

BORIS FRANZ BECKER
(45)

Nacionalidad: alemana

Entrenador: Bob Brett

Puesto en el ranking mundial: ex número 1

Logros: ganó seis veces el campeonato de singles Grand Slam, fue medalla de oro olímpica en dobles y el jugador más joven en ganar Wimbledon a los 17. Ganó 3 finales ATP Masters World Tour. La revista *Tennis* lo calificó en el puesto número 18 en su lista de los 40 jugadores más grandes de la historia de 1965 a 2005.

**BOB BRET,
ENTRENA-
DOR DEL CÉ-
LEBRE TENISTA
ALEMÁN BORIS
BECKER Y DE LOS
CAMPEONES CROA-
TAS GORAN IVANIŠEVIĆ
Y MARIN ČILIĆ, DICE
QUE, EN CUALQUIER DIS-
CIPLINA, TODO FUNCIONA
IGUAL: LA CLAVE DEL ÉXITO
RADICA EN APOSTAR A LOS IN-
DIVIDUOS CON MÁS POTENCIAL.**

TALENTO HAY UNO SOLO

Los jugadores de alto desempeño, sean presidentes ejecutivos famosos, vendedores de primer nivel, grandes desarrolladores de productos o estrellas profesionales de cualquier oficio, tienen habilidades muy buscadas, y pueden ejercerlas en cualquier lugar del mundo. ¿De qué forma lograr el mejor desempeño sostenido de un individuo de esta categoría?

Los grandes entrenadores deportivos —como Harry Hopman en tenis, Bill Walsh en fútbol o Mike Krzyzewski en el básquet universitario estadounidense— son ejemplos sobresalientes. Detectan personas con un desempeño extraordinario y crean un legado de excelencia sostenida.

¿Cómo llevar las lecciones que deja el desempeño deportivo brillante al mundo de los negocios? Para explorar esta pregunta, dos tipos de entrenadores diferentes, Bob Brett y Roger Martin, cuentan sus experiencias.

Bob Brett dedicó su carrera a entrenar a los tenistas con los mayores logros y reconocimientos, incluidos Boris Becker (que alguna vez fuera número uno del mundo, además de ganar seis Grand Slams), Goran Ivanišević (número dos del mundo y campeón en Wimbledon), y Marin Čilić (actual número 15 del ranking global). Además, Brett es consultor de alto desempeño de Tennis Canada, el consejo nacional de administración de ese deporte,

ya así fue como conoció a Roger Martin, su presidente. En su función actual como decano de la Escuela Rotman, en su carrera anterior como socio de Monitor Company, y más recientemente como asesor de presidentes ejecutivos, Roger Martin dedicó décadas a trabajar con los talentos de más alto desempeño en el ámbito de los negocios.

¿Cómo sabe usted quién "tiene lo que hace falta" para ser campeón en el tenis?

(Bob Brett) Se empieza con el talento de primer nivel, que es una combinación de capacidad para aprender, capacidad para leer el juego y habilidad física. Sin embargo, no podemos ignorar el deseo y el carácter. En general, en el tenis hay tres cosas que se deben mirar: manos, pies y ojos. En las manos, la facilidad con la que el jugador le pega a la pelota y la pelota sale de la raqueta; en los pies, una cierta gracia y eficiencia en los movimientos, y en los ojos, una chispa, un grado de atención aguda y capacidad para aprender observando e imitando sin que se necesiten demasiados detalles.

La habilidad para aprender debe ser una constante en los campeones. Pero la definición de talento varía según la industria. ¿Qué piensa del talento en el mundo de los negocios?

(Roger Martin) Bob parece tener una definición con más matices de lo que es el talento en su campo que la que yo tenía cuando me inicié en el mío. Tiene una heurística que ha ido perfeccionando en sus 30 años de experiencia. Cuando yo era más joven, intenté desarrollar a demasiada gente que carecía de ese talento básico. Pero ése fue mi error, no el de ellos. Ahora me he puesto más selectivo. Trato de limitar mi servicio de consultoría a los CEO de primera línea y a los pupilos con un gran talento. El desafío siempre radica en identificar al talento en el que realmente se justifica invertir. No es difícil analizar el mundo y encontrar a los individuos más talentosos, pero ese talento ya es muy costoso y, a menudo, ya ha definido la forma en que funciona. La clave está en encontrar el potencial. ¿Quién tiene el potencial para sobresalir? En los negocios, tiene que ver con la capacidad para trabajar con la heurística, operar en medio de la complejidad con reglas generales e intuición, en lugar de ejecutar un algoritmo. En el área de consultoría, y en general en el trabajo intelectual, buena parte de la tarea requiere la aplicación del criterio personal. Entonces, eso es lo que busco. Significa detectar las primeras señales débiles del potencial futuro.

