

|01 parte

Características y trayectoria. Aplicación a la empresa



El despertar de un mito | 01

El 3 de junio de 1986 viene al mundo el que ya ha escrito una página de leyenda en la historia del tenis mundial, Rafael Nadal Parera. Manacor es la tierra que le ve nacer y alrededor de la que gira todo su mundo.

Gran aficionado al deporte desde una edad muy temprana, manifestó un interés y unas condiciones técnicas hacia el tenis que le diferenciaban del resto de niños de su edad. Disputa y gana su primera competición, con 8 años, en Baleares, apuntando ya las maneras que le caracterizarán y acompañarán a lo largo de su trayectoria. Su inconfundible huella comienza a tomar forma.

Con 15 años gana el torneo International Series de Mallorca, convirtiéndose en el tenista más joven de la historia en ganar un partido en un torneo oficial de la Asociación de Tenistas Profesionales (ATP).

Su estreno en los torneos del Grand Slam tiene lugar en el año 2003. El joven Rafa tiene 17 años y se mide en el circuito mundial en escenarios tan míticos como Wimbledon y el Abierto de Estados Unidos. En ambas participaciones cae en tercera y segunda ronda, respectivamente. Pero su espíritu de lucha es imparable.

En 2004, durante la eliminatoria de la Copa Davis que enfrentaba a España con la República Checa, sin dos de los estandartes más importantes del tenis español en ese momento —Juan Carlos Ferrero y Carlos Moyá—, Rafa Nadal juega tres partidos en la eliminatoria y da el pase a la siguiente fase del torneo al equipo español, llamando ya la atención de algunos comentaristas y ciertos sectores del público por su disposición y sentido de la responsabilidad.

Ese mismo año, en el mes de diciembre, España juega la final de la Copa Davis ante Estados Unidos, una de las puestas de largo de los circuitos del tenis internacional. Nadal había derrotado a Andy Roddick, un jugador conocido y respetado por tener el servicio más potente y rápido de la historia del tenis profesional, concretamente de 250km/h, hecho que le dio el apelativo de «el bombardero de Nebraska». Este partido fue decisivo para la victoria final de España de la Copa Davis e hizo que el gran público se rindiese a sus pies.

En 2005 Rafa ya acapara las miradas de la prensa y los aficionados internacionales. Con sendas victorias en dos Masters Series, en Montecarlo y en Roma, se enfrenta y derrota al número 1 del mundo, el suizo Roger Federer, en las semifinales de Roland Garros. Es el comienzo de una larga serie de míticos enfrentamientos y el inicio de una amistad.

Con tan sólo 19 años, Nadal llega a la final y arrasa al argentino Mariano Puerta, quien *curiosamente* había obtenido sus mejores resultados en el circuito en esa temporada.

En octubre de 2005, el diario deportivo francés *L'Equipe* acusa al tenista argentino de haberse dopado para disputar la final contra Nadal. Tras varias noticias e informaciones contradictorias, la ATP suspendió a Mariano Puerta por ocho años, de acuerdo con el código de la Agencia Mundial Antidopaje.

La victoria de Nadal posiciona al jugador como el segundo en ganar Roland Garros en su primera participación por detrás de Mats Wilander, una leyenda sueca del tenis, que fue número 1 de la clasificación mundial y es recordado por sus épicas victorias.

En agosto es Montreal el escenario testigo de su primer Masters Series sobre pista rápida al derrotar a André Agassi, el único tenista masculino que ha ganado los cuatro torneos del Grand Slam (Wimbledon, Roland Garros, el Abierto de Australia y el Abierto de Estados Unidos), además de Rod Laver que consiguió en 1969 los cuatro triunfos, y Roger Federer.

Y esto es sólo una parte de los logros del tenista mallorquín en ese año. Su fama crece y las marcas comerciales comienzan a fijarse en él como un icono que es aclamado por cientos de seguidores por su talento y su forma de ser.

1. La consolidación de una figura

Llega el año 2006 y con él una fecha muy importante en la trayectoria deportiva de Rafa: el 29 de mayo, cuando bate el récord de victorias consecutivas en tierra batida que ostentaba otro mítico, el argentino Guillermo Vilas. En este punto es donde el vigor de Rafa comienza a brillar con fuerza.

En junio de 2006 conquista de nuevo Roland Garros en un partido contra Federer. Unas semanas más tarde ambos vuelven a encontrarse en la final de Wimbledon, aunque esta vez el trofeo no viene a España.

Y de nuevo estamos en la Copa Davis... y de nuevo es Rafa Nadal el que logra tirar del equipo español para ganar la permanencia en el Grupo Mundial. Rafa zanjó esta eliminatoria con tres victorias.

Como si de un bucle en el tiempo se tratara, es otra vez Rafa el que tiene en sus manos la llave para la victoria de España. Para poder estar en forma y cumplir con las expectativas de su equipo, el tenista se preparó a fondo, lo que le impidió atender sus compromisos en el circuito mundial ATP. Sin duda, una muestra de su vocación de servicio y su sentido de la responsabilidad grupal, por encima de intereses individuales.

