



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

Título de la Tesina
Estudio Cualitativo de Liderazgo Aplicado al Fútbol y los
Negocios.

Que para obtener el grado de:

Especialista en: Alta Dirección

Presenta: Luis Arturo Vargas Morales

Tutor: Romeo Vite López

México, D.F. Enero 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	1
Planteamiento del Problema	2
Objetivos Generales	3
Introducción	4
Capítulo I ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?	6
1.1 Tipos de liderazgo	8
1.1.1 Líder Autocrático	8
1.1.2 Líder Democrático	10
1.1.3 Líder Liberal	13
1.2 Teorías de liderazgo	15
1.2.1 Teoría X y Y	15
1.2.2 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	19
1.3 Grandes líderes del Fútbol	23
1.3.1 Jugadores	23
1.3.2 Directores Técnicos	26
1.3.3 Directivos.....	32
1.3.3 Líderes en los tres ámbitos.....	34
Capítulo II ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?	37
2.1 Teorías de Motivación	39
2.1.1 Teoría de Maslow	39
2.1.2 Teoría de Vroom	42
2.1.3 Teoría de Herzberg	43
2.2 Tipos de Motivación	44
2.2.1 Motivación Intrínseca y Extrínseca	44
2.2.2 Motivación Trascendente.....	47
2.2.2 Motivación Positiva y Negativa	48
2.2.2 Motivación Natural, Interesada y Humanística	50
2.3 Técnicas de Motivación	52

Capítulo III ¿QUÉ ES UN EQUIPO?	55
3.1 Causas de Disolución de los equipos	58
3.1.1 Metas y objetivos confusos	60
3.1.2 Errores en la toma de decisiones	63
3.1.3 Problemas Interpersonales	66
3.2 Mal funcionamiento de los equipos	68
1.3.1 Fallos en el liderazgo	68
1.3.2 Ambiente tóxico en el equipo	70
1.3.3 Confianza Perdida.....	72
Capítulo IV ¿QUÉ CUALIDADES POSEÉ UN LÍDER?	75
4.1 Carácter	76
4.2 Confianza	78
4.3 Pasión	80
4.4 Estilo	82
4.5 Compromiso	84
4.6 Talento y Éxito	87
4.7 Autodisciplina	89
4.8 Relaciones	90
4.9 Responsabilidad	92
Capítulo V ENTREVISTAS PARA ESTUDIO CUALITATIVO	93
5.1 Directivos	93
5.2 Directores Técnicos	104
Conclusiones	130
Bibliografía	135

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, es útil para identificar a líderes potenciales en las organizaciones, tomando en cuenta a diferentes autores y a su vez observaciones y percepciones personales.

El liderazgo es un conjunto de habilidades reunidas en una persona, capaz de hacerse notar entre un grupo de personas y debe reunir características como la confianza, estilo, autodisciplina, carácter, responsabilidad, talento y éxito, compromiso, saber relacionarse con las demás personas y sobre todo tener pasión en las cosas que hace.

Para que exista la figura del líder es imprescindible que exista un equipo, y va a ser el mismo líder quien tenga las riendas de este grupo, y lo guíe por el camino correcto.

Un equipo se puede ver afectado por diferentes factores, entre los que destacan los objetivos confusos, los problemas entre los integrantes del equipo, la confianza perdida en el líder o la implementación de un mal liderazgo, que terminarán disolviendo el grupo o repercutiendo en su funcionamiento.

Una forma de combatir al mal funcionamiento es la motivación, partiendo de teorías de grandes autores y tipos de motivación que son utilizados dentro de los equipos de trabajo, así mismo se encuentran técnicas de motivación que se pueden implementar en los grupos para lograr que el equipo de lo mejor de sí, sin la necesidad de dar recompensas como el dinero.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Podemos identificar claramente, que hoy en día el liderazgo en las empresas es una habilidad que debiese de tener desarrollada de una gran manera el alto directivo de las organizaciones. Para el ámbito futbolístico esto no es la excepción, en este deporte esta capacidad es mostrada en la mayoría de las situaciones, tanto dentro como fuera de la cancha.

En nuestro país este deporte es el más popular y reconocido, por lo que se pretende relacionar las aptitudes y características tanto de un entrenador, un futbolista como de un directivo con un alto directivo de una empresa.

Se toma en cuenta este deporte ya que es un tema del cuál la mayoría de los mexicanos tienen conocimiento y familiaridad que permitirá facilitar el uso de los conceptos al trasladarlos a un negocio.

OBJETIVOS GENERALES

- Identificar las semejanzas y diferencias que existe entre un ejecutivo y una figura (jugador, entrenador, directivo) en el fútbol.
- Identificar las ventajas de elegir el tipo de liderazgo adecuado
- Describir la importancia que tiene el liderazgo dentro de las empresas.
- Puntualizar el valor que tiene el liderazgo en un equipo de futbol.
- Establecer los tipos de liderazgo más efectivos en el fútbol y los negocios.
- Analizar las posiciones donde debe existir liderazgo en un equipo de fútbol.
- Identificar las características que hacen de una persona un líder.
- Verificar el grado de importancia de la motivación en los equipos de trabajo.
- Identificar las técnicas de motivación más eficientes en los negocios.
- Observar la relación que existe entre liderazgo con el éxito y el fracaso.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo, muestran diferentes conceptos de liderazgo, escritos por varios autores, los cuales son relacionados con el fútbol y trasladados desde este deporte hacia los negocios. Así mismo se presentan los tres tipos de líderes: Líder autocrático, líder democrático y líder liberal, se ejemplifica con figuras en el futbol para entender mejor dichos tipos.

Por otro lado se podrá ver dos de las teorías del liderazgo, la teoría X y Y, que se enfoca en el comportamiento de los seguidores y la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que se enfoca en la actuación del líder de acuerdo con lo que se le vaya presentando.

Se podrá observar conceptos de motivación así como la importancia que tiene para la aplicación de un liderazgo eficaz, así como la importancia que tiene dentro del futbol y los negocios. Así mismo leer las diferentes teorías de motivación que se consideraron más importantes y relevantes como la teoría de Maslow, la teoría de Vroom, y la teoría de Herzberg, viéndola desde una perspectiva que se puede aplicar al fútbol.

Se describen los tipos de motivación los cuales están ejemplificados con situaciones actuales en el ambiente futbolístico. Por último, se puede encontrar diferentes técnicas de motivación obtenidas mediante la observación y que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de organización, se muestran las ventajas de su implementación así como los riesgos entre los cuales puede incurrir el uso de estas técnicas.

Es importante reconocer las diversas definiciones acerca de un equipo, vistas desde un enfoque basado en los deportes y negocios, a su vez contiene las principales causas de disolución de los equipos, brindando ejemplos claros que muestran las características de dichas causas, entre las que se encuentran metas y objetivos confusos, errores en la toma de decisiones y problemas interpersonales, que se considera la principal causa para que los equipos comiencen a fallar, o a bajar su nivel de eficiencia.

Así mismo a lo largo de esta tesina, se encuentran las razones por las cuales los equipos funcionan de manera deficiente, entre estas razones destacan un liderazgo mal empleado, un ambiente tóxico dentro del equipo, lo cual es recurrente que se encuentre dentro de las empresas y la pérdida de confianza de los seguidores en el líder.

También se pueden encontrar las características que debe de tener una persona para ser un líder, enfatizando que la confianza es la principal de ellas, tanto confianza en sí mismo por parte del líder y poder generar confianza a sus seguidores; Estas cualidades están desarrolladas basándose en 2 grandes figuras del liderazgo, el primero de ellos es John C. Maxwell, este autor ha escrito más de 80 libros que se centran en el tema de liderazgo, el segundo es Jorge Valdano, jugador, director técnico y directivo de fútbol que se ha dedicado a escribir diferentes libros de liderazgo y fútbol.

Por último hay una serie de entrevistas, tanto con directivos que han o están inmersos en el fútbol, como directores técnicos.

CAPÍTULO I ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.¹

Por lo cual observamos que el liderazgo lo podemos considerar como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Para la administración de empresas, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente así también para el fútbol las actividades mencionadas anteriormente se reparten dentro de 3 figuras: El directivo que se va a encargar de gestionar, convocar y evaluar, el director técnico, que tendrá que motivar, incentivar y promover así como evaluar a los integrantes de su equipo. Por último se encuentra el jugador, que en el papel de líder tiene que tomar la iniciativa para sacar adelante al equipo.

El autor Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”.²

¹ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw-Hill, 2006, 562 pp.

² Daft, Richard, *La experiencia del liderazgo*, Editorial Thomson Learning, 2006, 720 pp.

“El liderazgo puede ser la solución a muchos problemas, pero es una solución, solo si nos comprometemos con un futuro diferente, nos hacemos cargo como líderes y aprendemos a dar poder a aquellos que nos siguen”.³

Se puede pensar que el éxito o el fracaso, es gracias únicamente a las habilidades técnicas y el rendimiento con el que cuenten los integrantes del equipo, tanto el fútbol como los negocios se basan en la relación de entre jugadores o empleados y directores técnicos o gerentes así como directivos. Existen momentos cuando las cosas no van del todo bien o como se planean, debe de existir una persona capaz de sacar la cara por el grupo y así a base de liderazgo convencer al grupo, crear confianza en sus estrategias y ofrecer confianza delegando actividades y con esto lograr los objetivos. Logrando así una fortaleza en el grupo para salir adelante, es decir, en los grupos de trabajo no solo se necesita de un gran talento, sino también de un plus como lo es el liderazgo.

“Un equipo necesita líderes, el entrenador y uno de los jugadores, este último es un líder moral, que dispone de una fuerte personalidad, capaz de imponerse sin vacilación. Es, de cierta manera, el enlace entre el entrenador y sus compañeros. Lamentablemente, no se les encuentra frecuentemente. De manera que es menester formarlos a partir de su juventud”.⁴

Cómo podemos observar, de acuerdo al manual de FIFA, el organismo encargado del fútbol profesional, citado anteriormente, el liderazgo es una parte fundamental

³ Selman, Jim, *Liderazgo*, Editorial Pearson Prentice Hall, Buenos Aires 2007, pág. 8.

⁴ Manual Fifa Para Entrenadores de Fútbol 2014.

en los equipos de juego, aunque el tener un director técnico o jugador con esta habilidad es una tarea difícil de conseguir.

1.1 TIPOS DE LIDERAZGO

En diferentes aspectos de nuestras vidas, podemos encontrarnos con líderes, especialmente asociamos este tipo de término dentro de las empresas y los deportes, pero al haber un grupo es necesaria la existencia de un líder. A lo largo de la historia, se pueden encontrar diferentes tipos de liderazgo, pero no todos estos estilos de liderazgo han tenido éxito. A continuación se van a definir los tres estilos de liderazgo que más éxito tienen en las organizaciones, esta es la causa principal de que sean los más comunes.

1.1.1 Líder Autocrático

“Líder autocrático: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.”⁵

⁵ <https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/ii-liderazgo-y-manejo-de-grupos/3-0-liderazgo/3-3-tipos-de-liderazgo-segun-max-weber>

Como podemos observar, en este estilo de liderazgo, el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. En el liderazgo autocrático, los subordinados o seguidores se tienen que limitar a saber los objetivos y actividades a realizar, delimitadas por el líder y llevarlas a cabo.

El líder autocrático, es especialmente eficiente en momentos de crisis, debido a que no existe la necesidad de responder demasiadas preguntas que hagan los subordinados. Una de las desventajas, radica en que si existen personas con un alto nivel educativo o los liderados tienen talento, cuesta la adaptación a no cuestionar y sólo llevar a cabo tareas. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones.

Las características de este tipo de liderazgo son las siguientes:

- El líder toma todas las decisiones
- No permite la participación o discusión del grupo
- El líder es el dueño de la información
- No delega responsabilidades
- Fija los objetivos a cumplir
- Administra premios y castigos
- Tiene control sobre todo y sobre todos

Dentro de sus ventajas se pueden identificar:

- Es eficiente

- Se consiguen resultados a corto plazo
- Es muy efectivo en situaciones estresantes o en situaciones en las que hay que tomar una rápida decisión
- Se supervisa a los trabajadores, lo que disminuye la probabilidad de que los trabajadores se adormezcan o flojeeen en sus tareas
- Hay un control total sobre todo el proceso
- El proceso de trabajo es simplificado ya que todo pasa por la misma persona, que está al corriente de todo

Por las características, así como las ventajas y desventajas, este tipo de liderazgo se lo podríamos identificar actualmente en el ambiente futbolístico mexicano, en la selección mexicana que disputó el torneo para conseguir el boleto a los juegos olímpicos de Río 2016. Este equipo además de contar con jugadores con grandes habilidades, Raúl el Potro Gutiérrez, a pesar de ser un tipo carismático ante los medios y demostrar un perfil bajo, impone los objetivos, estrategia y estilo de juego; Al no haber un jugador ya consagrado o que se considere una estrella, se puede imponer este estilo de liderazgo, y combatir la principal desventaja; Esta puede ser una de las causas por las cuales la selección mexicana en divisiones inferiores tiene éxito y en la selección que no tiene límite de edad, no se ha podido conseguir un galardón importante.

1.1.2 Líder Democrático

“Líder participativo o democrático: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar

decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.”⁶

De acuerdo a lo anterior, podemos identificar que el camino a seguir es debatido por todo el grupo y decididas por el mismo, con la motivación y apoyo del líder. Es un liderazgo que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Suena muy romántico el querer implementar este estilo, ya que el líder y los subordinados actúan como una unidad.

Dentro de este estilo de liderazgo se le da una gran prioridad a la participación de todo el grupo. El líder es el encargado de originar y motivar el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. Es por eso que se le denomina liderazgo democrático o participativo.

⁶ <https://sites.google.com/site/direquipoaldealtorendimiento/ii-liderazgo-y-manejo-de-grupos/3-0-liderazgo/3-3-tipos-de-liderazgo-segun-max-weber>

El liderazgo participativo es muy difícil de implementarlo ya que el líder solo actúa como un mediador del grupo, además de que el grupo no debe de ser numeroso, ya que para llegar a coincidir u obtener la mejor idea. Definitivamente dentro de un equipo de fútbol o deporte, este tipo de liderazgo sería un sueño aplicarlo ya que el grupo es grande, además de contar con estrellas y novatos conviviendo en un mismo equipo y buscando los mismos objetivos.

Las características de este tipo de liderazgo son las siguientes:

- El líder fomenta la participación activa del grupo
- El líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
- El objetivo es el bien grupal
- El líder ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones
- El líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo
- El líder ofrece ayuda y orientación

Así mismo las ventajas de este tipo de liderazgo son:

- Provoca iniciativa y mayor disposición
- Estimula al sentimiento de pertenencia de grupo
- El grupo no compite, sino que se apoya para llegar al objetivo
- Se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder
- Se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado

Las desventajas que se pueden identificar son las siguientes:

- Es un proceso lento

- Es arriesgado si el líder no sabe estimular las habilidades de empatía y apoyo
- El líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración
- Se deposita mucha confianza en el grupo
- Es difícil tener a todo el grupo contento

Las desventajas anteriormente mencionadas, se deben a las siguientes condiciones:

- Puede ser frustrante y estresante para los trabajadores
- Hay pocos elogios
- El líder sólo se comunica con el grupo cuando se cometen errores
- No hay participación de los empleados
- Puede crear miedo en el grupo, lo que genera una desmotivación, que por ende dificulta el proceso omite ideas y opiniones del grupo y genera resultados negativos.

1.1.3 Líder Liberal

Líder liberal o Líder Laissez Faire: *laissez faire* es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa,⁷

⁷ Robbins, Stephen, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Editorial Pearson, 5ta Edición, México 1998, 313 pp.

Este tipo de liderazgo, presenta las siguientes características:

- Tiene una estipulación de un número mínimo de reglas
- Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores
- El o los seguidores deben ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio
- Es eficaz si prevalece los factores situacionales
- No importa cómo se consiga el objetivo si no que se haga bien

Así también, como en todos los tipos de liderazgo, encontramos que tiene estas ventajas:

- La realización de los trabajos son de manera indefinida en el tiempo como en la calidad.
- Se puede aplicar con las personas que le gusta trabajar sin prisa y con calma.

Como en todos los tipos de liderazgo encontramos ventajas y desventajas, este no es la excepción y sus desventajas son:

- Los que realizan el trabajo lo hacen a su criterio y su voluntad.
- Las actitudes de las personas depende de su estado de ánimo.
- Promueve la desunión de los grupos.
- Promueve las acciones de desorden y pérdida de tiempo.
- El líder carece de autoridad.

- Tienen situaciones indefinidas en la conducción del grupo, no saben si son subordinados o seguidores.

Este tipo de estilo, la autoridad la tienen los seguidores o subordinados, esta es otorgada por el líder, así que las decisiones no recaen directamente en el líder. Existe un número escaso de reglas por lo cual el líder espera que los liderados se auto motiven, en este tipo de liderazgo se deja a los subordinados que tengan responsabilidad sobre lo que realizan y tienen una guía muy baja por parte del líder; Por lo tanto, se necesitan seguidores inteligentes y altamente capacitados para que el resultado de aplicar este estilo de liderazgo sea benéfico.

1.2 TEORÍAS DE LIDERAZGO

En este tema, se explicarán dos de las teorías que se pueden asociar de mejor manera al ambiente futbolístico y que en los negocios se aplican en forma constante. Una de estas dos teorías se enfoca, más que estudiar al líder, se concentra en los seguidores y su forma de actuar ante el trabajo; La segunda de ellas, si se encarga de estudiar la manera de actuar del líder ante la forma de ser de los seguidores.

1.2.1 Teoría X y Y.

“Douglas McGregor clasifico las actitudes y los sistemas de creencias que llamo supuestos, como Teoría X y Teoría Y las personas con actitudes de la teoría X afirman que a los empleados les desagrada el trabajo y que deben ser supervisados de cerca para que realicen bien su trabajo. Las actitudes de la

Teoría Y proponen que a los empleados les agrada el trabajo y que no requieren ser supervisados de cerca para que realicen bien su trabajo”.⁸

Como podemos observar, la teoría X y la teoría Y tratan de explicar y predecir el desempeño, así como el nivel de desempeño del liderazgo basándose en el comportamiento del seguidor al sentirse liderado.

a) Teoría X

“Las personas con actitudes de la teoría X afirman que a los empleados les desagradan el trabajo y que deben ser supervisados de cerca para que lo desempeñen bien”. “Los gerentes con actitudes propias de la teoría X tienden a tener un punto de vista negativo y pesimista de los empleados y muestran más estilos de liderazgo autocráticos y de coerción por medios de control como amenazas y castigos”⁹

Las características de las personas que pertenecen a este grupo son las siguientes:

- Las personas tienen antipatía para el trabajo, la mayoría de la gente debe contar con un control alto y ser amenazadas con castigos para que pongan esfuerzo en obtener los objetivos de la empresa.
- Le agrada ser dirigido, para no asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Le importa mucho su seguridad.

⁸ Robbins, Stephen, *Fundamentos de administración, conceptos esenciales y aplicaciones*, Editorial Pearson, 3ra Edición, México 2002, 552 pp.

⁹ Lussier, N. Robert y Achua, F. Christopher, *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Editorial Cengage Learning, 4ta Edición, México 2011, pág. 49.

- El dinero, es la única forma de motivarlo.