(B.B.) En lugar de focalizarnos totalmente en el desempeño pasado y actual, la pregunta más importante para seleccionar a los jugadores de alto desempeño es: "¿Hasta dónde podría llegar?". ¿Qué podría construirse sobre estos cimientos promisorios? Al entrenarlos, el interrogante es: "¿Qué podría lograr este individuo?". ¿Dónde están las fortalezas y cómo relacionarlas, cómo reducir al mínimo las áreas de debilidad? Es importante entender cómo la gente talentosa lidia con la presión, qué los motiva, cómo enfrentan el fracaso y las limitaciones, y qué es lo que más valoran.

Hay atletas extraordinariamente talentosos que no logran ser campeones y jóvenes brillantes que no triunfan. Más allá del talento, ¿qué otra cosa hace falta?


(B.B.) Los atributos que busco son similares a los que mi amigo Stan Nicholes, el gran entrenador de la fuerza y la preparación física, llamaba "las cualidades de un campeón". Son cuatro: primero, la capacidad para jugar de la mejor manera cuando hace falta; o sea, jugar al mejor nivel cuando la presión es más alta. Segundo, la capacidad para ir más allá de las expectativas o los niveles de dolor, para tener la fortaleza de ser mejor que nunca antes, mejor que lo que cualquiera creería posible. Tercero, la capacidad para superar las dificultades, sortear el obstáculo en lugar de desmoralizarse. Y cuarto, la lealtad, el compromiso con un equipo, un entrenador y un régimen de largo plazo.

(R.M.) Hay una gran interacción con el mundo de los negocios si tenemos en cuenta esta lista de criterios. Cuando reflexiono sobre cómo pensaba en los que

sobresalieron genuinamente en mi vida como consultor, hay algunos elementos predominantes. El deseo por superar las expectativas es uno. Los talentosos tienen la predisposición a buscar una gran solución para un cliente cuando al cliente le bastaría con una buena solución. Y, en términos de superar la dificultad, creo que tiene que ver con el aprendizaje. En la vida, chocamos contra muchas paredes. Cuando los que alcanzan un gran desempeño chocan contra una pared, la ven como una oportunidad para aprender y crecer. En los negocios, en el largo y complejo camino hacia la cima, si usted no es de los que aprenden, no va a llegar muy lejos.

En otras palabras, para mucha gente, chocar contra una pared es el fin; en cambio, para los talentosos, es el

LOS CAMPEONES
NO SE MIDEN CON
RESPECTO AL TRIUNFO DE
HOY SINO EN RELACIÓN CON EL
FUTURO POSIBLE.
EN LUGAR DE DESCANSAR
CONFORTABLEMENTE
EN SU LUGAR DE NÚMERO UNO,
SE ESFUERZAN
POR HACER LAS COSAS
AUN MEJOR, PARA
LLEGAR A SER
EL NÚMERO CERO.



MARIN CILIC (25)

Nacionalidad: Croata

Entrenador: Bob Brett

Puesto en el ranking mundial: 9

Logros: N° 2 del mundo en 2005 en la categoría junior. Ganador de un Roland Garros. Se lo suele comparar, por su estilo y altura, con el tenista argentino Juan Martín del Potro.

EL BUEN EJEMPLO DEL DEPORTE



Bob Brett

nacido en Australia, es uno de los entrenadores de tenis más reconocidos del mundo. Se dedicó a este deporte y a sus jugadores líderes durante los últimos 35 años. Su etapa más famosa como entrenador fue el período 1987-1991, cuando guió los pasos del alemán Boris Becker, que se alzó con el Abierto de Australia, Wimbledon y el Abierto de los Estados Unidos.



Roger Martin

es decano, está a cargo de la Cátedra de Investigación Premier en Competitividad y Prosperidad y es profesor de Gestión Estratégica en Rotman. Su último libro es *Playing to Win: How Strategy Really Works*, junto a A. G. Lafley (Harvard Business School Press, 2013).



Jennifer Riel

es directora asociada del Desautels Centre for Integrative Thinking en la Escuela de Negocios Rotman.

comienzo. ¿Qué ocurre con los demás elementos que cita Bob, jugar bajo presión y la lealtad?

(R.M.) La lealtad es un punto muy importante. Si usted desea que alguien invierta en capacitarlo, será mejor que no abandone a mitad de camino. Sería una gigantesca pérdida de tiempo que alguien abandone el barco cuando está a mitad de camino en su proceso de desarrollo. Entonces, el compromiso es necesario para llegar a un gran desempeño. Escribí sobre la maestría y la originalidad antes, y creo que ambas son importantes. Tal como dijera Malcolm Gladwell sobre la regla de las 10.000 horas en *Outliers*; lleva mucho tiempo llegar a la auténtica maestría, haya sido usted bien capacitado o no. Respecto de jugar al máximo de su nivel cuando más importa, de algún modo, el mundo de los negocios facilita este punto. Bob no puede salir a la cancha con un jugador durante un partido; en cambio, yo siempre puedo ir a una reunión importante de empleados junior para darles mi apoyo. Sin embargo, no cabe duda de que, a su debido tiempo, el empleado junior tendrá que llegar a los más altos niveles de desempeño sin que yo esté presente. Tienen que jugar dando el máximo de su potencial y más también.

