



knowsquare .

PREPARADO POR: ELÍAS RAMOS

15 DE JUNIO DE 2010

LA ESTRATEGIA DEL ESFUERZO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

El recorrido de la selección española de fútbol en el Campeonato de Europa fue un alarde de gestión. Gracias a la estrategia desarrollada, que consistió en lo deportivo en aprovechar las características de los jugadores para evitar el desgaste físico, España se hizo con el título. Los especialistas le dan como uno de los favoritos aunque una consultora, PWC, no le concede muchas posibilidades en función de más de doscientos parámetros utilizados. Sin embargo, puede afirmarse que si el entrenador gestiona como en la Eurocopa el esfuerzo, ahora mismo es la selección con más posibilidades de éxito.

Objetivo: ganar el Mundial; medios disponibles: veinte jugadores de campo y tres porteros; estrategia: tener las condiciones físicas, técnicas y mentales mejor que el contrario para generar más ocasiones de gol y meter, al menos, un gol más que el contrario en todos y cada uno de los partidos que se disputen. Esto último, que puede ser considerado como una solemne estupidez por lo obvio es, sin embargo, el *quid* de la cuestión. Aquí también vale el titular de mi última colaboración: **“Objetivo corto, porque hay que ir partido a partido, estrategia larga”**. Hablamos, efectivamente, de que estrategia utilizas para tener una ventaja competitiva respecto al contrario que facilite meter más goles que el contrario en cada partido.

Diréis que entonces hablaba de economía de la empresa en tiempos de crisis donde hay muchos elementos variables y escasamente controlables. Pues en un Mundial ése es el escenario que hay que sortear. Cada uno de los siete partidos que hay que ganar para alcanzar la gloria y la “piñata” con 600.000 euros dentro tiene esas características, muy parecidas a cualquier estrategia empresarial con unos recursos humanos, eso sí, un tanto especiales.

Es aquí donde reside el secreto. Al menos quedó patente en la última Eurocopa. La gestión de las capacidades de los recursos humanos disponibles disponiendo un reparto del esfuerzo que mantuviera a todos los jugadores en sus mejores condiciones, fue esencial para alcanzar el objetivo. A diferencia de la consultora PWC, que analiza más de dos centenares de variables, sólo voy a utilizar tres: velocidad, descanso y distancia recorrida. Las comencé utilizando hace dos años: **“Rusia-España: la economía de la distancia”**, publicado en elconfidencial.com, donde adelantaba las ventajas con las que iba a partir la selección española.

Ese torneo puso de manifiesto la falta real de gestión en los anteriores. La tradicional “furia” se rinde ante la estrategia de “los jugones”, que con tanto éxito explotó **Luis Aragonés**. La “furia”, que es sinónimo de corazón, dejó paso a la cerebral selección de los “bajitos” y el resultado fue el triunfo.

Quiero pensar que nada fue casual, salvo los avatares propios del juego, y el peculiar entrenador y todo su equipo realizaron un ejercicio de gestión que les dio en el terreno de juego la superioridad. Haciendo un seguimiento de las características del juego de España y sus rivales detecté tres parámetros que hablan de la gestión llevada cabo y que se reflejan en casos muy concretos:

1.- Siempre recorren el mismo número de kilómetros y menos que los contrarios

Un estilo tan definido no es fruto de la casualidad. Desde la Eurocopa, la selección española juega siempre prácticamente igual: los jugadores de campo recorren en todos los partidos el mismo número de kilómetros, salvo que haya prórroga. Generalmente, la longitud recorrida por todos sus jugadores está en el entorno de los 100 kilómetros, diez menos que sus rivales.

Por ejemplo, en el partido de semifinales de la última Eurocopa, España “corrió” 100 kilómetros que, además, estuvieron repartidos entre 13 jugadores, mientras que Rusia recorrió 130 repartidos entre doce. Los dos equipos venían de disputar dos partidos duros: nosotros contra Italia y Rusia contra Holanda. La diferencia era que, mientras España había recorrido 130 kilómetros frente a los italianos los rusos habían hecho 140 contra los holandeses. Diez más y menos repartidos.

