

# Índice

Agradecimientos .....	9
Introducción .....	11
<b>01. Un domingo cualquiera</b> .....	15
1. Gestión de personas en <i>Un domingo cualquiera</i> ...	19
1.1. Introducción .....	19
1.2. Competencias que podemos destacar de esta película .....	19
1.3. Escenas más importantes de la película .....	20
2. José Luis Gómez Alciturri y <i>Un domingo cualquiera</i>	31
<b>02. El mundo en sus manos</b> .....	43
1. Gestión de personas en <i>El mundo en sus manos</i> ..	48
1.1. Introducción .....	48
1.2. Competencias que podemos destacar de esta película.....	48
1.3. Escenas más importantes de la película .....	50
2. Catalina Hoffmann y <i>El mundo en sus manos</i> .....	61
<b>03. Invictus</b> .....	77
1. Gestión de personas en <i>Invictus</i> .....	81
1.1. Introducción .....	81

1.2. Competencias que podemos destacar de esta película .....	82
1.3. Escenas más importantes de la película .....	83
2. Miguel Carmelo e <i>Invictus</i> .....	91
<b>04. Hoosiers</b> .....	101
1. Gestión de personas en <i>Hoosiers</i> .....	107
1.1. Introducción .....	107
1.2. Competencias que podemos destacar de esta película .....	108
1.3. Escenas más importantes de la película .....	110
2. José González y <i>Hoosiers</i> .....	123
<b>05. Glengarry Glen Ross</b> .....	133
1. Gestión de personas en <i>Glengarry Glen Ross</i> .....	138
1.1. Introducción .....	138
1.2. Competencias que podemos destacar de esta película .....	139
1.3. Escenas más importantes de la película .....	141
1.4. Análisis de los principales personajes .....	145
2. Javier Martín y <i>Glengarry Glen Ross</i> .....	151
<b>Notas</b> .....	163
<b>Sobre los entrevistados</b> .....	165
Miguel Carmelo .....	165
José Luis Gómez Alciturri .....	167
José González .....	169
Catalina Hoffmann .....	171
Javier Martín .....	173

# Agradecimientos

José Luis, Catalina, Javier, Miguel y José cuentan no solo con nuestro agradecimiento por habernos prestado su tiempo y su inmenso conocimiento, sino también con nuestra admiración por su capacidad de adaptación y su afán divulgativo a la hora de explicar aspectos de su quehacer empresarial que les han llevado a ser quienes son en este mundo y a estar hoy donde están.

Gracias también a Elena Leal, directora de Marketing y Comunicación de Recursos Humanos en Grupo Santander y mano derecha de José Luis Gómez Alciturri. Y también a Almudena Rodríguez Tarodo, directora corporativa de Selección y Marketing de Recursos Humanos del Grupo Santander, por sus gestiones y por sus aportaciones.

Gracias a Belén Regalado, asistente de Catalina Hoffmann, por su paciencia y por su celeridad a la hora de enviarnos la documentación requerida.

Nuestro agradecimiento más sincero para Susana Navarro, responsable de Marketing y Comunicación de Tecnocom, por centrar bien los asuntos y por documentar la película que le asignamos a Javier Martín.

También queremos tener los mejores recuerdos para Pilar Hermida, directora de Comunicación de la Universidad Europea, que estuvo al quite en la interacción con Miguel Carmelo. Y a su asistente, Florence Garnier, un portento en el manejo de agendas estresadas.

Y gracias también a José Luis Ramallal, director de Recursos Humanos del grupo EGASA-Luckia, por descubrirnos la figura singular de José González y por sus aportaciones documentales.

Gracias a todo el equipo de LID Editorial por habernos llevado por la mejor senda posible en la elaboración de este libro, y por habernos puesto sobre la pista de algunos de los líderes empresariales que colaboran en él. Y, dentro de LID, gracias a nuestra editora, Nuria Coronado. Se nota que LID es una referencia en el mundo empresarial español a la hora de que muchas puertas se abran de par en par.



