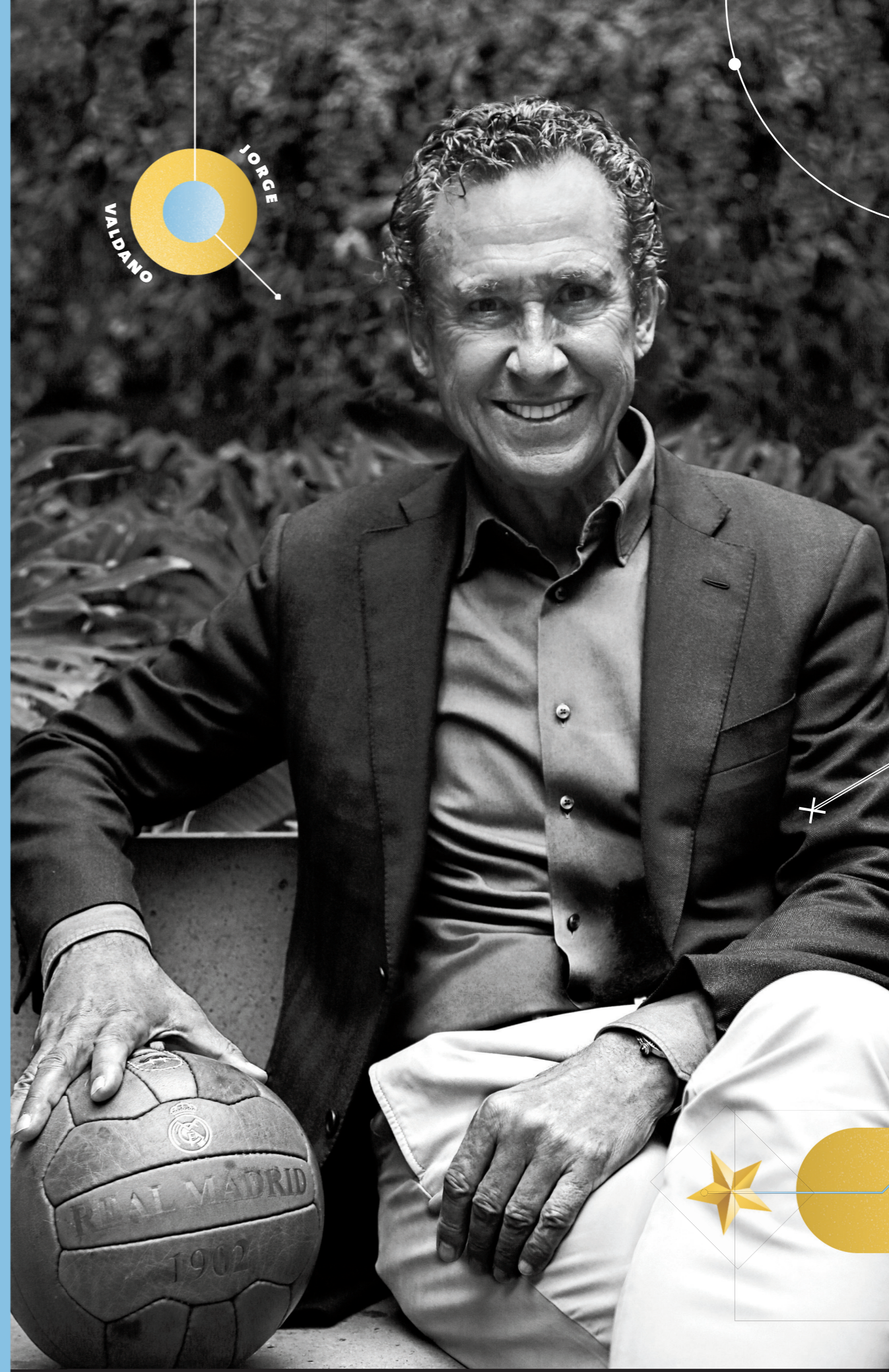


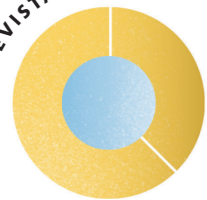
EN ENTREVISTA

CÓMO SER
UN CRACK
EN LA
EMPRESA Y
EN LA CANCHA

POR: Gonzalo Soto



JORGE
VALDANO



Jorge Valdano asegura que el fútbol le entró a través de la palabra. En su pueblo natal de Las Parejas, en Argentina, no tenía posibilidad de ver los partidos profesionales en televisión, así que los escuchaba en la radio y, sobre todo, leía la revista *El Gráfico*, una institución del periodismo deportivo de habla hispana. Con el tiempo, no sólo dominó la cancha, sino también la palabra.

El excampeón del mundo en México 1986 es casi como todos lo imaginan: profundo y lleno de anécdotas que apuntalan cada uno de sus diálogos. Desde luego, los personajes de los que habla atrapan:

Maradona, Messi, Cristiano, Kempes. Pero con él se habla de todo, desde fútbol hasta economía, y en el camino a todo le encuentra un buen ejemplo y una referencia para hacer valer su opinión con firmeza.

Desde hace dos décadas, la audiencia mexicana lo ha conocido como un comentarista frecuente en partidos de fútbol con TV Azteca y como autor. Ahora, Valdano concedió una entrevista a *Expansión* para hablar de las lecciones de liderazgo que desde la cancha se traducen en ejemplos para tener éxito sin perder el humanismo, ese que a él tanto lo caracteriza.



VALOR. Jorge Valdano supo ganarse el respeto dentro y fuera de la cancha.

JUGADOR CLAVE. Valdano marcó uno de los goles que le dio el mundial a Argentina en 1986, en el Azteca, frente a la selección alemana.



EXPANSIÓN: Hace ya una década que escribiste *Los 11 poderes del líder*, ¿qué ha cambiado en este tiempo para los líderes? ¿Qué cambiarías o agregarías?