El liderazgo ante este tipo de seguidores que presentan las características anteriormente mencionadas, se tiene que enfocar en aplicar una autoridad formal, donde las tareas sean muy claras y se le diga a cada integrante lo que debe hacer y cómo va a realizarlo, así como definir los tiempos en que va a llevarse a cabo el trabajo, se le definen los lineamientos a seguir y la presión hacia los liderados es constante, para lograr que pongan el empeño necesario para evitar hacerse acreedores a un castigo, enfocándose en el tipo de liderazgo que se mencionó anteriormente como autocrático.

Un ejemplo en el fútbol donde pasó una situación llena de las características es el caso que se suscitó en el equipo Cruz Azul del fútbol mexicano, esto fue en el torneo clausura 2003, cuando al equipo lo dirigía Mario Carrillo. El equipo pasaba por una crisis de liderazgo y los jugadores tenían rasgos de las personas que pertenecen a la teoría X; El presidente Guillermo Álvarez tomo la decisión de romper relaciones con los jugadores del equipo ya que de 27 puntos que se habían disputado solo habían podido conseguir 6. Su mayor motivación de los jugadores era el dinero por lo que al imponérseles este castigo, se logró que desempeñaran de mejor manera su trabajo, así mismo hubo un cambio de líder llegando Enrique Meza.

b) Teoría Y

“Las actitudes de la teoría Y proponen que a los empleados les agrada el trabajo y que no requieren ser supervisados de cerca para que realicen bien su trabajo.

Los gerentes con actitudes propias de la teoría Y tienden a considerar a los empleados en forma positiva y manifiestan más estilos de liderazgo participativo por medio de una motivación interna y recompensas”.¹⁰

Este tipo de individuo, realiza el esfuerzo físico y mental de forma natural como si estuviese en un juego o en reposo, a una gran parte de los mexicanos, sin ser mayoría, no les agrada su trabajo por lo cual encontrar un individuo que disfrute su trabajo es difícil.

A este tipo de persona no requieren de ser obligados, ni que se les haga trabajar a la fuerza o realizar amenazas para encontrar un esfuerzo en los empleados para conseguir los objetivos de la empresa. Se puede lograr que los trabajadores adquieran compromiso hacia la organización y en llevar a cabo las tareas para lograr los objetivos estipulados, todo eso para ganar una serie de compensaciones asociadas con su logro, pero la mejor recompensa que puede existir para este tipo de persona, es la satisfacción del ego.

La motivación en la gente es alta, además de que cuenta con la capacidad para asumir las responsabilidades que sus tareas requieran para conseguir los objetivos organizacionales.

Una característica que se puede encontrar en la mayoría de las personas, es que tienen una imaginación muy grande, además de contar con la creatividad y el ingenio que va a permitir encontrar soluciones a los problemas de la organización.

¹⁰ Lussier, N. Robert y Achua, F. Christopher, *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Editorial Cengage Learning, 4ta Edición, México 2011, pág. 49.

Como se puede leer en el tema anterior, el estilo de liderazgo que se efectúa en estos casos, es un liderazgo participativo o democrático que va a generar las condiciones propicias para que las personas logren alcanzar sus propios objetivos y esto conlleve a llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Los líderes deben de generar y dar confianza a sus liderados, así como la información y capacitación, que facilite la participación de los empleados al momento de tomar decisiones.

1.2.2 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard,

“Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas”.¹¹

De acuerdo a las líneas anteriores, esta teoría del liderazgo situacional hace referencia a un estilo de liderazgo en el cual el líder debe de adoptar distintos estilos de liderazgo que vayan de acuerdo a la situación por la que se esté pasando y del nivel de desarrollo de los empleados.

Los equipos de trabajo tienden a pasar por diferentes fases de desarrollo, es por eso que la clave de esta teoría radica en elegir el estilo de liderazgo que resulte más eficaz y con esto sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, llegando a tener un liderazgo que vaya de acuerdo a las necesidades del equipo.

¹¹ Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, Editorial Pearson, 8va Edición, México 2005, 640 pp.

Esta teoría enmarca que el liderazgo se basa en establecer un equilibrio entre los diferentes tipos de comportamiento que lleva a cabo un líder con el propósito de ajustarse al nivel de desarrollo y las aptitudes de su equipo de trabajo.

“Dentro del ámbito de la Psicología del trabajo y de los recursos humanos, Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo afirma que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a esa situación y así poder llevar a cabo la tarea exitosamente”.¹²

“El análisis de esta situación va a depender principalmente de la madurez de los empleados. Hersey y Blanchard definen a la madurez no como edad o estabilidad emocional, sino que para ellos la madurez de los empleados consiste en el deseo de logro que tienen, la habilidad, la experiencia, y la disposición a aceptar responsabilidades”.¹²

Los tipos de comportamiento que puede llevar a cabo un líder hacia su equipo de trabajo son dos. El primero de ellos es un comportamiento enfocado a la dirección, se centra en la elaboración de las tareas. Se puede decir que se puede aplicar un estilo de liderazgo autocrático donde el líder es quien define las funciones y tareas; establece que hacer, cuándo y cómo realizar dichas tareas y controla los resultados.

El segundo de ellos es un comportamiento considerado de apoyo y se asemeja con el estilo de liderazgo democrático o participativo que se centra en fomentar el

¹² Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, Editorial Pearson, 8va Edición, México 2005, 640 pp.

desarrollo del grupo. El líder motiva a los seguidores a la participación y da es mediador, además de brindar un gran apoyo a los miembros del grupo.

“Cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de desarrollo o a las distintas situaciones por las que tendrá que pasar un equipo de trabajo hasta realizar la tarea. Hersey y Blanchard definen cuatro niveles por los que pasa el equipo:

- Nivel de desarrollo 1 (E1): el líder controla. Baja competencia/ bajo compromiso: falta de habilidades para realizar la tarea y carencia de motivación para abordarla.
- Nivel de desarrollo 2 (E2): el líder supervisa. Alguna competencia/ bajo compromiso: el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Todavía no se sienten comprometidos con la tarea.
- Nivel de desarrollo 3 (E3): el líder asesora. Alta competencia/ compromiso variable: el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza para hacerlo solo o motivación para hacerlo rápido y bien.
- Nivel de desarrollo 4 (E4): el líder delega. Alta competencia/ alto compromiso: tienen experiencias en sus puestos y se sienten cómodos y seguros desempeñándolos”.¹³

El líder va a elegir entre cuál de los comportamientos va a utilizar así como la intensidad en la que va a aplicar el liderazgo. El líder ha de aplicar una serie de variaciones entre el liderazgo democrático y el autocrático de acuerdo a las

¹³ Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, Editorial Pearson, 8va Edición, México 2005, 640 pp.

competencias y habilidades, incluso puede tener comportamientos del liderazgo liberal. Puede manejarse basándose en el control, demostrando un alto nivel de comportamiento directivo y un apoyo bajo a los seguidores. El líder debe de tomar las decisiones, así como asignar las funciones y las tareas, esto debido a las carencias en las habilidades de los empleados.

El líder puede optar por llevar a cabo supervisión teniendo un nivel alto de dirección rasgo del líder autocrático pero pidiendo ideas o sugerencias al equipo además de reconocerles los avances y mejoras obtenidas que es una característica del liderazgo democrático.

El siguiente comportamiento que puede adoptar el líder es el asesorar a sus seguidores, aportándoles un gran apoyo y una dirección baja, lo cual es una característica del liderazgo liberal, además de que las decisiones son tomadas por el líder y el equipo en conjunto, implementando un control de manera conjunta, aquí se presenta el liderazgo democrático.

De acuerdo a la cita anterior, y los niveles de desarrollo que enuncian Hersey y Blanchard en su teoría del liderazgo situacional, el último comportamiento que puede adoptar el líder es delegar, con esto habrá un nivel bajo tanto en el comportamiento autocrático como el democrático. El resultado es que la presencia del líder se aminora y la responsabilidad es prácticamente del equipo, sin caer en un liderazgo liberal. Para adoptar este tipo de comportamiento se debe de tener en cuenta que los seguidores deben de ser personas con una inteligencia alta, además de tener capacidades desarrolladas para realizar su trabajo, para no caer

en descuidos y tener que adoptar cualquiera de los otros tres comportamientos mencionados.

Esta teoría no es compleja de entender, la complejidad se concentra en el líder en si es capaz de tener la empatía con los seguidores y con esto adaptarse a cada uno de ellos y no aplicar un solo tipo de liderazgo.

Esta teoría es la que debe de ser aplicada en un equipo de futbol, ya que genera la confianza en cada uno de los integrantes del grupo además de que se sentirá al líder cerca del grupo, más que como un director técnico se le podrá percibir como un guía o un maestro, para ello el DT debe de tener la capacidad de liderazgo plenamente desarrollada además de tener todas las características que debe de tener un líder, las cuales se van a desarrollar en el capítulo 4.

1.3 GRANDES LÍDERES DEL FÚTBOL

1.3.1 Jugadores

- Cuauhtémoc Blanco Bravo

Exfutbolista mexicano nacido en la delegación Azcapotzalco del Distrito Federal en el año de 1973, debutó en el año de 1991 con el club América en un juego contra el equipo de León, ese mismo año anotaría su primer gol en un partido en contra de los “tecos” UAG.

En el año de 1994 a la llegada del técnico Leo Beenhakker, se consolidó en el equipo titular a un lado de grandes figuras, siendo considerado como novato del año. En el año de 1998 jugaría su primer mundial con la selección mexicana,

además ser el salvador de la selección nacional en el octagonal final de CONCACAF, para acceder al mundial de Corea-Japón 2002 y Sudáfrica 2010.

En el mundial de Francia 1998 fue el líder dentro de la cancha, llevando a México a los octavos de final gracias a un gol vistoso marcado contra Bélgica; Hasta 2015 ha sido el único mexicano en marcar al menos un gol en 3 diferentes mundiales. Debido a diferencias con el seleccionador Ricardo Lavolpe, sería relegado para el mundial de Alemania 2006.

Militó para 11 clubes distintos, incluso llegando a Europa para el Real Valladolid, donde le convertiría un gol de tiro libre a Iker Casillas portero del Real Madrid; Salió adelante de una operación en la rodilla originada por una fuerte entrada de un jugador de Trinidad y Tobago, lo cual marginaría el futuro que se vislumbraba para él en el fútbol europeo. Logró ser campeón de la liga mexicana en el año 2005 con el equipo de sus amores, América, un campeón de campeones en el mismo año, campeón en la liga de ascenso en el año 2011 con el club Irapuato, Campeón de la Copa MX en dos ocasiones una con Dorados (2012) y la otra con Puebla (2015).

Recientemente dejó las canchas a los 42 años, siendo una figura en las canchas, desde sus inicios demostró carácter y que no le tenía miedo a nada dentro de las canchas, su liderazgo dentro del campo de juego era muy notorio y era respetado por sus compañeros de equipo así como sus rivales y árbitros. Sacando siempre la cara por el equipo.

“El fútbol me ha entregado todo, gracias a él tengo estabilidad económica, he sentido alegría y el respaldo de la gente, eso es lo que más resalto de mi carrera”.¹⁴

Sus rasgos dentro de la cancha son los que hacen considerarlo un líder, era capaz de echarse el equipo al hombro y contagiar la motivación a sus compañeros, es un ejemplo de liderazgo situacional, ya que cuando el equipo bajaba la guardia y los demás jugadores no ponían el mismo esfuerzo, con su liderazgo lograba revertir esta situación para lograr mejores resultados.

- **Fabio Cannavaro**

Exjugador de fútbol nacido en Italia en 1973, que ocupaba la posición de defensa central, debutó en 1992 con el Napoli de Italia, vistió 4 camisetas más, entre ellas de los grandes de Italia como el Inter de Milán y la Juventus, para consagrarse en el equipo español del Real Madrid, en el que es considerado el más grande equipo de todos los tiempos, los “galácticos”.

Su liderazgo y fuerza dentro de las canchas, lo llevaron a la selección Italiana en 1997, rápidamente mostraría su calidad y su capacidad para liderar al grupo, ha sido el jugador italiano con más juego en la selección nacional con 135 partidos, participó en 4 copas del mundo, logrando obtener el campeonato en el mundial de Alemania 2006.

Individualmente logró ser nombrado como el defensa del año de la serie A en 2005, futbolista italiano del año en la serie A en 2006, y su máximo triunfo fue el ser elegido como ganador del balón de oro en el mismo año.

¹⁴ <http://mexico.cnn.com/deportes/2013/12/12/cuauhtemoc-blanco-anuncia-su-retiro-de-las-canchas-para-junio-de-2014>

Dentro del campo de juego, el capitán de la selección azzurra, siempre mostró la calidad que tenía en sus dos piernas, siendo un defensa central fuerte pero leal al disputar el balón aun cuando su físico no era el más común en un jugador de su posición, su habilidad para que sus compañeros de equipo le hicieran caso era notorio, un aguerrido líder que se echaba al equipo al hombro en los momentos difíciles. Estas aptitudes lo han llevado a ser ya director técnico en 2 equipos del futbol asiático.

"Nosotros tenemos una calidad técnica importante, pero, sobre todo, un gran corazón, sacrificio, voluntad de ganar cueste lo que cueste. Voluntad, si hace falta, de no hacer un futbol bonito. Para nosotros, lo más importante es vencer: ése es nuestro secreto".¹⁵

Las palabras mencionadas anteriormente, fueron en Enero de 2014, haciendo un comentario de la forma de jugar de la selección Italiana, dejando en claro que aun siendo un jugador retirado tiene una gran influencia en los jugadores demostrando su liderazgo e importancia para esta escuadra.

1.3.2 Directores Técnicos

- Arrigo Sacchi

Este excelente entrenador de fútbol nacido en Italia en 1946, es uno de los pocos casos que existen ya que no practicó este deporte profesionalmente, comenzó a dirigir en 1979 en las divisiones inferiores del Cesena de la liga italiana, pasó al Rimini Calcio Football Club en 1982 y el siguiente año pasaría a la Fiorentina, todo esto en ligas inferiores.

¹⁵ <http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/para-italia-lo-importante-es-ganar-por-eso-no-hace-futbol-bonito-cannavaro-586.html>

En el año de 1985 llegaría al Parma donde tendría su primer logro que fue ascender a la Serie A de Italia, dos años después, una vez que demostró que el no haber jugado fútbol profesionalmente no era una limitante para ser entrenador, fue contratado por el A.C Milán donde tuvo sus mejores momentos como director, a su llegada, en el primer año se proclamó campeón de la Liga, así como de la súper copa de Italia, durante los siguientes 2 años ganó 2 copas de Europa, 2 copas Intercontinentales y 2 súper copas de Europa.

Uno de sus más grandes logros, llegaría en 1991 cuando es el elegido para dirigir a la selección Italiana, con la cual conseguiría un subcampeonato del mundo en el mundial del 94, llevado a cabo en Estados Unidos.

Sus grandes aptitudes como líder lo llevarían a ocupar un puesto directivo en el Real Madrid para el 2004, desempeñándose como director deportivo, aunque la aventura dura sólo un año, cuando decidió deslindarse de este cargo para regresar a lo que le gusta, trabajar con los equipos juveniles.

Una frase que lo enmarca como un líder es “si un entrenador no tiene el coraje de hacer lo que cree justo, pierde antes de jugar”¹⁶. Si bien esta frase es motivacional y no precisamente para los jugadores de su equipo, muestra como el entrenador toma el papel de líder en el gremio de los directores técnicos para aconsejarles que no dejen que alguien cambie su estrategia por intereses particulares sobre los del grupo. Así mismo muestra una especie de liderazgo autocrático donde el técnico es quien define lo que se va a hacer, como se va a hacer y cuando.

¹⁶ <http://www.stadiosport.es/articulo/manuel-corredoira/entrenador-no-tiene-coraje-hacer-cree-justo-pierde-antes-jugar-arrigo-sacchi/20140226234520008292.html>

- **Josep Guardiola**

Jugador y entrenador técnico de fútbol, nacido en el año de 1971 en Barcelona, España. Mejor conocido como Pep Guardiola, vino a revolucionar el fútbol en el 2008 al darle al Fútbol Club Barcelona un estilo de juego inigualable, que se caracterizaba por ser ordenado, artístico y limpio además de eficiente, elegante y exitoso.

Tuvo la oportunidad de dirigir a grandes figuras como Ronaldinho, Deco, Messi e Ibrahimovic, con el que tuvo grandes diferencias pero eso no fue impedimento para que el equipo continuara funcionando y haciendo jugar a tope a este jugador.

Desde el comienzo fue un ganador, obteniendo el triplete (Liga de España, Copa del rey y Champions League) además de propinarle una goleada histórica al Real Madrid por 6 – 2 en el mismo Santiago Bernabéu, en su siguiente año comenzaría ganando la Súper copa de España, la Súper copa de Europa así como el Mundial de Clubes, posteriormente conseguiría ganar de nuevo la Liga.

Para su tercera los títulos seguirían ganando de nuevo la Liga y su segunda Champions League, ya para su última temporada en el Barcelona, los resultados comenzarían a hacer irregulares saliendo en abril del 2012, para pasar al Bayern Munich, donde por diferentes cuestiones no ha podido tener los logros que obtuvo con el Barcelona.

En una conferencia llamada pasión, liderazgo y trabajo en equipo, mencionó la siguiente frase: “Tratar a las personas cansa mucho. He intentado explicar, y no sé si lo he logrado: al final, cada persona tiene su propio mundo, su propia gente y su propia vida; hay que respetar el mundo de cada persona. A través de una idea

común de convivencia y de juego, hay que intentar ser lo más intuitivo para sacar lo mejor de ellos. Si no eres capaz, te van a echar”.¹⁷

Con esta frase nos muestra que su éxito en el Barcelona, fue gracias a la aplicación del liderazgo situacional, aplicando el liderazgo de acuerdo a la situación y habilidades de cada persona, logrando tener a raya a la gran figura Lionel Messi.

- **Miguel Herrera**

Exfutbolista y entrenador mexicano nacido en 1968, mejor conocido como el “piojo” Herrera. Si bien como jugador no fue nada del otro mundo, lo caracterizaba la garra, el ímpetu, su liderazgo, así como su empatía con la tribuna por proceder del barrio.

Comenzó su carrera como técnico en el 2002 con el Atlante, en 2004 pasaría al Monterrey donde lograría un subcampeonato, si bien su carrera no había sido exitosa, el estilo que tenían sus equipos lo llevarían en el 2012 al América, para sacar al equipo de una de las peores rachas.

Desde su llegada logró imponer su sello en la forma de jugar del equipo, con los mismos integrantes que otros técnicos habían fracasado el lograría comenzar a sacarlo a flote y un año después de su llegada conseguiría su primer campeonato en una final de película contra el Cruz Azul.

El accionar del equipo era muy bueno, tanto que para la siguiente temporada llegaría de nuevo a la final, aunque esta la perdería contra León, debido a que la

¹⁷ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12771911>

selección mexicana pasaba por una crisis que casi la llevaría a no calificar al mundial de Brasil 2014 y el América y el piojo serían los encargados de sacar a flote a la selección.

Fue elegido como seleccionador nacional, después de haber demostrado su capacidad como técnico así como su carisma con los medios de comunicación, en el 2013 lograría llevar a la selección a un triunfo en el repechaje contra Nueva Zelanda que dejaría a México dentro de las filas del Mundial.