En el año 2007 un par de lesiones se interponen en su camino. En el Abierto de Australia cae frente al jugador chileno Fernando González, tras sufrir intensos y molestos dolores en la rodilla.

En este período, una lesión muscular es la culpable de su ausencia en la Copa Davis 2007. Pero, a pesar de esta contrariedad, se suceden una serie de victorias que consolidan su carrera. El Indian Wells TMS, el Master Series de Montecarlo, el 55° Open Seat Conde

Godó de Barcelona, el TMS de Roma, que supone su 77 victoria consecutiva en tierra batida y, por supuesto, el prestigiosísimo Roland Garros vienen a engrosar su palmarés.

Este año Rafa acaba como el segundo mejor jugador del mundo por tercer año consecutivo.

2. El nacimiento de una leyenda

El tenista aborda el año 2008 con la garra que le caracteriza, pero los resultados en algunos torneos no concluyen con su presencia en la final. Aun así, ofrece momentos inolvidables como la emocionante semifinal del torneo de Chennai, uno de los dos del circuito ATP que tienen lugar en la India y que sirve como preparación para la cita del Abierto de Australia, en la que derrotó a su admirado Carlos Moyá tras un partido intenso.

Este año Rafa ratifica su título en el Masters de Montecarlo, siendo el primer jugador que gana cuatro veces en Mónaco. Unos días más tarde gana también por cuarta vez consecutiva el Trofeo Conde de Godó. Nadal es el tenista que más veces ha ganado este último torneo.

En 2008, Nadal elevó de nuevo el trofeo de Roland Garros, un hito en su carrera al igualar la marca histórica de Björn Borg, el único tenista que había conseguido hasta el momento ganar cuatro Roland Garros de manera consecutiva.

Y llega Wimbledon, un territorio que parece tener un dueño: Roger Federer. El encuentro está protagonizado por un aluvión de agua, hasta tal punto que tiene que suspenderse a causa de la lluvia en dos ocasiones. El partido parece que se decanta hacia Federer, pues lo lidera en buena parte del juego.

El partido se alarga y el espíritu de entrega de ambos jugadores domina la atmósfera. Estamos asistiendo a la final más larga en la historia de Wimbledon, concretamente 4 horas y 48 minutos. Pero el tiempo no pesa, nadie retira la vista del vibrante espectáculo

deportivo. Esta final ya es recordada como el mejor partido de la historia del tenis, según la publicación *Sports Illustrated*.

Para el público español esta victoria es algo más, es un punto de inflexión, ya que desde que Manolo Santana se hiciese con la victoria de este campeonato en 1966 ningún español lo había vuelto a lograr. Además, el panorama internacional reconoce su maestría pues desde 1980 ningún tenista había ganado Roland Garros y Wimbledon en la misma temporada.

La cita deportiva más importante tiene tintes orientales: los Juegos Olímpicos de Pekín 2008. Nadal llega, tras haber disputado y ganado varios torneos y consiguiendo ascender puestos que le van catapultando hacia su consolidación como la primera figura del tenis mundial, y se instala tranquilamente en la villa olímpica con el resto de compañeros deportistas.

Estos Juegos Olímpicos suponen otro hito más para el mallorquín, ya que se proclama como el primer español que gana un oro olímpico en la modalidad de tenis masculino en la historia del tenis español. Pero no sólo eso. Esta victoria le otorga 400 puntos, una valoración que, unida a la puntuación que tenía en ese instante, le consagra como el número 1 del mundo, por encima de Federer, en la clasificación de la ATP.

Así, llegamos a Oviedo y presenciamos uno de los momentos más emocionantes de su vida: la recogida del premio Príncipe de Asturias de los Deportes 2008 en octubre. En unas declaraciones a Telecinco, el tenista aseguraba, con la naturalidad que le caracteriza, que éste era un premio inolvidable y el más importante que pudiera recibir fuera de la pista.

A pesar de que su carrera está todavía por escribir, el jurado decide premiar una trayectoria llena de triunfos. Sabia decisión que viene a redondear una temporada inmejorable.

A finales de año, una tendinitis en su rodilla derecha le obliga a renunciar a su participación en la final de la Copa Davis ante la selección argentina en tierras gauchas. Este partido, que tuvo

a la audiencia sin pestañear y en vilo, fue un momento emocionante para el tenis español. España está a un paso de la gloria y Fernando Verdasco lo hace posible, dando a nuestro país la tercera ensaladera.

Desde la distancia, Rafa, que está en su casa de Mallorca, recuperándose de la lesión, sufre y disfruta del partido como cualquier aficionado y se muestra exultante de alegría por el triunfo de sus compañeros, como lo expresa en sus declaraciones a varios medios de comunicación.