JORGE VALDANO: Este es un momento de incertidumbre, en el mundo laboral muy especialmente, por eso hace falta más gente con una inteligencia flexible, capaz de adaptarse a los nuevos desafíos. Estamos a la puerta de que irrumpa la inteligencia artificial y eso no va a dejar nada en pie. Y vamos a ver quién tiene mejor capacidad de adaptación para este nuevo desafío.

E: ¿La inteligencia artificial determinará el perfil de los líderes?

JV: Estamos en una época en la que la innovación tiene un valor de cambio tremendo. Aquellos que son creativos, aquellos que son capaces de indagar en mundos que están por descubrirse, llevan una gran ventaja en estos momentos.

E: Al inicio del libro recuerdas cuando jugabas en el campo cerca de tu casa y cómo te enseñó principios de liderazgo, como el trabajo en equipo, la tolerancia, la cultura del esfuerzo. Esos juegos, al menos en países como Argentina y México, son ahora más difíciles. ¿Nos estamos perdiendo generaciones enteras de líderes?

JV: La respuesta es sí. Y además, esos juegos son los que nos dan ventaja con respecto a la inteligencia

“ EN EL CAMPITO APRENDÍ A SER ADULTO SIN SABERLO. ”

artificial porque eso se llama vida. La inteligencia artificial no la tiene. Cuando uno juega al fútbol siendo pequeño, aprende sin saber que está aprendiendo, ajusta todo el sistema de comunicación para empatizar con los compañeros y hasta con los rivales. Y aprendes, efectivamente, principios como el de la solidaridad o el del reparto de roles, todo aquello que luego es aplicable para la vida. Creo que es Juan Villoro quien dijo que el fútbol es la recuperación semanal de la infancia, pero en aquel campito cercano a mi casa donde yo jugaba al fútbol, lo

que estaba aprendiendo era a ser adulto sin saberlo.