Como en todo, la mentalidad importa. Éste es un aspecto crítico de la diferencia entre los campeones, los que maximizan su capacidad, y los que no lo hacen.

(B.B.) Sí. Los campeones asumen una responsabilidad personal por su desempeño. Pueden —y hasta los entusiasma— ser parte de una idea del entrenador y hacer el resto solos. Aceptan no tener el cuadro completo de situación, y asumen el riesgo de intentarlo de todos modos. Pueden trabajar en un proyecto inconcluso, crear una sección crítica de la iniciativa y ejecutarla cuando hace falta. Están ansiosos por ser dueños del desafío y ven al entrenador como una fuente de orientación general e inspiración, más que como una fuente de instrucciones detalladas.

En 1985, Ivan Lendl era el número uno del tenis mundial. En ocasiones, compartía conmigo nuevas rutinas de entrenamiento que agregaba porque creía que le iban a permitir mantener su supremacía. Los campeones no se miden con respecto al triunfo de hoy sino en relación con

CON LOS EMPLEADOS DE ALTO DESEMPEÑO HARÍA FALTA BASTANTE MÁS PERSONALIZACIÓN. PORQUE ELLOS SON DISTINTOS. NUNCA VAN A SER IGUALES Y NO SE LOS PUEDE TRATAR DE LA MISMA MANERA.

el futuro posible. En lugar de descansar confortablemente en su lugar de número uno, se esfuerzan por hacer las cosas aún mejor, para llegar a ser el número cero. Ser campeón tiene que ver con correr el arco; una repetición más, una pesa más pesada, encarar una oportunidad que no es cómoda pero parece correcta.

¿Cómo se entrena a ese individuo?

(B.B.) Hay que trabajar con lo que uno tiene y construir ventajas a partir de allí. Existe una gran diferencia entre trabajar con jugadores del circuito profesional o con principiantes. Con los jugadores jóvenes, hay una ventana de desarrollo más grande, durante la cual la visión de un entrenador puede ser más creativa. En este punto, uno debe ser consciente

y estar a tono con los elementos del desempeño de un individuo que atrae su atención, algo que lo diferencia de los demás y que podría darle una ventaja competitiva en los niveles más altos. ¿Dónde están las fortalezas —las potenciales armas— desde una óptica técnica, física y psicológica? Y luego desarrollar estas áreas hasta convertirlas en una ventaja competitiva sustentable... Allí puede haber un campeón.

(R.M.) Todos los que alcanzan un alto desempeño son diferentes, y necesitan un enfoque distinto hacia su desarrollo. Pero el entrenamiento de largo plazo es menos ubicuo en el mundo de los negocios que en el deporte. En el tenis, prácticamente

todos necesitan un entrenador para ser exitosos, y la mayoría de los grandes permanecen junto al mismo entrenador durante largos períodos. En los negocios, muchas estrellas tienen mentores informales, pero no alguien que los capacite en el largo plazo. Me pregunto cuánto mejores podrían llegar a ser si la capacitación fuera real y consistente. Es un punto interesante: mucho se ha escrito y estudiado sobre cómo gestionar y desarrollar a la mayoría de los ejecutivos. Pero creo que con los empleados de alto desempeño haría falta bastante más personalización. Porque ellos son distintos. Nunca van a ser iguales y no se los puede tratar de la misma manera. Usted tiene que trabajar con lo que ellos tienen, saber bien qué es y encontrar un camino personalizado hacia adelante.



GORAN IVANIŠEVIĆ (41)

Nacionalidad: Croata

Entrenador: Bob Brett

Puesto en el ranking mundial: ex número 2

Logros: fue el único jugador en ganar en Wimbledon como invitado en 2001. Se alzó con un Grand Slam en 1995, entre otros premios.



Talento hay uno solo.

Continuación de página 68

La idea de que entrenar para el alto desempeño significa adoptar un enfoque individualista hacia el desarrollo es interesante. Cuando se trata sobre qué construir, ¿cuánto le pertenece al entrenador y cuánto al jugador?

(B.B.) Un aspecto vital del entrenamiento es entender y evaluar lo que hay en la mente del jugador respecto de lo que cree que puede lograr. La imaginación del jugador es crítica para cualquier éxito. Los entrenadores pueden alentar el desarrollo de la creatividad, del pensamiento independiente, para que el jugador tenga la capacidad para tomar decisiones efectivas bajo presión. El entrenador no puede hacer la jugada perfecta en el momento perfecto; el jugador necesita poder pensar en ese punto cuando está en la cancha bajo presión.