La edición del diario deportivo *Marca* del 23 de noviembre de 2008 recoge estos comentarios elogiosos:

«Lo que han conseguido es espectacular e inigualable. Es muy difícil conseguir una ensaladera así y hay que felicitar a todos por el buen tenis que han hecho. [...] Se ha demostrado que el tenis en España no solo soy yo. Hay muchos más jugadores de altísimo nivel».

Televisión Española se hacía eco también de las palabras de Nadal:

«Me hubiera gustado estar allí para abrazarles. Han hecho una gesta. Creo que estar más feliz es imposible. Han logrado algo impresionante, ganar en Argentina, que llevaba un montón de eliminatorias sin perder en casa y en un ambiente adverso, aunque menos de lo que esperábamos. [...] Fernando Verdasco ha estado muy brillante, sobre todo a partir del cuarto set. Antes, en el segundo y el tercero, ha estado un poco nervioso. Feliciano ha hecho una gran eliminatoria y Ferrer, aunque ha pasado unos meses muy duros en este tramo final del año, es vital para este equipo».

El tenista balear se siente parte de un equipo y, a pesar de ostentar en ese momento el número 1 del mundo, conoce el papel que representa en cada momento. De ahí que se abstrajera y cediera todo el protagonismo a sus compañeros presentes en Mar del Plata.

3. Muchos buenos momentos por llegar

En enero de 2009 la leyenda se escribe con letras doradas y Oceanía es la tierra en la que se corona como el primer español que consigue ganar una final en el Abierto de Australia, su sexto Grand Slam. De nuevo, su rival es Roger Federer.

El jugador suizo no acepta el reto de tener que enfrentarse otra vez a su eterno rival. Él prefería a Verdasco, como se recoge en sus declaraciones a *Marca* el 30 de enero de 2009. Fernando Verdasco no posee la experiencia de Rafa en una final de este tipo y a Federer no se le puede olvidar que el mallorquín le ganó en Roland Garros y seguidamente en Wimbledon en 2008. Para el suizo iba a ser una pesadilla estar en la pista ante Rafa.

Pero si por algo va a ser recordada esta final es por el enorme ejemplo de humildad y compañerismo de Nadal. A pesar de tener todas las cámaras pendientes de él y ser la gran atracción de los medios, las primeras palabras del campeón fueron para su compañero, incluso se disculpó ante él por su victoria.

«Sé realmente lo que se siente y lo duro que es. Lo siento por lo de hoy, pero eres un gran campeón, uno de los mejores de la historia y vas a llegar a los catorce [títulos de Grand Slam] y mejorar esa marca».

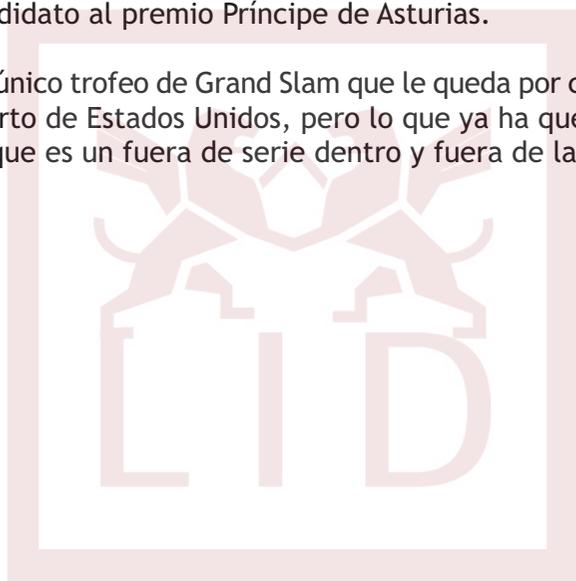
Las lágrimas de Federer, que oscilaban entre la impotencia y el desmoronamiento ante la imposibilidad de ganar a un tenista que le tiene tomada la medida, conmovieron al público y encogieron el corazón a sus compatriotas. La actitud y el estilo de Nadal descubrieron a un auténtico líder, respetuoso y humilde por encima de la victoria.

Un día después de su última victoria, Nadal reconocía a la agencia EFE que no pudo disfrutar mucho de la entrega de premios «pues ver a Federer en el estado en el que estaba tras perder la final, te deja un poco compungido».

«Como un héroe». Así de rotundo se mostraba el periódico *El Mundo* al dar la noticia de la llegada de Nadal a Mallorca tras ganar el Abierto de Australia. Las 40 agotadoras horas de vuelo que nos separan de nuestras antípodas no fueron impedimento para que Rafa mostrara su agradecimiento a los aficionados que estaban esperándole y accediera a hablar con los periodistas.

Haciendo gala una vez más de su calidad humana, desvió la atención hacia el otro astro del tenis y aprovechó la ocasión que le brindaban las cámaras para proponer públicamente a Federer como candidato al premio Príncipe de Asturias.

