

La Gestión de Equipos de Trabajo y el Fútbol

¿Tienen algo en común?

MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP
Profesor, Maestría en Administración de Proyectos
Universidad para la Cooperación Internacional



¿Qué tienen en común el fútbol y la Administración de Proyectos? En el ámbito nacional, probablemente la reacción natural es decir que estas dos cosas “*no tienen nada que ver*”. Seguramente, por un lado imaginamos los partidos de nuestro campeonato nacional, tan venidos a menos últimamente, con sus broncas, insultos y todo tipo de gestos groseros incluidos, y por otro, la disciplina de la Administración de Proyectos, con sus estándares, actividades, procedimientos, rigurosidad y demás requerimientos.

Sin embargo, aunque parezca extraño resulta que cualquier trabajo se puede relacionar con el deporte, como igualmente sorprendente pueda parecer el hecho de que alguna vez milité en equipos de fútbol de divisiones menores, e incluso llegué a formar parte de un equipo de la tercera división. En esos avatares de la vida, tuve entrenadores que realmente me enseñaron cosas aplicables, primero al fútbol como disciplina deportiva y luego me ayudaron en la misma formación profesional y de la personalidad. Es por ello que creo que los principios de un deporte como el fútbol, que agrupa personas de todas las edades y estilos de vida, son muy interesantes para tener en cuenta en una actividad como la Administración de Proyectos y me permito esbozar algunas analogías entre estas dos disciplinas.

¿Qué similitudes tiene un buen equipo de fútbol y un buen equipo de proyecto? Muchas cosas. Cuando un equipo logra funcionar bien, los valores de los individuos se potencian y a la larga se consigue lograr un resultado mucho mejor. Típico es el caso cuando un equipo de fútbol se queda con 10 jugadores, debido a la expulsión de uno de sus compañeros. Normalmente los 10 que quedan duplican su esfuerzo para suplir la falta de ese compañero y logran un resultado igual o superior al que hubiesen alcanzado con la presencia de los 11 jugadores.

Los buenos equipos tienen un propósito claro. Todos los integrantes de los grandes equipos de fútbol, sea Real Madrid, Barcelona, Manchester United, A.C. Milán, saben exactamente cuál es el objetivo a alcanzar: ser campeones de Liga en sus respectivos países y ser campeones de Copa en cada torneo en que participen. De igual forma los buenos Equipos de Proyecto saben cómo pueden contribuir al logro del objetivo y pueden focalizar su energía y trabajo en ello.

El trillado término de “*Venimos a sacar un resultado*” tan utilizado por los entrenadores en nuestro medio, sólo refleja una mentalidad mediocre; en los grandes equipos no existen esos conceptos de “*buscar un resultado*”, porque se les inculca como norma de principio que siempre hay que ir a ganar.

En el fútbol al igual que en los equipos de proyectos hay que tener voluntad de aprender de los demás. Los mejores equipos del fútbol competitivo no son los que tienen 11 Maradonas o Pelés; son aquellos en que está bien arraigado el concepto de *Participación en el Grupo*.

Todavía está fresco en la memoria el recuerdo cuando el Real Madrid llevó al Bernabeu a una lista de grandes nombres mundiales, rompiendo el récord de traspasos con los fichajes de Luis Figo, Zinedine Zidane y gastando otro saco de millones en la compra de Ronaldo, David Beckham y Michael Owen. El problema que tuvieron fue precisamente que se trataba de una constelación de estrellas, de hecho los denominaron *los galácticos*. Cada uno estaba más por su propio lucimiento, estaban más interesados en llenar su vitrina personal que en jugar para el equipo. El proyecto funcionó durante los dos primeros años, pero luego se vio envuelto en una espiral de decadencia. La llegada de cada nuevo galáctico significaba una reducción de la imagen de los que ya estaban en el equipo. El Madrid fracasó en su plan de futuro y se encontró de pronto con un equipo repleto de estrellas veteranas que le salían muy caras debido a sus contratos, dejando desiertos de éxito los archivos del club.

Esto nos lleva a una importante premisa del fútbol que igual se aplica a la Administración de Proyectos y que una vez le oí mencionar a un entrenador al reprender a un jugador que retenía mucho el balón: “*Vale más el escudo que llevas en el pecho que el nombre que está escrito en tu*

espalda”, es decir, hay que comprometerse por el equipo (el escudo que usualmente llevan los uniformes en el pecho) antes que buscar el lucimiento personal (el nombre que cada jugador lleva en la espalda).

Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de este, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no sólo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que esto ocurra depende fundamentalmente del Gerente del Proyecto. Al igual que en el fútbol, el gerente debe tratar siempre de contar con un “diez” creativo y con un “nueve” que pueda dar el zarpazo en el momento indicado. Pero cuidado, nunca hay que descuidar la línea de fondo, defenderse también es parte de la estrategia.

Es importante celebrar los logros. En el fútbol, la celebración de los éxitos alcanzados es un factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcanza un campeonato, y sobre todo si este se ha logrado con la solvencia esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los jugadores sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. De igual forma en los Equipos de Proyectos, estas celebraciones son una oportunidad para que el Gerente de Proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

Involucrar a todos los jugadores del equipo. *“Acaba el primer tiempo y el equipo está perdiendo 3 a 0. Es el descanso, único momento que tiene el entrenador para modificar la antipática realidad. Los jugadores van llegando al vestuario abatidos... ¿Hay una fórmula que sirva de despertador psicológico colectivo? Como jugador me tocó ver el recurso del insulto, el de la comprensión, el de la amenaza, el de la serenidad analítica, el del afecto, el del silencio total... ¿Cuál es el remedio infalible? No hay una respuesta académica...”* Este extracto del libro *Liderazgo* de Valdano & Mateo (1999)¹ que quizá a muchos nos evoca recuerdos similares, sirve para ilustrar otra semejanza.

Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo. Muchos entrenadores pretenden, como en el ejemplo citado, favorecer un determinado esquema de solución, pero eso casi nunca funciona porque, entre los jugadores, los de más experiencia suelen destacar con sus consejos de un modo natural y nunca por imposición. El intercambio de ideas que se produce entre los jugadores en un camerino genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Un camerino fuerte sabrá aceptar con honor las adversidades pero no permitirá que se conviertan en amenazas inmanejables. Por ello un equipo de estas características, que admita y respete la participación de todos, es la mejor forma de trabajar a la hora de gerenciar proyectos.

Como Gerentes de Proyectos recordemos entonces, de ahora en adelante, cada vez que observemos un partido de fútbol de cualquier categoría, que allí en la cancha hay algo más que 22 jugadores corriendo tras un balón o buscando un resultado. Recordemos que este deporte transmite y provoca pasiones y una serie de sentimientos y que existe cierto fundamentalismo futbolero en esta bonita disciplina que hemos escogido como nuestro *modus vivendi*: *la Administración de Proyectos*.

¹ Mateo, J. & Valdano, J. (1999). *Liderazgo*. Madrid, España: Grupo Santillana.