Logró imponerle rápidamente su estilo al equipo y de los técnicos más recientes que ha tenido la selección, ha sido el que mejor sabor de boca dejó después de su participación, aunque no lograría conseguir el tan anhelado 5to partido después de haber sido eliminado por Holanda con un penal polémico de último minuto. Saldría de la selección después de un dudoso funcionamiento de la selección en la copa de oro 2015 y tener un altercado con el comentarista de TV Azteca, Cristian Martinoli.

El polémico Miguel Herrera en su paso por el club América, en las conferencias de prensa hacía que los rivales se enfrascaran y entraran a la polémica, cosa que utilizaba para motivar al equipo “Desde que me senté aquí, siempre dije que tengo al mejor equipo”, “Somos la motivación de los rivales, de ganarle al campeón, de ganarle al América”.¹⁸ Estas frases eran utilizadas para hacerles ver a los jugadores lo importante que era el equipo.

¹⁸ <http://www.excelsior.com.mx/adrenalina/2013/12/15/933956>

- **Marcelo Bielsa**

Exfutbolista y entrenador técnico nacido en Argentina en 1955, es profesor de educación física. Este personaje tuvo un paso fugaz como jugador profesional, si bien no ha sido un técnico ganador logra implementar un estilo de juego muy particular; Ha obtenido sólo 4 campeonatos, entre ellos 3 campeonatos de la liga Argentina, 2 de ellos con Newell's Old Boys y el otro con Vélez Sarsfield en 1991, 1992 y 1998 respectivamente. Su más grande trofeo fue conseguido en el 2004 con la selección de Grecia, obteniendo la medalla de oro en Atenas.

Es uno de los grandes filósofos del fútbol, incentivando a las nuevas generaciones a salir a flote, con un estilo de juego versátil además de impensable, al utilizar una formación de 3-3-3-1 lo que permite que las transiciones de defensa a ataque se logren rápidamente, buscando siempre jugadores que pudieran cumplir tanto tareas defensivas como ofensivas.

Como entrenador tiene características muy peculiares, una de ellas es observar y coleccionar videos de fútbol, los cuales edita y analiza cada uno de los videos enfocándolo para cada uno de sus jugadores además de utilizar estadísticas.

Si bien Bielsa, no ha sido un director técnico ganador, es un líder en el vestuario, se le puede considerar como un romántico del fútbol con sus frases motivacionales para sus equipos. Una frase que dice cómo percibe el liderazgo este técnico es la siguiente: "El liderazgo está directamente relacionado con la derrota. Porque es ahí cuando se verifica la consistencia del conductor. Una de las claves que tiene que tener un líder, es que necesita ser querido para ganar, y no

ganar para ser querido.”¹⁹. En esta frase Marcelo destaca otra de las cualidades que debe de tener un líder y esta es el carácter, lo cual es la característica primordial, incluso no sólo de los líderes, todas las personas debiesen de tener carácter.

1.3.3 Directivos

- Ricardo Peláez

Exfutbolista y directivo mexicano nacido en 1963, como futbolista se desempeñó como delantero, fue parte del multicampeón equipo de los Rayos del Necaxa, así mismo pasó por Chivas y América, entre otros.

Actualmente funge como presidente deportivo del club América, desde 2011 ocupa este puesto en el cuál ha logrado traer al equipo de nuevo a los primeros planos después de una crisis futbolística.

Sus buenas decisiones así como tener una estrategia con ideas claras y objetivos bien determinados a corto y mediano plazo han logrado que el club no deje de ser campeón año con año desde 2012, este año lograrían ser campeones, para el siguiente torneo se quedarían en la orilla perdiendo el bicampeonato, para el 2013 lograrían de nuevo obtener el trofeo de la liga mx y en Mayo del 2015 lograrían ser campeones de la Concacaf Liga de Campeones, que les asegura un lugar en el mundial de clubes.

Se ha caracterizado por tener decisiones efectivas aun cuando estas han resultado polémicas, una de ellas fue despedir al director técnico Antonio Mohamed después de haber logrado el campeonato así como el cese de Gustavo

¹⁹ <http://akifrases.com/autor/marcelo-bielsa>

Matosas después de haber sido campeón en la Concachampios y haber sido eliminado en cuartos de final por el Pachuca. Estas dos salidas de los técnicos han dejado entrever que Peláez le cuesta el coincidir con los técnicos que elige, ya que al parecer los rumores apuntan a que dichas salidas fueron por discrepancias entre el directivo y los directores técnicos; Se le podría sumar un caso igual cuando participó como directivo de la selección mexicana y ya no quiso regresar una vez terminada la copa del mundo de Brasil.

Durante su pequeño paso por la selección como directivo, Peláez mencionó: "Hemos platicado con él, yo estoy sorprendido por el aporte en todos los sentidos de Rafael Márquez, es un ejemplo dentro y fuera de la cancha y ahí lo necesitamos, así como a Miguel Herrera en el banco".²⁰ Se muestra como debe de existir liderazgo en todos los niveles jerárquicos, en la directiva, en el banquillo de dirección técnica y dentro de la cancha, esta combinación genera resultados favorables para la organización.

- **Florentino Pérez**

Este personaje se ha desempeñado como empresario, ingeniero y político en su país natal, España donde nació en 1947, actualmente es el presidente del grupo ACS y del Real Madrid durante dos etapas, la primera de ellas del 2000 al 2006 y la segunda de 2009 a la actualidad.

Entre sus mayores logros fue tener un equipo al cual la prensa le nombró los Galácticos ya que figuraban entre sus filas estrellas como Luis Figo, Zidane, Ronaldo, David Beckham, Raúl Gonzales, Roberto Carlos, Iker Casillas, Fernando

²⁰ <http://deportes.terra.com.pe/futbol/mundial-2014/ricardo-pelaez-valora-liderazgo-de-rafael-marquez,7dd3d51d36ed6410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>

Hierro, entre otros. Con este equipo el Real Madrid lograría conseguir 2 ligas, 1 copa de Europa, 1 súpercopa de Europa, 2 súper copas de España y 1 copa Intercontinental.

En su segunda etapa ha querido rehacer a los galácticos, adquiriendo jugadores como Cristiano Ronaldo y un pase histórico por el costo de la compra, Gareth Bale, logró llevar a Luca Modric, James Rodríguez, Sergio Ramos, Benzema, Toni Kroos, con este equipo lograría obtener el más grande campeonato del Real Madrid, la décima estrella de Champions League.

Luego de conseguir la décima orejona, un referente del equipo, Sergio Ramos estuvo a punto de abandonar el club, ya que no se le quería dar el contrato que él exigía; Lo que Florentino Pérez le dijo a Sergio fue: "Con trabajo y talento has conquistado el corazón de millones de aficionados del Real Madrid de todo el mundo. Como presidente del Real Madrid me siento muy orgulloso de lo que has logrado. Llega un nuevo tiempo apasionante en busca de nuevos títulos. Como capitán del Real Madrid te necesitamos más que nunca".²¹ Con esto Florentino logró obtener la confianza de Ramos, además de motivarlo por darle el gafete de capitán, logrando obtener la renovación del defensa español.

1.3.3 Líderes en los tres ámbitos

- Jorge Valdano

Exfutbolista, entrenador y directivo nacido en Argentina en el año de 1955 pero nacionalizado español, triunfador en las 3 posiciones, resultó campeón del mundo

²¹ <http://www.mundodeportivo.com/futbol/20150817/201276935148/florentino-perez-sergio-ramos-es-un-simbolo-del-madridismo.html>

como jugador con su selección en el mundial de México 86, marcando 4 veces en la portería de los contrarios.

Como entrenador se desarrolló en España, el primer equipo que le daría la oportunidad, fue el Tenerife, con el que logró salvarse del descenso y lograr la permanencia de la categoría, pasó al Real Madrid donde gana la Liga de España y uno de sus más grandes aciertos fue el hacer debutar a la joya española Raúl González Blanco.

Fue director general deportivo del mismo cuadro blanco hasta 2004 y en el 2009 al regresar Florentino Pérez a la presidencia tendría el puesto de director general de presidencia hasta el 2011. Esta figura del fútbol se ha desempeñado como comentarista en varios medios de comunicación, además de haber escrito 5 libros: Sueños de fútbol, Cuentos de Fútbol, Cuentos de fútbol II, Los cuadernos de Valdano y El miedo escénico y otras hierbas y uno más relacionado directamente con el tema de liderazgo, llamado los 11 poderes del líder, donde enuncia 11 características con las que debe de contar un líder para tener éxito tanto en el fútbol como en los negocios.

Una de las frases de Jorge es: “La primer lección para ser un buen líder, es aprender que los líderes, también se equivocan”²². Esta frase la dice al reflexionar sobre una falla que tuvo después de una gran jugada que había realizado Maradona en el Mundial del 86 en un partido de semifinal contra Bélgica. Mostrando que un líder puede tener errores, además de que un líder no es

²² <http://www.altonivel.com.mx/35529-las-11-claves-de-valdano-para-ser-un-poderoso-lider.html>

sinónimo de sabio o de conocer todo, por el contrario, un líder es una persona que sabe escuchar y que confía en sus decisiones que toma.

- **Johan Cruyff**

Considerado una de las más grandes figuras en el ambiente futbolístico, nacido en Holanda en el año de 1947, jugador, entrenador y directivo del fútbol club Barcelona.

Sin duda un ganador y líder en todos los aspectos siendo considerado el mejor jugador europeo de todas las épocas, como jugador comenzó su carrera con el Ajax logrando ser un campeónísimo obteniendo 6 Ligas y 4 Copas, 3 Copas de Europa, 1 Copa Intercontinental y 1 Supercopa de Europa; En 1974, tendría dificultades con su club natal al intentar ser traspasado para el Real Madrid, mostrándose renuente y fichando con el Barcelona acérrimo rival de los blancos. Con el Barza se convirtió en un auténtico ídolo y aunque no conseguiría ningún título lograría romper récords personales anotando un sinfín de goles, logrando un gol de talón contra el Atlético de Madrid, nuevo para sus épocas. Además de que con su selección quedaría subcampeón con la naranja mecánica en el mundial de Alemania 1974.

Johan Cruyff, es considerado uno de los mayores entes del fútbol, por su forma de concebir y desarrollar el fútbol, precisó con una frase su pasión por el Barcelona: "Ningún equipo corre tan poco como el Barcelona. Tienen siempre el balón. Son ellos los que marcan el ritmo del partido y deciden donde se juega. Sólo hay un balón y quien lo tiene decide".²³

²³ <http://www.sport.es/es/noticias/barca/cruyff-mas-espectacular-messi-mejor-xavi-1467222>

Como entrenador lograría conseguir 11 títulos, 2 copas de Holanda con el equipo de sus amores en 1986 y 1987, los otros 7 los obtendría con el Barcelona, 1 copa del rey en 1990, 4 ligas en 1991, 1992, 1993 y 1994, así como 3 súper copas de España en 1991, 1992 y 1993.

Tras su marcha del FC Barcelona como entrenador, Cruyff se convirtió en un referente de opinión en el fútbol europeo y especialmente en el entorno del equipo barcelonés.

Es fundador de la Johan Cruyff Foundation, fundación que ayuda a niños discapacitados a través del deporte y de Cruyff Academics International, que a través del Johan Cruyff Institute, Johan Cruyff University y Johan Cruyff College, ofrecen programas académicos relacionados con la administración deportiva en España, Países Bajos, Suecia, Perú y México, con el objetivo de profesionalizar el deporte.

Como podemos ver ser un referente del fútbol no ha sido fácil, incluso este gigante del fútbol ha tenido fracasos y sería en nuestro país en el 2012, cuando perdería credibilidad al dirigir un proyecto para el club Guadalajara que en estos momentos lo tiene metido en problemas de descenso en la liga mx.

CAPÍTULO II ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

“La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional”.²⁴

²⁴ Espada García, Miguel, *La Motivación, Nuestro Motor Emocional*, Método Espada editorial, Madrid 2002, pág. 3

Una gran mayoría de los seres humanos perciben dentro del trabajo un refugio a diferentes frustraciones, ya sean de carácter personal o profesional, y tienden a automotivarse en su trabajo, ya que piensan que es la única forma de alcanzar la autoestima así como el reconocimiento profesional o social. Por otro lado también existen personas que encuentran su motivación fuera de ellas y no dependen solo de ellas, también le dan importancia a las personas que los lideran o bien a su entorno social y profesional.

La motivación tiene una estricta relación con las necesidades humanas, un ejemplo claro puede ser, cuando una persona siente una necesidad obtiene la motivación de satisfacerla, aunque una vez que ya la ha logrado u obtenido, en la mayoría de las veces esto deja de generar dicha motivación.

“La motivación que causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano, ha sido siempre un concepto que es importante que los gerentes entiendan. Los gerentes, por definición, trabajan con personas y se sirven de ellas, pero éstas son complejas y algunas veces, irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación, y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos”.²⁵

La motivación es una parte esencial dentro de los grupos, esta es primordial dentro de los equipos de fútbol así como en las empresas, un grupo motivado va a

²⁵ Stoner, A.F. James y Wanked Charles, *Administración*, editorial Prentice Hall, México 1989, 3ra Edición, pág. 475

tener mejores resultados que un grupo que no tiene alguna estimulación. La motivación puede marcarla diferencia entre en dar un buen juego y no esforzarse por conseguir la victoria; Existen diferentes tipos de motivación para un jugador, pero su principal aliciente debe ser el competir para obtener una victoria, así mismo se puede encontrar con un estadio lleno, con un rival importante o de mayor reconocimiento por parte de los espectadores, etc. Un jugador puede tomar como motivación un sinfín de cuestiones.

La motivación es el principal factor del ser humano, desde la perspectiva emocional así mismo es un impulso para el logro de los sueños, con frecuencia se puede conseguir de manera personal o por medios propios aunque existen ocasiones que se necesita la ayuda de alguien más, esta es una tarea principal del líder, el motivar al grupo es importante sobre todo en el fútbol y en los negocios. Esta tarea es difícil sobre todo el percibir cuál de los seguidores necesita ser motivado y además que grado de motivación necesita.

El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que la provoca sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe.

2.1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

2.1.1 Teoría de Maslow

“A. H. Maslow puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. Según este autor,

para comprender la conducta de las personas, dicho conjunto de necesidades hay que concebirlo como un todo”.²⁶

Un concepto que se considera trascendental en esta teoría de las necesidades de Maslow, es el último punto de su famosa pirámide, la autorrealización; lo cual se puede percibir como una preferencia de las personas a llegar a ser lo que realmente pueden llegar a lograr o ser. Por lo cual dicha teoría deja ver que cada individuo es un mundo.

En esta teoría se da por hecho que las personas van a realizar actividades que les generen satisfacción y tratarán de evadir todo aquello que impida conseguir dicha satisfacción, siempre y cuando el comportamiento de las personas vaya orientado en forma directa con la satisfacción de sus propias necesidades.

Las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas; es decir son aquellas que le llevan a sobrevivir y entre ellas se pueden encontrar: hambre, sed, dormir, etc.

En primera instancia cuando las necesidades fisiológicas se han alcanzado en un cierto porcentaje, lo cual implica que no necesariamente este cubierta en la totalidad, se comienza con una influencia sobre la conducta del ser humano por parte de las necesidades llamadas de seguridad; esto es cuando la persona ha comido, quiere saberse que va a contar con la comida.

²⁶ Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, 3ra edición, Esic editorial, Madrid 2005, pág..65

El tercer nivel de necesidades en la pirámide de Maslow que se activa cuando las de seguridad se han obtenido en cierto nivel de satisfacción, comienzan las de afiliación o afecto; dichas necesidades se pueden observar en la pertenencia al grupo o la relación con las demás personas para lograr querer y ser querido. Se continúa escalando la pirámide, cuando la persona ha comido y se ha asegurado que va a tener la comida, buscará relacionarse con otras personas.

El penúltimo escalón dentro de la pirámide es el grupo de necesidades de autoestima, que son activadas una vez que se han cubierto las necesidades de afecto dichas necesidades son las que llevan al sujeto a querer saber realmente las posibilidades y valores reales con los que cuenta.

Por último, encontramos la cima donde podemos encontrar la necesidad de autorrealización, es decir una preferencia por lograr encontrarse a uno mismo. Esta necesidad se presenta cuando la de autoestima alcanza un nivel alto de satisfacción.

Al representarse esta teoría como una pirámide, las necesidades se refieren a una escala jerárquica con cierta preponderancia relativa. De lo anterior lo podemos obtener dos argumentos. El primero es que hay diferentes tipos de personas y entre ellas hay a quienes se les puede activar alguna o varias de las necesidades superiores antes de que las inferiores se hayan alcanzado, que incluso se puede llegar a dificultar la satisfacción de las necesidades inferiores.

El segundo de los argumentos es que no es prioritario que una necesidad encontrada en los niveles inferiores esté satisfecha al 100% para que se active de una superior.

2.1.2 Teoría de Vroom

“La teoría de las expectativas se centra en el proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta a diversas alternativas de elección, en especial a alternativas de cursos de acción. En relación con la situación de trabajo, la teoría (en forma simplificada) propone que los individuos tienen dos clases de creencias que pueden afectar la cantidad de esfuerzo que ellos elegirán posteriormente. Una creencia (por lo general, referida como una “expectativa”), de esfuerzo (E) a desempeño (D), simbolizada como (E->D), es la probabilidad que cierta cantidad de esfuerzo conducirá a cierto nivel de desempeño”.²⁷

Podemos identificar que una satisfacción es el hecho de atraer cierta meta, así que VROOM postula en su teoría que los premios alcanzados con la elaboración del trabajo, el empleado va a ser quien les asigne el grado de valor, es decir lo que para alguna persona pudiese resultar de gran valía, para otra puede resultar algo insignificante,

Para cualquier persona, el lograr un objetivo en específico, va estrechamente ligado con la utilidad que tenga dicho objetivo para llevarnos a conseguir otros objetivos. Por lo tanto, en cuanto más grande sea el sentimiento de satisfacción dado por la persona a un cierto resultado, más amplia será su preferencia por dirigir sus esfuerzos hacia el objetivo.

²⁷ Hitt, A. Michael, *Administración*, 9na edición, editorial Prentice Hall, Madrid 2006, pág..426

La satisfacción al realizar un trabajo manifiesta el grado en el cual una persona encuentra que su trabajo le resulta deseado, esto es por qué le permite alcanzar sus metas personales.

2.1.3 Teoría de Herzberg

“Herzberg habló de ciertos factores que cuando no están presentes producen insatisfacción y desmotivación, pero cuya presencia no produce lo contrario. Los llamó higienizantes por que –al igual que la higiene- su ausencia produce enfermedades pero su abundancia no las cura”.²⁸

En esta teoría se enuncia que existen diversos factores que contribuyen a la satisfacción y motivación al realizar el trabajo, estos factores son diferentes y completamente independientes de los factores que podrían causar la sensación de insatisfacción. Por lo tanto, se puede deducir que los sentimientos no son contrarios entre ellos, ya que puede existir algo que cause satisfacción, pero que sin su presencia no necesariamente causa insatisfacción en el trabajo, esto es originado por que los factores a considerar son completamente diferentes.

Es importante destacar que en esta teoría, se debe de tomar en cuenta que las personas tienen características económicas, culturales y sociales diferentes, al momento de analizar los aspectos que causan satisfacción e insatisfacción, ya que estos aspectos dependen de cada persona en particular.