Ahora, el único trofeo de Grand Slam que le queda por conquistar es el Abierto de Estados Unidos, pero lo que ya ha quedado patente es que es un fuera de serie dentro y fuera de la pista.



¿Éxito o algo más? | 02

Luis Huete comienza su libro *Construye tu sueño* recordando un consejo de uno de los profesores del IESE que le dio clase en un programa MBA. La recomendación, o más bien el deseo, para los alumnos era que vivieran unas vidas logradas¹.

Si prestamos un poco de atención al contenido, podemos percibir que esta frase supone el contrapunto del logro del éxito, que es lo que parece guiar las vidas de las personas que vivimos en la órbita de los países occidentales avanzados. Es decir, el consejo alude directamente al empeño por alcanzar aquello que nos aporte valor.

La diferencia es clara. El éxito es efímero, mientras que el valor perdura; el éxito es personal, pero el valor trasciende a los demás; el éxito puede ser consecuencia de una actuación concreta y deslumbrante, mientras el valor se consigue con la constancia y la continuidad de una trayectoria impecable en el tiempo; el éxito puede estar basado en elementos tangibles, pero en la generación de valor son determinantes los intangibles.

Si hay una variable permanente en la vida es el cambio, como, además, estamos comprobando muy de cerca en esta tesitura internacional de crisis que está removiendo cimientos que creíamos firmemente asentados. Es por eso que la generación actual de profesionales se caracteriza por una capacidad y una predisposición para el aprendizaje mayor que en épocas pasadas y que es básica para hacer que los cambios que buscamos, o que nos lleguen, sean consistentes y duraderos. En este sentido, las actitudes y los comportamientos que manifestemos, sea cual sea la posición de cada uno en la vida, son cruciales para ser personas de valores.

Cuando hablamos de liderazgo, el valor tiene que ser el anclaje de todas las actuaciones de esa persona que consideramos líder, de lo contrario estaríamos ante una operación de maquillaje y de puro diseño que, en poco tiempo, acabará por mostrar su verdadera cara: un perfil resquebrajado y una mala caricatura del liderazgo.

Stephen Covey narra al comienzo de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* las conclusiones que extrae de un estudio ambicioso que realizó sobre la literatura existente de los libros basados en el éxito desde el año 1776. Tras un análisis exhaustivo descubrió que la pauta repetitiva en todas las obras más recientes, a partir de 1926, era que daban recetas muy superficiales, estaban obsesionados por la imagen y veían en los arreglos y parches transitorios la catapulta hacia el éxito.

Sin embargo, los libros más antiguos —los comprendidos entre 1776 y 1926, aproximadamente— estaban centrados en atributos o características más profundas: la humildad, la fidelidad, la medida, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad y la modestia. Estos elementos componen la ética del carácter.

«La ética del carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico»².

Cyril Levicki, profesor en la London Business School y autor de varios libros de éxito, señala que la diferencia esencial entre un gran líder y un amo peligroso es el vital ingrediente del carácter moral.

Entre ambos se imponen dos estilos de dirección opuestos y, por tanto, dos visiones de la empresa. Siguiendo la terminología de Levicki, el amo peligroso impone un sistema autoritario, en el que él decide en solitario, sin consultar, matando la participación, sin más información y pulso del negocio que la que maneja desde su estrecho ángulo.

Su manera de concebir la empresa está basada en un modelo clasista y su poder está legitimado por la situación privilegiada que ostenta con respecto a los demás. Las relaciones que se establecen están condicionadas por su clara superioridad, que conlleva la subordinación sumisa del resto.

El líder genera un entorno cooperativo, interactivo y de intercambio, en el que el consenso se hace realidad. Fomenta la comunicación y derriba las barreras tradicionales en las que se ha ocultado el jefe, temeroso de parecer demasiado accesible a los empleados y perder, de este modo, su autoridad.

El líder es consciente de que la empresa es una pirámide y de que en cada nivel existe un conocimiento del mercado y del entorno distinto. Sólo mediante el intercambio de información y la comparación de situaciones se llega a tener un conocimiento preciso de la empresa.

Su manera de concebir la empresa está basada en un sistema cooperativo en el que cada uno representa un eslabón clave para conformar la cadena organizativa. El líder acompaña, coordina y se apoya en sus colaboradores para la toma de decisiones.

El primer escenario configura un marco empresarial en el que existe un jefe y unos empleados que se sienten subordinados a un poder y que realizan una tarea, sin mayor interés en el resto del negocio, a modo de dictadura.

El segundo es un entorno proclive al rendimiento en el que el líder influye positivamente en el estado psicológico de sus colaboradores que se sienten participantes y creen en un proyecto, del cual saben que les corresponde una parte del éxito.

Si el mecanismo de funcionamiento del liderazgo conlleva grandes ventajas e impacta positivamente en la evolución de las empresas, ¿por qué hay compañías que, aun haciéndolo mal y violando los principios de la teoría del liderazgo, siguen con su actividad sin notar serias mermas en el negocio?