(R.M.) El criterio es una parte muy importante de su enfoque, Bob. Prácticamente toda su filosofía se basa en el criterio. Usted parece aceptar que no hay una regla única, una sola cosa correcta que funciona siempre. Las reglas son mucho más fáciles. Hay gente que dice: "Quiero la regla. Déme la regla que dice que en tanto llegue a trabajar a las nueve de la mañana y me vaya a las cinco de la tarde, habré cumplido con un día de trabajo", en oposición a: "No, en realidad, usted tiene que hacer algo útil".

(B.B.) En el entrenamiento para el alto desempeño no hay una regla única. Hay momentos en que no es oportuno decirle nada a un jugador. Es mejor esperar a otro día para que el momento sea el correcto; hasta hay que aguardar un par de meses para encontrar la oportunidad

en que el feedback tendrá el mayor impacto y será más significativo. Tiene que ver con elegir el mejor momento para el jugador. En ocasiones, sencillamente no está listo para escucharlo, y las palabras se desaprovechan si usted insiste en decirselo en esa oportunidad.

¿Cuál es el mejor momento para entrenar a un jugador para el cambio?

(B.B.) Empezar en una etapa temprana es grandioso pero, a menudo, el momento ideal para trabajar con un jugador es cuando se siente frustrado por lo que percibe como una falta de éxito. En este punto, es más probable que el individuo se abra y sea más receptivo a las nuevas ideas. Cuando todo funciona bien, el entrenamiento puede ser complicado. Para un jugador que está teniendo un desempeño extraordinariamente bueno, sugerirle cambios puede ser visto como demasiado riesgoso porque, cuando un individuo sigue el consejo de su entrenador, el desempeño puede en verdad empeorar al principio hasta que se estabiliza y luego avanza. En el tenis, se necesitan entre seis y nueve meses para que los cambios en el juego de un tenista —sean técnicos, físicos, estratégicos e incluso psicológicos— se consoliden y el progreso sea visible. Entonces, cuando se trabaja con un individuo vacilante, las instrucciones deben darse con simpleza, claridad y paciencia. Durante esta fase, la postura emocional del entrenador debe ser de refuerzo positivo y firmeza en la orientación, y no de frustración.

(R.M.) Los empleados de alto desempeño necesitan mucho crédito. Los motiva el elogio y el reconocimiento, y no sólo el dinero. Entonces, necesitan que su instructor sea positivo. Dejar que su alumno asuma la responsabilidad por el éxito. Esto es lo que significa ser un gran entrenador: ayudar a otros a ganar.

¿Qué dicen o hacen para conseguir el máximo desempeño?

(B.B.) Primero, decirles a los jugadores qué hacer, y no qué no hacer. Muchos entrenadores sienten la tentación de fo-

calizarse en lo que alguien está haciendo mal, y ése es un error.

(R.M.) No decirle a alguien lo que no debe hacer es muy difícil. Es como que nos pidan que no pensemos en un elefante; lo hacemos de inmediato.

(B.B.) El "no" es negativo, mientras que "pruebe de este modo" es positivo.

(R.M.) Tiene que ver con comunicar con sumo cuidado. Si lo que usted decida hacer va a estar basado en los principios más que en las reglas, y va a tratar a los individuos de manera diferente según sus necesidades, entonces tendrá que explicarles qué está haciendo y por qué.

(B.B.) Además, respete el derecho del individuo a preguntarle por qué debería seguir ese camino recomendado. Un entrenador cuya meta es el alto desempeño busca producir el pensamiento independiente, un carácter fuerte y la buena disposición a correr el riesgo de fracasar para conseguir el éxito más adelante. Un entrenador estará perdido si el objetivo se limita a llevar sus propios pensamientos a la mente del jugador. En los momentos críticos, es el jugador y no el entrenador el que deberá tener un desempeño del más alto nivel. Cuando un jugador está en la cancha central de Wimbledon se sienta a una buena distancia de la cancha. Los jugadores tienen que poder tomar decisiones por sí solos, que derivan de las conversaciones y la repetición, primero durante los eventos menores y luego durante los mayores.

¿Cómo se ocupan de un individuo de alto desempeño que ha fracasado?

(R.M.) Los individuos de alto desempeño son difíciles. Son egoístas por naturaleza o no serían grandes; de voluntad firme, o no se esforzarían lo suficiente; inquietos, nerviosos, porque pertenecen a un ámbito de gladiadores en el cual perder es obvio y doloroso. Los grandes talentos muchas veces echan las cosas a perder. Y cuando eso sucede, piden perdón (después de no haber pedido permiso). Entonces, saber perdonar los errores es importante. ▀