.

Tanto en los platós televisivos, en las redacciones de prensa y en los programas radiales, como en los bares, restaurantes o casas, se analiza y comenta el partido, las decisiones arbitrales, sobre todo aquellas más polémicas. Se cuestionan las decisiones del entrenador, quizá el esquema con el que planteó el partido, o los jugadores seleccionados o los cambios realizados durante el transcurso del juego.

Todo —hasta el más mínimo detalle del encuentro— es objeto de examen, crítica y debate, como sucede en programas como *Fútbol Total* de Directv Sports, cuando escuchamos las voces de Pablo Giralt, Álex Candal, Humberto Grondona, entre otros; programas míticos como *El pulso del fútbol*, en Caracol Radio, con dos genios de la radio colombiana como son Hernán Peláez e Iván Mejía, o como vemos en otros proyectos más jóvenes,

como es el caso de *Cancheros*, del Canal RCN, conducido por Antonio Casale y Nicolás Samper, bajo la dirección de Germán Arango. *Conexión*, que conduce César Augusto Londoño en Win Sports, es también una mezcla perfecta de análisis y opinión, información y debate.

Después del partido, se debate con estilos diferentes, algunos más pasionales, que en ocasiones parecen más interesados en defenderse a sí mismo que a una posición determinada, y otros más racionales, lógicos y ecuanímenes. Pero lo importante es que haya análisis y discusión porque, como dijo Joseph Joubert, «es mejor debatir una cuestión sin resolverla, que resolver una cuestión sin debatirla».

Se puede criticar de manera destructiva un resultado negativo y hasta uno positivo, y en cualquier momento, ante un comentario o juicio de alguno, se desata la ira entre los contertulios o en las redes sociales, mientras el espectador asiste a una ráfaga interminable de opiniones y argumentaciones, tanto efusivas como calmadas, por lo general de imposible conciliación.

El entrenador suele ser con frecuencia objeto principal de análisis y cuestionamientos. En esta investigación, también lo ha sido. Uno de los puntos que más se ha debatido es sobre la capacidad innovadora de Pékerman. ¿Es una persona innovadora? De serlo, ¿hasta qué punto lo es? ¿En qué momento ha demostrado ser creativo? Estas preguntas fueron formuladas a más de 100 estudiantes y profesionales universitarios de programas de innovación, emprendimiento, liderazgo y *coaching*, algunos de ellos participantes en programas MBA, en su mayoría colombianos.

Los resultados de la investigación no dan espacio a la duda. La mayoría sostiene que sí lo es: la manera de dirigir a la Selec-

ción Colombia por parte del ‘Profe’ es un claro ejemplo de innovación. ¿Por qué? Las razones son variadas pero las podemos sintetizar en las siguientes afirmaciones:

- Dirigió de una manera diferente a la de anteriores técnicos: no se dejó influir por la Federación ni por los patrocinadores al momento de hacer la lista de convocados.
- Contó con casi los mismos recursos (excelentes jugadores) que en el pasado pero logró mejores resultados gracias a la implementación de nuevos procesos de trabajo.
- Cambió estrategias y metodologías (técnicas y administrativas) respecto a la manera de manejar el fútbol en nuestro país, sin dejarse influenciar por la política ni por el periodismo.
- Combinó talento muy joven con personas de mucha experiencia, con el fin de ir formando un equipo sólido en el tiempo y tener más opciones de juego.
- Cambió la mentalidad del fútbol colombiano basado en la exaltación regionalista y en los intereses políticos y económicos.
- Dio un giro de 180 grados al equipo de la Selección Colombia en todo sentido: mezcló jugadores jóvenes con otros de más experiencia, dio identidad futbolística a la Selección y alejó de la Selección al «entorno» (especialmente los medios de comunicación) con el fin de que todos —equipo técnico y jugadores— estuvieran más concentrados en la Selección.
- Devolvió a la Selección el orgullo por la camiseta y la confianza por la posibilidad de resultados positivos, a través de una cultura del trabajo y de la disciplina.

- Ha sido creativo sabiendo adaptar el esquema de juego al rival que toca enfrentar y a las cualidades de los jugadores que dispone en cada partido.
- Generó una nueva mentalidad de equipo, basada en las fortalezas de cada uno, pero priorizando el grupo, la unidad, no la individualidad.
- Logró cambios que han dado resultados y un mayor valor a la Selección; la mejor muestra es el *ranking* FIFA: antes del Mundial de Brasil estaba octava, después cuarta, y luego de una regular Copa América continúa entre los cinco primeros.
- Tuvo la determinación de coger un equipo, cambiar algunos de sus componentes y mejorar el resultado: esto es una forma de innovación.
- Modificó la tradicional cultura de la Federación Colombiana de Fútbol, y de Colombia en general, basada más en la costumbre de promocionar y dar oportunidades a los «recomendados» que a los que habían hecho más méritos.
- Otorgó al fútbol colombiano una mayor sistematicidad: cada pieza del rompecabezas tiene una posición fundamental, no es una cuestión arbitraria sino que responde a una estrategia y a una visión claramente definidas.
- Fue creativo a la hora de dar mayor valor estratégico a los jóvenes talentos, otorgándoles un mayor protagonismo, logrando un equipo ganador a través de la prueba, del ensayo y el error.
- Llegó a conformar un gran equipo no solo basado en sus «ideas» sino sabiendo adaptarse algo a la realidad colombiana; él ha demostrado saber que lo que le funcionó

en Argentina o México quizá no funcione totalmente en Colombia.

- Cambió el criterio de la selección de los jugadores; dejó de ser una monarquía «paisa», pasó a convocar jugadores que realmente hacían la diferencia y lo merecían y empezó a priorizar jugadores de talla mundial.
- Rompió muchos paradigmas que se tenían en la Selección Colombia, devolvió la confianza para volver a soñar y creer nuevamente en la Selección.
- Introdujo nuevas ideas y sobre todo nuevos valores, principalmente la disciplina y el trabajo en equipo.
- Fue creativo a la hora de convocar jugadores distintos, que no estaban en la «rosca», que eran muy buenos y que no habían sido convocados con anterioridad.
- Fue valiente para introducir fuertes cambios en la Selección que rompían con los esquemas tradicionales que se venían trabajando en años anteriores. Además, detectó jugadores nuevos con grandes habilidades.
- Fue capaz de ver cosas en la Selección que antes nadie había visto o querido ver e introdujo cambios realmente innovadores para la mentalidad colombiana.
- Modificó la estructura de la selección, fortaleció relaciones entre los jugadores permitiéndoles tener más confianza entre ellos mismos, incluyó jugadores nuevos y dio más cancha a los jóvenes, cambió el hábito de algunos directivos de «sugerir» al director técnico qué jugadores debía convocar o en qué posición jugar.
- Fue creativo a la hora de ver y valorar las capacidades de los jóvenes.

- Cambió la mentalidad de los jugadores, inculcándoles la obligación profesional de dar lo mejor de sí mismos durante los partidos.
- Infundió confianza y buenas emociones al equipo a través del ejemplo.
- Construyó en la Selección un ambiente muy familiar y a la vez de exigencia, valorando a las personas más por lo que son y hacen en equipo y con esfuerzo, que por un resultado puntual.
- Dio mayor importancia a los entrenamientos con sus jugadores que a los viajes para disputar partidos amistosos.
- Es creativo porque implementa distintas tácticas y sistemas de juego para enfrentar a los rivales.
- Demostró que con talento, trabajo y entrega se alcanzan buenos resultados.
- Unió a todos en torno a un claro propósito: ver a la Selección triunfadora, pero no buscando el éxito a corto plazo, sino en el trabajo hecho con pasión y compromiso.
- Dejó a un lado protagonismos individuales y creó una mentalidad de equipo, donde es vital unir el desarrollo del talento individual y el proyecto colectivo.
- Desarrolló una cultura del trabajo más sistemática gracias a un equipo de colaboradores de excepcional valía.
- Despertó la pasión por la Selección y el sentimiento de orgullo por un equipo que actúa con criterios profesionales, no por «roscas».
- Decidió huir de la fama, de las invitaciones sociales, de las fiestas y los cocteles, renunció a aprovecharse de las ventajas de ser una persona pública, para centrarse so-

lamente en hacer lo mejor posible su trabajo; esta vida sencilla es algo totalmente novedoso para la imagen que se tenía del seleccionador nacional.

- Rompió con la tradición de anteriores entrenadores de ser asiduo participante de eventos sociales, de dedicar tiempo considerable a actos organizados por *sponsors* y hacer pública su amistad con presidentes, ministros o personas importantes del país.
- Cambió la mentalidad de los jugadores de la Selección y de los aficionados, volviéndola más profesional y menos impulsiva.
- Incorporó nuevos jugadores y cambió el sistema de juego, sin duda es un entrenador innovador.
- Empoderó a los jugadores, les dio más confianza, les hizo ver que eran muy buenos y que con trabajo y disciplina podían ganar a cualquier rival.
- Cambió la estrategia, organizó al equipo, descubrió talentos y dio oportunidades a jugadores que antes no las habían tenido.
- Con la ayuda de un excelente equipo de colaboradores, implementó nuevas tácticas motivacionales generando así una mayor confianza en los jugadores.
- Introdujo una nueva metodología de trabajo, tuvo más en cuenta a las divisiones inferiores y delimitó su radio de acción en el que nadie, ni siquiera las directivas de la Federación, podían inmiscuirse, como se vio, por ejemplo, cuando convocó a Edwin Valencia.

- Su relación con los medios de comunicación es realmente un cambio innovador, porque ha agregado valor a la Selección.
- Cambió el estilo de juego de la Selección y cambió los sitios de concentración de esta, por ejemplo para preparar el Mundial.
- Hizo sentir importante a cada jugador de la Selección, incluso a los suplentes, porque para él lo importante es el equipo.
- Fue innovador porque fue creativo y arriesgó a la hora de apostar por algunos jugadores en los que antes nadie había creído.
- Introdujo un cambio rotundo en el manejo de la Selección Colombia, por ejemplo alejó de las concentraciones todo aquello que pudiera distraer a los jugadores.
- Cambió la mentalidad de los jugadores, sembró una sed de triunfo nueva en el país, logró que cuando los jugadores entraran a las concentraciones se olvidaran de las diferencias salariales y los estratos sociales que representaban las ligas o los clubes donde jugaba cada uno.
- Logró que los jugadores creyeran en sí mismos y generó la motivación de dejarse la piel en la cancha.
- Unificó al equipo y se ganó el respeto y aprecio de la mayoría de las personas por su capacidad de trabajo, humildad y sencillez.
- Consiguió devolver la esperanza a un equipo que venía a la baja y mejoró sus resultados.

- Introdujo cambios de todo tipo: de conceptos, de estructura, de organización, de disciplina, de gestión del talento... claramente es un entrenador innovador.
- Colocó de titulares a jugadores colombianos que jugaban en el extranjero, aportando así a la Selección una experiencia y conocimiento distintos de entornos más competitivos.
- Prepara cada partido a conciencia, sigue una estrategia con rigurosidad y es disciplinado en los pasos que hay que dar para implementarla.
- Logró cambiar la percepción que muchos aficionados tenían de la Selección.
- Mejoró los resultados de la Selección gracias a su manera de pensar diferente.
- Cambió la mentalidad de los jugadores a la hora de jugar y enfrentarse a otros equipos —logrando meter miedo a la Selección de Brasil en el Mundial— y modificó la opinión que los hinchas tienen de su Selección.
- Empoderó de tal manera a sus jugadores que les convenció de que nada es imposible; la victoria contra Brasil en la Copa América 2015 es un buen ejemplo.
- Cambió radicalmente la estructura del equipo: introdujo nuevos jugadores que se encontraban en clubes en el exterior con nuevas visiones de juego y técnicas muy diferentes a las que estábamos acostumbrados en Colombia.
- Introdujo nuevas estrategias, con una clara predisposición a jugar al ataque; con anteriores entrenadores, jugábamos más replegados atrás.

- Cambió la posición en el campo —y los roles— de algunos jugadores, como James y Armero, y tuvo la audacia de probarlos en áreas nuevas.
- Dio mayor realce a la figura del entrenador, y consiguió tener el completo control de la Selección, haciendo ver que los criterios técnicos y profesionales deben prevalecer sobre los «políticos».
- Creó una nueva Selección con jugadores internacionales que antes no habían sido convocados.
- Fue creativo y determinante para crear un mejor ambiente entre los jugadores de la Selección.
- Cambió el concepto que el mundo y los colombianos tenían de la Selección Colombia.
- Ha sido innovador en algunos partidos; se necesita ser creativo, establecer estrategias, acertar en la ubicación de los jugadores en el campo y sorprender al rival.
- Fue visionario en el énfasis que les puso a los procesos y a la cultura de equipo, tan necesarios en una sociedad, como la colombiana, marcadamente individualista y desobediente.
- Supo trazar un plan de acción diferente a los del pasado, más riguroso y con criterios más profesionales consiguiendo buenos resultados: Colombia no estaba en el Top 10 de selecciones publicado por la IFFHS desde el 2008 y entró de nuevo en esa lista con Pékerman.
- Hizo que más de 45 millones de personas, todo un país, se uniera y creyera nuevamente en su Selección.
- Introdujo una nueva cultura del trabajo, más tesón y mentalidad ganadora.

Todas estas declaraciones —muchas de ellas insistiendo en los mismos puntos— responden a percepciones, a imágenes, impresiones y sensaciones. Ninguno de los juicios anteriores responde a personas que conocen personalmente a Pékerman ni tampoco a hombres y mujeres que hayan trabajado con él en la Selección Colombia. Se trata de una apreciación externa, y por tanto limitada, aunque subjetivamente con valor de certeza. No deja de ser curioso —y a nuestro juicio relevante— que la amplia mayoría sostiene que Pékerman ha sido un entrenador innovador.

Para serlo, ha tenido que ser valiente, persistente y creativo para sacar adelante una selección que iba en declive, que llevaba muchos años lejos de la esfera mundial, sin brillar internacionalmente ni clasificarse para algunos mundiales. Ninguno de ellos está de acuerdo con la impresión del periodista Álex Candal: «Pékerman es un cobarde», refiriéndose al juego de la Selección Colombia en la Copa América de Chile, concretamente en el partido contra Argentina.