Cuadro 2.1 Diferencias entre amo peligroso y gran líder

Estilos de dirección	Amo peligroso	Gran líder
Es	Autoritario y dictatorial.	Cooperativo, abierto y democrático.
Está	Aislado y solo.	Arropado.
Intereses	Individuales.	Colectivos.
Cree	En la superioridad y en la jerarquía.	En el servicio y en la complementariedad.
Genera	Miedo y frustración.	Ilusión y compromiso.

La explicación puede estar en la propia inercia del mercado, pero el drama es que estas empresas están atrapadas en sí mismas. Es decir, ya han tocado techo y no van a evolucionar más. Podrán cambiar de trabajadores, pero siempre serán lo que son ahora. Las debilidades y las amenazas forman parte de su propia esencia, es decir, están afectadas por el virus de la mediocridad a todos los niveles, que las irá carcomiendo poco a poco. Su sello de identidad no es precisamente la excelencia.

Si la inercia es la propiedad de los cuerpos de no modificar su estado de reposo o movimiento si no es por la acción de otra fuerza, podemos afirmar que estas compañías lo van a tener muy difícil a partir de ahora porque hay una fuerza motora, que viene en forma de crisis, que va a provocar un gran cambio en el mercado.

De hecho, hay quien piensa que la crisis acabará por hacer desaparecer a las malas empresas, contaminadas por las malas prácticas de los malos profesionales, y que los remedios rápidos y fáciles no van a hacer nada por garantizar su supervivencia.

Como apuntaba Covey, los cimientos del éxito deben estar contruidos con materiales más sólidos y profundos, que desemboquen en la convicción de que son los valores las raíces de las que fluyen la actitud y la conducta apropiadas para edificar el liderazgo responsable e íntegro.

1. Sin parangón en el deporte español

Rafa Nadal es una de esas piedras preciosas que surgen en el deporte. No por su manera de jugar al tenis —que, por otra parte, es impecable—, sino por sus valores humanos que, como hemos visto, son la condición clave para acceder al verdadero liderazgo.

El tenista posee una admirable forma física, una técnica muy depurada y una fuerza que arrasa, es decir, posee unas condiciones visibles que le han otorgado grandes victorias. Pero vamos a fijarnos en las cualidades que realmente le diferencian de los demás, en esas líneas de su personalidad que él ha dibujado todavía más con tesón y empeño.

Una de las cualidades que saltan a la vista en este joven es su visión del otro, al cual no percibe como su rival, sino como su compañero en la pista. Rafa es una persona muy empática que trata de entender los sentimientos y las emociones de los demás.

2. Más que una final

Melbourne Park, 1 de febrero de 2008. Los aficionados al tenis están pendientes de los movimientos de los dos magos mundiales de la raqueta: Nadal, número 1, y Federer, el número 2. Es la final del Abierto de Australia y, en la pista, los dos astros no se rinden, no claudican en su deseo de ganar el partido. El juego se convierte en un arduo trabajo, pues la brillantez de Federer en muchas ocasiones no logra frenar a Nadal, que apenas ha podido descansar y está agotado tras el partido que le enfrentó en semifinales contra Fernando Verdasco. Sus piernas no le responden con la rapidez con la que nos tiene acostumbrados y no logra inclinar la balanza a su favor.

Pero su garra de campeón, que no le permite dar una ocasión nunca por perdida, sale con fuerza y le lleva a imponerse a Federer, cerrando un partido complicado. Rafa no falta a su cita con la historia y se proclama campeón del Abierto de Australia para mayor emoción de sus seguidores.

Sin embargo, su alegría se empaña y se confunde con las incontenibles lágrimas de Federer, una mezcla de desesperación, impotencia y desmoralización. Cuando las cámaras de todo el mundo estaban pendientes del flamante campeón, Rafa consigue que el público vea al otro campeón que está a su lado y que, en ese momento, necesita más el apoyo que él.

Hace falta tener un sentido de la responsabilidad, una humildad por encima de todo y los pies en el suelo, asentados bien firmes, para ser capaz de desviar la atención de su logro hacia el que en ese momento es el derrotado.

La rueda de prensa inmediata al partido refleja esa preocupación por el compañero y muestra esa empatía, una habilidad que facilita el progreso de las relaciones humanas y cuya ausencia provoca un frío estancamiento.

«Estaba destrozado y para mí fue un momento complicado porque tengo una excelente relación con él. Le dije que lo sentía, que era consciente de lo duro que eran esos momentos para él».

Las personas más dotadas para las relaciones humanas son las que observan los sentimientos de los otros y saben reconocerlos y adelantarse a ellos. La capacidad de leer emocionalmente a las personas, para comprender y saber realmente qué sienten, es un mapa de ruta que le ofrece al líder pistas para saber cómo adaptarse a los requerimientos de cada situación, evitando herir a los demás a través de la frialdad y la insolidaridad.

