

## **¿Cómo prepararse para ser competitivo en un entorno incierto? Reflexiones desde la dirección de empresas del deporte**

Agradezco la invitación de las profesoras Francisca Pauvif y Paula Berrios, de la Universidad Católica Silva Henríquez de Chile. Paula es antigua alumna del máster en Gestión Económica de Entidades Deportivas en la Universidad de Barcelona y me es grato aceptar la invitación a impartir este breve webinar. Se trata de una breve charla, y preguntas o comentarios, que tal vez sea lo más interesante. Mi intención es comentar algunos aspectos, que resumo esquemáticamente en este documento, como guía posterior a mi intervención y como resumen.

El mundo esta cambiando: nuevos paradigmas, nueva normalidad. La pregunta que les sugiero que se hagan, y sobre la que reflexionaremos juntos es: ¿Para qué me tengo que preparar en los próximos meses? y ¿Cómo tengo que prepararme para ello? Les daré mi visión como profesor de economía y de administración de empresas de la universidad de Barcelona, como director del máster en Gestión Económica de Entidades Deportivas [[www.ub.edu/mastergged](http://www.ub.edu/mastergged)] y como director del Instituto de Desarrollo Profesional [[www.ub.edu/idp](http://www.ub.edu/idp)] de la misma Universidad. Con este contexto "cultural", voy a compartir con ustedes un enfoque a estas preguntas, por tanto desde el emprendimiento, la educación continuada y la dirección de empresas.

Hace años se publico un pequeño libro que se titulo "¿Quién se ha llevado mi queso?" (Spencer Johnson, 1998). No lo he consultado para preparar esta charla y lo leí hace muchos años, pero la pregunta que les hacía también la podemos analizar desde este contexto. Todo puede cambiar, de hecho estamos cambiando muchas costumbres y rutinas, que podríamos denominar "mi queso... y por tanto cabe preguntarnos ¿dónde lo han puesto? Para hacer un paralelismo en su ámbito de experiencia, también cabe preguntarnos ¿Para qué competición debería prepararme? ¿Qué técnicas o habilidades, para comenzar, y acciones de mantenimiento para seguir debería realizar?. ¿Qué musculatura y condiciones voy a necesitar? ¿Puedo llegar a competir?

Antes de comenzar a presentarles las tres competencias que creo fundamentales en un momento de cambio como este, me gustaría formular dos preguntas previas, para ser honesto en el planteamiento: ¿Por qué debo prepararme para el cambio? y ¿Tendré condiciones si opto por ello?

### **¿Por qué debería prepararme?**

Las cosas cambian, y la flexibilidad para adaptarme a los cambios depende de mí, y de cómo me he sabido preparar para ellos. No estar preparados, supone eso mismo... que alguien puede estarlo y aprovechar esa oportunidad (llevarse mi queso).

Hasta hace un lustro muchos estudiantes de INEF se preparaban para ser profesores y profesoras de educación física. Conforme las plazas en los colegios fueron quedando ocupada y las personas fueron consolidando esos puestos de trabajo. Las nuevas generaciones han tenido que ir descubriendo "nuevas oportunidades". Esa es una de los activos que procuramos desarrollar entre las personas que cursan el posgrado con nosotros. En el máster preparamos a alumnos para crear su empresa de eventos, de preparación física, formar parte de entidades a nivel gerencial... en resumen abrir oportunidades al mercado. Incluso a nivel directivo en centros educativos. Es un ejemplo de nuevas capacitaciones, igual que otras muchas, que abren posibilidades. Aprender a generar i dirigir el cambio, comenzado por su vida profesional.

## ¿Tengo condiciones si decido competir?

Tener más o menos condiciones lo sabrá cada uno de ustedes pero si cree que tiene un mínimo de habilidades y un proyecto que le entusiasme... ya es un buen inicio. De hecho inmejorable. Seguro que puede comenzar a afrontar nuevos riesgos. En mi opinión, más que condiciones lo que es necesario son dos elementos: formación (saber de algo, en profundidad) y voluntad (fortalecer su voluntad y su resiliencia).

Les recuerdo que la pregunta que he escogido como "estructura de reflexión" es algo parecido a ¿Qué necesitare para encontrar mi queso? o, si lo prefieren, ¿Cómo puedo prepararme para el éxito?

Al preparar esta video conferencia, de las ideas que me han ido surgiendo, he escogido tres (que acabaran siendo algunas más). Tres competencias, que nos ayudarán a ser más competentes y más competitivos.