# Introducción

«Una imagen vale más que mil palabras». Esta frase tan aparentemente inapropiada para comenzar un libro forma parte de nuestro acervo popular. El lector está a punto de meterse de lleno en un libro, un océano de letras y sílabas distribuidas en un número notable de páginas, que solo se puede absorber mediante la lectura y comprensión de miles de palabras. No le vamos a engañar: lo que viene a continuación es un libro, no una sucesión de imágenes para conformar una película.

Pero resulta también que nuestro libro va de películas. No es un guión, no somos críticos cinematográficos y tampoco nos hemos interesado por el análisis semiótico o la narrativa fílmica de las obras seleccionadas. El asunto es mucho más sencillo y creemos que mucho más apasionante.

Todos hemos estado alguna vez en un curso en el que el formador emplea el poder de la imagen para transmitir, apoyar o fijar un concepto que pretende inculcar en el grupo: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, persuasión, gestión de la diversidad, inteligencia emocional, resiliencia, etc. Se han hecho tantas películas desde que los hermanos Lumière tuvieron la genial idea de inventar el cine, que se pueden encontrar ejemplos para cualquier requerimiento de la enseñanza. Esa presencia del cine en los cursos de formación constituye el motor de este trabajo.

A nosotros, Álvaro Merino y Javier Reyero, nos encanta la formación. Llevamos muchos años dedicándonos a la docencia universitaria y a la formación en el ámbito empresarial.

Y nosotros también empleamos la fuerza de determinadas secuencias para que la impronta de un concepto quede grabada de forma indeleble en la mente de nuestros alumnos. Al mismo tiempo resulta que nos gusta mucho el cine y que nos encanta el deporte, para practicarlo, para verlo como simples espectadores o para interesarnos por esas películas sobre el deporte y los deportistas que transmiten valores.

Comenzamos a unir los tres elementos, llevamos nuestro interés por el cine más allá de las películas estrictamente deportivas y nos dimos cuenta de que sería útil e interesante poner negro sobre blanco las principales secuencias de las mejores películas de la historia del cine que tratan la gestión de personas o la dirección de recursos humanos y sus diversos vericuetos. De modo que seleccionamos unas cuantas películas y de esas nos quedamos finalmente con cinco. Así nace *Dirige tu vida*, una revisión de los mejores filmes para aprender conceptos modernos y clásicos sobre la dirección de personas.

Hemos decidido también que nuestras opiniones profesionales quedarían incompletas sin la visión empresarial de estas historias. Es por ello que hemos recurrido a cinco personalidades del mundo empresarial español: José Luis Gómez Alciturri (director general y director de Recursos Humanos del Grupo Santander), Catalina Hoffmann (directora general del grupo Vitalia), Javier Martín (consejero delegado de Tecnocom), José González (presidente del grupo EGASA-Luckia) y Miguel Carmelo (presidente de la Universidad Europea y consejero delegado de Laureate International Universities Europa). Ellos han tenido a bien participar en una suerte de cinefórum con nosotros. Su presencia da sentido a este trabajo y enriquece nuestras humildes apreciaciones.

Cada uno de ellos ha visto una película y se ha sometido a una charla-entrevista que ha servido para conocer su punto de vista sobre las secuencias y los conceptos asociados a la dirección de personas. Pero esas charlas han valido para

mucho más, como se recoge en el libro. Hemos sido unos privilegiados que han tenido la oportunidad de saber lo que piensan sobre gestión de personas ¡primeras figuras de primeras empresas españolas! Y les aseguramos que saben mucho y que además lo cuentan muy bien.

Así pues, cojan las palomitas y las chuches, que las luces están a punto de apagarse en esta sala de proyección imaginaria. Comienza la película... ¡Perdón! Comienza nuestro libro sobre cinco de las películas que nos parecen más atractivas en materia de problemas de recursos humanos y de sus soluciones dentro de las organizaciones: *Un domingo cualquiera*, *El mundo en sus manos*, *Hoosiers*, *Invictus* y *Glengarry Glen Ross*.