²⁸ Equipo Vértice, *Retribución de personal (recursos humanos)*, 1ra edición, editorial Vértice, España 2008, pág.8

El autor de esta teoría propone que para exista un incremento en la satisfacción de algún puesto de trabajo un sistema que denomina enriquecimiento del trabajo. “El enriquecimiento del trabajo se refiere a la expansión vertical de las tareas. Aumenta el grado en el que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. En un trabajo enriquecido se organizan las tareas de modo que el empleado pueda terminar una actividad completa, se aumenta la libertad y la independencia del trabajador”.²⁹ De acuerdo a esta definición, se puede decir que esta teoría consiste en un proceso de reestructuración del trabajo con el objetivo de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña.

2.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN

2.2.1 Motivación Intrínseca y Extrínseca

La motivación intrínseca, de acuerdo con la raíz de la palabra, proviene de algo interior y este es un deseo que impulsa la conducta en forma interna. Algunos estímulos internos pueden ser la ilusión o el interés, dichos estímulos dan lugar a la conducta nombrada intrínseca y esta hace al individuo disfrutar de lo que está haciendo.

“La motivación intrínseca: de manera sencilla se ha definido como la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es intrínseco a la actividad misma, es decir, es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, los motivos que conducen a la

²⁹ Robbins, P. Stephen, *Comportamiento organizacional*, 10ma edición, editorial Pearson, México 2004, pág.473

activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona sin necesidad de estímulos externos”³⁰.

Este tipo de motivación se presenta cuando el ser humano realiza una actividad sólo por el simple placer que le produce el realizarla, sin existir la necesidad de recibir un incentivo externo. La motivación intrínseca, nace del propio individuo aparentemente suena difícil que un futbolista no le agrade el realizar su trabajo, pero hay un Mexicano que incluso es considerado una estrella pero que ha declarado en diferentes ocasiones, que el fútbol no es algo que lo apasione, que simplemente lo hace por el dinero y las comodidades que esta profesión le genera, aun así ha demostrado que es una gran pieza en su equipo la Real Sociedad y en la Selección Mexicana.

La motivación intrínseca está relacionada con la satisfacción que genera a los empleados el trabajo por diferentes factores entre los que podemos encontrar que existe un desarrollo profesional, que ayuda a ser reconocido ante la sociedad, etc.

De acuerdo a este tipo de motivación el trabajo funciona como terapia y mejora la autoestima, esto se presenta en caso de que los empleados desconfíen de lo que pueden hacer, o bien no se den el valor que tienen van a desarrollar patrones de motivación negativa, lo cual podría generar un sentimiento de fracaso, desánimo, por lo tanto la motivación es un aspecto laboral que no se debe de descuidar.

Para que los empleados, en este caso los integrantes de un equipo de fútbol estén motivados de forma intrínseca hay que enfocarse en estos aspectos:

³⁰ <http://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>

- Que los jugadores perciban un trato justo y que todos sean tratados por igual.
- Generarles una cultura de amor por la camiseta.
- Enfocarse en lo que les pueda llevar a la autorrealización.
- Establecer objetivos que generen desafíos pero sean realistas.

“La motivación extrínseca: son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad”.³¹

Este tipo de motivación proviene de algún factor de afuera, se puede considerar como un deseo que estimula la conducta para la obtención de una recompensa externa o bien evitar un castigo. Algunos ejemplos de estímulos externos pueden ser los regalos, el dinero, evitar un regaño, dichos estímulos generan una conducta extrínseca.

La conducta extrínseca, consiste en buscar un resultado que genere satisfacción y evitar que haya consecuencias desagradables.

Dicha motivación se debe a factores extrínsecos o de estimulación externa, aparecen específicamente cuando lo que atrae no es la realización del trabajo como tal, sino lo que motiva es lo que se obtiene al realizar dicha actividad; Continuando con el ejemplo de Carlos Vela, este es un jugador que hace su trabajo motivado por el dinero que obtiene al hacerlo, esta puede ser uno de los

³¹ <http://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>

motivos por los que no quería asistir a la Selección Mexicana y de que vea su futuro en la Liga MLS.

En las empresas la motivación extrínseca se ha utilizado para motivar a sus integrantes mediante gratificaciones como lo pueden ser pagos, ascensos en el nivel jerárquico o bien castigos, así mismo puede haber estímulos como el reconocimiento de la sociedad.

2.2.2 Motivación Trascendente

“La motivación trascendente es aquella que nace en el interior de uno mismo y culmina en el servicio a otras personas. Es aquella en que la realización de una actividad produce beneficios en otras personas. La motivación trascendente se sustenta en el servicio, en la solución de problemas ajenos, en la utilidad que nuestro trabajo tiene para otros”.³²

Este tipo de motivación es bajo la satisfacción y la obtención de un beneficio que obtiene otra persona o bien porque esta acción evita algo negativo para dicha persona. En la motivación extrínseca se incluyen los trabajos que se realizan de manera voluntaria. Dentro de las empresas y en los deportes es común que se hable de este tipo de motivación dado que en la actualidad el dar una buena impresión a la sociedad o de que las empresas realizan actos de caridad o de cuidado al medio ambiente se le ha dado mucha importancia.

La motivación trascendente es aquella que se enfoca en cumplir con el segundo nivel de la pirámide de Maslow, ya que es importante formar parte de algo. Esta

³² Urcola, Juan Luis, *La motivación empieza en uno mismo*, 2da edición, Editorial ESIC, Madrid 2008, pág. 97

motivación se le puede considerar como colectiva dado que busca cumplir con los objetivos del equipo, pasa a segundo plano los intereses que se tengan individualmente, lo que importa llevar a la organización a lo que más le convenga en su conjunto así como aportar lo más que se pueda, todo esto de acuerdo a las posibilidades de cada individuo. En el fútbol se puede ejemplificar cuando un delantero hace lo posible por que el equipo gane, dando el balón a quien está en mejor posición para que el equipo llegue a una victoria, en vez de buscar marcar el gol aun estando en una posición desfavorable.

La motivación trascendente está basada en los valores como lo pueden ser la amistad, la solidaridad, que dan sentido a la actividad que vaya a realizar el grupo, también se fundamenta en las creencias y los principios del individuo como lo es el servicio que genera beneficios para los demás.

Dicha motivación va dirigida a satisfacer necesidades que no son solicitadas por los otros para la mejora del resto del grupo para que favorezcan en el desarrollo del potencial del equipo.

2.2.3 Motivación Positiva y Negativa

“Motivación positiva: Es el deseo constante de superación guiado siempre por un espíritu positivo. Luis Alves Mattos, en su Compendio General de Didáctica, dice que esta motivación puede ser intrínseca o extrínseca. La motivación negativa: Es

la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc., de la familia o de la sociedad” .³³

De acuerdo a las definiciones citadas anteriormente, se puede inferir que la motivación positiva se da cuando el ser humano encamina su conducta para conseguir una recompensa, esta puede ser externa o interna. El individuo al darse cuenta que obtuvo un resultado positivo hace que la conducta se vuelva repetitiva y al repetirla se considera que el comportamiento se ha reforzado. Algunos de los motivadores que se pueden considerar como positivos son:

- Asignar responsabilidades
- Dar reconocimiento a las actividades realizadas
- Ofrecer la motivación al empleado, haciéndole ver que es mejor
- Dar libertades y hacer los controles más flexibles
- Escuchar al empleado

Por otro lado la motivación negativa, se presenta cuando las personas realizan una actividad por no tener un sentimiento de culpa o bien por el temor de afrontar las consecuencias de no realizar dicha actividad.

Al contrario de la motivación positiva, la negativa se genera cuando los seres humanos dirigen u orientan su conducta, esperando no enfrentarse con una consecuencia desagradable y al igual que la positiva dicha consecuencia puede provenir del exterior o del interior. Al realizar la actividad y tener un resultado

³³ Díaz, Valenzuela Othón , *La administración en el deporte, 1ra edición, Editorial Paidotribo, España 2015, pág. 435-436*

negativo, el comportamiento del individuo genera una tendencia a no volver a tener la conducta negativa. En el medio futbolístico, no es recomendable utilizar la motivación negativa ya que para el director técnico (líder), puede resultar contraproducente dado que de acuerdo a la historia del fútbol, el equipo tenderá a realizar lo que en el vocabulario del fútbol se le llama “tenderle la cama”, es decir que el equipo baja su rendimiento con el objetivo del cese del técnico. Algunos motivadores negativos son:

- Contar con un control excesivo
- Imponer reglas
- Asignar una supervisión constante
- Asignar tareas que no tengan un objetivo específico

2.2.4 La Motivación Natural, Interesada y Humanística

La motivación natural como su nombre lo dice hace referencia a que todo nos puede motivar, la clave se encuentra en darle el valor real a las cosas así como sentirse satisfecho, este tipo de motivación lleva a lograr los objetivos de manera natural lo que resulta en un equilibrio personal. En cambio cuando una persona tiene la necesidad de rodearse de otras motivaciones adicionales, resultará en una actitud donde se va a necesitar de estas motivaciones como justificación para el logro de objetivos, generando así un sentimiento de insatisfacción si estas motivaciones no llegan en la intensidad y forma en que se desea.

“Cuando nos sentimos motivados intrínsecamente y de forma natural por el trabajo que realizamos, ello no nos cuesta ningún esfuerzo y al mismo tiempo

logramos resultados muy brillantes y satisfactorios. Una persona que ama su trabajo le es mucho más fácil sacar rendimiento del mismo porque no le produce ninguna carga ni esfuerzo adicional. Levantarse cada día por la mañana con la misma ilusión y espíritu deportivo para dirigirte a la tarea diaria es realmente importante. Estar motivado cada día, cada semana, cada mes, siempre, es importante estar motivados por ellas, pues son los contenidos de nuestra vivencia cotidiana; pero no solamente debemos motivarnos por el trabajo, el ocio, la cultura, el arte, el deporte, etc. Todo nos debe motivar si lo vivimos con intensidad y con satisfacción, la motivación natural nos lleva a conseguir también de forma natural nuestros objetivos y por lo tanto es un sinónimo inequívoco de equilibrio personal”.³⁴

Si una persona para estar motivada necesita ser premiada o que se impongan castigos, se le considera que tiene una percepción de motivación interesada y es en consecuencia que el trabajo realizado no alcanza el nivel de motivación para realizarlo. Los trabajadores que aman su trabajo, sólo tienen que ser retribuidos de manera justa, como lo es un sueldo de acuerdo a la actividad que se desempeñe y no se está a la búsqueda de premios, este tipo de motivación acaba una vez conseguido el objetivo, a diferencia de la motivación natural que siempre va a estar presente.

La motivación interesada está presente regularmente en los equipos de fútbol, los jugadores tienen bonos y gratificaciones por todo, tiende a haber bonos por ganar un clásico o bien por pasar a la liguilla y efectivamente una vez conseguido el

³⁴ Espada, García Miguel, *Nuestro motor emocional La motivación*, 1ra edición, Editorial Díaz Santos, Madrid 2002, pág. 4

objetivo, el rendimiento individual y colectivo será menor que al estar bajo la influencia de un motivador.

La motivación humanística se logra al obtener la motivación mediante la satisfacción de otras personas. La unión del trabajo, amor propio y satisfacción de terceras personas genera un estado de ánimo satisfactorio y reconfortante; Para tener un grado de motivación completo o lograr ese sentimiento, además de satisfacer a otras personas debe haber un complemento de sentirse retribuido.

2.3 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Las prácticas motivacionales intervienen diferentes tipos de recompensas o incentivos que las empresas pueden ofrecer a sus empleados para llevar al personal a conseguir el desempeño que haga posible la obtención de los objetivos organizacionales.

Algunas de las técnicas que se pueden implementar en una empresa para motivar a los empleados son:

Ofrecerles oportunidades de desarrollo y autorrealización: Esto es brindar al trabajador oportunidades para llegar a conseguir la autorrealización, desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional. Para que se logre esto se pueden realizar diferentes actividades como asignar mayor autoridad, dejar que los trabajadores intervengan en la toma de decisiones.

Dar reconocimiento de los logros obtenidos: Esta técnica es primordial dentro de las organizaciones, consiste en reconocer su desempeño, resultados o

logros obtenidos; Es de gran importancia dar el reconocimiento a los integrantes del equipo, esto puede ser más motivador y más efectivo que otorgar un bono. Se puede lograr esta técnica elogiando por el trabajo bien realizado, o dar el reconocimiento ante los compañeros, se puede realizar una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo, regularmente a esto se le nombra el empleado del mes.

Mostrar interés por los integrantes del equipo: El tener acercamiento con los trabajadores, mostrarles que son importantes para la empresa, esta técnica consiste en mostrar interés por lo que hacen, por los problemas que afecten su desempeño, entre otros pero no sólo por lo que afecte dentro del lugar de trabajo, sino también, por lo que pasa en la vida personal. Se puede llevar a cabo mediante pláticas, escuchándolos, dando consejos así como ofreciendo el apoyo moral. Otra forma más común de esta técnica dentro de las organizaciones es ofrecerles una capacitación constante sin costo para el trabajador.

Generar compromiso con la empresa: Otra forma de motivar a un trabajador, es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa. Para ello debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; podemos, por ejemplo, otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

Hacerlos sentir útiles y considerados: Esta técnica de motivación va ligada con el reconocimiento de los logros, un trabajador motivado y que además se le hace ver lo importante que es para la empresa generará mejores resultados en el personal. El hacer sentir útiles a los empleados se puede realizar dándoles una mayor participación en temas que le importan a la empresa, pueden expresar ideas u opiniones, se puede realizar a través de encuestas para mejorar el lugar de trabajo, u opiniones sobre cómo tratar a los clientes, esto puede dar además de motivación de los empleados, sugerencias para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Ofrecer una variedad de actividades: Otra forma de motivar a los empleados consiste en tratar de que el trabajador, no caiga en la rutina o que perciba su trabajo de forma tediosa; Para conseguir esto se puede implementar una rotación en los puestos o asignar tareas diferentes así como aumentar las tareas con el objetivo de hacerles ver que no se están realizando las mismas funciones.

Brindar la oportunidad de relacionarse con sus compañeros: Una buena forma de motivación así como de integración de personas es ofrecer a los empleados la posibilidad de relacionarse con sus compañeros en ambientes no laborales. Para lo cual se pueden crear concursos o torneos de algún deporte, organizar eventos culturales o reuniones donde los empleados puedan interactuar, lo cual va a generar un mejor ambiente de trabajo y le agregará identidad a la empresa.

Mantener un buen ambiente de trabajo: Las técnicas anteriormente descritas, van encaminadas a lograr un buen ambiente de trabajo, un gran reto es alcanzar dicho ambiente pero la clave se concentra en mantenerlo; Esta técnica se enfoca en generar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan a gusto, que cuenten con las comodidades necesarias y que sean bien tratados por los jefes.

Usar metas y objetivos: Si bien las empresas se mueven por metas y objetivos, estos se pueden utilizar como una técnica de motivación ya que el propósito de poner estos objetivos será hacer que el empleado sienta que está frente a un desafío, aunque hay que tener cuidado ya que las metas deben de ser alcanzables ya que, en caso de no conseguir las puede causar frustración, esta técnica va a generar un desempeño mayor en el trabajador.

CAPÍTULO III ¿QUÉ ES UN EQUIPO?

“Un grupo, por ejemplo, es la cantidad de personas fichadas por un club de cualquier deporte. Quizás, ni se conocen, de entrada. Pero ya empiezan a cumplir las condiciones de Schein. Interactúan unas con otras, son conscientes unas de otras, y se perciben así mismas como grupo; o más bien como equipo. Aunque algunos no hablen siquiera el mismo idioma, y deban entenderse por gestos”.³⁵

Un equipo son personas que hacen algo juntas y pueden estar enfocadas a realizar diferentes actividades, lo que hace notar a un equipo, no son las labores que llevan a cabo sino que se realicen en conjunto. Esto es la forma más fácil de identificar a un grupo, ya sea para trabajo, diversión, investigación, etc.

³⁵ Acosta, José María, *Trabajo en equipo*, España 2010, 1ra Edición, Editorial ESIC, pág. 21-22

“Wm. Edwards Deming, el estadístico norteamericano que, en 1950, ayudó a Japón a volver a ponerse en pie, contribuyó con algunos conceptos clave a la idea japonesa de mejora continua, o kaizen. Fundamentalmente, incluía la noción de que las personas, aun los empleados de tiendas o los recolectores de tomates en el campo, eran seres humanos”.³⁶

Deming, hace referencia del buen trato que debe de existir hacia las personas, pertenecientes a los grupos, sin importar la actividad que desempeñen, todos tienen importancia dentro del equipo. En el fútbol, esto se sale de contexto, ya que el trato hacia el futbolista o director técnico no es humano, con esto no quiere decir que sean maltratados sino todo lo contrario, son tratados como algo fuera de este mundo, cuentan con salarios exorbitantes, casas y autos de lujo, que los hace vivir en una burbuja, lo cual puede ser una de las causantes por las que en ocasiones, los equipos no caminen.

En las empresas, el sistema de equipos ha funcionado a lo largo de los años lo cual ha hecho que dichas organizaciones adopten este tipo de figuras, es de costumbre observar que en las empresas exista una división como el departamento de contabilidad, de recursos humanos, producción, ventas, mercadotecnia, donde se establece una persona que lidera ese grupo de personas y que a su vez, tiene comunicación con los líderes de los demás departamentos y tienen que reportar a otro líder de mayor rango, mejor llamado director general o

³⁶ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 22

consejo directivo. Este tipo de sistema ha traído grandes beneficios a las organizaciones y dentro de sus ventajas se encuentra:

*“Los equipos aumentan la productividad.- Los equipos no están excluidos del pensamiento empresarial de la compañía a la que pertenecen. Como participantes más cercanos a la acción y al cliente, pueden apreciar mejor que el management convencional las oportunidades para mejorar la eficiencia”.*³⁷

*“Los equipos generan decisiones de alta calidad.- Un buen liderazgo se basa en el conocimiento. La esencia de la idea de los equipos es el conocimiento común y su inmediata conversión en liderazgo compartido”.*³⁷

En un equipo de fútbol, es de gran importancia que exista un buen liderazgo, tanto dentro de la cancha, habiendo un jugador por cada línea del equipo y además un buen entrenador que sepa las fortalezas de sus jugadores y además tenga muy claras las debilidades para formular estrategias para el buen funcionamiento del equipo. Así mismo dentro de una empresa, el alto directivo debe de saber delegar el liderazgo a sus gerentes para llegar al cumplimiento de los objetivos.

“El equipo.- Se pueden identificar siete diferentes tipos de jugadores en un equipo: el líder, el goleador, el todo terreno (el “pulmón” del equipo), el creador, el jugador de engranaje, el jugador de apoyo, y el “protector”. El rendimiento del

³⁷ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 23

equipo se incrementará si se puede optimizar la interacción entre todas estas funciones”.³⁸

En el fútbol un equipo consta de 11 jugadores, una característica de estos integrantes es que sólo uno de ellos puede ser el portero, los otros 10 se pueden desempeñar en 3 líneas llamadas así de acuerdo a la posición que ocupan dentro de la cancha, existen defensas, mediocampistas y delanteros, de estos tres hay una serie de variaciones, como laterales, volantes, contenciones, media punta, etc. La función que va a desempeñar el jugador dentro la cancha así como la estrategia o parado del equipo la define el director técnico. Dentro de la cancha debe de existir liderazgo para que el equipo, cuando no le alcance el talento o la técnica, saque la casta para lograr un plus al momento del juego.