Toda innovación choca de alguna manera con un estatus, con un orden establecido, con unas costumbres que no verán con buenos ojos un cambio que les afecta a su zona de comodidad. Para enfrentarse a los que se resisten al cambio, hay que ser audaces, valientes, intrépidos, tomar decisiones difíciles, aquellas que son necesarias para revertir una tendencia que no estaba dando, en el caso del fútbol colombiano, buenos resultados.

Al respecto, en una interesantísima entrevista de María Isabel Rueda, Javier Hernández Bonnet afirma lo siguiente:

Llevábamos dieciséis años sin ir a un Mundial de Fútbol. Y se consigue con un técnico que llegó a cambiarnos a todos. A los periodistas nos sacó de las concentraciones y nos re-

glamentó el contacto con los futbolistas; a los directivos les cerró la ventanilla de recomendaciones, rechazando a quienes sugerían llamados de futbolistas; y a los empresarios los desterró para evitar la distracción de los jugadores. Es su método para blindar sus grupos.

Sin duda, hay una percepción generalizada de que Pékerman fomentó el espíritu ganador, reflexivo y más profesional en sus jugadores, a través de inculcarles metas grandes, el valor de los procesos y de los buenos hábitos, y especialmente la necesidad de ser un verdadero equipo, de que nadie marche solo. La filosofía de Pékerman responde al criterio ya expresado en el pasado por otros grandes líderes, y que Jacinto Benavente sintetizó en una frase genial: «El único egoísmo aceptable es el de procurar que todos estén bien para estar uno mejor».

En definitiva, una gran mayoría de expertos y aficionados subrayan el indudable cambio, y aporte positivo, que ha supuesto la llegada de Pékerman a la Selección Colombia.

La innovación, al final, es lo que diferencia al líder de quienes no lo son. Pero no todos son tan optimistas ni consideran que hay motivos para tanta adulación y euforia. Sin negar algunos cambios positivos, otros amantes del fútbol cuestionan algunas decisiones de Pékerman, no tan innovadoras y difíciles de defender en el terreno estrictamente técnico.

En efecto, algunos cuestionan su carácter innovador, que quizá estuvo presente al inicio, en sus primeras decisiones, pero que luego se fue apagando poco a poco. De hecho, estos críticos afirman que en sus últimas decisiones y apariciones se ha mos-

trado renuente al cambio y a tomar decisiones difíciles y polémicas que el equipo necesitaba.

Una de las principales características de las personas innovadoras es su decidida orientación a los resultados, aunque implique asumir riesgos y tomar decisiones complicadas que te hagan ganarte enemigos. De hecho, no hay un solo líder que no tenga enemigos. Si quieres ser un líder, tienes que aceptar que tendrás enemigos, porque es imposible tomar decisiones innovadoras que gusten a todos. Si eres líder, pisarás callos.

Insistimos, porque es un punto crucial: por definición, una decisión innovadora romperá algún tipo de «orden establecido», especialmente si es disruptiva, si se trata de algo revolucionario que implica la interrupción de algo. Toda propuesta, que implique un quiebre de una situación anterior, cuestiona la zona de confort de algunas personas, que pasarán con total seguridad a ser los enemigos o detractores del nuevo líder. Esto se ve de manera diaria en la política y los círculos de interés que giran en torno a ella. Propón un cambio que les afecte, aunque sea algo necesario para el bien común y evidente, incluso para ellos mismos, y tendrás un grupo de gente dispuesta a hacer lo que sea por destruirte. *C'est la vie!*

Si en el terreno político, más allá de los apasionamientos ideológicos y de los fanatismos partidistas, es difícil encontrar líderes disruptivos, algo más fácil lo es en el ámbito empresarial. Uno de los ejemplos más conocidos es el de Lee Iacocca, que, en su etapa al frente de Ford Motor Company, se esforzó por impulsar la creación de productos revolucionarios. Y sucedió lo que sucede casi siempre con los talentos disruptivos: fastidió a

gente que no le gusta ser incomodada y lo acabaron echando de la compañía.

Otros ejemplos más recientes los encontramos en el sector del transporte público, como la aplicación Uber o la plataforma Blablacar. La resistencia al cambio que implica estas aplicaciones, que sirven para solicitar un transporte privado desde el celular o hacer viajes compartidos en coche, ha levantado una gran polémica y críticas. Son un excelente caso de una innovación que cuestiona la zona de confort de un colectivo. Otro ejemplo es la plataforma Airbnb («Air bed and breakfast»), surgida en San Francisco, para responder a la tendencia creciente entre los jóvenes de querer viajar y conocer muchas ciudades y culturas a un precio asequible. Los jóvenes, por lo general, no tienen ingresos suficientes como para permitirse recorrer el mundo de hotel en hotel y Airbnb se ha presentado como una alternativa exitosa.

Volvamos a Pékerman y a los críticos que cuestionan su talento innovador. Algunos se han preguntado: ¿En qué medida y para quién su estrategia era algo realmente innovador? Para Colombia sin duda lo era, dicen, pero para Pékerman no tanto, pues lo que venía a hacer era lo que ya había hecho antes dirigiendo otras selecciones. En otras palabras, sostienen que vino a aplicar una receta ya conocida. Cada maestrillo tiene su librito, reza el refrán, y el argentino tiene el suyo.

Tiene sentido esta crítica, debido a que fabricar una «aspirina» hoy no es algo innovador; y que alguien se la tome por primera vez y obtenga con ello buenos resultados para su estado de salud, no cambia el estado de las cosas, ni hará de esa nueva «aspirina» un producto innovador, a no ser que tenga algo que la haga diferente.

Si por un momento aceptáramos que fuera cierto que no hay una especial novedad en lo que ha venido a hacer Pékerman con la Selección Colombia, su éxito se explicaría más no tanto por lo novedoso de la propuesta de Pékerman sino por su personalidad, el buen espíritu con el que el colombiano acoge al extranjero y sobre todo la cultura colombiana y el momento en el que llegó, cuando varios jugadores estaban a punto de «explotar» todo su potencial futbolístico. Pékerman ha podido contar con una generación de deportistas disciplinados, a quienes se les ha respetado sus sueños, formados en una cultura deportiva de élite distinta, con experiencia internacional sin precedentes, que hace posible otra actitud y desempeño, más profesional.

En resumen, los críticos de Pékerman concluyen que el éxito del director argentino con la Selección Colombia se debe más a factores exógenos y externos que a su estilo de liderazgo y a su propuesta deportiva en sí.

No falta algo de razón a quienes argumentan en estos términos. Sin embargo, que tengan razón en parte del diagnóstico no significa que la totalidad de las conclusiones a las que llegan sean acertadas.

Cuando se habla de innovación en una organización, no solo se hace referencia a los casos donde se produce o implementa algo radicalmente novedoso. Nunca una innovación es fruto de un trabajo individual o tiene una única explicación. A diferencia de la creatividad, la innovación requiere de la participación de varios actores y de la creación de un ecosistema que haga posible la implementación de cambios que realmente agreguen valor. Pékerman no es solo Pékerman sino un equipo de al menos ocho colaboradores, cuyo trabajo puede tener éxito

solo si cuenta con procedimientos, gobierno, organización y estructura, que la Federación debe proveer.

Se suele citar a Steve Jobs como una de las mentes más brillantes, creativas e innovadoras del último siglo. ¿Cuántas personas había detrás de cada innovación impulsada por Jobs? No solo era él. Y que no fuera el único talento innovador en Apple, no impide que él haya sido un gigante en su ámbito.

Cualquier esfuerzo de cambio orientado e intencional que aumente el potencial de una empresa, organización o equipo, es innovación. La originalidad no tiene que ser absoluta; puede ser algo ya existente y probado en otros lugares.

En nuestra opinión, es difícil sostener que los cambios introducidos por la Federación Colombiana de Fútbol, a través de la contratación y renovación de Pékerman como entrenador de la Selección, no han aumentado el potencial del conjunto cafetero respecto al pasado. No se pueden ignorar los hechos, aunque estos puedan tener distintas interpretaciones.

Tampoco somos partidarios de quitar relevancia a las mejoras evidentes que observamos en el fútbol colombiano bajo la premisa de que podíamos estar mucho mejor, si Pékerman no hubiera cometido algunos errores. Lo mismo se podría decir de Apple y de algunas decisiones de Steve Jobs, y de muchas otras organizaciones líderes en innovación.

Michael Porter sostiene que también es innovación una nueva manera de formar u organizar y puede englobar cualquier actividad de la cadena de valor. Pékerman, ¿no ha hecho precisamente esto? Nuestro análisis nos lleva a concluir que sí.

A la vez, Porter advierte que el valor o la ventaja competitiva que debe generar toda innovación es posible mantenerla

solamente a través de mejoras sucesivas y constantes. Este punto nos parece crucial.

De la misma manera que vemos con claridad que Pékerman ha introducido cambios en la cadena de valor de la Selección, no vemos con la misma luminosidad y certeza que él esté introduciendo «mejoras constantes y sucesivas» sino que más bien parece estar en una etapa de consolidación de su idea original y «casado» con un núcleo de jugadores comprometidos con ella.

Las organizaciones más exitosas no son aquellas bendecidas por un especial talento creativo, capaces de elaborar más ideas originales; las empresas que triunfan son aquellas que de manera proactiva tienen dinámicas constantes de búsqueda de nuevas oportunidades, donde el talento se encarga de satisfacer antes, más o mejor que la competencia. En definitiva, la innovación cumple un fin dentro de la empresa y no solo tiene que ser una idea completamente novedosa y original.

A una presunta falta de innovación achacan algunos analistas el bajo rendimiento de la Selección en la Copa América de Chile 2015. El desempeño del equipo fue menor al del Mundial de Brasil un año antes, quizá por un cúmulo de razones, que van desde las lesiones de jugadores importantes hasta el agotamiento de algunos atletas que juegan en ligas internacionales un calendario de juego muy pesado, pasando por la diferente motivación que producen un Mundial y una Copa América, entre otros motivos.

Mauricio Parodi, miembro de la Federación Colombiana de Fútbol, sostiene que el resultado de la Copa América no sirve para pronosticar si la Selección está en buenas condiciones para ir a la Copa del Mundo: «No hay que olvidar ante todo que la

Copa América es más difícil que el Mundial: todos los equipos de la Copa América tienen un nivel similar, cosa que no sucede en la Copa del Mundo, sobre todo en la primera fase, en la que te puedes enfrentar a equipos de un nivel inferior».

Y luego, además, se dieron unas circunstancias que no ayudaron: jugadores claves lesionados poco tiempo antes del inicio del torneo (Aguilar, Guarín y Quintero) y otros que no estaban en su máximo nivel. «Por eso Pékerman afirmó con criterio, antes de iniciar el torneo en Chile, que el equipo no era el mismo del Mundial, que la Selección colombiana estaba en construcción. Lo que sucedió en Chile será muy útil para seguir armando un gran equipo en el futuro», argumenta el presidente de la Liga Antioqueña de Fútbol.

Pero precisamente por el contexto en el que Colombia encaró la Copa América 2015, quizá un entrenador con un mayor nivel de innovación y creatividad habría aprovechado esa realidad para hacer cambios y convocar jugadores que estaban más en forma y que seguramente habrían jugado con un nivel mayor de motivación y rendimiento.

Los que cuestionan la capacidad innovadora y creativa de Pékerman lo acusan de ser demasiado previsible y de no haber sabido sacar a sus jugadores de la zona de confort en la que habían caído después del Mundial. Sostienen que el «éxito» que supuso llegar a cuartos de final en el Mundial de Brasil no estaba siendo digerido de la mejor forma, especialmente por James.

No tenemos una bola de cristal para saber si es cierta o no esta crítica. Se trata de una inferencia lógica, por otra parte normal. Hay que tener en cuenta que en enero de 2015, el sistema FIFA TMS, que anota los movimientos de los jugadores entre los

clubes alrededor del mundo, registró un récord para Colombia, situando a este país, por primera vez en la historia, en tercer lugar de la clasificación, por detrás de brasileños y argentinos. Jugadores como James pasaron de ser buenos o excelentes jugadores a tener categoría de «estrellas». No es fácil digerir este cambio.

Es posible que parte del equipo —y de la Federación y del entorno— haya caído en una cierta autocomplacencia como quedó en evidencia por el cartel de favoritos con el que Colombia afrontó la Copa América: «No hay dudas de que Pékerman es el nuevo ídolo de Colombia. Ahora más que nunca la Selección tiene la mentalidad de ganar, ha demostrado con su desempeño que es una selección competente y que está lista para obtener este título», afirmaba Ramón Jesurum, director de la Dimayor, en una entrevista publicada en junio de 2015 poco antes de iniciarse la Copa América.

Cuando Steve Jobs explicaba cómo Microsoft logró recortar distancias y superar a Apple, afirmaba lo siguiente: «No es que Microsoft haya sido brillante o pilló a la hora de copiarnos sino que Mac se sentó en la autocomplacencia durante diez años. Ese es el problema de Apple».

Este estado de satisfacción y deleite por la situación actual de las cosas suele ir en contra de la innovación y de la toma de decisiones estratégicas. Si le pasó a Ecopetrol, y a muchas otras organizaciones, ¿por qué no a la Selección Colombia?

Gestionar el éxito es de las cosas más difíciles que hay en la vida porque tendemos a pensar que las cosas en el futuro siempre irán iguales o mejores que hoy. En consecuencia, adecuamos nuestra planeación y nivel de vida y de gasto a esa creencia. Y

esto nos lleva a tomar decisiones equivocadas, primero demasiado alegres y luego excesivamente conformistas.

Uno de los errores más comunes en los líderes con altos valores y niveles de diplomacia es acabar protegiendo intereses partidistas o a las personas que fueron responsables del éxito pasado, incluso cuando es evidente que ellas se han convertido en un verdadero obstáculo para los objetivos futuros.

Lo que es evidente para todos no lo es para quien quiere creer otra cosa. Lo he visto en cientos de organizaciones. Niegan la realidad con un arsenal de datos, elocuencia y tablas de Excel, que no hacen sino reforzar la validez y pertinencia de la estrategia. Pero curiosamente los resultados no llegan.

La presunta falta de creatividad de Pékerman para resolver algunos problemas la compensa con un talento especial por el orden y el trabajo realizado a conciencia. Esto se ve reflejado en su filosofía del dar valor a las cosas pequeñas: «Los partidos se ganan o se pierden por pequeños detalles», sostiene el *coach* argentino.