**UN DOMINGO CUALQUIERA**

# Un domingo cualquiera | 01

*Any Given Sunday*, en el título original en inglés. Película norteamericana de 1999 dirigida por Oliver Stone al frente de un elenco de actores difícil de reunir, incluso, en Hollywood. A saber: Al Pacino, Jamie Foxx, Cameron Díaz, Dennis Quaid, James Woods o Matthew Modine. Es una producción de Warner Bros de dos horas y media de duración que en su día recaudó 55 millones de dólares en taquilla, alrededor de 44 millones de euros o 7.300 millones de pesetas de entonces, puesto que la película es, por poco, anterior al euro, incluyendo en estas cifras su paso por las pantallas españolas, a las que llegó en marzo de 2000.

La trama de fondo transcurre en los entresijos más recónditos y el escaparate más expuesto de un equipo de la NFL, la liga profesional de fútbol americano. Todos los actores tienen que ver con los Sharks, los tiburones de Miami, un nombre figurado, como todos los de los rivales que aparecen durante los 150 minutos de metraje. En la vida real en Miami están los Dolphins o delfines, no los tiburones. Bromas y analogías parecidas se pueden ver durante toda la película de Oliver Stone con los nombres de los rivales de los Sharks.

*Un domingo cualquiera* es la historia de una temporada del equipo. Un período corto y muy, muy intenso, como ocurre en la verdadera NFL. Apenas 15 o 20 domingos –de ahí el título– en los que todos los protagonistas se juegan la gloria, el dinero y sobre todo la tranquilidad o los quebraderos de cabeza para los seis días siguientes que les separan... del siguiente domingo y con ello del siguiente encuentro.

El entrenador juega el rol principal: Tony D'Amato, reservado para Al Pacino. Su interpretación, entre expectante y alienada, es de lo mejor de la película. Todos los demás protagonistas viven en torno al equipo: desde jugadores, médicos, la presidenta, periodistas especializados... hasta mujeres de compañía tan costosas como habitadas a este mundo de superatletas.

La aproximación de Oliver Stone al fútbol americano dejó indiferentes a pocos aficionados al cine y al deporte. Suele ocurrir con casi todo aquello que toca este director en cualquiera de sus películas. Tal vez por eso ostenta una marca al alcance de pocos: ganador de tres Óscar de Hollywood.

Su primer triunfo internacional llegó a finales de los ochenta con *El expreso de medianoche* (1979) y continuó después con *Platoon* (1986), *Wall Street* (1987), *Nacido el 4 de julio* (1989), *JFK caso abierto* (1991), *Nixon* (1995), *Alejandro Magno* (2004) o *World Trade Center* (2006).

*Un domingo cualquiera* tiene un ritmo peculiar. Hay quien ha contado los planos uno a uno para llegar a la conclusión de que contiene 3.700 distintos, un prodigio de montaje para dos horas y media. Una película en la que es importante la imagen y lo es todavía más el sonido. De esa forma consiguen transmitir la dureza de un deporte que parece a simple vista similar a algo sobrehumano que acontece a la vista de miles de personas.

Una cinta para aficionados al deporte que puede producir rechazo en quienes ni conozcan ni tengan interés en saber cómo funciona una liga profesional como esta, pero que al mismo tiempo genera mucha energía en cuanto a la dirección de personas y que contiene varias secuencias de esas que casi todos los lectores de este libro habrán visto o verán en cualquiera de esos cursos sobre liderazgo, motivación, sugestión grupal o gestión de egos descomunales.

# 1. Gestión de personas en *Un domingo cualquiera*

## 1.1. Introducción

Liderar un equipo de alto desempeño en entornos hostiles es una aventura exclusiva para líderes que saben manejar la presión con eficiencia. Son muchos los ejemplos que podemos extraer del deporte de alta competición. Esta película es un ejemplo más de la alta complejidad en la que muchos entrenadores y directivos están inmersos, sometidos a variables internas y externas que afectan diariamente a los sistemas de los que forman parte.