3.1 CAUSAS DE DISOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS.

Como se puede leer en los párrafos anteriores, un equipo está formado por personas con personalidades diferentes, en el fútbol incluso interactúan personas con diferentes nacionalidades, de diversas regiones del país que tienen culturas y costumbres diferentes.

Las causas por las que un equipo se puede diluir pueden ser muchas, la responsabilidad del grupo de trabajo recae en una persona, que tiene la figura de líder en los negocios se puede tratar de un gerente o un alto directivo y en el caso del fútbol, recae en el director técnico, por lo cual tiene que armar un grupo unido que crea en su metodología y la forma de analizar el fútbol.

³⁸ Manual Fifa Para Entrenadores de Fútbol 2014. Pág. 28

Desde mi punto de vista para que un técnico logre hacer un buen grupo, depende de la elección de los jugadores que hará para que integren su equipo, así mismo en las empresas el proceso de selección de personal se tiene que hacer de manera meticulosa, esta tarea es más fácil en un equipo de futbol ya que los técnicos se comunican entre sí para pedir referencias de los jugadores, se tiene a la mano información de la prensa y de directivos.

Este proceso de elección de jugadores puede marcar la diferencia entre implementar un liderazgo eficiente y convencer a los integrantes de los objetivos a seguir así como las técnicas que se van a implementar, dicho proceso es coordinado por los directivos que se encargan de negociar por los jugadores, además de sugerir nombres de acuerdo a las necesidades del equipo y requerimientos del técnico.

“Un líder es un engranaje clave en el aspecto emocional del equipo, es de él de donde emana la energía y el entusiasmo que contagia al equipo todo. Pero no es solamente esa su única función irremplazable.

También se dice de ellos y con razón que funcionan como una especie de DT dentro de la cancha, tanto así que muchos de ellos luego de ser líderes como jugadores se convirtieron en el paso del tiempo en DT (ejemplos sobran: Daniel Pasarella, Reinaldo Merlo, Américo Gallego, Carlos Bilardo, El Tata Martino, Leonardo Astrada, Oscar Ruggeri, Blas Giunta, etc, etc) y justamente en este último radica la importancia troncal del líder, capitán o caudillo dentro de la cancha. Es un elemento único para el plan de DT porque interpreta como nadie su

idea y la retransmite en el mismo campo de juego con otra visión y otra autoridad, refresca conceptos olvidados en el trajín de la competencia y hasta a veces, suele cubrir vacíos en la orientación táctica.”³⁹

Como vemos en la cita anterior la selección también abarca el conocer a los jugadores e identificar quienes son los líderes dentro de la cancha, para crear una relación estrecha con estos para que expresen en el campo lo que el técnico les manda.

3.1.1 Metas y objetivos confusos.

“Hemos escuchado casi mil veces a algún colega que decía: “Mi jefe establece expectativas/metas/objetivos/blancos muy poco realistas”. Por lo general están diciendo una de las tres cosas siguientes:

- *No creen en el resultado.* La jefa es famosa por su plan quinquenal, pero nadie le ha prestado ninguna atención seria desde hace... cinco años.

- *No creen que el resultado sea factible.* Es posible que la jefa esté teniendo fantasías otra vez, que saque conejos de una galera. O peor aún, tal vez leyó un artículo sobre las “metas exigentes”, y tuvo la brillante idea de exigirnos que las cumplamos.

- *No logran entender lo que realmente se busca como resultado.* Los equipos fracasan cuando su razón de ser es poco clara. El objetivo se expresa en forma complicada, ambigua: en una cifra, en defectos eliminados, en participación en el

³⁹ Puente, Juan José, *La estrategia del futbol aplicada a los negocios*, Buenos Aires 2006, Ediciones Lea, pág. 50 y 51

mercado, en nuevos clientes. ¿Cómo hace uno para concentrarse simultáneamente en cuatro puntos focales?”⁴⁰

Cualquiera de los motivos que se mencionaron anteriormente puede afectar en el desempeño del equipo, si no se tiene bien claro a donde se quiere llegar, menos claro estará el curso a seguir.

En los equipos de fútbol, antes de iniciar la temporada, se cuenta con un presupuesto y objetivos, este presupuesto contiene los rivales con los que se va a competir y el resultado que se pretende de acuerdo a las expectativas que haya generado el equipo, estas metas se van convirtiendo en objetivos como son calificar a la liguilla, salvarse del descenso, llegar a la final, pasar a la siguiente ronda en la copa, etc., dichas metas y objetivos deben de ser realistas, comparar el momento actual por el que pasan los equipos, ya que regularmente se tiende a tener en cuenta la historia y grandeza de los equipos, lo que hace que, en el fútbol mexicano, sea constante que se den sorpresas en los resultados y se note inconsistencia en los equipos jornada a jornada.

En mi opinión un director técnico se tiene que sentar con sus directivos y analizar el equipo con el que se cuenta, la situación de los demás equipos dejando de lado la historia y en base a esto fijarse los objetivos. Se escucha muchas veces en los medios informativos que los equipos grandes tienen la obligación de ser protagonistas, calificar a la liguilla y tratar de ser campeones, lo cual en los últimos años no ha sucedido; Cruz Azul, lleva 18 años sin conseguir un título de liga,

⁴⁰ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 49

Guadalajara, se encuentra peleando para no descender de categoría, además de llevar ya 9 años sin conseguir un título, los pumas de la UNAM tienen menos tiempo de no conseguir un campeonato, ya que el último fue en 2011, el único de los equipos llamados grandes que ha logrado mantenerse durante 3 años en los primeros planos.

El ejemplo que se puede tomar es el de las chivas rayadas del Guadalajara, el equipo en la temporada apertura 2015, ha tenido que hacer frente a problemas de descenso desde hace ya 2 temporadas. El mensaje desde su dueño y directivos era que al ser un equipo grande tenía que buscar estar en las primeras posiciones y calificar a la liguilla, además de buscar conseguir el campeonato, cuando su principal objetivo debería de haber sido salvar la categoría.

Tuvo como sus entrenadores a Ricardo La Volpe, el cual salió de la institución por motivos extra cancha, un caso de acoso a la podóloga del equipo. A la salida de La Volpe, llegaría Carlos Bustos, el cual saldría debido a los malos resultados; Llegarían los hermanos de La Torre, Néstor en la directiva y José Manuel como director técnico, los cuales seguían diciendo que lo primordial en chivas era calificar a la liguilla, ante esto los jugadores aún con los cambios en la dirección técnica, no tenían claro cuál era el objetivo, si salvarse del descenso o luchar por el campeonato.

Actualmente volvieron a cambiar de técnico, llegó Matías Almeyda, el cuál logró cambiar el chip y que el equipo mejorara en su funcionamiento, por unos cuantos partidos, en cuanto comenzó la buena racha, el discurso cambió y se empezó a

decir que chivas estaba para pelear el campeonato, al decir esto al parecer los jugadores regresaron a la confusión, y el desempeño del equipo viene en declive, no han logrado una victoria en la liga, sumado a esto lograron llegar a la final de la copa mx, ahora el equipo no sabe si enfocarse en la copa, la permanencia en la categoría o luchar por la calificación de la liguilla.

Pienso que ahí está la clave por la cual el equipo no está funcionando, los jugadores están confundidos, aunque se sabe que es uno de los equipos grandes de México y uno de los más populares, tienen que tener en cuenta que su situación actual es la lucha por el no descenso, por lo que el discurso no debe de cambiar, lo primordial es salvarse, concentrarse en conseguir puntos en la liga para permanecer en primera. Si con esto se van obteniendo otros resultados como calificar a la liguilla, será un plus pero hay que hacerles ver a los jugadores que cada partido hay que entregarlo todo para lograr estar en la primera división.

3.1.2 Errores en la toma de decisiones.

Otra de las causas por la cual los equipos se disuelven o no funcionan, son los errores en la toma de decisiones. “Los equipos empiezan por aprender, y sólo empiezan a funcionar cuando actúan. La forma en que se dispara la acción depende de cada caso. Las decisiones correctas se resuelven del modo apropiado y viceversa: La decisión de Napoleón de enfrentarse a Wellington en Waterloo no fue sólo una mala elección; Fue la batalla.”

“A la larga, lo que resulta aún más peligroso es basarse constantemente en procesos erróneos para arribar a las decisiones. ¿Cómo decidió Napoleón

encaminarse hacia la trampa que lo esperaba en las planicies flamencas? Simplemente lo hizo sin consultar a nadie; así lo decidió. Era la manera napoleónica”.

“Tal vez si hubiese mostrado un poco de flexibilidad y seguido otro método para tomar sus decisiones, tanto él como su grupo armado hubieran corrido mejor suerte en el campo. Tenía siete alternativas, cada una de las cuales era apropiada para una clase específica de situación. El siendo un autócrata, sólo hubiese sido receptivo a un par de ellas”:⁴¹

Considero que este defecto de un líder puede ser crucial para que un equipo se disuelva, cuando una persona, no sólo un líder deja de escuchar está perdiendo la oportunidad de ser mejor, en la medida que las personas creen que lo saben todo, dejan de ser receptivas y percibir cosas mínimas que pueden llegar a ser la diferencia.

En un equipo de fútbol el director técnico, no está solo en su toma de decisiones, cuenta con un equipo de trabajo que consta regularmente de un asistente, un preparador físico, e incluso visores o analistas que se encuentran en las tribunas para dar la perspectiva; Es tarea de los entrenadores escuchar a sus colaboradores y con esto realizar un consenso para tomar la mejor decisión, por lo tanto debe de elegir a un buen cuerpo técnico, que le aporte ideas e incluso refute las suyas, para tener una mejor perspectiva del juego y conocimiento de los jugadores.

⁴¹ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 66

Al lograr descentralizar el poder en el director técnico se pueden lograr mejores tomas de decisiones, ya que en equipo se puede pensar mejor, considero que la directiva debe de elegir al cuerpo técnico y no que este lleve a todo su equipo de trabajo, ya que comúnmente los DT eligen a su equipo de trabajo y llevan a sus amigos que obviamente no lo van a contradecir, al contrario apoyarán decisiones erróneas, con tal de seguir con su puesto.

Otro aspecto importante a considerar es que las decisiones se deben de tomar de la manera más racional y lógica posible, no se debe dejar llevar por intereses particulares y buscar siempre el bienestar de la organización. Esto es muy notorio en el fútbol por la presencia de promotores que influyen en alineaciones o bien el recibir dinero por parte de un jugador para ser alineado. Existen casos extremos donde las decisiones se han tomado por influencia de personas que se dedican a leer cartas o al esoterismo, hacer caso a “chamanes” o “brujas”.

Un caso que se maneja dentro de la prensa mexicana pero que no ha salido bien a la luz es el de Ricardo La Volpe en el mundial del 2006, uno de los integrantes durante las eliminatorias para ese mundial, era el famoso portero Jorge Campos, al cuál por recomendaciones de una vidente lo dejaría fuera de la competencia mundialista, optando por otro auxiliar; Como ya sabemos México realizó una buena actuación pero terminaría quedándose en la misma ronda que mundiales anteriores, al ser eliminado por Argentina en dieciseisavos de final, en tiempos extra. Durante ese partido hubo decisiones que ninguna persona se lo esperaba, además de no incluir en su lista de jugadores al mejor jugador mexicano en ese momento, Cuauhtémoc Blanco. Con este jugador el seleccionador había tenido

problemas durante su trabajo en América además de un controvertido festejo del jugador en un partido América Vs Atlas, dejando en claro que al tomar decisiones basadas en los sentimientos y no en la razón, así como creer que todo se sabe, origina malos resultados.

3.1.3 Problemas Interpersonales.

“Cuando pensamos en equipos, nos imaginamos el equipo perfecto. Los miembros son autónomos, inteligentes, siempre dispuestos a completar una tarea cuando otro tiene que irse. Son una combinación de ángeles y personajes dibujados de los avisos de ropa”.

“Los equipos ideales están formados por personas perfectas, cuyos egos e individuales han quedado absorbidos por el objetivo mayor del grupo. Los equipos verdaderos –los suyos- están formados por personas que viven, respiran y son muy imperfectas. Y existen posibilidades de que su grupo incluya sujetos verdaderamente estafalarios. Según nuestra experiencia, en especial durante la etapa de formación, casi todos los miembros de un equipo quedan desconcertados por las personalidades de los demás. X es meticuloso, Y es un demente y Z es un absoluto idiota”.

“Es con eso con lo que tenemos que trabajar, y esta es una de las principales razones por las cuales fracasan los equipos. Para impedir que un grupo se autodestruya debido a las diferencias personales, los conflictos y los malentendidos, tenemos que ir más allá de las primeras impresiones, de las expectativas de perfección, y meternos en el lodazal de lo que significa ser

humanos, aprendiendo cómo tolerar a aquellos que no son tan maravillosos como nosotros".⁴²

En un equipo interactúan personas con diferentes personalidades, actitudes, aptitudes, culturas, conocimientos, valores, para un líder es complicado el hecho de hacer que uno equipo permanezca unido y que las diferencias no sean un impedimento para el buen funcionamiento del grupo.

Esta puede ser una de las principales causas por las cuales los equipos se disuelven, el hecho de hacer que todas las miradas del grupo vayan hacia un mismo lado es casi imposible, se debe de buscar un fuerte motivador para que todo el grupo vaya hacia esa dirección, así mismo se debe de aplicar un liderazgo situacional y tratar a cada persona con la forma de liderazgo que se debe aplicar.

En el fútbol, esto es lo que hace la diferencia entre obtener buenos o malos resultados. Cuando un entrenador logra convencer a sus jugadores para que corran al parejo aún habiendo estrellas, además de que su preparador haga un trabajo físico bueno para que los jugadores jueguen intensos, es una ventaja sobre los rivales.

Esto lo pudimos ver en el club León cuando consigue el bicampeonato en 2014, se pudo observar como el estratega Gustavo Matosas logró que interactuaran gente experimentada en el fútbol como Rafael Márquez, Jonny Magallón, con novatos en la primera división como el Gulit Peña, Luis Montes, el gallo Vázquez encajaran y jugaran al mismo ritmo, así como con los extranjeros Eisner Lobo,

⁴² Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 75

Matias Britos, Franco Arizala y su delantero estrella Mauro Boselli, la clave estuvo en que Matos convenció a los jugadores de que si querían trascender tenían que entregarse al máximo en la cancha, y buscar el bien del equipo. Logrando así el bicampeonato ganándole una final al América y la siguiente a Pachuca.

3.2 MAL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS.

En el apartado anterior se puede observar causas que hacen que los equipos tengan un funcionamiento deficiente, pero además que terminan con la disolución o el rompimiento de los equipos. En esta sección, observaremos tres de los aspectos más importantes que hacen que un equipo tenga un mal funcionamiento.

3.2.1 Fallos en el liderazgo.

A lo largo de este escrito, se ha enfatizado la importancia del liderazgo en las organizaciones, la implementación del liderazgo adecuado en un grupo de trabajo puede ser la diferencia entre lograr los objetivos; Al tener un buen líder como cabeza de un grupo de trabajo tiene diferentes ventajas, entre ellas conseguir el éxito.

Un líder siempre debe de buscar que la organización tenga mejoras, tiene que encontrar la forma de hacer que funcione correctamente, estas personas son una inspiración para los demás y sirven como una motivación; Los líderes se caracterizan por tener la capacidad de realizar las tareas, además de contar con un nivel de entusiasmo que se contagia en las demás personas que pertenecen al grupo.

“En los equipos, es fácil ver al liderazgo de manera equivocada. Por ejemplo: “Consigue un buen líder para nuestro grupo y todo estará OK”. Detrás de esta afirmación asechan demasiados supuestos injustificados”.⁴³

“Supuesto: Los equipos requieren un solo individuo que los conduzca. No es así. Existen muchos modelos de liderazgo de equipo, los cuales varían del tradicional “mano de hierro”, atraviesan diversos grados de autodirección, hasta la aparente anarquía. El liderazgo puede rotar según las agujas del reloj”.⁴³

“Supuesto: La forma en que se selecciona un líder no tiene importancia. Error. Los líderes deben ser elegidos en consonancia con la tarea asignada y la clase de equipo en cuestión. Un equipo autónomo no recibirá bien a un conductor que no provenga del grupo. Un nuevo líder puede tener problemas para adaptarse a un equipo establecido. Un grupo que nunca tuvo la posibilidad de tomar sus propias decisiones puede ser incapaz de escoger a sus propios líderes”.⁴³

Como se puede observar, para que un liderazgo funcione, desde mi punto de vista, se tiene que aplicar un liderazgo situacional, el líder deberá identificar el momento en el que se encuentra y a la persona que está liderando, además también tiene como tarea identificar cuál de sus seguidores tiene la capacidad para automotivarse así como observar quienes necesitan una alta motivación. El líder también tendrá que ver quienes necesitan una alta supervisión, y a quienes les puede dar más libertad; Encontrar a los otros líderes que están dentro del grupo y que van a influenciar a los demás integrantes.

⁴³ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 109

En los equipos de fútbol el liderazgo tiende a recaer en una sola persona, que es el director técnico, lo que puede resultar dañino para el equipo ya que de empezar con un liderazgo situacional, si el líder no puede controlar al grupo, tenderá a aplicar un liderazgo autoritario, lo que le puede comenzar a causar problemas y disgustos con los seguidores terminando en un mal funcionamiento del grupo. Al caer en esta situación la relación líder-seguidores, se ha perdido y jamás se va a volver a recuperar es difícil que una persona cambie y más siendo el líder, aun cuando este último sea consciente de que él es parte del problema, incluso que haya sido el origen de este.

Un claro ejemplo se da cuando el líder no tiene la capacidad técnica o los conocimientos necesarios para llevar al grupo, esto se puede dar que haya llegado al puesto por amistades, o por apadrinamientos, lo cual genera un descontento en los seguidores y un pésimo funcionamiento del equipo.

3.2.3 Ambiente tóxico en el equipo.

Los equipos suelen irse formando poco a poco, es una cosa que lleva tiempo y esto se da hasta que los mismos integrantes se convencen de que quieren pertenecer al grupo y dirigirse hacia la misma dirección, en el fútbol esto resulta difícil, más en el fútbol mexicano debido al sistema de competencia, en el cual un director técnico tiene que entregar resultados desde el primer momento, y no se le da el cumplimiento a la premisa anteriormente mencionada, es por eso que las relaciones se rompen tan fácilmente ya que esto termina por generar un ambiente

desagradable, en el cual los seguidores comienzan a hacerle la vida imposible al líder hasta lograr su salida.

