

# NECESITAMOS BANQUILLOS PARA LOS EQUIPOS EMPRESARIALES

Por **Javier de Miguel Muñoz**, autor de “Entrenando para el éxito” (Almuzara, 2024) y CEO Mindcompanysport

Cada día lo tengo más claro: en los equipos empresariales nos falta algo fundamental que en el deporte lo es todo, y de lo que se habla muy poco: se llama banquillo. El banquillo es una herramienta determinante para asegurar el rendimiento y los resultados de un equipo deportivo de alto rendimiento, fortalecer su trabajo en equipo y, sí, también para filtrar a aquellos que no están al 100% comprometidos con nosotros. Pues para los equipos empresariales también sirve.

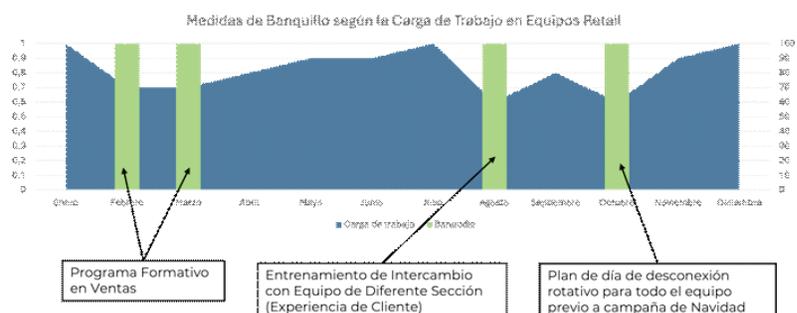
El rendimiento necesita descanso. No podemos estar todos los días en modo “guerra” pidiéndole a los equipos que rindan más y mejor. Hay que saber medir los tiempos. A los que dicen que “en la empresa siempre hay que estar a tope” les diría que miren bien cómo se trabaja en el deporte profesional: ahí también se rinde siempre, porque si no, no duras ni un fin de semana, pero saben cuándo bajar las revoluciones, a pesar del riesgo que esto tiene. A veces, permitirse bajar el ritmo unos días es lo que hace que los resultados mejoren después. No se trata de hacerlo por capricho, sino de tomar decisiones estratégicas que amortigüen esa carga

y, a la vuelta, permitan al equipo rendir con más fuerza, confianza y determinación. No tiene sentido desgastar al equipo en una guerra constante por el rendimiento. Hay directivos (entrenadores) “metidos” en la operativa como uno más, equipos que van sin rumbo, profesionales que están quemados. Eso no es rendimiento. Es potencia sin control, o peor aún, una fuga constante de esa potencia, física y mental. Hay que utilizar el banquillo. Puede ser un tiempo muerto durante la jornada, un día de desconexión total, trabajar con otro equipo, recibir formación antes de una subida de carga de trabajo... todo eso es “banquillo” y es clave para que, al volver, el equipo tenga mejor rendimiento. No nos tiene que dar “miedo” usarlo; es un cambio de mentalidad, de cultura de empresa.

Un ejemplo en equipos empresariales:

Este es un programa diseñado para aprovechar la menor carga de trabajo en ciertos momentos de la temporada y aplicar una medida de 'banquillo' similar a las que se proponen en la alta competición deportiva, cuando se busca dar descanso a los equipos o variar las sesiones de entrenamiento para evitar el desgaste mental y la monotonía. El equipo aprovecha la disminución de la carga de trabajo para reforzar su formación en ventas, entrenar habilidades y protocolos de experiencia de cliente con equipos de otras secciones, y prepararse mental y físicamente para la campaña de Navidad.

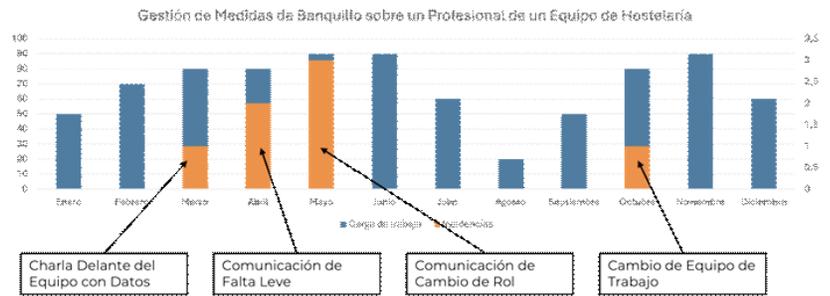
El banquillo también sirve para mejorar la cohesión de los equipos de alto rendimiento. Las rotaciones son clave aquí. Si quieres que el equipo recupere tono, ¡haz rotaciones! Saca a un pilar del equipo y llévalo a otro equipo; desconéctalo de su zona de rendimiento habi-