Los intereses individuales de los jugadores, los intereses económicos y de poder de los directivos, los medios de comunicación, el público que vive el deporte como el nuevo concepto del circo romano. Todas estas variables planean sobre el mundo del deporte como metáfora de la fragilidad de cualquier escenario empresarial. Tal y como aparecerá más adelante, el entrenador Tony D'Amato resume la esencia de esta película en una gran frase: «porque en cada juego, la vida o el fútbol, el margen de error es muy pequeño. Medio segundo más lento o más rápido y no llegas a pasarla. Medio segundo más lento o más rápido y no llegas a cogerla».

## 1.2. Competencias que podemos destacar de esta película

Con esta película queremos reflexionar sobre la gestión de personas, pero especialmente explicar claves sobre la gestión y el manejo de los egos. Cuando lideramos debemos comprender e interiorizar la diferencia existente entre influir y manipular. Y esta diferencia radica básicamente en el lugar donde ponemos nuestro objetivo. Cuando manipulamos, claramente ponemos el objetivo en nosotros mismos

pero cuando influimos el foco del interés verdadero está en el otro.

Por este motivo la generosidad es una pieza básica en el engranaje del manejo de los egos. La generosidad nace de la idea de tratar de influir para hacer mejorar a los demás. Permite, entre otras muchas cosas, dar el paso que nos facilite cambiar una clara orientación al logro por una renovada orientación a la influencia. Un liderazgo generoso permite que los demás consigan los objetivos, sabiendo que están acompañados en el camino. Y ahí radica el éxito del líder generoso.

Una dirección basada en el ego, es decir, una dirección egoísta, no permite que el talento de las personas pueda desarrollarse, porque el ego orienta al resultado cortoplacista, ya que se alimenta del propio miedo. Y el ego busca, de manera desmedida, la propia supervivencia personal.

La clave no consiste en gozar de tu superioridad como líder, sino en ser capaz de hacer importante a quien trabaja para ti, porque permitirá que su talento tenga una gran oportunidad para desarrollarse y vaya más allá de donde hubiese esperado llegar.

### **1.3. Escenas más importantes de la película**

**Escena 1: entrenamiento del equipo y reunión de la directiva con el entrenador**

Cuándo localizar la escena: 31'00"

Principales claves:

Este primer corte reúne dos escenas que suceden de manera simultánea. Una de ellas es la del entrenamiento en la

que el entrenador de defensas transmite un mensaje sobre la intensidad que necesitan sus jugadores para ganar:

«Si placamos, ganamos. Si presionamos, ganamos. Si avanzamos, ganamos. Hacedlo tan fuerte como os sea posible. Y hacedlo en todas las cosas. Hasta morir incluso. De eso es de lo que os hablo, de morir en ello».

Mientras tanto, el entrenador es citado a una reunión con la directiva del club después de la cuarta derrota consecutiva del equipo y recibe el mismo mensaje de parte de los directivos: «sin intensidad no hay victoria. ¿Dónde demonios está tu intensidad, Tony?».

En ambas escenas nos encontramos a un equipo que necesita encontrar un motivo para ganar. Necesita poner pasión en lo que hace pero es un equipo que posiblemente está acomodado y con pocas ganas de ganar. Este es el reto al que todos se van a enfrentar a lo largo de la película.

Un equipo de fútbol americano de alto nivel que debe conseguir objetivos muy exigentes en un entorno complejo, con muchos intereses externos al equipo y con una necesidad de gestionar correctamente los egos y vanidades de jugadores y entrenadores.

## Escena 2: partido contra Chicago

Cuándo localizar la escena: 36'40"

Principales claves:

Esta escena discurre durante el partido que enfrenta a los Sharks contra Chicago. Beamen, el nuevo *quarterback* interpretado por Jamie Foxx, empieza a dirigir al equipo sin seguir las indicaciones de los entrenadores.

