

El **TALENTO DEPORTIVO APLICADO A LA EMPRESA**

FRANCISCO JAVIER DE MIGUEL MUÑOZ



EL TALENTO DEPORTIVO APLICADO A LA EMPRESA

Francisco Javier de Miguel Muñoz

El talento deportivo aplicado a la empresa

Francisco Javier de Miguel Muñoz

Edita:

Instituto Andaluz del Deporte. Consejería de Educación y Deporte

Avda. Santa Rosa de Lima 5

29007 Málaga

España

publicaciones.iad.ced@juntadeandalucia.es

Primera edición 2021

Impreso en España

ISBN: 978-84-19153-18-0

D.L.: MA 83-2022

Maquetación, diseño y producción: Punto Rojo Libros

© Francisco Javier de Miguel Muñoz

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

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

EL TALENTO DEPORTIVO APLICADO A LA EMPRESA

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

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

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

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

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

Javier Imbroda
Consejero de Educación y Deporte

ÍNDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

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

No son valores, son comportamientos

La adaptación y flexibilidad de
los comportamientos deportivos

La observación y su medición

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

¿De dónde viene el talento deportivo?

Los valores se pueden expresar,
pero no generan cambios

El deporte tiene que ser consciente de su talento

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

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

La formación en metodología
deportiva aplicada a la empresa

Profesionales del deporte en la empresa

Profesionales del deporte para la empresa

Entrenamiento de habilidades para la empresa

Evaluación deportiva empresarial *offline*

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

[Seguimiento deportivo empresarial *offline*](#)

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

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

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

[Organización y personas](#)

[La organización empresarial](#)

[La estrategia empresarial](#)

[Valor estratégico del talento deportivo](#)

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

[Michael Jordan](#)

[Peter Drucker](#)

[Dave Ulrich](#)

[Becky Frankiewicz](#)

[Rebecca Henderson](#)

[Reed Hastings](#)

[Opinión personal](#)

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

[Necesitamos talento deportivo](#)

[Entorno de rendimiento](#)

[Necesidades de rendimiento](#)

[Deportistas y entrenadores con formación empresarial](#)

[Deportistas y entrenadores sin formación empresarial](#)

Deportistas y entrenadores en el final de su carrera

EPÍLOGO:

POSICIONAMIENTO SOCIAL Y EMPRESARIAL
DEL PROFESIONAL DEL DEPORTE

El poder del mundo del deporte

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

¿Cuál es la realidad social?

¿Cuál es la realidad del profesional del deporte?

Marketing al corazón y al cerebro de nuestro público

Marca personal: *personal branding*

La “huella digital”

El mundo es físico y digital

¿Cómo preparamos una estrategia
de *marketing* personal?

Pasos de *marketing* para la nueva competición laboral

PRÓLOGO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Yolanda de Aguilar
Directora General FYCMA

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

De esa organización “básica” para el rendimiento empresarial

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

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

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

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

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

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

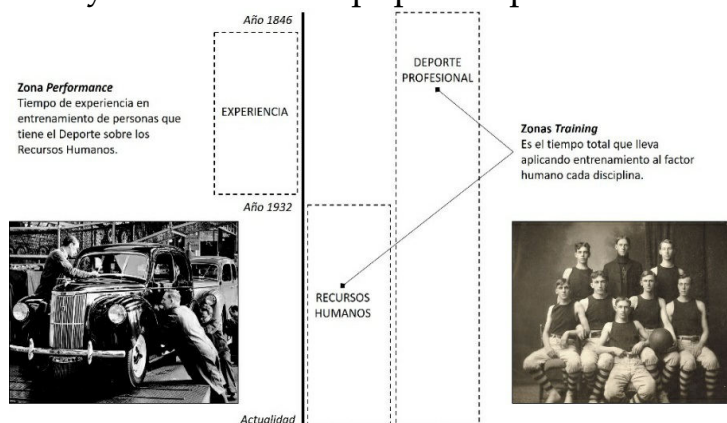
- En 1863 se crea el código Cambridge, un conjunto de normas que se considera que son las que articulan el inicio del fútbol como deporte profesional.
- En 1891 el profesor universitario James Naismith es responsable de la creación del deporte del baloncesto y de los elementos competitivos del mismo.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

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

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

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

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



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

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

No son valores, son comportamientos

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

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

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

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

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

La adaptación y flexibilidad de los comportamientos deportivos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La observación y su medición

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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