“Las toxinas más atroces son la competencia, la tiranía y una colección de tonterías que incluyen la conducta pandillera. Todas pueden aparecer fácilmente en un equipo, y lo hacen con frecuencia. No obstante, son más perjudiciales cuando vienen impuestas de afuera”.⁴⁴

“No existe nada parecido a la competencia amigable. Especialmente en los equipos. En el sentido en que la gente utiliza la palabra, la competencia es un asunto de ganar o perder. El que gana obtiene el triunfo hoy pero el que pierde tratará de desquitarse mañana”.⁴⁴

“Los competidores son oponentes, personas que se escatiman información unas a otras. Los colaboradores son colegas que comparten en lugar de acaparar, que confían en la experiencia y la pericia de los demás para lograr los resultados del equipo y progresar en los objetivos individuales”.⁴⁴

“Los equipos ejercitan la colaboración para triunfar, y también cooperan con otros grupos para alcanzar los objetivos de la empresa”.⁴⁴

La mala competencia, es un tipo de ambiente que se considera tóxico, esta situación, en sentido estricto se da una situación en la cuál sólo uno de los integrantes o un pequeño sector va a obtener una recompensa, si emplea su máximo esfuerzo, esto puede generar un ambiente hostil en el que en vez de

⁴⁴ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 144

existir el compañerismo así como la ayuda a los demás integrantes del grupo, los seguidores traten siempre de obtener ventaja unos sobre otros, sólo para obtener un premio o no recibir un castigo, lo cual propicia que la relación entre los seguidores se vaya desgastando generando una deficiencia en el funcionamiento del equipo.

En este deporte, el compañerismo es fundamental, es un juego de conjunto donde siempre se debe de buscar el bien del grupo, es buena la competencia, siempre y cuando sea sana y se tenga el control sobre ella explicándole a los jugadores los parámetros de dicha competencia interna para precisamente no caer en un ambiente donde los jugadores les desagrade estas prácticas y no se entreguen al cien por ciento al equipo.

3.2.3 Confianza perdida.

En las secciones anteriores de este capítulo, se ha ido desarrollando algunas de las circunstancias por las cuales los equipos terminan ya sea por disolverse, o bien por el que tienen un funcionamiento malo o deficiente. Considero que este punto es el de mayor importancia, cuando un grupo comienza a perder la confianza o a no creer en las ideas del líder, simplemente el grupo ya no va a ir en la misma dirección y de aquí se pueden derivar los problemas mencionados en otros apartados, como el ambiente tóxico o los problemas interpersonales; En cuanto los seguidores le pierden la fe a su líder es seguro que el equipo va a fracasar.

Para esto el líder tiene dos opciones, la primera es reinventarse, acercarse a cada seguidor del grupo y así generar que la confianza vaya regresando o bien, la segunda es alejarse del grupo para no seguirle haciendo daño y así pueda llegar otro líder.

“En una situación de equipo, la pérdida de confianza implica un destierro inmediato del círculo interno del grupo, a un lugar donde nadie nos presta ninguna atención. Y peor aún, cuando lo que nos dicen entra en conflicto con lo que vemos, perdemos la confianza por completo”.⁴⁵

Este acontecimiento en el fútbol es muy común, a la llegada de un nuevo director técnico, los jugadores suelen tener un mayor rendimiento depositando toda la confianza en el nuevo líder, este les debe de corresponder manteniendo esa confianza y se ve reflejado en el funcionamiento del equipo dentro de la cancha. Cuando un director técnico logra convencer al grupo de que sus ideas son lo mejor para el equipo, se va a lograr la armonía entre los jugadores y el desempeño del mismo va a ser mejor: Cuando la mayoría de los seguidores le creen a su líder, aun cuando haya cierta parte del grupo que quiera ir en contra de la corriente, terminarán por meterse al sistema si no se quieren tener represalias, logrando así un ambiente de trabajo ideal para el buen funcionamiento del equipo.

“La confianza perdida puede no recuperarse nunca. La cuestión es delicada: dos golpes, y uno queda fuera de combate. Cuando la confianza ha desaparecido,

⁴⁵ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 181

debe ser remplazada por el control: reglas, reglamentos, estructuras, expedientes. El equipo dedica tanto tiempo a vigilarse como a hacer su trabajo”.⁴⁶

“Un mundo sin confianza es un mundo lleno de abogados. Éstos son los artífices sociales del control. Cuando los miembros de un equipo abandonan los intereses del grupo por las experiencias individuales, fracturan el espíritu del equipo. El “abogado del equipo” crea un lenguaje atterradoramente claro y muy poco creativo. La ironía es que, en definitiva, el control se pierde de todos modos, ¿ya que quién comprende la claridad del vocabulario legal?. Un equipo que se encuentra sin reservas de confianza empezará a pensar como un abogado: no en lo que funciona, lo que es mejor o lo que satisface las necesidades del cliente, sino en lo que cumple técnicamente con lo que se nos ha pedido”.⁴⁶

Como podemos observar, la confianza es la base de las relaciones de equipo de trabajo, si existe confianza va a existir un buen ambiente, si la confianza se ha perdido, prácticamente todo está perdido y es casi imposible volverla a recuperar; En el caso del líder cuando no actúa de manera congruente con lo que piensa y dice, los seguidores no le tendrán la confianza ya que se sienten traicionados y el siguiente paso va a ser, la apatía del grupo, hacer las cosas de manera diferente a como se les pide e incluso de forma deficiente, derivando en castigos por parte del líder así como un ambiente de tensión, terminando por romper la relación y así esperar que el líder se haga a un lado.

⁴⁶ Robbins, Harvey y Finley, Michael, *Por qué fallan los equipos*, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica, pág. 197

En este deporte y sobre todo en nuestro país, las relaciones y la confianza suele perderse muy rápido por ello que los ciclos de los directores técnicos son muy cortos, esta figura en el fútbol suele ser considerada como el causante del mal funcionamiento del equipo, sin embargo se debería de hacer un análisis, ya que el directivo es el encargado de llevar o elegir al director técnico, por lo tanto, el directivo también está haciendo mal su trabajo, así mismo se debe de analizar a los jugadores y evaluar los motivos por cuál el equipo no funciona de manera correcta, si el la falta de talento o existen factores personales que influyen en el comportamiento del grupo.

CAPÍTULO IV ¿QUÉ CUALIDADES POSEÉ UN LÍDER?

En este capítulo se podrá observar las características que considero esenciales en un líder, estos rasgos los debiesen de tener todas las personas, sin embargo no todas pueden lograr ser líderes. Las cualidades que se van a desarrollar son básicas ya que además de estas y de acuerdo a las observaciones realizadas, los líderes son personas completas que influyen en un grupo, tanto en su funcionamiento como en las decisiones del mismo.

Es lógico que si bien se debe de contar con estas cualidades para ser considerado un líder, la intensidad entre una y otra puede variar, la ausencia de alguna de ellas dificultaría el ejercicio del liderazgo. Si bien las personas deben de contar con estos rasgos de personalidad, desde una edad temprana, también se puede ir trabajando para aumentar o conseguir tener estas características y con esto poder adoptar el rol de líder. Por lo tanto los líderes nacen pero también se

pueden hacer, siempre y cuando exista la capacidad de autocrítica y análisis para centrarse en desarrollar las habilidades que no se tienen.

4.1 CARÁCTER.

El carácter es una de las habilidades con las que debe contar el líder, el tener carácter significa, tener el valor para afrontar las circunstancias que nos rodean sin tener miedo de no conseguir el éxito y por lo tanto no abandonar los retos sino buscar los medios para resolver los problemas.

“La forma en que un líder trata con las circunstancias de la vida dice mucho de su carácter. La crisis no necesariamente forma el carácter pero sí lo revela. La adversidad es el cruce de dos caminos donde una persona tiene que elegir uno de los dos: carácter o compromiso. Cada vez que se escoge el carácter la persona se vuelve más fuerte aun cuando esa elección traiga consecuencias negativas”.⁴⁷

“Carácter es más que hablar. Cualquiera puede decir que tiene integridad, pero la acción es el indicador real del carácter. Tu carácter determina quién eres. Lo que eres determina lo que ves. Y lo que ves determina lo que haces. Es por eso que nunca se puede separar el carácter de un líder de sus acciones”.⁴⁷

“El verdadero líder siempre hace participar a otras personas. (Como dice el proverbio sobre liderazgo, si piensas que eres un líder y nadie te sigue, entonces estás solo dando un paseo) La gente no confía en líderes que tienen grietas en sus caracteres”.⁴⁷

⁴⁷ Maxwell, John C., *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Trad. Damaris Rodríguez. Estados Unidos de América 2007, 1ra Edición, Editorial Grupo Nelson, pág. 4-5

“Steven Berglas, psicólogo de la Escuela de Medicina de Harvard y autor de “el síndrome del éxito”, dice que la gente que alcanza grandes alturas pero carece de un carácter sólido que los sostenga a través del estrés, van de cabeza al desastre”.⁴⁷

El carácter hace referencia a cualidades acompañadas de los valores que moldean el pensamiento de cada persona, así como las acciones, reacciones y sentimientos. Las personas con un carácter firme se caracterizan por ser honestas, tener disciplina así como tener empatía con sus seguidores, que no es más que ponerse en los zapatos del otro.

Este es uno de los rasgos más determinantes en el líder, simplemente si no se tiene carácter no se puede ser un líder, ya que los líderes necesitan atraer con su forma de ser, necesita lograr ser una inspiración así como crear un buen clima en el trabajo, por lo que sin carácter, no podrá conseguir esto. El carácter es el resultado de la educación temprana, así como las circunstancias que han rodeado al ser durante su vida, su entorno social y familiar. Un carácter sociable, puede facilitarnos y hacer más agradable las relaciones con la gente que nos rodea.

Por lo tanto tanto un directivo del fútbol como un director técnico deben de ser personas con un carácter, es decir tener congruencia en su vida, por ejemplo en un mundial, no se le puede pedir a los jugadores que se concentren sólo en el partido, que no se vayan de fiesta si estas dos figuras mencionadas anteriormente no lo hacen de la misma manera, deben de predicar con el ejemplo aun cuando ellos no intervengan en el juego como tal, aunado a esto deben de buscar

estrategias o técnicas para lograr que el jugador controle sus ansias de fiesta y se concentre plenamente en su trabajo.

Evidentemente que los problemas de carácter se pueden solucionar, si bien es una tarea difícil de lograr ya que es ir en contra o hacer algo diferente a lo que hemos venido haciendo con regularidad a lo largo de nuestras vidas, con la ayuda de un experto como un psicólogo se puede llegar a tener mejores resultados.

4.2 CONFIANZA.

Cuando hablamos de confianza en el caso del liderazgo, la tenemos que partir en dos, la confianza que está dentro de sí mismas las personas y la confianza que se obtiene de los seguidores. Partiendo desde este punto considero que la confianza es primordial en un líder, una persona que no cree en sí mismo, no podrá generar credibilidad en los demás, esta característica se debe de tener desarrollada casi al 100% para lograr contagiar a los seguidores, para ser aceptado como el guía de los mismos.

La confianza es una opinión a nuestro favor, es la seguridad que se tiene en sí mismo o hacia otras personas, es decir la idea que tiene una persona sobre las conductas que realizan las personas que lo rodean.

“Son las grandes ocasiones las que marcan las pautas de la auténtica personalidad de un conductor. Pep Guardiola se hizo cargo del primer equipo del Barça contando con una experiencia mínima: La de haber sido entrenador durante un año en el Barça B de tercera división. Debutó en la liga con una derrota frente a un rival modesto, el Numancia. En su segundo partido empató en el Camp Nou

contra el Racing de Santander. En las dos ocasiones había apostado por un juego ofensivo, en todo caso atacando más de lo que estábamos acostumbrados a ver. Pero en situaciones así, la falta de antecedentes crea un clima de nerviosismo en eso que el barcelonismo conoce como el entorno. El periodismo empezó a hablar de exceso de juventud, de falta de experiencia y hasta hubo quien llegó a decir que el Barça había cometido un error histórico contratando, de entrenador, a quien solo tenía grandes antecedentes como jugador. Es comprensible; es lo que hubiera concluido cualquier escuela de negocios que se precie. En el tercer partido del campeonato de liga, Guardiola y su Barça se lo jugaban todo contra el Sporting de Gijón. Y Pep dobló la apuesta. Jugó tan ofensivo como siempre y además insistió en darle la dirección del equipo a Sergio Busquets, que había debutado una semana antes y que, hasta entonces, solo había jugado en Tercera División y disputado algunos partidos menores en la Copa Cataluña. Frente al Sporting, el equipo marcó seis goles y el Barça encontró una senda triunfal que no abandonaría en toda la temporada. Pero Guardiola ganó algo más ante sus jugadores: credibilidad. Pep dejó claro que sus convicciones estaban muy por encima del miedo al resultado. Demostró valentía, un valor indiscutible que llevó como bandera en los siguientes cuatro años. Si el entrenador es valiente y tiene autoridad moral sobre el equipo, el grupo entero será valiente”⁴⁸

El ejemplo anterior, nos muestra claramente las primeras dos características del líder, el carácter que mostró Guardiola al seguir con su sistema confiando y seguro de sí mismo que resultaría y la forma en que se ganó la confianza del equipo para

⁴⁸ Valdano, Jorge. *Los 11 poderes del líder, el fútbol como escuela de vida*. México 2013, 1ra Edición, Editorial Random House Mondadori, pág. 38-39

llevar a cabo dicho sistema, lo cual generó una de las mejores épocas en el equipo del Barcelona, dejando esta forma de juego como una característica en el Barça; Con los resultados no solo se ganó la confianza de sus jugadores, sino que adquirió más confianza en el mismo y en la gente que lo había puesto en la dirección técnica.

Por lo tanto podemos decir que el carácter y la confianza van de la mano, que para tener confianza hay que tener carácter y no tener miedo a no conseguir los resultados planeados.

4.3 PASIÓN.

Esta es una característica que no sólo los líderes deben de tener, sino todas las personas, ya sea por conseguir o lograr algo, o bien por las actividades que se realizan día a día. El hecho de tener pasión por las cosas que realizamos es una forma de automotivación, ya que no vamos a necesitar más que lo indispensable para realizar eso que tanto nos gusta. Para hacer algo hay que pensar y soñar en grande, es decir tener pasión quien sueña en grande tendrá un potencial mayor a los demás por tanto podrá destacarse y con esto lograr que los demás lo siguen, que es el primer paso para ser un líder.

La pasión lo podemos considerar como el combustible de los seres humanos, sólo si desarrollamos la pasión en nuestro ser podremos hacer las cosas de manera significativa que los demás se van a ver motivados para comenzar a hacer las cosas de la misma forma.

“Que el deporte es un ejemplo espectacular de esa lucha continua por llevar las fronteras un poco más allá, lo comprobé yo mismo en la final de la Copa del Mundo de 1986. La noche anterior no logré dormir ni un minuto. Se jugaba al mediodía con el calor asfixiante del mes de junio, en la altitud de México D.F., y me tocó cumplir con una misión inesperada: hacerle un marcaje hombre a hombre a Briegel. No se trataba de un jugador cualquiera, sino de un ejemplar alemán del tamaño de un armario empotrado que había competido con éxito en pruebas de pentatlón en su Alemania natal. Ángel Fernández, popular locutor mexicano que hacía un uso brillante de las metáforas, dijo en el transcurso de un partido: “Ahí viene Hans-Peter Briegel, que en alemán quiere decir Ferrocarriles Nacionales de Alemania”. Merecía ser cierto. Apenas cumplidos dos minutos de mi abnegada misión, me acerque a la banda a reclamar agua porque tenía la garganta tan seca que no me entraba ni el aire. Mala señal porque, en el mejor de los casos, a mi cometido aún le quedaban 88 minutos. Bebí con desesperación y tomé una decisión: correría hasta desmayarme. Se trataba del partido más importante, del más esperado de mi vida, y no cabían términos medios”.⁴⁹

“Toda decisión, aunque sea algo trágica, tranquiliza mucho. Y me puse a correr, en ocasiones detrás de Briegel, en otras detrás de la pelota, en otras detrás del gol... Dos o tres veces tuve un escalofrío que me subió de los pies a la cabeza y como estaba seguro que se trataba de la señal esperada, me dije: “Ya está, ahora me desmayo”. Pero no ocurría. Y como no ocurría, seguía corriendo impulsado por la pasión, por la excepcionalidad del momento, por el sentido del deber... y por

⁴⁹ Valdano, Jorge. *Los 11 poderes del líder, el fútbol como escuela de vida*. México 2013, 1ra Edición, Editorial Random House Mondadori, pág. 67-68

qué no me desmayaba. Hasta que el árbitro, en un inolvidable gesto de generosidad, marcó el final del partido. ¿Cansado? Muerto, más bien. Pero la historia del fútbol no conoce ni conocerá a nadie que se sienta sin fuerzas para dar la vuelta olímpica siendo campeón del mundo. Salí de aquel partido con la seguridad de que si la mente está empujada por un gran estímulo, el cuerpo acompaña ensanchando los límites hasta mucho más allá de lo razonable”.⁴⁹

No hay mejor ejemplo de pasión en el fútbol que el citado anteriormente, nos da una clara muestra que en nuestra vida diaria nos debemos de mover con pasión, ser la diferencia, este ejemplo trasladado a una empresa se muestra cuando la persona llega temprano a su trabajo con toda la actitud de aportar más que sólo lo necesario a la organización, siempre busca ir más allá de lo mínimo, el ser eficiente, estar alerta a lo que se nos requiere, hacer las cosas en el menor tiempo y con la mayor efectividad, demostrar que amamos realmente nuestro trabajo, es ahí donde se demuestra la pasión y regularmente esta nos traerá frutos como lo es el reconocimiento de los demás, y si no llegara ese reconocimiento, no haría falta ya que se están haciendo las cosas por amor, por pasión.

4.4 ESTILO.

Las características que se han mencionado, así como las que se van a mencionar, son fundamentales para considerar a una persona como líder, y el estilo es una de las principales, ya que el estilo es algo que nos hace distinguir de las demás personas. El estilo es una característica que hace única a una persona, si bien este rasgo no es necesario nacer con él, se puede ir adquiriendo a lo largo

de los años, al tener estilo los líderes se dan a notar sobre los demás y por lo tanto están más a la vista para ser seguidos e incluso imitados por otras personas,

El estilo no solo es importante para las personas individualmente, sino en su conjunto, las mismas empresas siempre buscan ser diferentes en cuanto a imagen, en el servicio que ofrecen o bien el producto, regularmente es por lo que el consumidor paga. Es más fácil identificar esto en las organizaciones que en una persona, ahora el estilo no solo quiere decir tiene que ser diferente, sino que debe de tener la aceptación por parte de las demás personas, si se carece de esta aceptación, no se le puede llamar estilo.

“Cuando en la temporada 2011/2012, en el ámbito de la UEFA Europa League, el Athletic de Bilbao visitó al Manchester United, Marcelo Bielsa se sintió un gran privilegiado por enfrentarse a un hombre con la trayectoria de sir Alex Ferguson y a un equipo avalado por semejante historia. En aquel viaje, Bielsa, que es un curioso profesional, intentó descubrir en los pequeños detalles dónde marcaba el Manchester la diferencia. Nada le impactó tanto como un cartel que descubrió en un vestuario de entrenamiento y que decía: <<There is no medal or trophy better tan being acclaimed for your style>>[No hay mejor medalla o trofeo que ser aclamado por tu estilo]. Cuando compartió con sus amigos el impacto que le había producido la frase, Bielsa lo hizo con admiración. No era para menos; acababa de descubrir que en la base del conocimiento colectivo que el Manchester United había acumulado en más de un siglo de gloriosa existencia, el estilo seguía estando por delante del resultado. No porque sea más importante, sino porque ese

es el orden que permite luego sentirse orgulloso por los triunfos obtenidos. Lo voy a repetir: el estilo no es más, sino que está antes que el resultado”.⁵⁰

Esta es una característica que en el ambiente futbolero, más se hace referencia, como en los párrafos anteriores pudimos ver, siempre hay una disputa entre el sólo ganar y el ganar jugando bien. En el fútbol mexicano esto es recurrente, la prensa y aficionados conocedores del fútbol así como Marcelo Bielsa, anteponen el jugar bien al sólo ganar.