El jugador cambia las jugadas marcadas y genera confusión en los entrenadores y sus propios compañeros. El resultado

es exitoso, ya que el equipo gana. El *quarterback* es el absoluto protagonista de las jugadas, anotando de manera individual. Antes de finalizar el partido, durante un pequeño lapso de tiempo de descanso, el entrenador D'Amato llama la atención al jugador: «yo no he cantado esa jugada. Tú corres lo que yo canto». El jugador asiente sin estar convencido. En la siguiente jugada vuelve a actuar de una manera no decidida por el entrenador con la suerte de que anota para su equipo y gana el partido. Esta escena empieza a mostrar el gran obstáculo que va a tener que afrontar el entrenador con la gestión del ego de su nuevo *quarterback*.

### Escena 3: partido contra los Crusaders

Cuándo localizar la escena: 51'30"

Principales claves:

Willie *Locomotor* Beamen se está convirtiendo en el jugador revelación del equipo y empieza a alimentar su ego debido al éxito fulgurante que está teniendo dentro del campo. En esta escena hay una frase que lo deja absolutamente patente. Mientras deciden qué jugada van a poner en práctica, Beamen marca una táctica que uno de los jugadores pone en duda. Su respuesta es tajante: «oye tío, o entras a mi rollo o te callas». En este momento su rol en el equipo es importante pero está permitiendo que su ego se alimente cada vez más, lo que lastra su aportación al colectivo.

### Escena 4: almuerzo en casa del entrenador

Cuándo localizar la escena: 1h 12'00"

Principales claves:

Podemos ver las dos diferentes perspectivas que tienen los principales personajes de la película. El entrenador D'Amato invita a comer a Willie Beamen para abordar los

problemas que han surgido provocados por la indisciplina táctica del jugador. Se ponen sobre la mesa las dos visiones del entrenador y del jugador.

El entrenador trasmite su malestar:

—Mira, cuando cambias las jugadas le faltas al respeto a mucha gente.

A lo que el jugador responde:

—Intento no faltarle al respeto a nadie pero ganar es lo único que respeto.

—Este deporte tiene que ver con bastante más que ganar. Tú eres parte de algo aquí (...). Este tiempo quiero que lo acaricies porque en cuanto se haya ido se habrá ido para siempre.

Cuando más álgida esta la conversación el entrenador manda varios mensajes importantes al *quarterback*:

—Culpa a todo el mundo menos a ti. Ves, en eso consiste ser líder: sacrificio. Las veces que se tiene que sacrificar porque tiene que liderar con el ejemplo. No por temor o por autocompasión (...). Tú no eres carne de banquillo (...), eres un maldito *quarterback*. ¿Sabes lo que significa eso? Es el puesto clave, chico. Es el que carga con la culpa. Es al que todo el mundo mira primero, el líder del equipo, que te apoyará, que te entenderá, que se partirá las costillas, la nariz y el cuello por ti porque confiarán. Porque tú haces que confíen. Eso es un *quarterback*.

El jugador no confía en el entrenador ni en nadie. Su histórico personal ha anclado en él las creencias limitadoras de que nadie va a hacer nada por él. Lo único que quiere

es ganar a su manera para incrementar su cotización en el mercado y que, cuando el entrenador no cuente con él, su valor haya crecido exponencialmente. El entrenador le responde: «eres muy muy joven y eres muy muy estúpido».

### Escena 5: entrevista en televisión

Cuándo localizar la escena: 1h 19'00”

Principales claves:

Mientras aparecen las imágenes de una nueva fiesta en casa de uno de los jugadores del equipo, Beamen es entrevistado por un periodista deportivo en su programa de televisión. Sus mensajes dejan claro su visión del deporte:

«Lo importante es ganar. De eso va este país. De ser el número uno (...). No hay número dos en fútbol (...). De donde yo vengo o eres el número uno o eres un mierda. O triunfas y te compras un cochazo y una casa enorme o fracasas y vas en autobús a tu propio funeral porque perder es morir».