Por eso es tan minucioso en lo que hace. Así se entiende que diera tanta importancia al color de las medias, que prefiere que sean blancas, o al uniforme del arquero David Ospina, que no podía ser de un color que el equipo rival identificara con facilidad. Recomendamos el libro *Colombia es Mundial*, del maestro Javier Hernández Bonnet, en el cual se narran múltiples anécdotas de lo meticuloso y detallista que es Pékerman.

Tiene sentido que una persona con un talento especial hacia el orden, los procesos, la lógica y la estructura, no tenga, además, altos niveles de creatividad. No es que no pueda ser creativo en algunos momentos si dentro de su equipo más cerca-

no de colaboradores a los que él más escucha hay una persona que supla tal carencia, porque lo normal, en una persona con las características que presenta Pékerman, será privilegiar comportamientos y posiciones firmes y hasta a veces algo rígidos. Así son las personas minuciosas y constantes.

Hubiera sido muy difícil para cualquier entrenador sentar en la banca a James Rodríguez durante la Copa América de Chile pero a todas luces era evidente, para un entrenador con experiencia en competiciones de alto rendimiento, que él no estaba al nivel de hacerse con el control del centro del campo.

Tampoco la delantera estaba en su mejor momento. Falcao no había dado señales de una gran plenitud en su estado de forma; no venía de realizar actuaciones pletóricas en su club. ¿Por qué Pékerman arriesgó tanto con estas decisiones? ¿Por qué quiso el técnico argentino confiar ciegamente en jugadores que no estaban en su mejor momento?

Al no haber podido tener acceso al protagonista y a sus colaboradores más cercanos, estamos obligados a hacer una inferencia basados en la amplia experiencia con comportamientos de la alta gerencia de organizaciones y empresas. Al final, Pékerman es un ser humano, como otro cualquiera.

Para entender el comportamiento de Pékerman en la Copa América de Chile, es preciso entender que él no es un entrenador que mira al corto plazo. Por un lado, para él es más importante el proceso que el resultado inmediato y, por otro, él cree firmemente que cualquier resultado importante requiere de una fuerte unidad del grupo. Una manera de reforzar esta cohesión entre los jugadores es premiando la lealtad de ellos a su proyecto. Toda la autoridad moral del técnico argentino se vendría al

piso si los jugadores vieran en él a una persona que los utiliza de una manera exclusivamente transaccional: si no me puedes dar hoy lo que necesito, lo siento, me voy con otro; o con otra... Él no es así.

Todo parece indicar que la decisión de Pérkeman estuvo más influenciada por motivos estrictamente extradeportivos —valores humanos, la confianza, la unidad con algunos jugadores, preservación del buen clima logrado en el grupo, consolidar la cohesión en la Selección— que por cuestiones técnicas y futbolísticas. El mismo guion que la España de Del Bosque: es difícil desprenderte de alguien que ha creído en ti y que además ha jugado un rol clave en el éxito de tu proyecto.

¿Era lo correcto convocar jugadores que no estaban al cien por cien? Dentro del estilo de liderazgo de Pérkeman sin duda lo fue. Pero otros no piensan lo mismo. Es comprensible y razonable que en el fútbol haya opiniones y criterios distintos, que abogan por un estilo de liderazgo más orientado en el resultado inmediato y por una meritocracia estrictamente futbolística. *In medio stat virtus*, decían los clásicos: lo correcto se halla en el centro. Pensamos que todo es una cuestión de equilibrio. ¿Qué difícil es el equilibrio en las relaciones humanas y qué fácil pasar de un extremo a otro!

Steve Jobs dijo: «Mi trabajo no es ser simpático con la gente. Mi trabajo es hacerles mejores. Mi trabajo es juntar cosas de diferentes partes, limpiar caminos y conseguir los recursos para los proyectos clave. Y coger esa gente genial que tenemos y empujarles y hacerles todavía mejores, consiguiendo visiones más agresivas de cómo podría ser». ¿Qué opinará Pérkeman de esta frase?

Qué ardua tarea es hacer mejor a un jugador de alto rendimiento que ha sido internacionalmente etiquetado como «estrella».

No lo es tanto con los más jóvenes, quizá por ello Pékerman gusta mucho de contar con ellos. A más de un crítico no le parece muy innovador el hecho de acudir a las categorías inferiores para buscar jóvenes talentosos, debido a que no pocos entrenadores lo hacen.

Sin embargo, que lo hagan más entrenadores no quita que sea innovador y meritorio. La innovación es todo cambio que genera valor, y parece fuera de toda duda que la manera como Pékerman ha unido a jugadores jóvenes y veteranos, conformando un equipo sólido, sin hacer caso de regionalismos, «padrinos» e intereses de terceros, es algo que sin duda ha generado un enorme valor a la selección colombiana.

Entre la mano suave y elegante de Maturana, y el puño duro y rasposo de Jorge Luis Pinto, está quizá en un punto intermedio la figura de Pékerman. Su llegada, con la mentalidad y exigencias que trajo consigo, obligó a las directivas, a los jugadores y al entorno a cambiar el «chip» y apostarle a la solución Pékerman.

Una solución que ha tenido que enfrentar barreras culturales y regatear intereses partidistas, como sostiene Andrés Grisales:

En tiempos pasados nuestros «ídolos» brillaban por la fortaleza de nuestra raza, su talento innato y por aparecer en periódicos sensacionalistas generando escándalo por su desordenada vida, pero de disciplina, más bien poco. Este es el ingrediente más importante que encontró el 'Profe' para el éxito de su receta: personas disciplinadas, profesionales comprometidos en ser un equipo.

La solución Pékerman requiere de tiempo y constancia para imponerse a viejos dinamismos perversos y convertirse en un verdadero remedio. «El Profe tiene una exitosa trayectoria dirigiendo las selecciones jóvenes del fútbol argentino, y en pleno proceso con la selección colombiana fue llamado a servirle a su patria nuevamente, como se les llama a los soldados reservistas, pero el canoso entrenador no aceptó, prefirió seguir su juicioso proceso con nuestra tricolor», sostiene Grisales.

Es difícil cuestionar el liderazgo natural de Pékerman. La solución Pékerman consiste en planificar con audacia, trabajar con disciplina y ejecutar con vigor pensando en el largo plazo, no en intereses inmediatos y partidistas. Una solución que, de haberse aplicado al país que tanto amamos y que se llama Colombia, otros «gallos» cantarían.

No es fácil la tarea que enfrenta Pékerman: sobreponerse a un pesimismo crónico fundamentado en malas prácticas pasadas; moderar un optimismo patológico, que mágicamente nos posee en cuanto se ganan tres partidos jugando más o menos bien, incluso cuando se pierde «injustamente»; dominar la tendencia a la rebeldía y al individualismo, tan propia de esta región latinoamericana, comportamientos que van en detrimento de los éxitos colectivos; vencer la resistencia a una innovación constante, necesaria e imprescindible en los equipos de alto rendimiento, porque la época feudal de «señores y privilegios intocables» debe dejar paso a los valores de la modernidad; ascender los niveles de energía y de fortaleza mental, que ayuden a generar una mentalidad realmente ganadora; pensar como hombres de acción y actuar como hombres que piensan; superar los mitos culturales que impiden progresar y sobrepasar las expectativas más generosas y que, en un contexto global, siempre se quedan cortas.

El éxito de la solución Pékerman se jugará en el partido de las grandes metas y de la innovación real y constante. El «fracaso» de la Copa América 2015 puede llegar a ser providencial, si el cuerpo técnico toma nota de los errores cometidos y emprende de manera proactiva cambios que, sin duda, implicarán decisiones difíciles y valientes. Como acertadamente sugería Jorge Barraza en *El Tiempo*: «¡Urgente! A reencontrar el juego para la eliminatoria»:

Pékerman se llevó trabajo para la casa: volver a hacer poderosa a esta selección, volver a reconstituirla desde la idea y desde los nombres. No puede haber casamientos, el que no está, no está, hay que buscar talento de reposición, como apareció Murillo para hacer olvidar a Yepes. El equipo al que le sobran delanteros se va de la Copa con un gol en cuatro partidos, gol de un defensa y de rebote.

Barraza opinaba que Colombia debía reedificarse para las eliminatorias a partir de James. Y parece que Pékerman le ha escuchado en parte, lo cual es discutible. Porque no solo se trata de buscar socios para James, y de esta manera jugársela en torno a una persona; él puede lesionarse o no tener un buen partido o no gestionar bien su nuevo sol de «estrella» y líder. El sistema tiene que estar en continua innovación para no ser previsible y poder sorprender al rival.

Las personas, los equipos y las organizaciones que innovan son aquellas que superan tres mitos culturales muy fuertes:

1. *Sé normal: ¡confórmate!* Es el mito de la normalidad. Vivimos en una sociedad que nos ha programado para

que nos adaptemos a normas y reglas. Si queremos ser aceptados, debemos actuar de una determinada manera. Pékerman tiene que seguir la senda con la que inició, tomar las decisiones que necesita la Selección sin esperar la aprobación de nadie. Si Pékerman se conforma con lo ya logrado en Brasil, si permite que alguno de sus jugadores lo haga, dejará de ser la solución que necesitaba Colombia.

2. *Sé serio: ¡somos adultos!* Es el mito de la seriedad. La Selección Colombia logrará subir a un nivel superior en el fútbol mundial solamente si logra un equilibrio entre la estructura —la importancia de las normas y los procesos— y la libertad, consiguiendo que el talento logre disfrutar el juego y desarrollar todo su potencial. No se trata de ser «adultos» cumpliendo un guion previamente diseñado sino de hacer posible también la creatividad. Muchas organizaciones quemaron a sus talentos por un exceso de estructura y planeación.
3. *Sé realista: ¡no vas a inventar la pólvora!* Es el mito de la objetividad. Los equipos dejan de innovar cuando caen en un exceso de realismo. Como el equipo contrario tiene una mejor defensa, nos toca jugar así; como el rival tiene el centro del campo más potente del mundo, no es posible tener el control del juego y entonces tendremos mejor chance de ganar si jugamos con este otro esquema, etcétera. No se construye un equipo grande cuando el estilo de este depende de la categoría del rival.

A nuestra sociedad le sobra realismo. A más realismo, menor creatividad y menos felicidad. Solo basta observar a un niño

educado por unos padres con exceso de realismo; podrá ser muy productivo o eficiente pero difícilmente encontrará su destino, su auténtico lugar en el mundo, ese sitio, esa profesión y esa identidad con el poder de posibilitar en él «su mejor versión».

Siempre nos gusta insistir, en los procesos de *coaching* y en las planificaciones estratégicas, en la necesidad de la autorrealización. Lo que el hombre y la mujer —y las organizaciones y naciones por extensión— pueden ser, deben serlo; y esta necesidad de realización se llama identidad. El éxito está en llegar a ser lo que realmente eres y quieres ser. «Lo que el hombre es, es la base de lo que sueña y piensa, acepta y rechaza, siente y percibe», dijo John Mason Brown. Siempre estaremos descontentos si tratamos de ser lo que no somos.

De la solución Pékerman —planificar con audacia, trabajar con disciplina y ejecutar con vigor—, se suele insistir en la importancia de la disciplina. En nuestra opinión, siendo necesaria la disciplina, aún en más vital en un líder la audacia, tener metas altas, emprender acciones magnánimas, cambiar la tendencia centenaria de conformarnos, a veces con el primer éxito que logramos, como si en aferrarnos a él estuviera garantizada nuestra necesidad de supervivencia, autoestima y aceptación social. Como cuando llegas a un nivel de ingresos que te permite pagar la membresía y cuotas de un club social y uno se dice para sí: «Ya está: lo logré».

Hace poco estuvimos jugando tenis en El Rancho, un club fantástico al norte de Bogotá. Fue una experiencia tan agradable, atractiva, encantadora, amena e incluso seductora, que es muy difícil, en ese entorno tan sabroso, no conformarse. Pertenecer a algo, te obliga a conformarte de alguna manera en ello,

para ser aceptado. Cuando dices «ya está: lo logré, estoy genial», todas tus decisiones estarán filtradas en conservar, en no perder lo alcanzado, en otras palabras, en conformarse.

Colombia necesita de talentos osados, atrevidos e intrépidos, seguros y determinados, firmes y enérgicos, aplomados y a la vez impulsivos, temerarios y en parte despreocupados, porque la vida es para ser valientes, no para los valientes sino para serlo, para demostrarlo. La disciplina sin valentía es incompatible con la innovación y con una diferenciación competitiva.

En otras palabras, la solución Pékerman tendrá éxito no solo por la disciplina, que tanto necesitamos; esta requiere también de audacia en la planificación y firmeza en la ejecución. ¡Con cuánta frecuencia la ejecución no responde a la planificación! Aquí puede estar el talón de Aquiles de la Selección, como sucede en el país en otros contextos. Cuando uno ve, por ejemplo, las obras públicas planificadas y nunca ejecutadas, tenemos que concluir que, por diversos motivos, Colombia está a años luz de la audacia de coreanos, japoneses, norteamericanos, europeos, africanos, e incluso de algunos países hermanos de la región. No es necesariamente la corrupción lo que impide hacer las cosas, como algunos nos quieren hacer creer, porque en todos esos países, donde sí se ejecuta lo planeado en un tiempo razonable, también hay comportamientos perversos o putrefactos en la administración de los recursos públicos. Se trata, más bien, de una cuestión de codicia y avaricia individualistas, que acaba penalizando el arrojo y la determinación por hacer cosas grandes que de verdad signifiquen un salto de cualitativo en la calidad del país que está en nuestra manos construir. La grandeza requiere de la generosidad, y ésta en saber renunciar a cosas deseables por el bien común.

Necesitamos subir nuestro nivel de osadía, de atrevimiento, valor e incluso temeridad, precisamente en estos momentos de grandes turbulencias y retos. Y esto es válido también para instituciones tan respetables como el Banco de la República. Nunca serán suficientes los elogios a él –y al excelente equipo de profesionales que lo conforman– por el manejo de la política monetaria y cambiaria, especialmente en la crisis financiera del 1998 y en el cambio del régimen cambiario en octubre de 1999. Sin embargo, es conveniente recordar que la prudencia es siempre un valor digno de encomio y aplauso, salvo cuando no sabes hacer otra cosa que ser prudente. La vida en general –y la economía y la política es un espejo de ella– tiene momentos en los cuales es necesario el arrojo y el coraje. «El que vive prudentemente, vive tristemente», decía Voltaire. Y nosotros añadimos: lo de menos es que sea triste, sino que esa actitud pone en riesgo la productividad y la competitividad futura. Por evitar un error, por no arriesgar, por asegurarse que todo sigue funcionando razonablemente bien, cada vez te alejas más de los que lideran el mundo. Una prudencia sin «prudencia» es estéril o ineficiente.