tual. Mira cómo responde el equipo sin él y observa: ¿se mantienen los resultados o baja el nivel? ¿Y cuando vuelve, el equipo sube? Lo mismo si un profesional no está al nivel: lo rotas, le das espacio, pero fuera de su zona de rendimiento habitual, y entonces ves si regresa más fuerte. A veces, lo que necesitan es un poco de aire para recordar su rol y para que vuelvan con la fuerza de alguien que quiere competir por su puesto. El banquillo está ahí para asegurar que “todo” el equipo mantiene el rendimiento al máximo.

Un ejemplo relacionado con un profesional de un equipo de hostelería cuando se introduce la estrategia de gestión del banquillo porque no está rindiendo al nivel esperado. Es igual que como ocurre en deporte, cuando queremos recuperar a un profesional que insiste en utilizar comportamientos y hábitos de rendimiento que no ayudan al equipo:



En este caso, actuamos con un profesional del equipo que utiliza ciertos comportamientos y hábitos de bajo rendimiento en un momento inicial de máxima carga de trabajo. Como en el deporte, cuando un profesional no está a la altura, hay que comunicarlo “en equipo” y con datos en ese mismo momento para evitar que la situación se consolide y afecte al equipo. Si, aun así, el profesional persiste en su actitud, lo 'sentamos' en el banquillo para que tome mayor conciencia de la importancia de la situación (falta leve). Y, si vuelve a recaer, lo mantenemos más tiempo en el banquillo, fuera de sus tareas

de rendimiento habituales (cambio de rol).

Para esto es fundamental que el equipo esté bien trabajado y tenga un alto nivel de compromiso, ya que estamos tomando decisiones difíciles en momentos de máxima carga de trabajo, y el equipo debe entender la importancia de compensar la situación, aun sabiendo que no es justo que ocurra en este momento. Según el ejemplo de la gráfica, se logra que no haya incidencias en el siguiente mes de máxima carga y en los posteriores de menor carga, lo cual es más que lógico, ya que quien no aplica comportamientos y

hábitos de rendimiento en equipo durante momentos de máxima carga no se “señala” cuando la exigencia disminuye.

Sin embargo, hay una recaída en el ejemplo en el mes de octubre, nuevamente en un periodo de máxima carga, por lo que se toma la decisión de banquillo de mover al profesional a otro equipo para intentar reconducir definitivamente la

medidas no funcionan: está el “banquillazo definitivo” de quienes no quieren estar. Sácalos del equipo, de su rol, de las tareas críticas. Dales una posición en la que no “estorben” y céntrate en quienes sí están comprometidos. Ofréceles incentivos, reconócelos lo que están haciendo y hazles ver que su esfuerzo vale la pena. Haz que sientan que la empresa aprecia a quienes

nando el talento del equipo. Eso sí, trabaja el banquillo con las recomendaciones anteriores, porque no solo es cuestión de dinero: es cuestión de que ese espacio quede cubierto de forma rápida y efectiva gracias a que tienes un equipo comprometido contigo; y tú formando parte de ellos. Es una decisión que cuesta mucho tomarla (en todos los sentidos) y hay que amortizarla rápido



situación de rendimiento. Hay que ser muy imaginativos con estos movimientos y decisiones de banquillo y tener presentes cuáles son las posibilidades que tenemos en cada una de las circunstancias de nuestras empresas. En el deporte, ocurre igual y de forma más constante. Prácticamente, es el día a día de los equipos.

Pero que ocurre cuando estás

están realmente dando rendimiento. Así verán que hay lugar para los comprometidos y, para quienes no, el sitio está en el banquillo.

Y si llega el momento de despedir a alguien que no aporta, ¡hazlo! No te enredes en excusas de “es que cuesta mucho”, porque te está costando más cada día que lo tienes ahí, agotando a los que sí rinden y dre-

con el equipo que te queda.

Así que, no lo dudes. Si quieres un equipo de alto rendimiento y no un grupo de profesionales coordinados y que dan resultados, cambia la cultura de tu empresa, negocio o equipo utilizando la herramienta del “banquillo”. El rendimiento del equipo mejorará de forma inmediata y su compromiso será más sólido y duradero.