El ego oscurece toda posibilidad de liderar a un equipo. Anteponer el individuo al colectivo solo genera descrédito por parte del equipo al que perteneces. Esto aún no lo ha aprendido Willie Beamen pero sus compañeros se lo van a poner delante de los ojos.

### Escena 6: en la sauna con un compañero de equipo

Cuándo localizar la escena: 1h 33'15”

Principales claves:

El equipo ha dado una lección a Beamen no bloqueando a ningún jugador rival y dejándole solo durante uno de los partidos del campeonato. Pierden y en esta escena uno de

los compañeros trata de explicarle en qué consiste ser un jugador de equipo:

«Tú dirigías, pero ¿alguien te seguía? Déjame decirte algo: por cada uno que triunfa hay mil de los que no has oído hablar. Seguro, este deporte te ha enseñado a destacar, a aguantar. De repente no hay más dinero, ni más mujeres, ni más aplausos, ni más sueños. Eso es lo que estoy intentando decirte, Willie. Cuando un hombre mira hacia atrás debería sentirse orgulloso de toda su vida, no solo de los recuerdos de cuando fue grande. Tienes que aprender eso aquí porque si no, no eres un hombre».

Escucharlo de boca de un compañero al que respeta hace que empiece a tomar conciencia del mensaje que muchos le han tratado de transmitir con anterioridad. No escuchaba cuando no confiaba. No confiaba en el entrenador ni en muchos de sus compañeros pero ahora quien se lo dice es digno de respeto y su mensaje empieza a calar muy hondo.

**Escena 7: pulgada a pulgada**

Cuándo localizar la escena: 1h 50"44"

Principales claves:

Sin duda esta escena es una de las clásicas en muchas conferencias motivadoras. Tony D'Amato hace uso del lenguaje de manera magistral para motivar a sus jugadores que deben enfrentarse en los *playoff* al equipo de Dallas:

No sé qué decir realmente, tres minutos para la mayor batalla de nuestras vidas profesionales. Todo se reduce a hoy. O nos curamos como equipo, o nos desmoronamos. Jugada a jugada, pulgada a pulgada, hasta el final. Ahora estamos en el infierno, caballeros, creedme, y o nos quedamos aquí dejándonos machacar, o

luchamos por volver a la luz. Podemos salir del infierno, pulgada a pulgada.

Yo no puedo hacerlo por vosotros, soy muy viejo. Miro alrededor y veo esas jóvenes caras y pienso... «He cometido todos los errores que un hombre de mediana edad puede cometer»: he despilfarrado todo mi dinero, podéis creerlo, he echado de mi vida a todo el que me ha amado y últimamente ni siquiera soporto la cara que veo en el espejo.

Mirad, cuando te haces mayor en la vida hay cosas que se van. Eso es parte de la vida. Pero solo aprendes eso cuando empiezas a perder esas cosas. Descubres que la vida es cuestión de pulgadas. Así es el fútbol. Porque en cada juego, la vida o el fútbol, el margen de error es muy pequeño. Medio segundo más lento o más rápido y no llegas a pasarla. Medio segundo más lento o más rápido y no llegas a cogerla.

Las pulgadas que necesitamos están a nuestro alrededor. Están en cada momento del juego, en cada minuto, en cada segundo. En este equipo luchamos por ese terreno. En este equipo nos dejamos el pellejo nosotros y cada uno de los demás por esa pulgada que se gana. Porque cuando sumamos una pulgada tras otra, porque sabemos que si sumamos esas pulgadas, eso es lo que va a marcar la pauta diferencia entre ganar o perder, entre vivir o morir.