### **Primera competencia: Capacidad de planificar.**

Planificar es anticiparse al futuro, y ser capaz de identificar el camino para llegar a ese futuro deseado. Planificar no es hacer un plan, eso lo puede hacer cualquiera... y algunos planes acaban en el precipicio. Planificar es pensar cómo puedo llegar, con la gente que me acompaña, al lugar elegido y por el mejor camino. Elegido al menos por aproximación. Para ello hacen falta tres competencias adicionales:

- **Capacidad de control y aprendizaje continuo:** Tener datos y dedicar tiempo a leerlos e interpretarlos. Supone ser capaz de sacar experiencias del camino recorrido hasta el momento. Supone ganar en sabiduría, de todo lo que vamos viviendo. Analizar y recordar es importante. Si alguien tiene memoria de pez... normalmente acaba mal, y comete los mismos errores una vez y otra...no aprende. Películas como "el día de la marmota" "al filo del mañana", nos permiten identificar la capacidad que podemos desarrollar para aprender y rectificar nuestra conducta. Aprender de lo que nos está pasando.
- **Saber escuchar:** Conviene estar enfocados al objetivo, pero con las "antenas" activas. Saber escuchar a las personas que tenemos cerca. Aprender a escuchar, no es fácil. Saber "escuchar" a las cosas que nos avisan. Casi nada pasa de repente, y cuando pasa podemos hacer muy poco. Escuchar es considerar otros puntos de vista complementarios al mío.
- **Flexibilidad:** Los planes están bien, pero para recorrer el camino hace falta tener la capacidad de adaptarse al terreno, a las circunstancias, a las personas. No somos un río, decía uno de los profesores que me enseñaba marketing en la universidad. Saber cambiar de opinión, con datos, es una gran competencia que nos ayuda a acertar más. La flexibilidad nos ayuda a admitir que nos equivocamos, y a corregir cuanto antes. ¡Muy importante! También el saber pedir perdón, si corresponde.

### **Segunda competencia: Saber comunicar**

La comunicación hace al leader mas leader. Hace que se entienda el mensaje y se pueda seguir el plan marcado. Hace que se entienda por qué elegimos ese camino. Saber comunicar evita muchas frustraciones y permite hacer un equipo.

Saber comunicar, y no me voy a extender en cosas que ya otros autores pueden explicar mejor que yo, además de no disponer de tiempo en este webinar, supone dos competencias adicionales:

- Saber comunicar supone **compartir información**. Dar a conocer lo que tengo que saber. Cuando no hay información, crecen los rumores y las hipótesis. Hoy en las reuniones con los amigos siempre hay uno que acaba “preguntando a google” y se acaba la discusión. Saber comunicar es también compartir la información que se posee y que los demás tienen derecho a conocer. Compartir información es importante, y a la vez no es una habilidad podamos dar por supuesta. Se sabe bien, en la gestión de los recursos humanos, una de las acciones que genera mayor frustración es el desconocimiento de informaciones que “una persona cree que debería haber conocido”. Además la información permite reajustar conductas de manera autónoma (por ejemplo gráficas de uso de las piscinas).
- La comunicación precisa de **Empatía**. La comunicación con empatía, que tiene que ver mucho con inteligencia emocional, permite llegar mejor a la cabeza y a la voluntad de otras personas. Todos sabemos que una manera de conectar con otra persona es preguntar por algo que quiere (los hijos, el perro, un hobby). La empatía nos ayuda a entender las circunstancias, nos ayuda a entender porque actúa de esa manera, entender qué “situación” no le deja ver la realidad de manera más objetiva. La empatía no significa “ser simpático” aunque lo supone, sino que ayuda a adecuar las decisiones al mejor camino que hace más fácil seguir a los demás y que les lleva hacia el objetivo deseado.

## Última competencia: Aprender a trabajar en equipo

No es nada fácil, y se habla mucho del trabajo en equipo. ¿Es mejor? Depende de si se hace bien y si es necesario el equipo. Muchas veces basta con trabajar juntos, un poco como “Jack el destripador”... Cada uno se encarga de elaborar una parte del todo, de manera separada. De hecho muchas veces en los trabajos de la carrera en la universidad es la estrategia más efectiva. Cuando se intenta trabajar en equipo, lo acaba realizando el/la más responsable.

Hace unos meses, antes de la cuarentena impuesta en la mayoría del mundo, un jugador de un equipo de competición reconocido en España, me comentaba: “No sabes lo poco que se trabaja en equipo dentro de un equipo...”

Sí eres capaz de trabajar en equipo, y tienes a quien para ello, las posibilidades de éxito se multiplican, y los problemas son más llevaderos.

## Conclusión de esta reflexión

¿Qué necesito para encontrar “siempre” mi queso, lo escondan donde lo escondan? ¿Qué necesito para liderar el cambio? Sugiero que nos preparemos para ser competentes en tres aspectos. Para desarrollar en mí tres competencias, tres capacidades: **planificar, comunicar, trabajar en equipo**. Junto a ello: **Control** y **aprendizaje** continuo, Saber **escuchar, Flexibilidad, compartir información, Empatía**

Y como no hay nueve sin diez: la última que os diría es “**Gozar**: Pasarlo bien con lo que hagamos”. Disfrutar y reconocer el trabajo bien hecho, tanto por nuestra parte, como de las personas que trabajan con nosotros.

Muchas gracias a las personas que me han escuchado. Muchas gracia a la Universidad Católica Silva Henríquez por la oportunidad que me han ofrecido. Por si a algunas de las personas que me escuchan les puede interesar, publico un podcast mensual sobre temas de dirección y gestión en el deporte que pueden encontrar en <https://sportmanagement.buzzsprout.com> o en los podcast de Apple, Spotify o Android entre otros lugares.

Xavier M Triadó

Universidad de Barcelona.

7 de junio de 2020.