El dato es esencial para comprender la ventaja que España tuvo en ese partido y en la posterior final contra Alemania. Al terminar el encuentro contra Italia, el entrenador español hizo unas declaraciones muy significativas al expresar su voluntad de dar un descanso a **Villa** y a **Senna**. Los dos, junto a **Silva**, recorrieron el 40 por ciento del total de “**la Roja**” en aquel partido.

De hecho, **LA** dijo textualmente que no sabía como **Villa** pudo tirar su penalty con tanta seguridad “después de la paliza que se había dado”. No hay que quitar méritos a **Casillas** parando penaltis, pero es que Italia, un equipo que dosifica su esfuerzo, alcanzó los 140 kilómetros, es decir, 10 más que España. Fallaron, curiosamente, dos de los que más habían corrido.

2.- Siempre mantienen la misma velocidad punta

El esfuerzo afectó mucho y de forma muy importante en las semifinales. El único español que superó los 14 kilómetros, que es una cantidad muy importante, fue **Silva**; sin embargo, en Rusia lo superaron sus tres jugadores más importantes.

El efecto fue demoledor. Mientras que **Pavlyuchenko**, el jugador más rápido del Campeonato, alcanzó contra Holanda una velocidad punta de 32 kilómetros por hora, frente a España su máximo fue de 25,31, siempre por debajo de la punta de velocidad de los integrantes de la defensa española.

Por el contrario, **Fernando Torres**, un jugador esencial para España y que fue sustituido en otros partidos con gran enfado por parte del madrileño, alcanzó una punta de velocidad de casi 30 kilómetros, los mismos que ante Italia y los mismos que ante Alemania, cuestión que le permitió marcar el gol de la victoria que dio el título. Curiosamente, Torres nunca recorrió más de ocho kilómetros en un partido. Distancia a cambio de punta de velocidad.

Ya anuncié en **elconfidencial.com** que el explosivo jugador del Liverpool era crucial ante la lentitud que estaban demostrando los centrales alemanes **Metzelder** y **Mertesacker**, que nunca llegaron a superar los 27 kilómetros hora, ni siquiera al principio del Campeonato. Eso, que era importante, se complementaba con otra constatación: tres de los jugadores más rápidos de Alemania, junto con el cerebro del equipo habían tenido un exceso de kilometraje y en cada partido disminuían la velocidad punta.

Efectivamente, el papel de **Lahm**, **Schweinsteiger**, **Ballack** y **Podolsky**, los cuatro jugadores a los que me refería, fue deprimente. Mientras, en España, el arte de la gestión hizo que los dos jugadores con más recorrido fueran en el partido previo frente a Rusia **Iniesta** y **Sergio Ramos** con 11,3 kilómetros cubiertos mientras que “descansaban” los tres que se habían dado la paliza en el partido anterior, esto es **Villa**, **Senna** y **Silva**.

3.- Los jugadores descansados pasan mejor

El equilibrio en el desgaste físico repartiendo el esfuerzo de los jugadores es un tema de pura gestión del entrenador y de su equipo que sabían o intuían que los jugadores más descansados pasan mejor.

Distancia, velocidad y acierto. Menos distancia, mayor velocidad, más acierto explican la superioridad de un equipo sobre otro.

En el caso de España esto esencial. En el europeo de hace dos años llegaron a ser frecuentes series de más de diez pases. El reparto del esfuerzo en varios partidos jugados en un corto espacio de tiempo se traduce en manejo y control del balón de forma acertada. Los datos del partido contra Rusia fueron memorables por lo explícitos que resultan.

Xabi Hernández y **Sergio Ramos** dieron 60 pases con un 95 por ciento de acierto; El jugador del Real Madrid, que había sido criticado por su aparente pasividad en otros partidos, resurgió en éste logrando algo inaudito: igualar en número y acierto al jugador del Barcelona, un consumado especialista.