A veces, en nuestra experiencia, los equipos de alto rendimiento dan demasiado valor a la eficiencia, a las estadísticas, a lo ya conocido y probado, a lo que se puede demostrar. En sí, esto no es malo, pero hay que estar atentos porque suele generar miedos y bloqueos ante situaciones nuevas o que se salen de nuestro control. Ningún cambio valioso, para el mundo y la humanidad, se ha producido con base en premisas conformistas y en un contexto de miedos consolidados. La acción verdaderamente innovadora sigue otra lógica: ¡la libertad inteligente y creativa! ¿Será la lógica de los «prudentes»?

Si los jugadores no funcionan, es responsabilidad del seleccionador. Él es el encargado de buscar el talento, prepararlo y organizar al equipo para que dé lo mejor en la cancha.

La solución Pékerman necesita de un salto de nivel, de un nuevo impulso y golpe de liderazgo, para que la Selección pueda recoger los frutos del trabajo realizado. La innovación, para que sea exitosa, requiere de continuas y sucesivas innovaciones, incompatibles con entornos conformistas y miedos arraigados. David McNally cuenta la siguiente historia: «Apollinare dijo: “Venid a la orilla”. Y ellos respondieron: “Es muy alto”. “Venid a la orilla”, insistió Apollinare. “Nos podemos caer”, dijeron. “¡Venid a la orilla!”, solicitó de nuevo. Ellos fueron y Apollinare los empujó. Y ellos volaron».

Es posible. Puede parecer una locura pero es posible. La solución Pékerman no solo es un método; es mucho más: ¡tiene que serlo!

CAPÍTULO 5

EL ESTILO PÉKERMÁN

Si eres pintor, no te harás rico hasta que mueras. Pasa lo mismo con los entrenadores; nadie te aprecia hasta que te vas.

BOBBY ROBSON

No siempre somos la imagen que proyectamos. Nuestra esencia, más que en nuestras habilidades, reside en nuestras decisiones. En efecto, nuestras acciones conscientes, voluntarias y libres, dicen mucho más de una persona que todos los títulos y «cartones» que ella posea. Infinitamente más.

Las decisiones se evidencian en los comportamientos que tenemos, a través de los cuales manifestamos nuestro estilo, que no es algo circunstancial o caprichoso, como a veces se plantea en ciertas culturas, ideologías y religiones. El estilo forma parte de nuestra esencia. Qué tarde lo descubren algunas familias y qué poco lo entienden todavía algunos colegios y centros educativos.

De hecho el talento, ese don especial con el que todos hemos sido bendecidos, es la confluencia creativa, única e irrepetible, de tres informaciones básicas: las habilidades (lo que sabemos hacer muy bien), los motivadores (por qué hacemos algo y no otra cosa) y el estilo (cómo nos gusta hacer las cosas):

el estilo es algo esencial, vital. También en Pékerman; también en ti, estimado lector.

¿Cómo descubrir el estilo de una persona? Lo primero que tenemos que hacer es preguntarnos si estamos ante una persona extrovertida o introvertida. Pékerman, por ejemplo, ¿es introvertido o extrovertido? Este es el punto de partida, el primer interrogante que hay que despejar. Carlos Vives, ¿es introvertido o extrovertido? ¡Extrovertido!, con un puntaje altísimo. ¿Alejandra Azcárate? Lo mismo. ¿Gustavo Petro? Tiene rasgos claramente introvertidos.

¿Verdad que todos hemos tenido algún amigo en el colegio o la universidad que era catalogado como «viejo» por el resto de amigos? Posiblemente, era introvertido. ¿Las conversaciones banales te parecen incómodas o improductivas? ¿Vas a eventos sociales para estar con personas conocidas y no con la intención principal de conocer gente? ¿Te sientes solo en medio de una multitud? ¿Te disgusta la autopromoción porque te hace sentir falso? ¿Prefieres tener foco y ser muy bueno en algo en lugar de intervenir en muchas cosas a la vez? ¿Sueles evitar espectáculos que requieran tu participación? ¿Ignoras llamadas o mensajes, incluso de tus amigos o pareja? ¿Sí? Probablemente seas una persona cuyo rasgo predominante es la introversión.

Una persona introvertida es aquella que testimonia una actitud de concentración de la energía y del interés en el interior del individuo, mientras que la persona extrovertida tiende a manifestar fuera de sí —en un objeto externo— todo el ánimo y fuerza que experimenta y siente. En otras palabras, en síntesis, los extrovertidos comunican hacia fuera y los introvertidos hacia dentro.

Un jugador o entrenador de fútbol, por poner un ejemplo, puede celebrar un gol importantísimo de la manera más tranquila, o al menos sin la efusividad del extrovertido, que dará volteretas, o se quitará la camisa bruscamente o correrá los cien metros en nueve segundos en dirección a los aficionados mientras pega un gran salto para subirse a la valla para estar más cerca de ellos, mientras grita fuertemente «gooooooooool» o cualquier otra cosa que exprese la emoción que está viviendo. La persona extrovertida, definitivamente, se siente en plenitud de energía cuando está en contacto o en compañía de otros; si no lo está, es como si le faltara algo.

Salvo en casos muy puntuales, la introversión y la extroversión no son rasgos absolutos: todas las personas tienen momentos de extroversión y actitudes de introversión. Hans Jürgen Eysenck y Sybil Eysenck elaboraron un cuestionario para medir la personalidad (EPQ y EPI) y llegaron a la siguiente conclusión: aproximadamente un quince por ciento de la población es extrovertida e introvertida y el resto, un setenta por ciento, comparte características de ambos.

Para empezar a conocer a alguien, es muy útil captar cuál de los dos rasgos es el predominante y por qué, es decir, observar qué comportamientos caracterizan a esa persona. Si no miramos con atención, no podemos conocer. Es lo básico que hay que aclarar para empezar a saber cómo es alguien, para averiguar y percatarnos ante quién estamos.

Los comportamientos asociados a la extroversión e introversión suelen ser los siguientes:

TIPOS DE PERSONAS	RASGOS TÍPICOS	CÓMO RECONOCERLAS
EXTROVERTIDAS	<ul style="list-style-type: none"> ★ <i>Dominio – Influencia – Sociabilidad</i> ★ ·Tendencia marcada a las relaciones personales y a establecer vínculos sociales. ★ ·Predisposición del ánimo a comunicar con inmediatez o hablar con rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ ·Suelen sobresalir en las reuniones y en general ser el centro de atención; no pasan desapercibidas. ★ ·Pueden pasar horas hablando y lo disfrutan.
INTROVERTIDAS	<ul style="list-style-type: none"> ★ <i>Reflexión – Análisis– Tranquilidad – Esmero</i> ★ ·Tendencia a reaccionar ante los estímulos con comportamientos reflexivos. ★ ·Tendencia a analizar las cosas con detalles y de manera ordenada. ★ ·Tendencia a la estabilidad y a no reaccionar de manera impulsiva. ★ ·Tendencia a actuar con esmero y a conciencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ ·Suelen ser personas predominantemente calladas o parcas en palabras. ★ ·Pueden pasar horas en silencio y lo disfrutan.

Lo repetimos porque es importante: salvo casos excepcionales, por lo general, no hay una persona completamente introvertida o extrovertida; todo ser humano puede experimentar en algún momento las dos actitudes.

¿Qué es mejor, ser extrovertido o introvertido? ¿Quién es más feliz? ¿Qué es lo recomendable para ser un gran líder? Nuestra experiencia es que no hay una personalidad mejor o peor, del mismo modo que no hay personas mejores o peores, sino seres humanos más o menos conscientes, esto es, hombres y mujeres más o menos «despiertos». Así como es, el hombre y la mujer tie-

nen todo el potencial para ser productivos, cumplir sus sueños y ser felices.

Pero sí es cierto que, en la sociedad actual, especialmente en la cultura occidental, se premia más el ser extrovertido y fácilmente se ignora las ventajas y fortalezas de ser introvertido.

No vivimos en una sociedad que aplauda a las personas cerradas, solitarias o algo pesimistas. Y, sin embargo, pueden ser tremendamente exitosas y felices a su manera. En el mundo del fútbol tenemos un ejemplo elocuente de este tipo de personalidad: Marcelo Bielsa. De este genial entrenador argentino, Carlos A. Moreno, filósofo, profesor de filosofía del arte, fundador de la estética de la fortaleza, escribió:

Quando pienso en Marcelo Bielsa, inmediatamente brotan en mí los recuerdos más grandes, más elevados, más nobles. Pienso en él, pero en realidad, recuerdo mis dones, mis méritos, mis sueños. Marcelo Bielsa es ese corazón que realiza esfuerzos inconfesables. Es la vida que surge cuando los hombres sobrepasan constantemente sus límites. Marcelo Bielsa es el corazón anhelante de trepar, de su subir, de volar. Un vuelo que es diferente al de los demás: discreto, reticente, reservado y taciturno. Es un hombre que hace de su destino algo muy extraño, muy imprudente, muy impertinente. Cuando tuvo que estar triste optó por cantar, y en el momento que debió aceptar una lección prefirió avivar a su espíritu para un intento más.

Bielsa es también el juramento que tengo que hacerle a la belleza, pues en él pude comprender el «santo omne bene» (todo está bien) que tanto necesito para hallarme prepara-

do, capacitado y, consecuentemente, maduro a la hora de recibir las delicias que la vida encierra. Su corazón arde, sí, ese corazón imparable que se forja en batalla, que se torna poderoso cada vez que el destino avanza, que no tiene miedo de marchar, de latir.

Y, encontrando una semejanza entre el técnico de Rosario y nuestro protagonista, continúa:

Marcelo Bielsa y Pékerman también brindan una enseñanza muy grande en cuanto de vivir se trata. Su pelea más alta, su verdadera gracia, la fuerza de su hermosura consisten en que, en medio de su entrega, de esa mirada impertérrita y a veces taciturna que les permite sin miedo ver el sol de frente, ¡aprendieron a querer! Mientras Bielsa profesó un sentimiento profundo por el Newell's Old Boys y algunos años después por la Selección Chilena, sentimiento que lo hacía someterse con placer al reconocimiento de los hinchas que lo ensalzaban, Pékerman, por su parte, tanto en las victorias como en las derrotas de la Selección colombiana, abrió su corazón a los jugadores y al pueblo de Colombia.

El secreto, como casi todo en la vida, está en el equilibrio, no en la perfección. Y las personas extrovertidas tienen mayor dificultad de ser ecuanímes y ponderadas.

Chesterton, genial escritor y periodista británico, dijo: «Siempre se ha creído que existe algo que se llama destino y otra cosa que se llama albedrío. Lo que califica al hombre es el equilibrio de esa contradicción». Platón lo planteaba de otra manera: «El hombre es un auriga que conduce un carro tirado por

dos imponentes caballos: el placer y el deber. El arte del auriga consiste en templar la impulsividad del corcel negro (el placer) y acompañarlo con el blanco (el deber) para correr sin perder el equilibrio».

Se requiere algo muy difícil para llevar una vida equilibrada: renunciar a la ilusión del control y aceptar que necesitamos ser más conscientes y flexibles para poder actuar siempre de la manera más conveniente. Solamente un alto nivel de conciencia nos permite descubrir el verdadero deber, que es mucho más que una convención cultural, una norma jurídica o un comportamiento social o externo recomendado.

El problema del fundamentalismo

Cuando actuamos, no solo son importantes nuestros valores sino también nuestros principios. La prudencia es esa sabiduría que nos permite vivir los valores de la mejor manera teniendo en cuenta nuestros principios, la realidad y el entorno en el que estamos.

No es recomendable otorgar a algo relativo y finito un valor absoluto. Quien hace de un valor un absoluto, no será una persona flexible y fácilmente tomará decisiones radicales, que generarán rechazo, divisiones, conflictos y crisis. Lo hemos visto en los países más desarrollados: sus crisis económicas son fruto, principalmente, de un fundamentalismo financiero. Si todo tiene que ser siempre, y necesariamente, medido en dinero, es lógico que las decisiones no sean las más acertadas. Lo hemos visto también en lo que puede ser considerado el mayor fracaso de la política: las guerras. Por definición, son un choque de valores absolutos. El fundamentalismo, antes o después, es generador de crisis.

Cuando hablamos de fundamentalismo, pensamos siempre en la política o en la religión, cuando en realidad es algo más común de lo que a veces pensamos. Las organizaciones están plagadas de fundamentalistas que no saben gestionar la libertad o que, literalmente, como nos ha reconocido más de un gerente, le tienen pánico. «Más cuesta mantener el equilibrio de la libertad que soportar el peso de la tiranía», afirmó Simón Bolívar.

Una acción fundamentalista puede ser perfectamente coherente con un valor pero no con la realidad, que por naturaleza es dinámica. La realidad es a veces muy dura pero nunca fundamentalista. Basta tener conocimientos de historia básicos para darse cuenta de esto. Verdades radicales de unos padres raramente son asumidas completamente por los hijos. La vida —y la realidad— cambia continuamente, ¿por qué no nuestros valores? La persona consciente —y con criterio— sabe adaptar la verdad —el fundamento de las cosas— a las circunstancias. Pongamos un ejemplo extremo para entendernos.

Una persona podría tener como valor esencial de su personalidad el vestir siempre con ropa cómoda y unas sandalias como calzado, por ejemplo, como manifestación de su estilo esencialmente «descomplicado», que forma parte importantísima de su identidad. Válido y respetable, sin duda, porque además no hace daño a nadie ni viola un derecho fundamental a un tercero. Que vista como se le dé la gana, ¿cierto? Sin embargo, esta persona, si por casualidad decide subir al Nevado del Cocuy o conocer el Polo Norte, deberá adaptar su valor a la realidad que enfrenta, si no quiere enfermarse o incluso morir.