A la vez que el líder es capaz de provocar estados de ánimo, también debe poseer la habilidad de captar los estados de los demás e incorporarlos a su discurso y comportamiento. Sólo así se le percibirá como una persona claramente centrada en el entorno por encima de sus intereses.

En la empresa esta torpeza tiene consecuencias en la rentabilidad, pues el precio que pagan los negocios que carecen de directivos o responsables con inclinaciones empáticas es la dimisión

interna de los trabajadores, un fenómeno que podríamos denominar como autoexclusión voluntaria, con los costes de pérdida de oportunidad que conlleva para toda organización. Así, hay empresas que tienen en su plantilla personas presentes de cuerpo pero ausentes de mente.

Rafa Nadal llamó la atención mundial con su extrema sensibilidad y su acercamiento al compañero por encima de su gran logro. ¿Y cuáles son los requisitos para concebir el entorno de una manera más compartida y menos egoísta?

En la disciplina de la programación neurolingüística se parte de la afirmación, acuñada por Alfred Korzybski, psicólogo y lingüista de origen polaco, de que el mapa no es el territorio. Los humanos procesamos la información que recogemos del entorno y organizamos y revisamos lo que percibimos de manera acorde a nuestras experiencias subjetivas, filtrando el mundo exterior a través de nuestros sentidos.

Korzybski afirma que hacemos abstracciones a partir del territorio en el que nos desenvolvemos. Sostiene que vivimos por medio de símbolos representados por palabras, imágenes, sonidos, sensaciones o ideas, más que a través de nuestro contacto con la realidad. Es decir, corremos el riesgo de que el filtro subjetivo por el que pasan las experiencias se convierta en nuestra única y universal visión.

Charles Dickens afirmaba que el corazón humano es un instrumento de muchas cuerdas y que el perfecto conocedor de los hombres las sabe hacer vibrar todas, como un buen músico.

En el momento en que identificamos que existen tantos mapas y maneras de concebir el mundo como actores hay en él, estamos atribuyendo un protagonismo a todos los que nos rodean y actuamos sabiendo que nuestra realidad es sólo eso, nuestra realidad.

Esta apertura es una clave fundamental para salir del régimen dictatorial al que nos somete el ego, tendente a concentrar nuestra visión en torno a un solo individuo. Adivina quién.

3. La exclusión

El 30 de enero de 2009, el periódico *Marca* destacaba en portada el partido de semifinales del Abierto de Australia entre Nadal y Verdasco. Su titular rezaba «Nadal o Verdasco: que se prepare Federer».

El escueto y amenazante titular, nos sirve en nuestro análisis para evidenciar la exclusión presente en algunos estilos de dirección y la pobreza que genera en los sistemas de funcionamiento empresarial.

En tenis está claro: hay dos jugadores que se enfrentan en un partido y uno de los se clasifica para la siguiente ronda, mientras el otro se queda en el camino. Pero no por eso el que pierde es menos hábil, tiene menos destreza o se ha entregado con menor intensidad en los entrenamientos. Lo que sucede es que el rival ha sabido medir mejor sus posibilidades con respecto al contrincante.

La gran fortaleza de Rafa Nadal consiste precisamente en saber con qué armas cuenta él y con cuáles el otro. Analizando ambas conoce mejor y de antemano cómo se prevé que se desarrollará el partido, lo que le dota de mayor conocimiento, favorece su confianza y aumenta su competencia, saliendo a la pista con una superioridad mental con respecto al otro.

En el mundo de la empresa es curioso observar cómo los equipos de trabajo se mueven como si estuvieran jugando un partido de tenis del que debe salir un ganador, cuando la realidad es que son personas conectadas para el logro del mismo fin, el cual depende del trabajo y esfuerzo de todos. No es una lucha por la supervivencia del más fuerte.

La exclusión margina a uno en favor de otro, es decir, no integra, lo que en el ámbito del desarrollo produce un importante sesgo. La exclusión es típica de las personas individualistas, ya que en la medida en que están concentradas en sí mismas dejan

de percibir a los demás y su objetivo se centra en hacer aquello que les beneficia. Por el contrario, la integración es aliada de la colectividad.

Los directivos individualistas son fáciles de reconocer. Nada mejor que seguir la estela de pistas verbales y no verbales que van dejando para evaluar sus capacidades de análisis social, es decir, la facultad de detectar e intuir los sentimientos, motivos e intereses de las personas.

El directivo centrado en sí mismo percibe que la fuerza motriz está en él y, a pesar de ser capaz de reconocer el talento en los demás, no lo sabe valorar y muestra muy poco interés por él. La consecuencia es que o bien se desvanece el talento y las personas se limitan a cumplir órdenes, o buscan otro entorno en el que puedan ser ellos mismos y utilizar aquellos recursos propios que tienen en sus capas más profundas y que están deseando salir.