Podemos ejemplificar a varios directores técnicos que tienen su propia forma de juego o de plantear un partido, al cual si bien es diferente, no se le puede llamar estilo por no ser aceptado por la mayoría de los fanáticos al fútbol, a este tipo de juego se le suele denominar como “ratonero”, y los DT’s que se caracterizan por plantear de este modo a sus equipos son Ricardo Ferreti y Guillermo Vázquez, los cuales les gusta ganar como sea aun jugando en forma desagradable para la tribuna.

4.5 COMPROMISO.

Esta característica del líder consiste en poner todo el empeño en un proyecto o en un trabajo o a cierta actividad, es un acuerdo donde se toma consciencia del grado de importancia que tiene una labor dentro de una organización o un grupo. En esta característica podemos identificar a la gente que solo habla y sueña de la gente emprendedora que logra sus metas, este rasgo es como el amor, se puede decir y hablar de cuanto se ama algo o a alguien, pero si las acciones no concuerdan con

⁵⁰ Valdano, Jorge. *Los 11 poderes del líder, el futbol como escuela de vida*. México 2013, 1ra Edición, Editorial Random House Mondadori, pág. 80-81

esas palabras simplemente no se puede notar el amor; Sucede lo mismo con el compromiso, se puede dar y decir al grupo lo mucho que se está comprometido, pero si el grupo no nota con actitudes este compromiso, simplemente no se va a generar la credibilidad.

“Miguel Ángel vivió una vida increíble. Posiblemente el artista más grande de la civilización occidental, y por cierto, el más influyente, nació para hacer esculturas. Una vez dijo que su amor por las herramientas de cantería nació en la época misma cuando lo amamantaban. Su primera obra maestra la esculpió a los veintiún años. Y antes de los treinta terminó la Piedad y el David”.⁵¹

“Precisamente cuando tenía unos treinta años fue llamado a Roma por el Papa Julio II para que esculpiera una espléndida tumba papal, pero después se le pidió que en lugar de eso, trabajara en un proyecto de pintura. Al principio, Miguel Ángel quería negarse porque no le simpatizaba la idea de pintar una docena de personajes en el techo de una pequeña capilla del Vaticano”.⁵¹

“Una vez que Miguel Ángel aceptó realizar el trabajo, se comprometió consigo mismo a terminarlo, ampliando incluso el proyecto de una simple pintura de los doce apóstoles a más de cuatrocientos personajes y nueve escenas del libro de Génesis. Durante cuatro agotadores años el artista (tendido sobre su espalda) pintaba el techo de la Capilla Sixtina. Fue sumamente alto el precio que tuvo que pagar por realizar aquella obra. El intenso trabajo afectó sus ojos, dañándose los permanentemente”.⁵¹

⁵¹ Maxwell, John C., *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Trad. Damaris Rodríguez. Estados Unidos de América 2007, 1ra Edición, Editorial Grupo Nelson, pág. 14-15

“El impacto de la dedicación de Miguel Ángel fue amplio. Complació a su benefactor, el Papa, y recibió otras encomiendas del Vaticano. Pero lo más importante es que hizo un tremendo impacto en la comunidad artística. Sus frescos de la Capilla Sixtina estaban tan intrépidamente pintados, eran tan originales y tan exquisitamente ejecutados que hicieron que muchos artistas, incluyendo al dotado pintor Rafael, alteraran sus propios estilos. Los historiadores de arte sostienen que la obra maestra de Miguel Ángel cambió para siempre el curso de la pintura en Europa. Y esto sentó las bases para su impacto igualmente importante sobre la escultura y la arquitectura”.⁵²

“Sin duda, el talento de Miguel Ángel creó el potencial para su grandeza, pero sin su dedicación, su influencia hubiera sido mínima.”⁵²

“El nivel de dedicación puede verse en su atención a los finos detalles, así como a la visión de conjunto”.⁵²

Como podemos identificar, sin compromiso no puede existir el líder, las personas que no demuestran ese compromiso, jamás lograrán ser quienes tengan las riendas del equipo. Tal como vemos con el ejemplo de Miguel Ángel, el simple compromiso, lleva a que las personas te sigan, esto lo podemos identificar en el fútbol y en las empresas en figuras que se echan al hombro a sus compañeros con el objetivo de que se tenga un mejor desempeño. Estas personas tienden a motivar a sus seguidores por el sólo hecho de mostrar una actitud ejemplar donde se pone toda la pasión y dedicación por conseguir algo.

⁵² Maxwell, John C., *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Trad. Damaris Rodríguez. Estados Unidos de América 2007, 1ra Edición, Editorial Grupo Nelson, pág. 15

4.6 TALENTO Y ÉXITO

Si bien estos dos conceptos van de la mano, no siempre el uno conduce al otro; Alguien que tiene talento no siempre consigue el éxito, para eso intervienen muchos factores más como la disciplina, el compromiso. Así mismo alguien que consigue el éxito, no siempre tiene talento, pueden existir otros factores que lleven al mismo.

Para lograr que la gente decida ser seguidora de un líder, este debe de contar tanto con talento como con éxito, una persona que cuenta con estas dos características, sin duda tendrá más fácil el camino hacia el liderazgo ya que será admirado por alguno de los dos factores.

“El fútbol, por ejemplo, corre el riesgo de convertirse en un departamento de contabilidad... pero sin músicos. Es una pena, porque llegará el día en que los amantes de los jugadores sin defectos (que suelen ser los mismos que los que ignoran una gran virtud) nos dejen sin jugadores de la calidad de Guti (basta nombrarlo para que se me dibuje una sonrisa recordando aquel inolvidable tacón que permitió el gol de Benzema frente al Depor en Riazor). Muchas empresas de estos días llevan un camino parecido. Cada vez son más frecuentes los casos de genios tecnológicos, por ejemplo, con serias dificultades de integración. En ocasiones son auténticos inadaptados sociales. Y las empresas, en lugar de poner las condiciones para que los dotes singulares del genio se sientan cómodas, los terminan discriminando por su incapacidad para tomar un café con sus compañeros. A nadie, en su sano juicio, se le ocurriría expulsar de un equipo a

Maradona porque, entre partido y partido, tiene problemas de convivencia. De ser así los inadaptados serían los demás integrantes del equipo”.⁵³

El hecho de contar con talento para desarrollar cierta actividad, no quiere decir que la persona nunca va a fallar, sino que a pesar de ello tenga la capacidad de aprender de su error y hacer todo lo posible por no volver a cometerlo, aquí está la diferencia entre las personas que son líderes y las que no lo son.

“Cuando el liderazgo es eficaz, activa el profesionalismo, el optimismo, el espíritu de superación, las conductas solidarias... El éxito también. Así como una derrota tiene el defecto de aproximarnos a la siguiente derrota (por la cadena de consecuencia que produce), la victoria nos acerca a una segunda victoria (porque ese círculo vicioso se hace virtuoso), El <<Cholo>> Simeone lo dice de forma más simple, o sea, mejor si cabe: <<Ganar trae ganar>>”.⁵³

El éxito puede llegar a ser el principal motor para que las personas se conviertan en seguidoras de un líder, el hecho de que las personas admiren o quieran ser como otra, trae consigo el querer ser liderado por gente que haya tenido logros a lo largo de su carrera. Si una persona ha pasado lo largo de su carrera cosechando éxitos, sus ideales y argumentos tendrán una mayor validez que una persona que no lo ha conseguido, al no obtener el éxito, aunque se tengan todas las demás características el líder va a notar repercusiones en su liderazgo si no se van cumpliendo los objetivos, lo que va a llevar al líder a perder credibilidad y por tanto la confianza del grupo hacia él, estará por los suelos.

⁵³ Valdano, Jorge. *Los 11 poderes del líder, el fútbol como escuela de vida*. México 2013, 1ra Edición, Editorial Random House Mondadori, pág. 135-136, 171

4.7 AUTODISCIPLINA

El líder al contar con esta característica, tenderá a hacer una persona capaz de planear, así como dirigir y llevar a un grupo por buen camino además de lograr la adaptación a diferentes situaciones. El contar con autodisciplina va a llevar a un camino más fácil para conseguir el rasgo mencionado en el punto anterior, tanto el éxito como adquirir el talento. Incluso si se cuenta con el talento, la autodisciplina va a llevar al éxito, el no querer conformarse con lo que se tiene y ser perseverante para llegar al objetivo va a ser lo que marque la diferencia entre ser alguien y ser uno de los mejores.

“Es duro llegar a la cima. Pocas personas alcanzan alguna vez el lugar donde se les considera de los mejores en su trabajo; y menos aun aquellos a quienes se les considera el mejor de todos los tiempos. Eso fue lo que logró Jerry Rice. Se le considera el mejor receptor del fútbol americano de todos los tiempos Y tiene las marcas que lo prueban”.⁵⁴

“La gente que lo conoce bien dice que él es así por naturaleza. Sus virtudes físicas son increíbles. Tiene todo lo que un entrenador quisiera encontrar en un receptor. El entrenador del Salón de la Fama, Bill Walsh, dijo: <<No creo que, físicamente haya habido otro como él>>. Pero eso no ha sido lo único que lo ha hecho grande. La verdadera clave de su éxito ha sido la autodisciplina. Trabaja y se prepara día tras día, como nadie en el mundo profesional del fútbol”.⁵⁴

⁵⁴ Maxwell, John C., *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Trad. Damaris Rodríguez. Estados Unidos de América 2007, 1ra Edición, Editorial Grupo Nelson, pág. 110

Un ejemplo igual que al citado anteriormente pero en el fútbol soccer es el de Cristiano Ronaldo, es un hombre súper dotado para jugar al fútbol pero además se prepara día a día para ser la mejor, considero que esta es la principal diferencia entre él y Messi, quien ha nacido con un talento nato para jugar al fútbol y a pesar de sus carencias físicas ha logrado competir con Cristiano por ser el mejor.

Otro ejemplo de esta característica en el fútbol mexicano es el del defensa lateral Miguel Layún, quien pasó de ser un jugador salido del Veracruz con muchas carencias de juego que incluso en su primer temporada con América se ganó una frase célebre “Todo es culpa de Layún”, logró salir adelante pese a las críticas y con autodisciplina ha llegado al fútbol europeo, actualmente es jugador del Porto de Portugal y seleccionado nacional indiscutible, además de ser considerado uno de los mejores laterales del mundo.

4.8 RELACIONES.

Esta más que una característica, es una virtud que va de la mano con el carisma que debe de contar un líder, una persona que cuenta con relaciones o la facilidad para relacionarse, puede llegar a lugares inesperados, aun cuando no tenga las aptitudes o conocimientos.

Cada vez es más común en las empresas, encontrar en los puestos más altos en el organigrama, con personas que han llegado a la organización gracias a que conocen al dueño de la empresa, o bien son amigos del director general, o bien cuentan con un padrino que los puede colocar dentro de la empresa y en el fútbol

mexicano ni se diga, es indispensable tener un contacto que esté dentro del medio para poder llegar a primera división.

“La habilidad de trabajar con la gente y desarrollar relaciones es absolutamente indispensable para un líder efectivo. De acuerdo con un ejemplar de la revista *Executive Female* de mayo de 1991, se hizo un estudio entre los empleadores en el que se les pedían las tres características más importantes que deseaban que tuvieran sus empleados. La característica que encabeza la lista era la habilidad de relacionarse con las personas: 84% respondió que buscaban buenas habilidades interpersonales. Sólo 40% anotó educación y experiencia en sus primeras tres. Si los empleados necesitan buenas habilidades para relacionarse con la gente, cuánto más necesarias serán para los líderes. La gente seguirá a la gente con la que está de acuerdo. Se puede tener don de gentes y no ser un buen líder, pero no se puede ser un buen líder si no se tiene don de gentes”.⁵⁵

En el capítulo anterior ponderábamos que uno de los motivos por el cual los equipos se disuelven, es el problema interpersonal. Como podemos observar un líder es obligatorio que tenga ese buen trato hacia las demás personas y que además tenga la capacidad para hacer relaciones, esto es establecer relaciones cordiales para lograr dos cuestiones: La primera de ellas es la relación con sus seguidores, llegar a ser empático para que la gente desee seguirlo y la segunda es la de relacionarse con otros líderes para compartir ideas, y planificar un camino mejor o más accesible al logro de los objetivos.

⁵⁵ Maxwell, John C., *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Trad. Damaris Rodríguez. Estados Unidos de América 2007, 1ra Edición, Editorial Grupo Nelson, pág.92

4.9 RESPONSABILIDAD

Esta es una característica muy difícil de tener cuando hablamos de responsabilidad, como el aceptar las consecuencias de los actos de un grupo. El ser humano mexicano, en su mayoría tiende a hacer responsable de los fracasos a los otros y atribuirse el éxito para él solo. Esto en el liderazgo es algo que no se puede dar, un líder es aquella persona responsable del funcionamiento de un grupo de personas, por lo tanto debe de tener el suficiente valor para hacerse responsable si el equipo falla y un valor aún más grande para darles el éxito a todos los integrantes del grupo.

“Hoy en día, la gente está más preocupada de sus derechos que de sus responsabilidades. Al reflexionar en las actitudes actuales, mi amigo Haddon Robinson hace la siguiente observación;<<Si quieres hacerte rico, invierte en victimización, hoy por hoy es la industria estadounidense de más rápido crecimiento>>.Dice que millones de personas se están enriqueciendo al identificar, representar, entrevistar, tratar, asegurar y aconsejar víctimas”.⁵⁶

“Los buenos líderes nunca adoptan la mentalidad de la víctima. Reconocen que quiénes son y dónde están sigue siendo su responsabilidad, no de sus padres, sus conyuges, sus hijos, el gobierno, sus jefes, o sus compañeros de trabajo. Enfrentan lo que la vida les depara y dan lo mejor de sí, sabiendo que tendrán una oportunidad de guiar el equipo solo si han probado que pueden llevar el balón”.

⁵⁶ Maxwell, John C., *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Trad. Damaris Rodríguez. Estados Unidos de América 2007, 1ra Edición, Editorial Grupo Nelson, pág.99

Como podemos observar, un líder siempre es responsable de lo que le pasa y de la situación en la que se encuentra, y no sólo la suya sino la del equipo entero, una persona que logra hacerse responsable en su totalidad de lo que es, hace o tiene va a lograr ser un buen líder.

Esta característica fue dejada hasta el final, ya que considero que es una de las más difíciles de conseguir para el mexicano, contamos con una educación en la cual se motiva a no asumir las consecuencias de los actos realizados, es mucho más fácil “echar la culpa” a otra persona que afrontar las consecuencias de lo que hacemos, es por eso que si una persona desea ser un buen líder va a tener como una regla de vida el asumir los fracasos él sólo y al momento de llegar al éxito, compartirlo entre sus seguidores, además que debe de saber la forma de hacerlos sentir importantes para el accionar del equipo.

CAPÍTULO V ENTREVISTAS PARA ESTUDIO CUALITATIVO.

5.1 DIRECTIVOS.

- Decio de María Serrano

1. Nivel educativo.

Académicamente, tengo una maestría en el Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM, en materia de economía.

2. Tiempo de ejercer el puesto.

Tuve mi primera experiencia como director a los 33 años dentro del gobierno, en la secretaria de comercio y fomento industrial y en el fútbol, en 2002 me convertí en secretario general de la Federación Mexicana de Fútbol

3. Edad.

Tengo 60 años

4. Nivel académico.

Como ya te lo comenté tengo una maestría en economía

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

Siempre me ha gustado el fútbol, y lo practiqué a nivel amateur pero profesionalmente no tuve la posibilidad de hacerlo.

6. ¿Por qué está en el fútbol?

Toda la vida quise entrar al futbol, es una de mis pasiones, en el año 2000 hubo un acercamiento con una empresa caza talentos, me buscaron y les dije que tenía el interés en participar, lamentablemente en esa ocasión no se concretó nada, Una vez terminado el sexenio me dediqué a realizar actividades de consultoría, para luego entrar a trabajar a la OTI, permanecí ahí casi dos años y recibí de nuevo la invitación de la FMF para incorporarme a la organización. El futbol es mi pasión y tomé esto como un reto en mi carrera

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

Como te dije la oportunidad en el fútbol llegó directamente de la Federación, en el puesto de secretario general.

8. Trato con jugadores.

Mi trato con los jugadores, es mínimo, tengo más contacto con los presidentes de los equipos, directivos ya que mi principal tarea es administrar, aunque cuando hablo con un jugador lo aconsejo para que siga con sus buenas actuaciones, más en un ámbito motivacional que de características de juego, eso es tarea del DT.

- Justino Compean Palacios

1. Nivel educativo.

Cuento con una licenciatura en administración de empresas en la Universidad Iberoamericana UIA

2. Tiempo de ejercer el puesto.

Siempre busqué realizar cosas diferentes, fui uno de los organizadores del festival de Rock de Avándaro, colaboré con Guillermo Cañedo en la organización del mundial del 86, pero un puesto como tal de directivo fue en 1999 en Necaxa. Así es que ya tengo 16 años ejerciendo puestos directivos.

3. Edad.

Tengo 50 años

4. Nivel académico.

Mi nivel es de licenciatura y fue en administración en la Ibero.

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

No practiqué el fútbol profesionalmente.

6. ¿Por qué está en el fútbol?

Es un deporte que me apasiona y va de la mano con los negocios, pero estoy en el fútbol gracias al esfuerzo y al buen trabajo, las buenas relaciones en especial con Guillermo Cañedo y Emilio Azcárraga Jean, me abrieron las puertas para llegar a Necaxa y al Estadio Azteca, fui presidente de la FMF y en 2011 me convertí en vicepresidente de CONCACAF.

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

En equipos de Fútbol, estuve en Necaxa y dentro de la FMF con las selecciones.

8. Trato con jugadores.

Cuando estuve como directivo en Necaxa, trataba de estar al pendiente de su situación y relación con el cuerpo técnico, lo que les pasaba fuera de la cancha, siempre tratando estar cerca de ellos sin intervenir en el trabajo del director técnico.

- Alejandro Irraragorri Gutiérrez

1. Nivel educativo.

Tengo una licenciatura en administración de empresas en la Universidad Anáhuac.

2. Tiempo de ejercer el puesto.

Desde 1994, vengo ejerciendo puestos directivos de varias empresas, o sea que ya tengo 23 años en la dirección, pero siempre busqué emprender por lo que me fui a Brasil a fundar mi propia empresa.

3. Edad.

Tengo 41 años

4. Nivel académico.

Mi nivel es de licenciatura.

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

Profesionalmente, no practiqué el fútbol.

6. ¿Por qué está en el fútbol?

Por azares del destino, en el 2005 tuve la necesidad de vender mi negocio, ya que no podía competir en la industria metalúrgica en Brasil, y gracias a las relaciones con Pablo Cañedo White por la empresa TCG Comercial, de la cual soy

cofundador y miembro del consejo de administración; Esta empresa ofrece servicios especializados en marketing deportivo así como desarrollo de infraestructura deportiva, en 2006 participé en el club Querétaro, pero nos tuvimos que retirar por diferencias ideológicas, en ese mismo año fui nombrado presidente del club Santos, donde continuo en el cargo actualmente.