Esto, que parece insultantemente obvio, misteriosamente lo olvidamos. Hemos sido testigos de la ruptura de muchos equipos

de trabajo por falta de conciencia y de flexibilidad para enfrentar una realidad que es siempre cambiante y será siempre imperfecta. A quien se queja de que el mundo es injusto, le podemos recordar que muchas veces la injusticia juega a nuestro favor: «Incluso la injusticia tiene su lado bueno. Me reta a que sea tan feliz como pueda en un mundo injusto», observó Albert Ellis.

Todo esto para decir algo que pocos entienden: los valores, por definición, no pueden ser un absoluto.

La mayoría de los problemas que hemos tenido que atender en empresas son originados por un conflicto de valores absolutos, que hacen imposible la comunicación entre departamentos o unidades de negocio y dificultan en exceso la cohesión de los equipos. Hemos visto también destruirse procesos de sucesión en empresas familiares por este punto: ¡ojo con absolutizar un valor! ¡Cuidado con los entrenadores y líderes que actúan así!

Volvamos al análisis anterior, sobre los dos tipos básicos de personalidad, y hagamos una hipótesis preliminar: Pékerman parece tener una actitud predominantemente introvertida. ¿En qué nos basamos para afirmar esto?

En efecto, no vemos al entrenador argentino con la tendencia a ser protagonista y frecuentar reuniones sociales. A pesar de tener una sonrisa, inconfundible y verdadera, no suele ser conocido por hacer bromas —no significa que no haga alguna sino que no es lo habitual en él—, ni tampoco gusta de ponerse a bailar en el centro de la pista, durante una fiesta, si fuera posible a ritmo frenético; a pesar de ser argentino, no abusa de coger el micrófono en una reunión y soltarse un largo discurso, citando a Borges y Gardel, ni tampoco es habitual que se ponga a hablar con desconocidos: puede hacerlo, y de hecho cuando lo hace transmite una notable sensibilidad, capacidad de servicio y

amabilidad, pero rara vez tomará la iniciativa, cosa que sí hacen los extrovertidos.

Lo importante es entender que estos dos tipos de personas —introvertidas y extrovertidas— dan lugar a estilos de comportamiento.

En efecto, en las personas extrovertidas podemos observar dos tipos de estilos de comportamiento, el *determinante* y el *influyente*; y en las introvertidas, igual: en ellas podemos constatar otros dos estilos básicos, el *sereno* y el *concienzudo*. En resumen, de dos tipos de personas tenemos cuatro estilos de comportamiento, como descubrió el doctor William Marston este profesor, formado en la Universidad de Harvard, elaboró a una metodología cuyo nombre responde a las iniciales de los cuatro estilos mencionados con anterioridad: el DISC.

Sin ánimo de etiquetar a nadie, pero sí con la intención de conocer un poco mejor a uno de los grandes líderes deportivos que ha tenido Colombia, ¿en cuál de los cuatro estilos encaja mejor Pékerman? En otras palabras, el director técnico de la Selección Colombia, ¿es una persona determinante, influyente, serena o concienzuda?

Al igual que dijimos de los extrovertidos y de los introvertidos, ningún estilo es absoluto. Cada individuo evidencia los cuatro estilos: todos somos en algún momento del día, de la semana, del mes o del año, algo determinantes, algo influyentes, algo serenos y algo concienzudos.

Sin embargo, aunque nuestro comportamiento evidencia esos cuatro estilos, es importante saber reconocer cuáles son los dos más fuertes y marcados, porque ahí estará una información muy importante del propio talento, con sus fortalezas y limitacio-

nes asociadas. ¿Por qué? Porque a cada comportamiento van asociados unos rasgos característicos, unas fortalezas y limitaciones.

En los procesos de *coaching* personal y ejecutivo siempre insistimos en este punto: no hay un estilo mejor que otro; todos tienen sus rasgos de eficacia e ineficacia. No es recomendable querer cambiar el propio estilo —dejar de ser uno mismo— pero sí aprender a adaptarlo con criterio y prudencia a cada situación e interlocutor. Si la realidad es dinámica, ¿por qué no nosotros?

De los errores más graves que podemos cometer, pocos hay más peligrosos que el querer cambiar a alguien; además de que es casi una misión imposible, de alto costo, principalmente emocional, es una manifestación evidente de falta de cultura y civilización, y, a veces también, una señal elocuente de intolerancia. O de un proselitismo inhumano.

No vale la pena querer cambiar a alguien pero sí ayudarlo a que aprenda, crezca, se desarrolle y logre establecer relaciones sanas y productivas. Alguien me dijo una vez: «No cambié. Solo aprendí. Y aprender no es cambiar; es crecer».

Uno de los aprendizajes más importantes para el ser humano estaba escrito en el Templo de Delfos: «γνώθι σεαυτόν», en griego; «conócete a ti mismo», en español. Esta inscripción tiene sabor de profunda advertencia: es fundamental para el éxito en la vida conocerse muy bien, no solo para no caer en las garras del pensamiento mágico y de las supersticiones, sino especialmente para descubrir los límites de la propia naturaleza, cuáles son nuestras principales fortalezas y limitaciones, también lo que nos conviene hacer y evitar, para llevar una vida sana y lograr que, con el correr de los años, brille o se esculpa nuestra mejor versión.

Los cuatro estilos básicos

Conocerse bien es fundamental para poder tomar buenas decisiones, aquellas que más nos convienen según nuestra identidad. Además, conocer el estilo de comportamiento personal y el de los demás nos ayudará a valorar mejor a los otros y finalmente a conectar mejor con las personas. El liderazgo, así, se potencializa.

Decía Stephen Covey, uno de los grandes maestros modernos del *management*, que la esencia de la sinergia es valorar las diferencias. No le faltaba razón. Para poder valorar las diferencias, primero hay que conocerlas.

La clave para lograr valorar esas diferencias, según Covey, consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es sino como ellas mismas son. En otras palabras, no es tan importante la realidad objetiva externa sino la realidad interna, el filtro con el que observamos e interpretamos la realidad, todo lo que vemos y nos sucede.

Los estilos de comportamiento juegan a veces un rol similar al de una lente con la que vemos el mundo. Es como ver el mundo en colores: algunos lo ven en color rojo, otros en amarillo, otros en verde y otros en azul, como insiste Juan David Gómez y la metodología de los colores por él patentada. Porque cada color tiene sus características propias, que difieren de un color a otro, y sus tonalidades e intensidades hacen que cada persona, aunque sean de un mismo color, sea siempre única e irrepetible.

Qué fácil es, para el que no conoce mucho, confundir las tonalidades de algunos colores de *Las Meninas* de Velásquez con las del *Desnudo de Gabrielle* de Renoir. Lo mismo sucede con el ser humano: ¡qué fácil es equivocarse cuando etiquetamos a las personas sin un conocimiento suficiente!

Cada estilo, cada color, tiene unos rasgos de eficacia y de ineficacia. Los principales son los siguientes:

ESTILO/COLOR PERSONA	RASGOS DE EFICACIA	RASGOS DE INEFICACIA
Determinante-Rojo	<ul style="list-style-type: none"> ★ Directo en su comunicación ★ Seguro de sí mismo ★ Aprovecha los retos ★ Competitivo, sin miedo al enfrentamiento ★ Orientado a los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Presumido ★ Brusco ★ Dictatorial ★ Dificultad para escuchar
Influyente-Amarillo	<ul style="list-style-type: none"> ★ Sociable ★ Entusiasta ★ Persuasivo ★ Comunicador ★ Divertido ★ Agradable 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Exageración ★ Evita el enfrentamiento para mantener la aceptación ★ Entusiasmo a veces poco objetivo ★ Incontinencia verbal ★ Dificultad para concentrarse
Sereno-Verde	<ul style="list-style-type: none"> ★ Excelente escucha ★ Transmite tranquilidad ★ Confiabilidad ★ Leal / defensor ★ Paciente ★ Perseverante 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Demasiado sensible ★ Pasivo ★ Indeciso ★ Reacio al cambio / presión ★ A veces excesivamente tolerante
Concienzudo-Azul	<ul style="list-style-type: none"> ★ Excelente capacidad analítica y crítica ★ Orientado a los detalles ★ Discreto ★ Preciso / exacto ★ Resuelve problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Perfeccionista ★ Excesivamente crítico (negativo) ★ A veces demasiado radical en sus juicios ★ Dificultad con los cambios ★ Independiente y reservado

Todos tenemos un poco de todo. No hay un estilo mejor que otro, porque todos tienen rasgos de eficacia e ineficacia. El secreto está en saber, en el momento y circunstancias convenientes, sacar a relucir cada «color», que a veces tenemos dormido o reprimido, para ser más efectivos.

«Conócete a ti mismo»: lo importante es conocer el estilo que más nos define y ver cómo podemos aprovechar al máximo los rasgos de eficacia que lo caracterizan; y, posteriormente, puede ser recomendable también establecer un plan de acción para trabajar y minimizar los efectos de alguno de los rasgos de ineficacia, asociados al estilo que más nos define, que puede estar frenando el desempeño y la productividad.

De los cuatro estilos del DISC, ¿cuáles son los dos que mejor caracterizan a Pékerman?

Hicimos esta pregunta a mis estudiantes y a algunos expertos. Veamos primero las opiniones de mis alumnos de liderazgo, *coaching* e innovación.

Más de cien personas participaron en esta investigación. En resumen, los resultados nos permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- El setenta por ciento sostienen que Pékerman tiene un estilo principalmente sereno y concienzudo, esto es, una mezcla de los dos;
- El 35 por ciento afirman que Pékerman es también claramente una persona influyente;
- El cinco por ciento destacan que el estilo determinante es el rasgo principal de Pékerman.

Se trata de una percepción externa, basada en un conocimiento limitado y una observación incompleta del personaje. Sin em-

ESTILO PÉKERMÁN	DETERMINANTE	INFLUYENTE	SERENO	CONCIENZUDO
Percepción de los rasgos más visibles para el público en general	<p>Quiere ganar</p> <p>Decidido</p> <p>Convicción</p> <p>Busca resultados rápidos y positivos</p> <p>Toma riesgos</p> <p>Seguro de sí mismo</p> <p>Resultados: logró que sus jugadores entiendan y aceptaran el cambio</p> <p>Busca soluciones y nuevas oportunidades</p>	<p>Apasionado con lo que hace</p> <p>Auténtico</p> <p>Creativo</p> <p>Motivador: motiva al equipo y a la afición</p> <p>Comunicador: es bueno comunicándose con los demás</p> <p>Ha influido en los jugadores: juego y mentalidad</p> <p>Convenció para reorganizar la Selección</p> <p>Abierto al cambio: busca nuevos jugadores</p>	<p>Pausado</p> <p>Inspira tranquilidad</p> <p>Esmerado</p> <p>Ponderado</p> <p>Cauteloso</p> <p>Solidario</p> <p>Sereno en medio de tanta presión</p> <p>Diplomático: no se deja provocar ni se sale de sus casillas</p> <p>No es polémico</p> <p>Tiene una relación armoniosa con su equipo de trabajo</p> <p>Establece relaciones de confianza</p> <p>Calmado</p> <p>No se altera con facilidad</p> <p>Baja impulsividad</p> <p>Empático: hace un buen manejo de las emociones</p>	<p>Metodología</p> <p>Rigurosidad</p> <p>Atención al detalle</p> <p>Reflexivo</p> <p>Análítico</p> <p>Cabeza fría para reaccionar ante la derrota</p> <p>Analiza cada movimiento del equipo</p> <p>Lógico</p> <p>Pocas veces toma riesgos</p> <p>Analiza en detalle cada problema y sus posibles soluciones</p> <p>Un poco frío y rígido</p> <p>No se deja influenciar por el entorno</p> <p>Racional y pausado</p> <p>Muy táctico, detallista, pensativo</p> <p>A veces no muestra emociones</p> <p>Estratega</p> <p>Alta capacidad de análisis</p> <p>Se informa, analiza, conceptualiza, controla y evalúa</p> <p>Resuelve problemas</p>

bargo, puede darnos una información muy valiosa de qué es lo que está transmitiendo Pékerman a los colombianos de a pie. Estas conclusiones resultan aún más sugestivas cuando son comparadas con la visión de los expertos.

La opinión de los expertos

Además de acudir a la opinión de los aficionados de la Selección Colombia, preguntamos a colegas de profesión convencidos de que podrían aportar luces sobre el estilo de comportamiento más característico de Pékerman. Así, entrevistamos a los gerentes de empresas de talento humano expertas en medición de talento, liderazgo y estilos de comportamientos.

Antes de darles voz, hay que hacer una premisa. Entre todos los expertos hay un cierto consenso en que el liderazgo no está determinado por un único estilo sino que por el contrario se puede ser un gran líder con cualquiera de los cuatro estilos básicos y en consecuencia también con la mezcla de los mismos.

Sin embargo, aunque el estilo no es la única variable, sin duda condiciona algunas decisiones.

Diego Cardozo, presidente de Psigma Corporation, empresa líder en Colombia en evaluación psicológica y organizacional, es un gran conocedor del talento humano, esa realidad compleja, a su juicio, que incluye una importante carga genética, la estructura neurológica y un patrón recurrente de emociones, pensamientos y comportamientos que llevan a una persona a hacer algo de manera fluida a un nivel superior.

Para Cardozo, la esencia del líder, que es común al líder empresarial y deportivo, es la capacidad de sacar lo mejor de su equipo. El gerente de Psigma observa en Pékerman a «un gran

conocedor, líder experimentado y bien rodeado, generador de cercanía emocional y de un ambiente de confianza, muy metido en el rol de entrenador de Selección», que es muy diferente al de un entrenador de equipo de club, donde cambia el modelo de trabajo, de relacionamiento con los jugadores y de tipo de presión, por la necesidad de buenos resultados.

Cardozo destaca entre las fortalezas de Pékerman la capacidad de hacer equipo y entre sus limitaciones, quizá, la dificultad para tomar decisiones críticas e impopulares, porque le gusta priorizar la relación con el equipo: «Es un buen entrenador, posiblemente no espectacular, pero sí con una capacidad especial para mantener la cohesión del grupo, ubicar a los líderes, empoderarlos, y lograr lo que se propone sin entrar en controversias». Dos no pelean si uno no quiere: Pékerman acepta las críticas pero no entra a la pelea.