E: La pandemia nos encerró y privó a muchos jóvenes y niños del juego en las calles, ¿crees que los líderes del futuro tendrán otras características precisamente por esto?

JV: No sé si la influencia puede ser tan determinante. De todas maneras, tendríamos que acostumbrarnos a asociar al líder con el humanista y eso me da la sensación de que no tiene tiempos; lo que sirvió antes, sirve ahora y servirá más tarde. A la gente hay que respetarla, a la gente hay que quererla y es así como un

VALDANO HA PLASMADO SU VISIÓN DEL DEPORTE Y DEL LIDERAZGO EN LOS LIBROS *FUTBOL: EL JUEGO INFINITO* Y *LOS 11 PODERES DEL LÍDER. EL FUTBOL COMO ESCUELA DE VIDA.*

líder alcanza eso que llamamos autoridad moral.

E: ¿Qué cambios ves en los modelos de liderazgo?

JV: Yo creo que el cambio más importante tiene que ver con la falta de continuidad de los proyectos. Ocurre en el fútbol, por ejemplo. Yo, cuando llegué a Real Madrid, me educaron en los valores del equipo jugadores que llevaban 10 o 15 años en el club. Ahora hay un tráfico de jugadores permanente y eso hace mucho más difícil que se respete la cultura institucional. Esto ocurre con muchas empresas y genera una infidelidad hacia la compañía que hace mucho más difícil que se convierta en algo cultural.

E: ¿Qué se puede hacer para retener al talento?

JV: La gente se queda si los valores de la empresa son coherentes con los que uno defiende y sigue teniendo una importancia vital si me siento bien tratado, que se me respete como ser humano, que esté a gusto mientras desarrollo mi trabajo. Luego está la parte económica, que lleva implícito el reconocimiento, o sea, "tú eres muy bueno, tú eres extraordinario, tú para mí eres importantísimo, pero no te pago". Las palabras tienen que ir acompañadas de hechos.

E: El talento, sobre todo, el más joven, hoy es más móvil y busca gratificación casi inmediata, ¿cómo canalizar esas ganas e inquietudes?

JV: Uno de los elementos más importantes para mantener la motivación es que el trabajador sienta que es importante. Si la persona siente que lo que hace es relevante para el sitio en el que trabaja, eso tiene una eficacia motivacional muy, muy grande. Al final, volvemos siempre al humanismo. Hablando de nuevas generaciones, están sometidos a una prueba desconocida hasta este momento, siempre hemos evolucionado en la idea de que nuestra vida sería mejor que la de nuestros padres, ahora estamos llegando a la primera generación en donde los hijos van a vivir peor que sus padres y eso



no es fácil de asimilar, es una promesa incumplida.

E: ¿Cómo describirías al líder mexicano?

JV: Es un punto autoritario, es muy potente. Aquí hay un empresariado de un nivel descomunal en términos económicos. Es difícil encontrar en España fortunas como las que hay en México y una fortuna no se amasa de casualidad, tiene que haber detrás gente muy emprendedora, de mucho carácter, de mucha iniciativa e imaginación. Son gente que ha sabido imaginar el futuro y eso tiene muchísima importancia. También es un país cortado por la mitad, hay una clase dominante y luego una clase trabajadora, que es mayoría.

E: ¿Los líderes evolucionan?

JV: Los líderes evolucionan, efectivamente. Yo no conozco a ningún líder de 20 años en el fútbol. Antes de los 27, por ejemplo, es muy difícil que uno diga algo en el vestidor y los demás te escuchen, al revés, te quitan la palabra.

E: ¿Eso es bueno?

JV: La experiencia juega un papel. La gente va aprendiendo en el camino y el liderazgo también, es una cuestión de aprendizaje. Claro que hay líderes napoleónicos que nacen con todo puesto, pero esas son excepciones históricas.

E: ¿El buen uso de la palabra es indispensable para el líder?