Este directivo suele hablar en primera persona y usa el posesivo. Aunque luego rectifique, la primera intención le ha delatado, dejando al descubierto su forma de pensar. En el lenguaje de la inclusión la conjunción que manda es *o* y el verbo es *escoger*. No hay cabida para diferentes alternativas y siempre queda alguien fuera.

El directivo individual es una persona controladora, que no delega y está encima de todo. Le cuesta mantener la mirada y no se interesa por nada que no tenga que ver con el trabajo de sus subordinados, por eso es típico que olvide aspectos de la vida privada de sus trabajadores que ya le han contado en alguna ocasión, ya que es incapaz de retenerlos si éstos no entran en su círculo de intereses personales.

Tiene tendencia a tergiversar la realidad y manipular los datos en su mente para que se adapten a su visión del mundo, hasta tal punto que puede suponer un grave sesgo de la realidad que se vuelve más peligroso cuando nadie es capaz de hacérselo ver. Pero, ¿qué esperábamos? La colaboración y el espíritu común no

brillan por su presencia. Estamos ante una cabeza que decide y varias que asienten y se repliegan a las disposiciones de un jefe apalancado en el trono del poder.

4. La integración

El líder proyecta su visión hacia fuera y la compara y complementa con la de los demás. Cimenta su actuación sobre la base de que existe un punto de entendimiento en el que las posturas se pueden conciliar y que todas aquellas personas que no llegan a un acuerdo es, en realidad, porque no lo desean.

El líder se esfuerza por encontrar un territorio común y evita atrincherarse en su propia postura, que suele dar lugar a dualidades simplistas que reducen el terreno, remarcan las diferencias, alejan y arruinan el entendimiento.

El líder actúa sabiendo que una relación fructífera se construye sobre la base de que para tener en cuenta al otro hay que volverse hacia él, referirse a él y conectar con él.

En la integración todos ganan. Su lenguaje es muy diferente del de la exclusión. Aquí la conjunción empleada es *y* y el verbo es *incluir*. Hay cabida para diferentes opciones, para la diversidad, con lo que se enriquece el entorno.

Conviene recordar que, aunque puede parecer que el simple conocimiento de las fórmulas y de las técnicas del liderazgo bastan para actuar y comportarse como un líder, nada más lejos de la realidad. El dominio de la teoría es un paso, pero no garantiza la aparición de las pautas del liderazgo y su incorporación a la manera de actuar de la persona. No es una cuestión de magia, sino de aprendizaje e interiorización de determinadas competencias.

Existen muchos directivos que no practican lo que predicán, que son unos blandengues indecisos o unos tiranos aterradores, cuando no una cosa u otra, según a quién se dirigen³.

Cuadro 2.2 Cada visión nos hace ser distintos

Reflejo	Directivo individualista	Directivo social
Mentalmente	Duda.	Es fuerte.
Sus relaciones	Son interesadas.	Se basan en la confianza.
Negociando	Impone.	Consensúa.
Pone su foco en	El corto plazo.	En el fondo de la pista.
No puede evitar	Controlarlo todo.	Dialogar e interactuar.
Los demás	Se sienten constreñidos en un sistema.	Se sienten libres en armonía con el sistema.
Su tendencia natural es	Ordenar y mandar.	Formar y guiar.
Relación con el poder	Lo ejerce hasta las últimas consecuencias y el grupo se somete a su mandato.	Sabe que su autoridad no es absoluta y cuando la ejerce es aceptada por el grupo.
Se cree	El mejor.	Alguien que siempre puede aprender y mejorar.
La palabra delegación	En realidad quiere decir que se deshace de aquellas tareas que más le cuesta hacer.	Como confía en la gente sabe que harán bien su trabajo y no necesita vigilarlos a cada instante. Crea espacios de libertad.

Al final, quizá todo se debe reducir, como apunta el autor Pablo Maella, a gestionar con sencillez⁴. Por eso, a partir de este punto vamos a pensar en el líder también como en un directivo social, empleando ambas palabras como sinónimos que apuntan en una misma dirección.

Si queremos acercarnos a los demás y tratar de hacer fácil el trabajo, debemos tener en mente dos coordenadas básicas: la sencillez y el sentido común. Si queremos que las personas se comporten como adultos debemos tratarlos como tales, de otra

manera no podremos exigir sobre la base de las relaciones adultas y entran en juego otros componentes más propios de ambientes proteccionistas o paternalistas. Y si queremos que se cumplan los objetivos del negocio, tenemos que ser directivos sociales para fomentar relaciones de colaboración.

Por tanto, esta nueva generación de líderes como directivos sociales está unida a las características de proyección hacia fuera y hacia los demás.

5. La sencillez

Es un concepto que ha sido mal entendido en distintos momentos porque parece que la sencillez es la ausencia de elaboración de ideas, cuando son precisamente las ideas más sencillas las que más elaboradas y trabajadas están.