De las limitaciones de Pékerman, además de la contrariedad o apuro que experimenta a la hora de tomar decisiones impopulares, es posible que sea un entrenador con un estilo reactivo a asumir riesgos, por eso cuando los corre no le suele ir bien o no suele perseverar en ellos. Tiene algo de miedo al cambio, si no lo ve claro —al hecho de cambiar por cambiar sin una razón de suficiente de peso y consenso—, y es posible que su concepto esté a veces supeditado a que el grupo apruebe las cosas.

Un seleccionador debería hacer primar conocimiento y sistematicidad con un buen acercamiento a los jugadores. De hecho, es difícil que un seleccionador pueda enseñar algo a un jugador, algo diferente a lo que durante el año los jugadores aprenden en sus respectivos equipos. Por eso lo más importante en un seleccionador es tener buenas habilidades de relaciona-

miento compaginadas con una metodología para poner en funcionamiento —y al servicio del equipo— el potencial de recursos que tiene cada jugador.

Otro referente en Colombia en temas de talento humano y estilos de comportamiento es Juan David Gómez, presidente de THT Talent System, una organización experta en herramientas para mejorar el desempeño en el trabajo y la gestión del talento humano.

Para el presidente de THT, el liderazgo es la capacidad de una persona para encarnar una idea e inspirar a un grupo humano para lograr un propósito. Afirma que el talento, además, es la virtud que tiene el ser humano para lograr realizar algo en la vida de forma superior. Para que los talentos logren un alto desempeño, además del estilo de comportamiento, Gómez resalta la importancia de desarrollar la capacidad de interactuar con otras personas y de trabajar bajo presión.

Cuando le preguntamos por el perfil ideal de un entrenador de fútbol, el presidente de THT da la siguiente respuesta: «Debe tener un alto puntaje en influencia (80/100) y concienzudez (90/100), porque debe tener una gran capacidad confrontacional y crítica, seguidos de la determinación (60) y de la serenidad (30)». Gómez sitúa a Pékerman en el estilo concienzudo (azul) y destaca en él su capacidad estratégica y su capacidad de escucha, muy propia de los grandes *coachs*. Entre las posibles limitaciones del director técnico argentino, señala la poca capacidad para inspirar con sus palabras.

Para Constanza Conde, gerente ejecutiva de Assessment & Business, un líder, por definición, es una persona que hace fructificar su talento, ese conjunto de habilidades y destrezas que le

permiten lograr resultados que generan valor. En otras palabras, no podemos concebir un líder que, por un lado, no obtenga resultados tangibles y que, por otro, no logre un alto rendimiento con valor diferencial.

La gerente de Assessment & Business considera que el seleccionador de Colombia es un gran líder y que su rasgo más característico es la serenidad (o conformidad), acompañada de la dominancia, esto es, de la determinación. Argumenta su análisis así: «Pékerman es una persona con un estilo de comportamiento que privilegia el enfoque sistemático y la disciplina. Tiende a ser cauteloso al expresar sentimientos y se visualiza dominante, asertivo, orientado al logro y bastante crítico con todo aquello que no cumpla con los estándares mínimos de calidad acordados».

Es interesante examinar el análisis de Conde porque coincide en algo con el parecer de la mayoría de los expertos y con el de buena parte de los aficionados. Y ese algo es el alto nivel de concienzudez o conformidad que tiene el estilo Pékerman.

Entre las fortalezas más visibles del director argentino, Constanza Conde enumera las siguientes habilidades: capacidad de analizar problemas y riesgos, la competencia para concentrarse en los detalles, una notable disposición a la diplomacia, la habilidad para obtener resultados y la sabiduría para tomar decisiones, desafiarse a sí mismo y a los otros.

Además de estas cualidades de auténtico líder, Conde señala algunas posibles limitaciones del entrenador «cafetero»: «Puede tener una tendencia a apoyarse demasiado en las reglas, a requerir excesivas explicaciones ante los cambios no previstos, así como también puede vacilar antes de actuar ante una situación sin precedentes o novedosa para él». Según la gerente, Péker-

man suele, además, presentar —especialmente en momentos de estrés— una tendencia a ser muy crítico o a sentirse insatisfecho con el trabajo rutinario.

Otro experto consultado es Juan Carlos Fajardo, socio director de Human Institute, quien sostiene que el liderazgo lo definen los valores y el carácter, no el temperamento. Tiene sentido lo que plantea Fajardo, pues la toma de decisiones, el carácter y los valores se reflejan en los comportamientos. Así, el estilo sería como la forma en que los líderes dan luz pero no es la luz, que es algo interior. Si no hay luz, no hay nada que reflejar.

«No hay que confundir el estilo con la competencia», defiende Fajardo. Cualquier persona puede desarrollar la competencia (por ejemplo la toma de decisiones prudentiales) sin importar el estilo. Otros expertos sostienen, por el contrario, que el estilo sí importa y mucho, porque de él depende que la competencia llegue a ser realmente efectiva y productiva.

Para Fajardo, Pékerman tiene unas competencias claras que refleja en un comportamiento reflexivo. A su juicio son principalmente cuatro: buena capacidad de relacionamiento interpersonal, sabe cohesionar al equipo, piensa táctica y estratégicamente y toma decisiones lógicas.

No habla, Fajardo, de suposiciones sino de una experiencia personal que tuvo con el entrenador argentino, pocos días después de disputarse el primer partido amistoso de la era Pékerman; aquel que disputó la Selección en el estadio Sun Life Stadium de Miami, un partido que ganó Colombia a México 2 a 0, dejando muy buenas sensaciones, gracias sobre todo al desempeño de tres jugadores que brillaron por encima del resto: Aquivaldo Mosquera, Falcao García y Juan Guillermo Cuadrado.

El encuentro entre Fajardo y Pékerman tuvo lugar en el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, localizado en el municipio de Palmira, sitio de llegada obligado para quienes se dirigen a Cali. Allá, esperando el embarque a un vuelo con dirección Bogotá, Fajardo distinguió al director argentino, que llevaba puestas unas gafas de sol.

Fajardo mantuvo con Pékerman un encuentro muy agradable, en el que el argentino se mostró asequible, ponderado, sensato y prudente: «No se ufanaba de nada; cuando le dije que “le va a ir muy bien”», él respondió: «“Trabajaremos con seriedad para que los colombianos se sientan orgullosos de su Selección”». «No prometió resultados sino trabajo», precisa el director de Human Institute, quien recuerda haber mantenido con Pékerman el siguiente diálogo:

—¿Por qué no alineó a Yepes, un referente del fútbol colombiano? —preguntó Fajardo.

—No estaba en buena forma para este partido —respondió el seleccionador de la tricolor, con sencillez y transparencia.

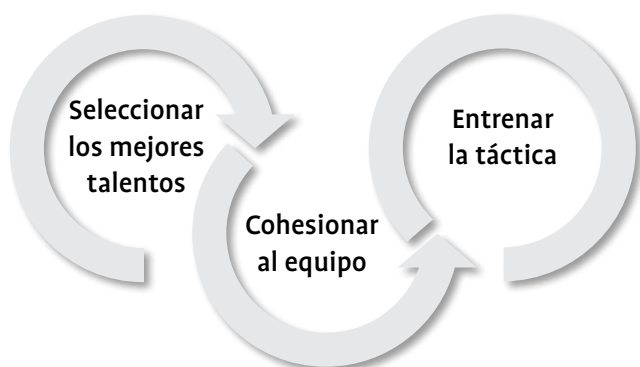
Más adelante hablaron del método de trabajo.

—¿Cómo organiza a sus equipos?

A lo que Pékerman respondió:

—Tengo un equipo de colaboradores que hacen un trabajo excelente. Dos de ellos observan a los jugadores con el fin de escoger a los mejores. Solo después de intentar hacer una buena selección de talentos, trabajamos en la construcción de un equipo, que es un grupo de individualidades que trabajan de manera cohesionada con un fin claro. Es fundamental que haya mucha unidad. Por último, nos aplicamos y esforzamos en dar con la mejor táctica para cada partido.

El método Pékerman puede resumirse, por tanto, en tres grandes estrategias:



Para Pékerman, uno de los objetivos más difíciles es lograr cohesionar al equipo. Construir unidad sin dañar la originalidad, la singularidad de los grandes talentos, es un arte al alcance de pocos líderes.

Pékerman lo intenta a través una actitud sencilla, sincera y leal: «Solo en un mundo de hombres sinceros es posible la unión», afirmó Thomas Carlyle. De hecho, la experiencia nos enseña que el interés jamás ha forjado uniones duraderas: «Cualquier poder, si no se basa en la unión, es débil». Bien lo saben, por propia experiencia, los africanos para haber compuesto de manera ingeniosa este proverbio: «La unión en el rebaño obliga al león a acostarse con hambre».

Esta unión se refuerza por un ambiente que, sin dejar de ser profesional, tiende a ser cercano al de una familia.

El secreto de Pékerman es, por un lado, una cordialidad natural acompañada de un método exigente que potencia el talento, que le permite a este brillar y dar lo mejor de sí; y por otro, la constancia: la disciplina para trabajar la práctica continua, persistir en el objetivo y en la estrategia, porque una catedral o un edificio inteligente no se levanta en un solo un día; no hay poder humano que lo logre.

A esto se refería Luis Enrique, entrenador del Barcelona, cuando explicaba la filosofía de su equipo:

El Barça tiene que ser fiel a sus principios, hacer un fútbol que ilusione y que consiga resultados. Para conseguirlo, prometo mucho trabajo. Tengo un equipo de colaboradores fantástico con una capacidad de trabajo innegable. Utilizaremos todos los recursos tácticos posibles para que nuestro talento pueda sorprender a los rivales. No seremos un equipo previsible.

Fajardo preguntó a Pékerman: ¿Cómo ve al jugador colombiano? A lo que el profesor respondió: «Quiero que sea muy profesional, que no se afecte emocionalmente, que entienda que el fútbol implica saber ganar y saber perder, que a veces se gana y a veces se pierde, y que ser profesionales implica que ni la victoria ni la derrota te pueden descolocar, desordenar, perder el foco».

Entre las limitaciones que evidencia Pékerman, a juicio del gerente de Human Institute, está curiosamente la parte emocional, el hecho de no lograr a veces una sana distancia con sus jugadores y el no saber manejar el estrés sin perder su esencia y prestigio. La distancia afectiva del seleccionador con los jugado-

res es absolutamente necesaria para no perder la objetividad en la toma de decisiones.

De hecho, es un rasgo común a las personas de estilo de comportamiento sereno reaccionar al estrés con alguna demostración llamativa de emocionalidad que, aunque comprensible, puede afectar e ir en detrimento de su autoridad u objetividad en la toma de decisiones.

Por ejemplo, al finalizar el partido en el que Argentina eliminó a Colombia de la Copa América de Chile 2015, a pie de campo, un periodista preguntó a Pékerman por el partido, a lo que el seleccionador argentino, visiblemente emocionado, solo logró articular tres palabras: «Los quiero mucho», afirmó, refiriéndose a los jugadores. Y se marchó, sin poder seguir hablando de la emoción.

Respetamos el análisis de nuestros colegas, profesionales en la materia y con una dilatada carrera. Sin embargo, discrepamos en algunos puntos, como tendremos ocasión de resumir más adelante. Por el momento, prestemos atención a la voz de Ernesto Lucena, abogado, decano de la Escuela de Derecho de la Universidad Sergio Arboleda y uno de los máximos representantes del deporte universitario en Colombia.

«Es difícil catalogar a Pékerman en un solo estilo de comportamiento», afirma Lucena, «pero hay unas huellas emocionales y racionales que nos permiten identificar su carácter y personalidad y ver cuál es su estilo más predominante». Para él, el director técnico argentino tiene un estilo que contraría la cultura latinoamericana, más amiga de líderes de trato fuerte, que gritan, avasallan y que incluso a veces explotan: «Estamos acostumbrados a un líder pasional y en muchos casos irreveren-

te», sostiene el abogado, que en su opinión explicaría las contradicciones que generó en la opinión pública su contratación y las críticas a algunas de sus primeras decisiones.

Para Ernesto Lucena, entendidos sus procesos y resultados, Pékerman le ha demostrado a su gremio, al país y al mundo que los procesos y la disciplina son fundamentales en el deporte y en todas las actividades de la vida: «Cuando Pékerman retiene las bases de los jugadores no está pensando en el resultado a corto plazo sino en generar una estabilidad a largo plazo, característica fundamental de la personalidad serena, que sabe que las grandes obras son hechas con disciplina, paso a paso, no con actos de fuerza o impulsos puntuales. El secreto del éxito está en la disciplina», sostiene el decano de Derecho de la Universidad Sergio Arboleda.

En otras palabras, no podemos comprender al argentino sin la virtud de la constancia, que condiciona su estilo de trabajo. El que la sigue, la consigue. «En los procesos vistos a largo plazo, habrá varios fracasos —y debe haberlos!— y Pékerman entiende sin sobresaltos que de ellos vendrá la madurez de la Selección y del país», proclama Lucena. A su parecer, el estilo Pékerman nos enseña a disciplinar las emociones, principio fundamental de la inteligencia emocional: «Él es un motivador nato y lidera a los jugadores con los dos motores cerebrales: la emoción y la razón. Busca siempre el equilibrio del entorno del equipo y que sus muchachos entiendan que más allá del resultado está el proceso».

Qué bien saben todo esto esos pequeños gusanos que metódicamente y sin desfallecer roen el corazón de un algarrobo y terminan por abatirlo. El resultado es solo cuestión de tiempo. La disciplina siempre acaba venciendo a la inteligencia.

Entre las limitaciones del estilo de comportamiento del seleccionador «cafetero», según Lucena, está quizá el temor al riesgo. Un líder no puede sentir pavor por el riesgo. A quien no le gusta el riesgo, le costará mucho más improvisar, incluso cuando las circunstancias lo exigen. Además, está el elemento cultural latino: «El sereno piensa que dejarse llevar por las emociones es traicionarse a sí mismo y a veces, en nuestra cultura, necesitamos un grito, un golpe en la mesa, para despertarnos, para movernos en la dirección correcta o incluso para motivarnos», considera el decano *sergista*.

Por último, Lucena destaca la «mirada» de Pékerman: «Tiene un talento especial para discernir y ubicar a sus jugadores; sabe ver en la gente su potencial y su vocación: sin duda es un líder transformacional».

La filosofía de liderazgo de Pékerman es parecida a la del maestro japonés Toru Kumon, un padre que para ayudar a su hijo a mejorar su rendimiento escolar, inventó un método. Si de algo estaba convencido Kumon era de que cada niño posee habilidades no explotadas, un potencial para superarse que necesita ser expandido con entrenamiento y disciplina. En algo parecido parece creer Pékerman cuando mira a sus jugadores.