Os diré una cosa: en cada lucha aquel que va a muerte es el que gana ese terreno. Y sé que si queda vida en mí es porque aún quiero luchar y morir por esa pulgada, porque vivir consiste en eso: las seis pulgadas frente a vuestras caras. Yo no puedo convencerlos de que lo hagáis, tenéis que mirar al que tenéis a vuestro lado, miradle a los ojos. Vais a ver a un tío dispuesto a ganarla con vosotros. Vais a ver a un tío que se sacri-

ficará por este equipo porque sabe que cuando llegue la ocasión vosotros haréis lo mismo por él.

Eso es un equipo, caballeros, y, o nos curamos ahora como equipo, o moriremos como individuos. Eso es fútbol, chicos. Eso es todo lo que es. Ahora, ¿qué vais a hacer?

Sin duda, la motivación es una gran herramienta capaz de ayudar a que las personas y los equipos sean capaces de gestionar su miedo, reduciéndolo y superando obstáculos que les impiden llegar a niveles de excelencia. En el mundo de la alta competición deportiva son innumerables las situaciones en las que los entrenadores optan por elegir imágenes y momentos altamente motivadores como fuente de inspiración para sus deportistas.

#### Escena 8: descanso del partido contra Dallas

Cuándo localizar la escena: 2h 03'

Principales claves:

Durante el descanso el entrenador habla con Willie Beamen, ya que debe sustituir al *quarterback* titular. El entrenador debe transmitir la importancia del equipo por encima de la individualidad y, por supuesto por encima del ego de sus componentes.

«Esto ya no va de ti o de mí. Tienes que dirigir al equipo. Cuando te miren a los ojos tienen que confiar». Esta frase esconde dos claves importantes que trata de transmitir el entrenador a su jugador más destacado: el liderazgo transformador se apoya en la ausencia del ego y la generosidad. El objetivo colectivo está por encima de los egos individuales. La confianza es un fuerte reductor del miedo. Ahora el jugador debe asumir su responsabilidad como líder acompañado

por el entrenador. Ambos deben llevar al equipo más allá de sus propias expectativas.

Gracias al discurso motivador y a estos mensajes Willie Beamen toma conciencia realmente y descubre cuál debe ser su aportación al equipo. Solo cuando lo descubre es capaz de comprometerse. Ha vencido sus miedos, que le hacían ser egoísta, para abrirse al desafío colectivo con una actitud valiente.

### Escena 9: conversación entre el entrenador y Willie Beamen

Cuándo localizar la escena: 2h 20'

Principales claves:

Después de la victoria contra Dallas, el entrenador D'Amato y Beamen conversan en el terreno de juego, una vez que todos los espectadores se han ido:

«Me alegra ver que el éxito no se te ha subido a la cabeza (...). Este es tu momento, Willie, saboréalo. Pero nunca olvides: un domingo cualquiera, quizá vas a ganar o quizá vas a perder».

La importancia de disfrutar del ahora, de cada pequeño momento en el que conseguimos resultados, de cada momento en el que tomamos conciencia de estar en el camino que nos lleva a nuestros objetivos. Pero debemos tomar conciencia desde la fragilidad de que todo está en constante cambio y que la vida nos exigirá ser capaces de adaptarnos a los entornos cambiantes y ser capaces de reinventarnos constantemente.

El entrenador aprovecha para contarle una anécdota que le sucedió con un antiguo *quarterback* con el que se encontró hace un tiempo.

«¿Sabes lo que me dijo? Que cuando echaba la vista atrás (...), ¿sabes qué añoraba? Echaba de menos a esos once tíos, mirándole atentamente. Cada uno de ellos con la misma idea en la cabeza, todos mirando hacia delante, juntos. Eso echaba de menos. Te voy a echar de menos».

Tal y como dice el proverbio africano, «para educar a un niño hace falta la tribu entera». Podríamos decir que para que una persona pueda desarrollar su talento, sea cual sea, es necesario que exista una tribu en la que pueda apoyarse. Al final es tu tribu la que permanece y perdura en el tiempo, más allá de éxitos materiales y premios individuales que alimentan el ego.



José Luis Gómez Alciturri y  
*Un domingo cualquiera*