JV: No sabes la gana que tengo de contestar que sí, pero

no obligatoriamente. Yo he tenido entrenadores que tienen en la palabra un instrumento de seducción que te termina dando ganas de jugar al fútbol, [César Luis] Menotti, por ejemplo. Pero fui campeón del mundo con Bilardo, que sabe todas las palabras que forman parte de una frase, pero no las pone ni siquiera en orden. Pero a base de repetirte, a base de insistir, al final te termina convenciendo.

E: ¿Cómo formar el equipo ideal, ya sea en la empresa o en una cancha?

JV: Hay algo de equilibrio ecológico en eso y a veces surge de manera espontánea. Ahora bien, todo aquello que tiene que ver con el equilibrio ecológico necesita de la continuidad porque apenas desaparece uno de los miembros, el equilibrio ya empieza a tambalear. Si algo hay que respetar en los buenos equipos son los roles, eso de que somos todos iguales ya no existe ni en China. Al revés, somos todos distintos y cada uno de nosotros tiene que saber exactamente cuál es su papel dentro de la empresa. Yo no podía aspirar dentro de aquella selección argentina que fue campeona del mundo a tener las mismas atribuciones que Maradona, yo tenía que tener muchos más límites que Maradona.

E: ¿Pero cómo medir o determinar esos límites?

JV: Aquel que tiene más talento tiene más libertad y hay tanto pecado en darle libertad al mediocre como en quitársela al genio. Todo eso lo tiene que tener muy presente el líder, por eso suelo repetir que debe ser un especialista en cada ser humano que tiene bajo su responsabilidad.

E: ¿El talento puede espantar al líder?

JV: Ese es un error mayúsculo, pero que se da con una cierta frecuencia. Los líderes que no quieren ser empañados por talentos superiores van directamente hacia la mediocridad, llevan a su empresa directamente a la mediocridad. Al revés, lo que hay que hacer es rodearse de grandes talentos que ayuden a potenciar la empresa hasta el límite de sus posibilidades.

E: Con la experiencia de lidiar con grandes talentos en la selección argentina y el Real Madrid, ¿cómo

“ AL TALENTO
NO HAY QUE
SUBESTIMARLO
NUNCA. ”

EXPERIENCIA.
Valdano desarrolló toda su carrera como entrenador en España.



lidias con las personalidades de un equipo? ¿Cómo no 'romper un vestidor'?

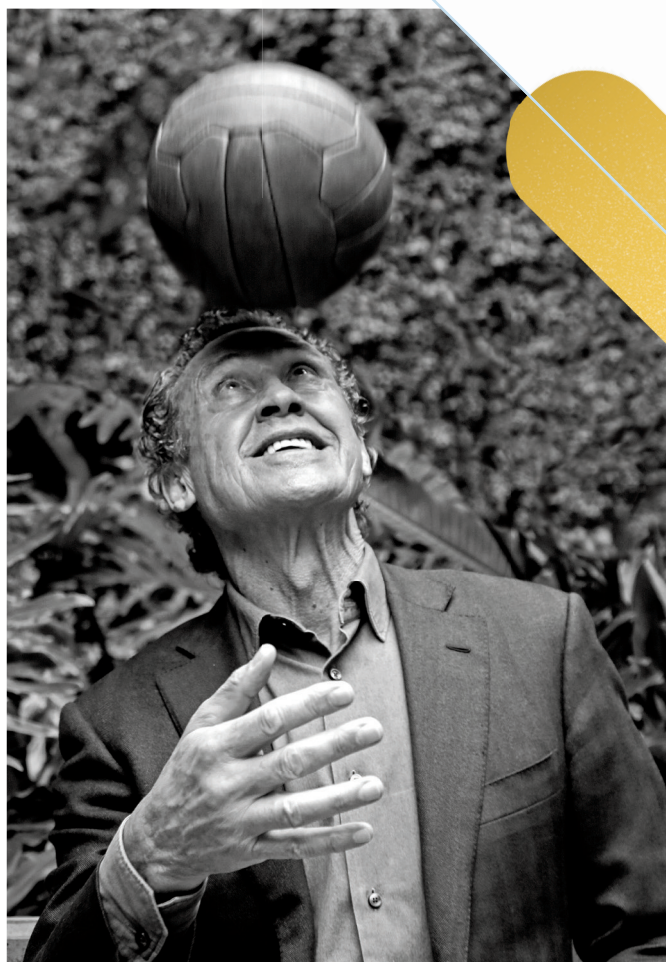
JV: En el Real Madrid, el líder es la cultura del club y en eso Florentino Pérez (su presidente) está resultando muy respetuoso con los valores históricos. En cuanto al ego del que se habla tanto dentro de un vestuario, la gente olvida que los grandísimos jugadores lo son, entre otras cosas, porque son inteligentes y a la gente inteligente es muy fácil convencerla desde el sentido común, pues entienden en qué consiste el error que están cometiendo, pero con una condición: que uno no le diga las cosas en público, hay que decírselo siempre en privado, porque no admiten ser humillados, pero las cosas se asimilan.