No podemos terminar nuestro análisis sin comentar la visión que de Pékerman tiene Javier Hernández Bonnet. No solo porque se trata de un reconocido periodista deportivo de amplia y exitosa trayectoria, sino porque es además una magnífica persona, ecuánime y perfeccionista, que ha estudiado a Pékerman con tal rigurosidad que podemos decir que en la actualidad es el máximo experto que hay en Colombia en el método Pékerman.

Para Hernández Bonnet, Pékerman es una persona que lidera a través del respeto, sin asumir jefaturas, muy agradecido

por los que se baten por él, tiene una gran confianza en sus ideas y cree firmemente en sus decisiones, entre ellas apostarle más al mañana que al hoy. Considera que el argentino podría reforzar su liderazgo público, abriéndose un poco más a la gente, comunicando más lo que hace: «Él no es ese tipo de personas que ponen un huevo y cacarean; le está faltando un poco de esto para evitar malas interpretaciones».

Entre los grandes aportes de Pékerman al fútbol colombiano, está el haber logrado algo que no había conseguido ningún otro entrenador antes: unir no solo a las etnias sino a las regiones, y que los afrodescendientes estuvieran unidos a los blancos, mestizos, problema eterno de la Selección, que siempre se había reventado por esto, porque este país es de regiones (los del Valle contra los de Antioquia, los de la Costa contra los del Interior), y esta rivalidad es lo que fracturó selecciones como la del Bolillo y la de Maturana en muchas oportunidades. En cambio, Pékerman logró unir a todos ellos y ponerlos a mirar en la misma dirección.

Entre sus debilidades, el periodista señala una que es común a muchos otros entrenadores, la de ser tercicos en algunas cosas, y se hacen impopulares por defender teorías que no son nuevas, de apostarle a jugadores que vienen en recuperación y futbolistas que no están en la lista de mucha gente. «Pékerman se desgasta mucho con los lesionados, convocando a jugadores que no están en perfecto estado », sostiene el periodista.

Ya le había pasado en Argentina con Burdisso y Mascherano.

Cuando Pékerman actuó así con estos jugadores demostró que para él es muy importante el valor de la gratitud y la confianza. No miró el día de mañana sino el de pasado mañana, miró mucho más allá, y, como confía en sus jugadores,

apuesta por ellos aún sabiendo que será criticado y su imagen se puede desgastar. En Argentina le fue muy bien, ganó de sobra, pero en Colombia, especialmente con el caso de Falcao García, todavía está pendiente de escribir esta revancha y de demostrar que esta apuesta ha sido acertada.

Respecto al estilo más característico de Pékerman, el director de deportes del Canal Caracol destaca en el técnico argentino la serenidad y la concienzudez, por su tendencia a la diplomacia y a priorizar la armonía del grupo y el buen ambiente en las relaciones interpersonales, así como también su tendencia a la rigurosidad y al perfeccionismo.

Para él, el buen trato es parte del principio del respeto del jugador hacia él; aquí es donde se gana su condición de líder; lo reconocen algunos de sus exjugadores, incluso algunos que fueron desafectados cuando él estaba de técnico de la selección argentina; algunos han reconocido que a veces lo querían ‘matar’ pero que ante la dulzura y el trato exquisito con el que les acogía en la Selección, cambian de actitud y acaban por reconocer que era una persona especial –descubre Javier Hernández Bonnet–.

Además de sereno, para el periodista de Caracol, Pékerman es también un líder concienzudo: «No deja nada al azar; Pékerman es el rey de los pequeños detalles».

Sin embargo, Hernández Bonnet considera que el estilo más fuerte en Pékerman es el sereno, luego viene lo concienzudo, el método, el orden y el cuidado de los detalles.

Ser sereno en Pékerman es el principio, la base, el punto de partida de todo lo demás. Si él no es sereno, no convence, no le gana la confianza a los jugadores, porque el dominio de él sobre el grupo se basa en la confianza que los jugadores le demuestran a la manera como él actúa, siempre priorizando el buen trato y la armonía del grupo. Hay jugadores que dicen que sus charlas son cortas pero sumamente edificantes y que hacen que los entretiempos sean el momento de mayor fortaleza de él; son charlas en las que maneja dos o tres conceptos, con tranquilidad, serenidad; son momentos en los que intenta de una manera distinta sacar el amor propio de los jugadores, a través de intentar convencerlos de que son muy buenos, útiles, capaces de hacer las cosas bien, aún mejor, y de ganar a cualquier equipo.

Todo en un tono de voz calmado, a veces enfático, pero siempre templado, tranquilizante y pacífico.

Un último rasgo que tiene Pékerman que nos hace decantarnos por su rasgo dominante sereno es el valor que les da a la confianza, a la lealtad y al compromiso, así como también por el rechazo que siente ante toda injerencia en su trabajo, en el ritmo y organización que considera que debe tener el mismo, una característica que es compartida por los concienzudos.

Él confía en el fútbol colombiano y en la capacidad que tienen los jugadores de hacer cosas grandes:

Sé lo que es el fútbol, sé qué es ir a un Mundial y sé qué es jugarlo. Que quede claro que si estoy acá es porque sé de la capacidad del fútbol colombiano. Buscaremos ampliar nuestro conocimiento de las nóminas, del gran número de

jugadores que tiene este país, porque confío en el grupo de jugadores que juegan en Colombia. El desafío es potenciar las habilidades para que seamos un gran equipo con grandes individualidades. Todos los que estén en el equipo deben ser personas comprometidas –afirmó Pékerman el día de su presentación en el Hotel Cosmos 100 de Bogotá–.

No les gusta a los serenos que terceros intervengan en su plan de trabajo, cambiando o modificando la planeación. Los serenos saben que son eficaces cuando trabajan ordenadamente, por pasos (1, 2, 3...), sin improvisaciones ni arrebatos más propios de la persona determinante e influyente. El sereno normalmente no es vehemente ni exaltado ni lanzado ni enérgico ni efusivo ni pasional ni violento sino más bien reflexivo, calmado y jugador de equipo: «Cuando necesite la ayuda de alguien dentro de la Federación, yo mismo la buscaré; de lo contrario, trabajaré con mi equipo», afirmó Pékerman en una rueda de prensa.

En consecuencia, el estilo de liderazgo de Pékerman prioriza un comportamiento sereno, que lo complementa con rasgos concienzudos también muy fuertes.

En efecto, el director técnico de la Selección Colombia tiene una excelente capacidad analítica y crítica, una alta orientación a los detalles, es discreto, preciso y exacto en lo que dice y más aún en la organización del trabajo y la convivencia del equipo. Posee un enfoque a resolver problemas, no a bloquearse ante ellos, aunque esta capacidad a veces no obtiene los frutos deseados por la dificultad que se presenta a veces para hacer cambios creativos e innovadores.

También vemos a un Pékerman concienzudo por esa tendencia drástica, contundente e incluso inapelable a la reserva,

no solo informativa sino de su propia vida personal y social. Su hermetismo en la comunicación denota una persona extremadamente independiente, celosa de su vida privada y de un espacio de privacidad reservado solo a unos pocos. No le gusta exponerse más de lo necesario y por eso, allá donde va, levanta un escudo protector, no siempre acorde culturalmente con el icono de personaje público, aunque en perfecta sintonía con la persona introvertida, que es.

Cuando observamos a Pékerman y buscamos acercarnos al entrenador, al *coach*, al buen hijo, padre y amigo, vemos a un hombre que tiene todo bien estructurado; advertimos a una persona que privilegia la paz, el trabajo y las relaciones armónicas para conseguir los resultados; divisamos también la figura de un Quijote del fútbol, que, acompañado siempre de un equipo que son su Sancho Panza, va paseando su estilo reflexivo difícil de asimilar en un mundo eminentemente pasional; distinguimos en esa figura especialísima una sobresaliente conciencia de las cosas, como deben ser, aunque la opinión pública discrepe.

No queremos que nuestro Quijote cambie, respetamos su estilo humano, su «locura» serena, la conformidad con los procesos y el caminar metódico.

Durante todo este tiempo en el que hemos «espiado» al personaje, hemos percibido que su impacto sería superior con mayores niveles de influencia y socialización. No se trata de dejar ser él mismo sino de «apalancarse» en otros para vencer ese hermetismo que caracteriza su comunicación.

Además, en el rol de seleccionador, obligado a manejar situaciones no esperadas, presentes en todo juego entre seres humanos y en la vida en general, se necesita tener una alta destreza

para moverse en la incertidumbre y no tenerle miedo al riesgo, a las decisiones valientes.

Pékerman sabe hacerlo, como demostró en Santiago de Chile en septiembre de 2012, en la octava fecha para llegar al Mundial de Brasil 2014. Cuando se lesiona Mario Yepes, arma una revolución con un solo cambio: saca un volante, retrocede a Macnelly Torres y arma un equipo totalmente distinto. Colombia perdía 1 a 0 al descanso y acabó, con tres goles en la segunda parte de James Rodríguez, Radamel Falcao y Teófilo Gutiérrez, llevándose el partido. Pékerman, en un momento clave del encuentro, supo tomar una decisión valiente, que parecía una aventura arriesgada, y mover al equipo hacia la victoria.

La gran pregunta es: si Yepes no se hubiera lesionado, ¿Pékerman hubiera hecho ese cambio creativo y ganador? Recordemos que el partido estaba enredado y ni siquiera la expulsión de un jugador chileno, casi al final del primer tiempo, había aclarado el juego y liberado la posibilidad de la victoria colombiana.

En otras palabras, la toma de decisiones arriesgadas, necesarias para ganar algunos encuentros particularmente complicados, ¿es reactiva o proactiva? Pensamos que Pékerman daría un salto como líder de dos maneras: siendo más proactivo en su potencial creativo e innovador y abriéndose a tener comportamientos más extrovertidos. Sin dejar de ser él mismo, ser mucho más «él mismo» dilatando su potencial de liderazgo. No podemos llegar a ser lo que debemos ser, si permanecemos aferrados al pasado, al concepto que tenemos de nosotros.

Eliot decía: «Sólo aquellos que se arriesgan a ir demasiado lejos pueden descubrir hasta dónde se puede llegar». En la Antigua Roma, el famoso artista Terencio y, más cercano a nuestros

días, el científico Thomas Alva Edison, se expresaban en los mismos términos: «Sin riesgo no se hace nada grande, innovador y memorable». Al final, grandes talentos en las organizaciones, antes o después, se deben enfrentar ante la siguiente disyuntiva: o arriesgarlo todo, o sentarse a ver pasar a los triunfadores.

Aventurarse en los territorios de la experiencia humana demanda aceptar la incertidumbre: la vida nunca te ofrece garantías, sino posibilidades.

Cerramos los ojos y vemos alejarse la figura de todo un caballero andante, mientras pensamos, con el Quijote, que «al bien hacer, jamás le falta premio».

CAPÍTULO 6

TIEMPO DE DESCUENTO

*Los partidos no los ganan los que mejor juegan, sino los que
están más seguros de lo que hacen.*

DIEGO «EL CHOLO» SIMEONE

Decía Séneca que la vida humana es como una comedia y que en ella no es tan importante la duración, si es larga o corta, sino si se ha representado bien: «Concluye donde quieras, con tal de que pongas un buen final».

Ahora que faltan pocos minutos para que finalice el partido, quizá es el momento de sacar nuestras conclusiones.

Hasta el momento habíamos dicho que Pékerman es una persona que prioriza los valores (respeto, lealtad, unidad, paz) y de manera especial la armonía en el grupo de trabajo. Su perfil gerencial es eminentemente detallista, ordenado y metódico: no le gusta dejar nada a la improvisación, quizá influenciado por la creencia —a lo mejor implícita— de que al final nos ahorcamos con los cabos sueltos que dejamos en la vida.

Es decir, él es, ante todo, una persona primordialmente serena y concienzuda, como ya dijimos.

Entre sus oportunidades de mejora, como líder, observamos que él podría aumentar sus niveles de influencia y determinación, concretamente siendo más sociable, enérgico y arriesgado —creativo— en la toma de decisiones, actuando de manera proactiva e innovadora, especialmente en los momentos de mayor presión y tensión.

La innovación constante, tan necesaria para mantenerse competitivos en el tiempo, lo exige. Un líder que se queda anclado en la metodología que le dio éxito en el pasado fácilmente se vuelve obsoleto o previsible.

Pero hay otra conclusión que queremos compartir con el lector. Una que nos parece particularmente interesante: Pékerman posee unas habilidades naturales muy fuertes de *coach*. Quien afirma que Pékerman es ante todo un *coach* deportivo, como ha hecho con vehemencia el periodista Carlos Antonio Vélez, dice una gran verdad.

¿Qué entendemos nosotros por *coach*? ¿Desde qué punto de vista afirmamos que Pékerman es un *coach*? Recuerdo a mis estudiantes del Executive MBA de Primer Business School de la materia “*Coaching*, desarrollo personal para el liderazgo”. Sus motivaciones a la hora de aprender de *coaching* eran muy variadas:

- Formarse como *coach* para alcanzar mejores resultados en mi equipo.
- Sacar el *coach* que llevo dentro.
- Conocer herramientas para fortalecer el desempeño laboral.
- Aprender a hacer preguntas inteligentes, poderosas y efectivas.
- Hacer crecer al equipo de trabajo desarrollando habilidades de las personas con las que se trabaja.

- Facilitar el aprendizaje emocional y la asertividad.
- Adquirir herramientas de comunicación para mejorar los resultados.
- Mejorar el liderazgo, la motivación y el acompañamiento del equipo de trabajo.
- Afianzar y fortalecer el liderazgo personal.
- Descubrir las habilidades ocultas de mi equipo.
- Adquirir herramientas para ser más feliz.
- Fortalecer el trabajo en equipo para que lleguen a sus metas.
- Rejuvenecer la parte emocional para superar miedos e inseguridades.
- Llevar a las personas a su máximo potencial.
- Conocer metodologías exitosas para aplicar a la vida personal y profesional.
- Aprender a escuchar de manera adecuada y efectiva.
- Poder guiar mejor a los colaboradores.