La sencillez significa despojar a las cosas de esas capas de relleno innecesarias que no generan más que confusión y que impiden ver la esencia de las cosas.

El 19 de febrero de 2009, Rafa Nadal ofreció una entrevista al programa «Al primer toque» de Onda Cero. El tenista había pasado por Madrid para la presentación con su nuevo patrocinador, MAPFRE, en el hotel Meliá Fénix, recién llegado de Holanda, tras perder en la final frente al escocés Andy Murray, que se adjudicó el torneo de Róterdam.

Rafa estaba cansado tras el Abierto de Australia y días antes de la final de Róterdam había comentado que el escocés era especialista en superficies rápidas y la holandesa era la pista más rápida de la temporada. Aunque, desde luego, no le puso nada fácil la victoria a Murray.

El primer set por 6-3 fue para el escocés y, tras adjudicarse tres juegos del segundo, Nadal tuvo que solicitar atención por parte de un fisioterapeuta. Su rodilla derecha comenzaba a resentirse. La sombra del abandono del partido parecía extenderse por la pista

pero Rafa no es de los que se da por vencido tan fácilmente. No iba a tirar la toalla por una sobrecarga.

Así que, sacando fuerzas de flaqueza, empujado por su coraje y ayudado también por algunos errores cometidos por Murray, consiguió hacerse con el segundo set y empatar un partido que había entrado en una extraña dinámica, ya que uno y otro se rompían el servicio mutuamente, según contaba *Marca* del 15 de febrero.

Pero, desgraciadamente, el esfuerzo termina por pasarle factura a Nadal y Murray se impone al español. Era la primera vez en la historia que un británico ganaba en Róterdam.

Bajo estas circunstancias de sobreesfuerzo y tras una derrota, Nadal ofreció una entrevista amable, abierta, sincera y que muestra la sencillez que rige su mente y su vida. El tenista valora la normalidad y cree que no hay nada en su entorno que le impida ser normal y cercano, como siempre ha sido.

«Cuando estoy en casa llevo una vida normal y termino todos los días sin firmar una sola foto o un autográfico. [...] Tengo la suerte de ser de un sitio muy tranquilo y es muy positivo porque cuando vuelves logras hacer una desconexión total».

La entrevista, realizada por el periodista deportivo Ángel Rodríguez, se centraba también en la fuerza mental del joven manacorí y en las cualidades que lo adornan.

«Todo se entrena al final. Uno tiene que nacer con unas habilidades, pero a partir de ahí sólo con trabajo logras estar en la élite de cualquier deporte. Además de con sacrificio en determinados momentos, porque si no uno no se da cuenta de lo que tiene. Las condiciones mentales son entrenables completamente».

La familia, como núcleo de refugio y apoyo, es muy importante para Rafa. Fue el primer sobrino de su familia y eso le ha llevado a estar muy unido a sus tíos, con los que le encanta jugar al golf.

«La familia es vital para mí. Soy una persona muy familiar, mi entorno es inmejorable».

El respeto a la educación que en cada momento muestra por sus rivales y las lágrimas de Federer en Australia son uno de los puntos de los que también habla el deportista. En ninguna competición ha habido la más mínima falta de respeto de Nadal hacia ninguno de sus contrincantes, hasta tal punto que cede el paso al otro antes de despedirse de los jueces de silla.

«El deporte, el juego o la competición es siempre dentro de la pista. Hay que tenerlo presente y claro. Fuera no existen feos al compañero».

Con respecto al emotivo momento vivido en la final del Abierto de Australia añadía:

«Son emociones que pasan y hay que apoyar a un compañero en un momento difícil que está pasando. Me quedé sin ilusión por celebrar nada al ver al compañero abatido. Son momentos que cuando los vives no son fáciles, pero que cuando los recordemos juntos serán bonitos. [...] El tema del respeto es una cuestión de educación y sentido común».

La entrevista nos acercó, si cabe aún más, a un deportista entrañable que genera y levanta muchas simpatías y que demostró que el respeto por el otro como forma de vida no es algo que se pueda forzar, sino que surge del interior con autenticidad y naturalidad.

El cuadro 2.3 muestra una batería de preguntas cortas que resaltan la sencillez de su vida y sus gustos.

Como puede verse, es una persona sencilla, ordenada y con la mente muy bien amueblada, sin pensamientos barrocos, ideas superficiales, o maquillajes y sombras que enmascaren su verdadera esencia, lo cual es casi una hazaña en una sociedad dominada por las apariencias y siendo uno de los tres primeros tenistas del mundo, ídolo de millones de personas en todo el planeta.

Cuadro 2.3 Muy personal

Ídolo del deporte	Tiger Woods.
En la vida admiras a	Las personas que hacen el bien y ayudan a los demás.
Un lugar en el mundo	Mi casa, Baleares.
Una comida	Pescado y marisco.
Una bebida	Depende del momento.
Un deporte que no sea el tenis	El fútbol.