E: Acerca de la asimilación, las empresas siguen encontrando la manera adecuada de trabajar en los modelos presenciales y a distancia, ¿qué virtud ves en el trabajo a distancia?

JV: La virtud que tiene es que ayuda a equilibrar la vida personal con la vida profesional. El defecto que tiene es que nos aleja, despersonaliza un poco a la empresa y eso es fatal para la comunicación. La tecnología es un vehículo extraordinario para comunicarnos con gente remota, pero sigue siendo insustituible el mano a mano, donde yo hablo y escucho y en donde las miradas también hablan. Yo creo que encontraremos el equilibrio.

E: ¿Es difícil identificar el talento hoy con tantos filtros que tenemos y con tanta información que nos llega de las personas?

JV: El talento es desequilibrante, esa es la mejor manera de identificarlo y es extraordinariamente atractivo. Uno cuando descubre a un talentoso está



deseando que le llegue la pelota para que nos deslumbre y eso ocurre también en cualquier empresa. Aquel que tiene un talento natural muy pronto se empieza a convertir en el centro neurálgico porque tiene más y mejores cosas que decir.

E: ¿Talento o disciplina? ¿Qué prefieres en un equipo?

JV: Si se lo preguntas a cualquier entrenador de estos momentos, te diría "disciplina" porque el fútbol es cada vez más metodológico, pero si quiero un fútbol pleno, yo elijo el talento. Me ponen muy nervioso los entrenadores que dicen "mi equipo ha jugado como yo les pedí en la pizarra en la charla antes del partido".

E: ¿En un negocio es lo mismo?

JV: Sí. La disciplina tiene prestigio y está bien, porque ayuda a que las cosas mantengan un equilibrio, pero al talento no hay que subestimarlos nunca.

Como dicen los italianos, "el talento no es agua".

E: Hablando de talento, este último mundial fue duro para México, con su peor resultado desde 1978, ¿qué sensación te dejó lo que viste en la cancha?

JV: Me dio mucha pena que prometiera aquello que finalmente ocurrió. [México] había generado muy poca expectativa y efectivamente cumplió con las pocas expectativas. Creo que tuvo mucha mala suerte en algo vital en un mundial: la plenitud de los buenos jugadores, México no tuvo ninguno de sus buenos delanteros en plenitud para generar desequilibrio.

E: ¿Todavía extrañas la cancha?

JV: Sueño todavía que juego. Increíble, pero sueño que juego, lo que pasa es que hasta en los sueños ya fallo los goles y ese será el signo de que ya no estoy para jugar.

“LOS LÍDERES
QUE NO QUIEREN
SER EMPAÑADOS
POR TALENTOS
SUPERIORES
VAN HACIA LA
MEDIOCRIDAD.”