De toda esta lista, destaco un denominador común, a veces implícito, clave para entender para qué sirve el *coaching* y por tanto la razón de ser de un buen *coach*: mejorar el desempeño y los resultados, alcanzar los objetivos; en definitiva, pasar de rendimientos negativos a positivos, en alguna área de la vida. El punto de partida es el compromiso real y concreto de la persona por cambiar, la responsabilidad de tomar las riendas de la propia vida, escuchar al «yo interior» y actuar en consecuencia.

Para nosotros el *coach* es esencialmente un proceso de acompañamiento y apoyo, a través de una relación de facilitación entre el *coach* y el *coachee*, basado en una comunicación muy efectiva. Sin lenguaje no hay comunicación y sin esta no puede darse un verdadero cambio. Para lograr este tipo de comunicación, se

hace uso de unas herramientas muy poderosas, a las que hacían alusión mis estudiantes, que suelen ser principalmente lingüísticas y corporales.

El *coaching*, a diferencia de otro tipo de intervenciones, está basado en tres principios básicos:

1. Todo se reduce a aumentar los niveles de conciencia del *coachee* (cliente). La información más valiosa y necesaria está dentro de uno mismo, no fuera de uno. La clave es lograr ser conscientes, estar “despiertos” a las cosas esenciales de la vida. Por eso el *coach* no tiene que decir al *coachee* qué tiene que hacer ni cómo actuar para alcanzar sus metas, y mucho menos etiquetarlo, definirlo o darle una identidad; esta información —estas funciones— no le pertenece.
2. Todo arranca de la clarificación del propósito. El principio del *coaching* es un propósito visualizado y un objetivo todavía no alcanzado. Por eso un buen *coach* es el que te ayuda a “descubrir” dentro de ti el fin que da sentido a la vida, a la acción que aporta un grado aceptable de plenitud y trascendencia.
3. Todo pasa por la acción. El *coaching* es básicamente acción tendente a alcanzar resultados, antes, más o mejor de lo que lograríamos solos, sin la ayuda de un *coach*. Por tanto, es presente, tiene el foco en el futuro, nunca en el pasado. Cada acción tiene un costo de oportunidad, como también lo tiene el no alcanzar una meta a tiempo. Es verdad que cuando perdemos un avión o un tren, podemos montarnos en el siguiente, la mayoría de

las veces sin dramatismos especiales. Pero hay que ser conscientes del costo de retrasar nuestros logros.

Si esto es el *coaching*, ¿por qué decimos que Pékerman es un *coach*? Porque el director técnico «cafetero» tiene unas habilidades naturales propias de los grandes *coachs* y porque vive de una manera muy clara dos de los tres principios básicos antes mencionados.

Si uno acude a internet y pasa un rato en los buscadores, por ejemplo Google, investigando y explorando «habilidades esenciales del *coach*», se encuentra con más de 600.000 resultados en 0,73 segundos. Impresionante cúmulo de información, mucha de ella pertinente y valiosa, aunque repetida, que ofrece diversas listas y números de habilidades.

Nuestra nómina no está basada en internet sino en más de diez años de experiencia en procesos de *coaching*.

Para nosotros, las habilidades principales de un *coach* son:

- Empatía
- Generar confianza
- Escucha activa
- Acompañamiento
- Inspiración a la acción
- Habilidad para hacer preguntas poderosas
- Suspensión del juicio
- Intuición
- Asertividad

Si de esta lista tuviéramos que elegir las tres habilidades más esenciales, diríamos sin dudar que son la capacidad de hacer preguntas poderosas, la escucha activa y la inspiración a la acción.

Consideramos que Pékerman posee estas tres habilidades en altos niveles. En efecto, observamos en él un estilo de com-

portamiento que inspira, que busca mover a sus jugadores a la acción por su propia voluntad dentro de un marco que no es negociable, es cierto, pero nunca de manera determinante, brusca o dictatorial, sino privilegiando el diálogo, las conversaciones poderosas, el consenso, la armonía, la diplomacia.

Siempre es y será más fácil —y seguro— quedarse en la rutina, en lo conocido, en lo que sabemos hacer y por lo que somos reconocidos. Sin embargo, el *coach* tiene que ser un provocador de acción y de nuevas experiencias.

Después de clarificar propósitos, metas y objetivos, es un sembrador de esperanza, porque el cambio es posible. En definitiva, es un facilitador de un proceso de transformación: ¿es posible cambiar la rutina en la que estamos muchas veces atrapados!

Se trata de aprender a mirar dentro de uno, buscar en el interior y descubrir esas acciones que responden de manera más honesta a nuestra identidad. Estas acciones responden a la intimidad y tienen el poder de hacer la diferencia. Solo necesitamos tener conciencia de ella, descubrir ese valor diferencial, y ponerse en camino: ¡despertar y actuar!

Qué difícil es vivir el momento presente, darle todo el valor que tiene, aferrarse al instante presente, a cada momento de la vida, y simplemente vivirlo, disfrutarlo, amarlo, saborearlo, nunca rechazarlo.

En términos generales, teniendo en cuenta nuestro análisis de los cuatro estilos de comportamiento, DISC, podemos concluir que el *coach* debe tener una conducta que privilegie la estabilidad y la influencia.

En efecto, el *coaching*, para que sea exitoso, requiere de un ambiente de confianza y optimismo, que favorecerá la motivación al cambio y allanará el camino para una acción transfor-

madora. Este clima se genera más fácilmente con personas —*coachs*— que tienen altos puntajes de serenidad e influencia, porque estos estilos de comportamientos priorizan la relación personal, la escucha, el ánimo y el entusiasmo por el cambio y en cierta medida también el aliento a la acción.

Como *coach*, la habilidad más fuerte que tiene Pékerman es la escucha activa y la capacidad de análisis y adaptación a contextos y registros diferentes.

Esto queda patente en algunas ruedas de prensa, en la manera como responde a las preguntas. Sabe adaptarse a las posiciones y enfoques de los periodistas, a veces diametralmente opuestos unos de otros, y sus palabras siempre denotan haber entendido la pregunta. Y, para entender, es requisito imprescindible saber escuchar. Una escucha que tiene casi siempre un ingrediente: la comprensión, la empatía, el saberse poner en el lugar del otro.

Pékerman, en otras palabras, escucha con interés, buscando comprender antes que ser comprendido, entender lo que su interlocutor le quiere decir. Escucha, interpreta, discierne y responde. Así es el técnico argentino en las ruedas de prensa y cuando trabaja con su equipo.

Cuando el tiempo de descuento está a punto de acabar, todos están pendientes de la última jugada.

Nos quedan todavía unos instantes para mirar por última vez a Pékerman, a ese hombre que no busca la fama, ni el protagonismo con declaraciones polémicas o incendiarias, poco amigo de los privilegios y sí del trabajo concienzudo y silencioso.

Su mirada penetrante, su conciencia leal y amable, su sonrisa imperturbable y sus valores humanos hacen de él un técnico entrañable.

La mirada del técnico argentino, soportada por unas arrugas curtidas en mil batallas, es limpia y responde a la de una persona confiable y humilde. Esos ojos claros transmiten veneración por la vida, respeto por las cosas esenciales, sinceridad, bondad y una notable vocación de servicio.

Si hoy es querido por muchos, Pékerman será llorado por todos: por haber logrado que el fútbol colombiano pueda mirarse con ojos nuevos, por haber hecho que Colombia viviera nuevas experiencias, por inspirar grandes metas, por darnos su método, sin escapismos, huyendo del facilismo y de una visión cortoplacista.

El progreso depende de las personas innovadoras, que rechazan convencionalismos y trabajan duro por modelar una visión. El progreso es imposible si uno sigue haciendo las cosas tal y como siempre se han hecho. Esto lo entendió a la perfección la Federación Colombiana de Fútbol cuando apostó por la solución Pékerman. La selección «cafetera» puede lograr lo que se proponga si continúa por esta senda de trabajo silencioso y no se conforma con lo ya logrado.

Está prohibido detenerse. Está prohibido conformarse. Está prohibido ser rígidos, porque un liderazgo rígido nunca crece. Un líder inflexible hace que las cosas sean siempre del mismo modo. El liderazgo de los rígidos se agota y sucumbe cuando mayor es el desafío, volviendo inútil —o desmotivando— al talento más extraordinario y haciendo ineficientes los mayores esfuerzos.

El secreto de los grandes líderes está en saber «ver» los momentos en que la disciplina tiene que dejar espacio a la genialidad, el orden a la flexibilidad, el consenso a la intuición. Se trata, en últimas, de no interferir al destino y dejar que lo que

tiene que ser, sea. Tiene todo el sentido, cuando descubrimos, como dice Wayne Dyer, que hay una inteligencia organizadora y poderosa que está en todas las cosas y trabaja contigo y para ti. Ella nos pide solo una cosa: ¡no interferir!

Cuando no estorbamos, todo acaba teniendo sentido, una razón de ser mucho más profunda, un propósito. No se trata de no hacer, de quedarse inactivos, sino de actuar de una manera mucho más consciente y, en consecuencia, flexible y dinámica. La clave del liderazgo personal, el secreto de un estilo de liderazgo sostenible en el tiempo, está en facilitar y posibilitar el destino.

El ego nos lleva a impedir o entorpecer la acción de terceros, y más aún cuando se trata de una fuerza más poderosa que uno. El ego nos hace escépticos –descreídos, recelosos o simplemente indiferentes– ante la posibilidad de la presencia de un actor externo –invisible– que vela por cada uno de una manera mágica para que la historia, nuestra historia personal, sea verdadera y tenga un final significativo.

AGRADECIMIENTOS

Este libro no habría sido posible sin la ayuda de una serie de personas, a quienes quiero dirigir un sincero agradecimiento:

a mis compañeros, estudiantes y amigos de la Universidad Sergio Arboleda, que me han dado la oportunidad de aprender y enseñar sobre este tema tan apasionante como es el liderazgo, y muy especialmente a Ignacio Gaitán Villegas y a Ernesto Lucena, por el apasionado testimonio que me han dado de amor al buen fútbol;

a César Augusto Londoño, por la cordialidad, cortesía y gentileza con la que aceptó prologar muy eficazmente este libro;

a mis clientes, que a lo largo de estos años me han dado inestimables lecciones y aprendizajes durante los procesos de consultoría y *coaching* realizados;

a mi hermano José María, caluroso madridista, por ser ese amigo que está siempre que lo necesitas, por ser esa luz que ilumina algunas de las grandes verdades de la vida;

a mis colegas Juan David Gómez, Diego Cardozo, Juan Carlos Fajardo y Constanza Conde, por su amable disponibilidad para ofrecer su valiosa experiencia y sus provechosos conocimientos en estas páginas;

a Pipe Sierra, joven periodista deportivo, cuyos simpáticos y amenos apuntes sobre el fútbol colombiano han sido de gran valor en la escritura de esta obra: nuestros diálogos y discusiones sobre Pékerman fueron de gran ayuda;

a Francisco Tamayo, Rodrigo Almonacid y José Gabriel Celis, por sus consejos, anotaciones y aclaraciones;

a Javier Hernández Bonnet y Germán Arango, por responder muy amablemente a mi llamada para hablar del protagonista de este estudio: la dilatada experiencia y el extraordinario conocimiento de ambos han enriquecido de manera muy útil estas páginas;

a Luis Gabriel Ángel, Jessica Moreno, Juan Pablo Domínguez, Javier Bossio, Joicy Romero, Alejandro Dillon, Sandra Avendaño, Camilo Henao, Natalia Carrera, Paula Fresneda, Andrés Bernal, Diana Mórtigo, Alejandra López, Andrés Grisales, Lina Avendaño, Joimer Robayo, Diego González, Hugo Marín, Nicolás Jiménez, Víctor Giraldo, Juan Camilo Cardona, Hernando Monsalve, Herney Mejía, Gabriel Tovar y muchos otros más, por rellenar la encuesta y responder a mis preguntas.

a mis amigos y amigas que tuvieron que padecer —y hasta sufrir— mis reiterados silencios y ausencias durante el transcurso de esta investigación: su comprensión fue un gran apoyo para mí;

a mis editores, al servicio jurídico de la editorial, de manera especial a Leonardo Archila, que en reiteradas conversaciones, cafés y helados me demostró una paciencia infinita y un apoyo incondicional;

a mis ahijados Nicolás e Ignacio, por ser fuente de inspiración, con el deseo de que, cuando crezcan, sean grandes líderes;

y a las personas que fueron invitadas a participar en este libro y rechazaron el ofrecimiento: todas ellas han dado mayor valor al resto.

PABLO ÁLAMO

Máster en Investigación en Economía y Empresa y Ph. D. (c) en Economía y Empresa en la Universidad de Comillas (Madrid, España). Tesis Doctoral: «Determinantes de la Innovación en Empresas Familiares». Comunicador Social y Periodista de la Universidad de Navarra (Pamplona, España). Máster en Filosofía por la Universidad Pontificia de la Santa Cruz (Roma, Italia). Es *coach* certificado por Tisoc (The International School of Coaching de Barcelona) y consultor en temas de liderazgo, estrategia, productividad con desarrollo humano y sostenibilidad. Experto en *Talent Coaching* y Protocolos de Familia.

Experiencia profesional: periodista, emprendedor, profesor, consultor en comunicación estratégica, consultor en recursos humanos (THT Talent System, Avteams Consortium, Invivus, THT) y en productividad con desarrollo humano (Outsourcing

Asociados). Actualmente es director del área de “Human Excellence” y profesor-investigador en Prime Business School, donde dicta cursos de Liderazgo, *Coaching*, Estrategia, Emprendimiento, Ética y RSC. Es consultor de Metrix Research Group (Florida, Estados Unidos) para tema de mediciones de impacto y lealtad organizacional.

Experiencia docente: Profesor de *coaching*, liderazgo, innovación, gerencia estratégica, emprendimiento, ética y RSE. Profesor invitado de la Escuela de Gerencial EDIME (Bogotá, Colombia), Barna Business School (República Dominicana), ISEP (Madrid, España), Universidad de los Hemisferios (Quito, Ecuador), Real Centro Universitario María Cristina (El Escorial, España), entre otros centros educativos.

Autor de dos libros: *Ética para Zavalita*, un manual de ética profesional, e *Individuo y estado*, un estudio de filosofía política; y co-autor de *Liderazgo y trabajo en equipo*. Autor de varios «business case». Columnista de finanzas personales de *Dinero.com* y de la revista *Capital Humano*.