Pero no sólo eso, **Xabi Alonso** alcanzó el 100 por cien de efectividad en los 21 pases que dio. Era el efecto del reparto del esfuerzo frente a un equipo fuertemente desequilibrado, al igual que pasó con Alemania donde la gestión fue magnífica y cada uno pudo aprovechar mejor sus características frente a un equipo que había basado toda su estrategia y todo su esfuerzo en cuatro jugadores.

España, al borde del éxito

Independientemente del éxito obtenido por los jugadores, una cosa parece clara: en la Eurocopa había una estrategia muy definida que es de suponer que había tenido en cuenta factores como los expuestos en el comportamiento deportivo del grupo. Si se repite, **“la Roja”** ganará el título.

La cuestión está en saber si en la mente del actual equipo de entrenadores y analistas que dirige **Del Bosque** existe la misma mentalidad y estrategia. Aunque la prensa española es parca en estadísticas sobre el comportamiento de los jugadores, por lo visto en el último partido amistoso frente a Polonia, España actuó de manera muy similar a lo visto en el Europeo de Austria.

Aunque hay variables nuevas que hace plantearse varios interrogantes sobre la adaptación de los jugadores incorporados al estilo y estrategia; el factor de recuperación de tres jugadores esenciales que han estado lesionados y el efecto del cansancio acumulado en el Campeonato de Liga, España deduzco que no llegó a traspasar la barrera de los 100 kilómetros con una efectividad grandiosa.

La capacidad de recuperación de **Torres**, **Iniesta** y **Fábregas** después de sus lesiones y que alcancen la punta de velocidad adecuada es vital para que luzcan sus mejores características. Para la selección es sumamente importante la capacidad de desbordar del jugador del Liverpool. Para ello debe tener una velocidad punta que no baje nunca de 30 kilómetros a la hora, cifra que no supera ningún central que juegue en Europa por lo visto en la última Eurocopa.

En el tercer caso es importante conocer el recorrido que puede tener un jugador como **Xabi Hernández** que es el “ideólogo” de la selección. Los descansos que le ha dado **Del Bosque** en los amistosos previos indican que necesita un cuidado especial para que mantenga fresca su cabeza. En el supuesto caso de que se alcanzara la final, no debería llegar con más de 45 kilómetros acumulados.

Pero el caso más preocupante es el de la aportación de los “nuevos”, sobre todo, y a priori, el éxito de la selección puede depender de la aportación de tres reservas puros como **Mata**, **Javi Martínez** y **Llorente**. Por diferentes razones, los tres tienen la característica de desordenar el juego de la selección. Es pura teoría, pero lo bueno que aportaban los tres jugadores sustituidos, **Senna**, **Cazorla**

y **Güiza** es que se sabían el papel. El primero, por oficio; el segundo, por voluntad; y, el tercero, por genialidad.

El entrenador es de suponer que tendrá en la cabeza sus cometidos y en los papeles sus capacidades, pero habrán de confirmar con números sus aportaciones cuando les toque sustituir a los titulares. Por los partidos ocasionales que he visto a lo largo de la temporada, **Llorente** tiene limitaciones físicas relacionadas con la velocidad y nunca le he visto una genialidad; **Mata** es un jugador que da la impresión de que es inestable anímicamente, sobre todo cuando tiene misiones de una cierta rigidez; y **Javi Martínez**, que es un maratoniano confuso en un equipo confuso como lo es el Athletic de Bilbao. Lo mejor que puede hacer es no cambiar el paso a un partido.

Por lo que se refiere a los posibles contrincantes, el panorama no es muy halagüeño. Lo lógico es que tenga que superar a Portugal o Brasil en octavos, a Inglaterra, Serbia o Alemania, en cuartos y a Italia u Holanda en semifinales. Todo esto si no hay sorpresas de algún equipo africano como Ghana. El panorama no es fácil para nadie, pero los más desestabilizadores, por desconocidos y jóvenes, son los países africanos y Serbia que presenta un equipo muy joven, sobre todo en defensa y un entrenador que suele hacer equipos ordenados y bien gestionados.

España tiene una característica curiosa y es que, con ese juego de pases que desarrolla y explosión final, en todos los partidos marca y eso es buena señal, aunque sea en los minutos finales. Precisamente eso quiere decir que mantienen la cabeza fría y que no están agotados más allá de lo normal.

La Selección debe tener un esquema de juego que, en términos estadísticos, intente no sobrepasar los 95 kilómetros a lo largo de un partido, repartido entre los trece jugadores que es lógico que se utilicen en cada encuentro. Es importante que se turnen en el esfuerzo. Ningún jugador puede irse de la Primera Fase con más de 30 kilómetros en las piernas. Algunos, como **Xabi, Iniesta, Navas, Silva, Villa, Torres y los laterales**, no deberían acumular en los tres primeros partidos más allá de los 22 kilómetros por cabeza.

En esa estrategia, basada en la economía de los kilómetros, se fundamentará el éxito de España si las centenas de circunstancias que ocurren en un partido no son muy negativas para **“la Roja”**. Ni siquiera Brasil, que utiliza históricamente ese “brebaje”, está en condiciones de superar a la selección española.

El entrenador debe, o ha debido, diseñar esa estrategia y no caer en la tentación de deslumbrar en cada partido. En este caso daremos la razón a aquellos desaprensivos estrategas militares que piensan que cuando se inicia una guerra lo que importa no es tener la razón sino conseguir la victoria. Dejémonos de batallas y seamos conscientes de que España es la única selección que parte con 50 por ciento de posibilidades de éxito.

Conclusiones

La analogía de lo expuesto anteriormente, entre líneas (nunca mejor dicho), con el mundo empresarial creo que está clara.

Precisamente, Peter Drucker compara el trabajo en equipo con tres deportes: el beisbol, dobles de tenis y el fútbol. En el primero de ellos cada jugador está altamente especializado en la función a desarrollar y recibe instrucciones específicas, válidas solo para él, de su entrenador. En dobles de

tenis la figura de éste no es tan determinante, toda vez que son los propios jugadores los que se apoyan mutuamente, refuerzan sus puntos débiles y comentan la táctica de cada punto. El fútbol es como una orquesta sinfónica donde cada jugador recibe instrucciones generales y particulares a su puesto. Sea cual fuere el deporte elegido lo que está claro es que sin esfuerzo el partido se pierde.

El éxito en las empresas se consigue cuando sabemos obtener de las personas que nos rodean lo mejor que pueden dar de sí. Para ello, el entrenador, “líder inspirador” (Zenger, Folkman, Edinger), debe proporcionar “de arriba hacia abajo” confianza, y motivar, “de abajo hacia arriba” entusiasmo y lealtad, obteniendo de esta manera, con toda seguridad, un alto rendimiento.

Estos aspectos, que llevan inevitablemente a la elevación de la persona por encima de sus propios límites, requieren del esfuerzo de directivos y colaboradores y, más que añadir, hay que esculpirse a sí mismo –tarea personal– a golpe de cincel, como si fuéramos un bloque de granito, eliminando o mitigando los defectos que con el tiempo se nos han enquistado, hasta dejar la obra maestra que podemos llegar a ser. Dichos defectos pueden ir desde el orgullo, la soberbia y la vanidad hasta la indolencia, la calumnia o el descuido de nuestras responsabilidades. En el mismo caso del ejemplo del escultor, está el viñador, que una vez realizada la cosecha, buena o mala, poda los sarmientos de la vid para obtener una uva con mayor grado y un mejor vino. Tal vez no se trate siempre de hacer, hacer y hacer, sino de quitar, quitar y quitar.

Empecemos todos en nuestras empresas la gestión del esfuerzo por el esfuerzo íntimo y personal y tendremos como consecuencia unos resultados sorprendentes al darnos cuenta de que un equipo de 10 obtiene resultados de 15 y que $1+1=3$. Y no olvidemos que “la felicidad provoca mayor productividad”.

© Elías Ramos

© Know Square S.L.