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

En realidad sólo en Santos ya que con Querétaro no permanecí muy poco tiempo dentro de la organización.

8. Trato con jugadores.

Trato de no intervenir en el trabajo del director técnico, él es el que tiene la obligación de estar al pendiente del jugador, aunque constantemente platico con ellos sobre temas que no tienen que ver con la cancha, es una manera de ver el lado humano del jugador.

- José de Jesús Martínez Patiño.

1. Nivel educativo.

Tengo una licenciatura en administración de empresas en la Universidad La Salle.

2. Tiempo de ejercer el puesto.

He tenido un desarrollo emprendedor, y regularmente me ha ido bien financieramente, así es que fui director con la primer empresa que fundé así es que tengo ya casi 30 años ejerciendo puestos directivos.

3. Edad.

Tengo 58 años

4. Nivel académico.

Licenciatura

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

No cuenta con carrera futbolística

6. ¿Por qué está en el fútbol?

En 1999 gracias al éxito personal y financiero de mis empresas pude adquirir al equipo Pachuca al gobernador del estado, que en ese tiempo era José Murillo Karam.

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

Soy 100% tuzo y aunque ahorita mi hijo esté con León y el grupo haya adquirido también a mineros de Zacatecas, yo me enfoco en Pachuca.

8. Trato con jugadores.

Soy una persona que prioriza el lado humano del jugador, los conozco muy bien el equipo ha pasado por varios sucesos como el de Pablo Hernán y Miguel Calero, que nos han hecho que tengamos una relación aún más estrecha con los jugadores.

- Néstor de la Torre Menchaca

1. Nivel educativo.

Concluí la preparatoria, toda mi vida la dediqué al fútbol.

2. Tiempo de ejercer el puesto.

He tenido 3 experiencias como directivo, en el 2002 fue cuando se dio la oportunidad de estar en un puesto así, en el deportivo Guadalajara, tuve un receso pero llevo ya 13 años como directivo en el fútbol.

3. Edad.

Tengo 42 años

4. Nivel académico.

Medio Superior.

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

Debuté a los 19 años con chivas, donde pasé la mayoría de mi carrera, a excepción de las temporadas 1989-1990 donde jugué con tecos y en la temporada 1992-1993 con U. de G., en esta misma temporada me retiré de las canchas.

6. ¿Por qué está en el fútbol?

Provengo de una familia totalmente futbolera, mi primo Eduardo de la Torre, mi padre Luis de la Torre, toda su vida estuvieron en chivas y fue una profesión que se nos heredó, siempre hemos estado en el fútbol, mi hermano José Manuel de la Torre, el fútbol ha sido nuestra vida.

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

He estado con Guadalajara en 2 etapas, la primera fue en 2002 dónde estuve como vicepresidente de fútbol, y presidente en deportivo, en 2008 llego a la FMF como director de selecciones nacionales, salí en 2010 y es hasta 2014 cuando regreso a chivas.

8. Trato con jugadores.

Me gusta la disciplina, soy una persona que busca que el jugador sea un profesional dentro y fuera de las canchas, son personas que están a la vista de todos por lo tanto tienen el compromiso de ser ejemplares, regularmente acudo a ellos para darles un consejo o platicar como se sienten cuando su desempeño descende.

- Ricardo Peláez Linares.

1. Nivel educativo.

En el aspecto académico, cuento con la preparatoria.

2. Tiempo de ejercer el puesto.

En 2011 comencé como directivo, así es que llevo 4 años desempeñándome como directivo.

3. Edad.

Tengo 52 años

4. Nivel académico.

Preparatoria.

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

Realicé mi debut con el club América en 1985, donde permanecí durante 2 años, de ahí pase a Necaxa donde jugué 10 años y conseguimos el campeonato 2 veces, regresé a América para jugar en 1997 y 1998. Concluí mi carrera jugando 2 años para el club Guadalajara.

6. ¿Por qué está en el fútbol?

Era un joven que trabajaba, estudiaba además de jugar al fútbol amateur, cuando Ángel González me busca, yo me niego, pero me vuelve a hablar diciéndome que venía el torneo PRODE en 1985 e iban a debutar chavos. Mi madre me dice que me vaya a probar y a quince días debuto, ese día metí dos goles y logramos quedar campeones, es así como llego al fútbol.

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

Tengo una carrera muy corta como directivo, sin embargo me ha ido bien aquí en América, hemos conseguido cosas grandes así como en el corto tiempo que estuve con la selección mexicana, creo que logramos conformar junto con Miguel un buen equipo que estuvo a nada de pasar al quinto partido en Brasil.

8. Trato con jugadores.

Estoy siempre al pendiente de ellos, muy cercano los veo en el día a día durante los entrenamientos como trabajan sin intervenir con la tarea del técnico, trato de hacerles sentir que el equipo los respalda y así motivarlos para que jueguen bien.

- Jaime León del Toro.

1. Nivel educativo.

Soy contador público, egresado de la Universidad de Guadalajara.

2. Tiempo de ejercer el puesto.

Acabo de comenzar con esta responsabilidad a mediados de este año, aquí con el deportivo Toluca, he estado en varios proyectos pero es el primer lugar donde estoy como director deportivo.

3. Edad.

Tengo 54 años

4. Nivel académico.

Licenciatura

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

Realicé mi debut con Guadalajara, a los 18 años, jugué también para Atlético potosino, Tampico-Madero y me retiré en 1994 con Coras Tepic.

6. ¿Por qué está en el fútbol?

Estuve a punto de jugar para el Cruz Azul, pero por mi edad y el estudio me regresé a Guadalajara para estudiar la preparatoria y fue ahí donde se dio la oportunidad primero para jugar con Tapatío la filial de Guadalajara y de ahí pasar a la primera división.

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

Como te dije soy nuevo en esto y creo que hicimos un buen torneo aunque no se cumplió con el objetivo, habrá que replantear la forma de llegar a esos objetivos para lograr el campeonato.

8. Trato con jugadores.

Trato de funcionar como un mediador entre técnico y los jugadores, ver por qué bajan su rendimiento o que es lo que los lleva a ser mejores, trato de conocer al ser humano que vive en los jugadores.

- Luis Miguel Salvador López.

1. Nivel educativo.

Estudié hasta la preparatoria.

2. Tiempo de ejercer el puesto.

En 2001, un año después de retirarme como jugador, me dan la oportunidad aquí en rayados como vicepresidente y pasé a ser presidente deportivo en el 2008, tengo ya 14 años como directivo del fútbol.

3. Edad.

Tengo 47 años

4. Nivel académico.

Medio superior.

5. Carrera futbolística (sí es que fue jugador de fútbol).

Debuté con Atlante en la temporada 1989-1990, y descendimos en ese mismo año, permanecí en el equipo hasta 1995 y jugué 2 años con Monterrey, 2 años más con Celaya, finalmente terminé mi carrera en el 2000 en el Atlante.

6. ¿Por qué está en el fútbol?

Tuve una historia con mucha fortuna, y llegué por azares del destino a Potros Cuautla de la segunda división, y tras la buena relación con Vucetich, pasé a Potros Neza, con el cual logramos ascender a la primera división, aunque no jugué con este equipo en primera por que vendieron la franquicia. De ahí paso directamente a Atlante y poco a poco me fui haciendo de un lugar en el primer equipo.

7. ¿En cuántos equipos ha ejercido como directivo?

Pues muy pronto, terminada mi carrera como futbolista, Monterrey me dio la oportunidad como uno de los directivos del Club y ahí he permanecido durante esta etapa como directivo.

8. Trato con jugadores.

Considero que el jugador debe de tener su espacio, el encargado de estar al pendiente de ellos debe de ser el director técnico aunque me acerco a ellos más que nada para motivarlos, decirles las cosas que están haciendo bien.

5.2 DIRECTORES TÉCNICOS.

- Edgardo Enrique Fuentes Silva.

Exfutbolista chileno, nacido en 1958, jugó para Cruz Azul como defensa central, campeón con Puebla en 1990, campeón con León en la temporada 1991-92, así mismo jugó para Cobresal de Chile y regresó a México con Morelia, en 1995 vuelve a Chile para jugar con Unión Española y terminar su carrera con Palestino en 1996.

Como Director Técnico ha sido auxiliar en el primer equipo de Cruz Azul con Ignacio Prieto, ha estado en las fuerzas básicas de Cruz Azul, dirigió a Cruz Azul Jasso de la segunda división, actualmente trabaja en las fuerzas básicas del club León.

1. ¿Se considera usted un líder y por qué?

Si, definitivamente me considero una persona líder por que en los diferentes lugares donde he estado he logrado ganarme la confianza y el respeto de las personas que me rodean. He tratado de ser una persona ejemplar para que los jugadores traten de copiar estas actitudes.

2. ¿Para usted, qué es un líder?

yo opino que es una persona íntegra que sea capaz de ganarse el respeto, que tenga presencia y ascendencia sobre la demás gente con la cual tu trabajas o realizas alguna actividad.

3. ¿Cuáles son las características de un jugador que usted considera un líder?

Bueno lo primero, que tenga condiciones futbolísticas, ser referente de un grupo, lógicamente eso te lo va dando día con día para que con eso te respeten tus compañeros de profesión.

4. ¿Cuál es la principal motivación para este tipo de jugadores?

Yo creo más que nada, primero es tener las condiciones futbolísticas como te mencioné anteriormente, esto se va dando en el día a día, con el trabajo, el sobresalir en tu vida, yo creo que tener liderazgo es para trascender en la vida, en la vida que encausas, en la vida que uno quisiera se. Yo creo que el liderazgo te da eso, por eso te respeta el que está a lado tuyo y siempre respetar a los demás.

5. ¿Con qué frecuencia se gratifica monetariamente a los jugadores?

Yo creo que va en las condiciones futbolísticas, el respeto te lo da la directiva en el equipo que tú estás, en que te valoren lo que tú haces, eso reditúa en el contrato que tú hagas.

6. ¿Con qué frecuencia los jugadores tienen sanciones económicas y cuáles son las causas?

Es raro, cuando un jugador es sancionado cuando es un líder en el equipo, salvo que sea por expulsión cuando en el partido te expulsan tontamente, lógicamente el liderazgo muchas veces te lleva a muchas cosas y si en el juego te haces expulsar tontamente, te calentaste en el partido por un foul, y si esta actitud pasa

frecuentemente por ahí la directiva te va a castigar económicamente o de alguna otra manera.

7. ¿Qué persona tiene acercamiento con el jugador para saber su situación personal?

Muchas veces los técnicos se acercan a los jugadores, algunos no todos tienen esta relación más directa con el jugador de fútbol, pero muchos sí tienen esta afinidad con algunos jugadores, o se acercan para preguntar algo personal o familiar, si te ven medio cabizbajo o con bajo rendimiento, el técnico se acerca para conversar personalmente. Puede ser, a veces muchos equipos tienen psicólogos que puedan aportar eso.

8. ¿Cuál es el error más común cometido por este tipo de jugadores?

Pueden hablar mucho más de la cuenta, muchos de los líderes no dimensionan lo que puedan decir, lo que pueda ocurrir después de haber dado una entrevista, o haber hablado de más, por ahí algunos jugadores que son líderes se pasan de la mano en ese sentido por ser líder.

9. ¿Cómo lograr que estos jugadores no dejen de ser líderes?

Yo creo que eso, el jugador de fútbol va marcando su vida desde inferiores, yo creo que se va mostrando el liderazgo, quien habla más, quien orienta más dentro de la cancha, quién tiene más presencia, hay jugadores que son mucho más tímidos que no hablan tanto, hay jugadores que tienen más voz de mando, hay jugadores que tienen liderazgo sin hablar tanto, con tan sólo la presencia, el jugar

bien al fútbol, el respetar a sus compañeros y que se respete él es que va ganando también esta característica.

10. ¿Considera necesario tener líderes dentro de la cancha, si, no y por qué?

Mira el liderazgo es difícil, si analizamos en un equipo de fútbol, hay uno o dos que tengan realmente liderazgo y eso es importante para el técnico ya que al tener un jugador que te represente en la cancha, ya que el técnico trabaja durante la semana y en el partido los jugadores tienen que tomar decisiones sobre el desarrollo del mismo. A mí me gusta que haya en el portero, en el defensa central o el medio de contención ya que son los que tienen mejor visión de campo, no descarto los delanteros por qué algunos tienen voz de mando, pero son los menos.

11. ¿En qué se basa un equipo de fútbol para plantear sus objetivos?

Lo principal, es el armado del equipo, yo creo que si tienes buenos jugadores, por ahí vas comenzando a plantear tus objetivos además de saber que es los planes que tiene la directiva, si quiere ser campeón o calificar o hacer un buen torneo sin la necesidad de figurar o tener objetivos tan altos.

12. ¿Cómo se integra a un jugador nuevo en el equipo?

Lo más importante es que tenga afinidad con el equipo, que tenga la capacidad de integrarse, que normalmente cuando tu llegas a un equipo que es del mismo país conoces a 3 o 4 que fueron compañeros tuyo y eso te ayuda a la integración,

el mismo técnico debe de integrarlo y darle la confianza total para que logre rápidamente adaptarse al equipo.

-Benjamín Galindo Marentes.

Exfutbolista mexicano, nacido en 1969, debutó con Tampico en la temporada 1979-80, fue campeón con Guadalajara en 1986-87, en 1994 pasó a las líneas del club Santos siendo campeón en 1996, jugaría con Cruz Azul siendo parte fundamental en su campeonato en 1997 y logró otro campeonato con Pachuca en 1999, regresaría a chivas para retirarse en 2001 con 41 años de edad.

Como Director Técnico tuvo 2 etapas con chivas, donde una de ellas fue subcampeón, así mismo fue campeón con Santos y también dirigió a Cruz Azul de igual manera siendo subcampeón y por último a Atlas.

1. ¿Se considera usted un líder y por qué?

Por supuesto que sí, si tú ves desde mi carrera como jugador siempre trate de ser una persona ejemplar, tanto dentro como fuera de las canchas, me quedaba después de los entrenamientos a practicar los tiros libres para perfeccionar mi técnica y los técnicos y compañeros me tenían la confianza.

2. ¿Para usted, qué es un líder?

Considero que es la persona que busca ser seguido por los demás, que a base de su confianza se hace de credibilidad y se gana la autoridad para corregir o transmitir a los demás, es alguien con carácter que ante las adversidades se sobrepone y pondera el trabajo en equipo.

3. ¿Cuáles son las características de un jugador que usted considera un líder?

Primero debe de contar con condiciones futbolísticas y tratar de demostrarlas, ser constante en sus actuaciones, capaz de ganarse la confianza de sus compañeros y del director técnico, alguien íntegro y que tenga mucho carácter

4. ¿Cuál es la principal motivación para este tipo de jugadores?

Lamentablemente el futbol ha caído en una zona donde a los jugadores los mueve el dinero, ya no les importa seguir con su carrera futbolística o ser reconocidos o admirados por los demás, ahí tienes a Giovanni (Dos Santos), un jugador con excelentes condiciones, un jugador desequilibrante pero que priorizó ganar una buena suma de dinero a estar en una liga competitiva,

5. ¿Con qué frecuencia se gratifica monetariamente a los jugadores?

Esto solo pasa en primera división, en divisiones inferiores tienes que destacar ampliamente como para ser considerado al primer equipo lo cual te va a traer beneficios económicos, pero en general hay bonos preestablecidos ya sea por calificar o por ser campeón.

6. ¿Con qué frecuencia los jugadores tienen sanciones económicas y cuáles son las causas?

Primero que nada si eres un líder debes de ser ejemplar y por lo tanto si cometes un error vas a aprender de él, y ya no lo vas a cometer para precisamente no recibir sanciones por parte de la directiva.

7. ¿Qué persona tiene acercamiento con el jugador para saber su situación personal?

En algunos equipos están los psicólogos, pero en mi opinión no cumplen con esa función, el obligado a estar cerca sin duda es el director técnico, él es el obligado de estar pendiente de su equipo, debe de tener el conocimiento y generarle al jugador la confianza de contarle cómo se siente, es obvio que no con todos va a haber esa interacción por las personalidades de los jugadores, pero ahí debe de entrar el auxiliar y en casos especiales el directivo.

8. ¿Cuál es el error más común cometido por este tipo de jugadores?

El principal error o el más común es que dejan de escuchar, creen que ya todo saben que ya todo lo tienen y esto pasa con la mayoría de los jugadores, es normal que una persona joven y comienza a ganar dinero, a haber tentaciones es normal que se quieran comer el mundo, pero ahí es donde se ven los jugadores importantes, los que se sobreponen a esa soberbia.

9. ¿Cómo lograr que estos jugadores no dejen de ser líderes?

Primero que nada creo que haciéndoles ver que son personas normales, que no se sientan superiores a los demás, el mentalizarlos que su carrera como jugador es muy corta y deben de tratar siempre de ser los mejores para que los demás traten de copiarlos, hay que darles el apoyo y arroparlos cuando lleguen a tener una baja de juego.

10. ¿Considera necesario tener líderes dentro de la cancha, si, no y por qué?

Por supuesto, eso es de gran importancia, el tener una persona que cuando el equipo la esté pasando mal haya 2 o 3 jugadores que saquen la casta y contagien a sus compañeros a no bajar la cara a dar siempre lo mejor, y regularmente son jugadores que cuando confían en el director técnico le comparten esa confianza a los demás jugadores, a mí me gusta que sea un defensa central y el contención.

11. ¿En qué se basa un equipo de fútbol para plantear sus objetivos?

Como director técnico, te puedo decir que la directiva ya tiene los objetivos establecidos, muchas veces esto es difícil ya que se dejan llevar por la historia o por como jugaron en torneos anteriores, pero lo primero es ver los jugadores con los que cuentas, con las herramientas, las condiciones de las instalaciones donde entrenas, si va gente al estadio, cuestiones de esas son las que se deberían de tomar en cuenta para trazar los objetivos.

12. ¿Cómo se integra a un jugador nuevo en el equipo?

Primero que nada hablar con él para hacerle ver a la organización a la que llega, convencerlo de que es más importante el club que su persona en lo individual, generarle ese compromiso con la institución e irlo llevando con sus compañeros, dándole la confianza y el apoyo.

- Francisco Valle Aranda.

Exfutbolista mexicano, que tuvo sus inicios en Pioneros de Cancún en las categorías inferiores y en la primera división jugó con Necaxa, como director

técnico ha tenido a su cargo al mismo Pioneros de Cancún, la Universidad Michoacana, pero su más grande logro has sido crear un vínculo para efectuar un intercambio futbolístico con Japón en 2011, para exportar jugadores. Así mismo fue el encargado de todas las categorías inferiores de Tecos antes de que descendiera.

1. ¿Se considera usted un líder y por qué?

Si, realmente cuando manejamos un grupo, las cabezas siempre somos líderes, mira siempre es importante los ejemplos, hay que conducirse de la mejor manera, con mucha ética, con mucho profesionalismo por qué en este deporte abarca primero que nada que el líder sea una persona íntegra.

2. ¿Para usted, qué es un líder?

Es un ejemplo a seguir, el que motiva a sus dirigidos y los convence, en base al ejemplo a la muestra, al ser el principal guía moral de los dirigidos.

3. ¿Cuáles son las características de un jugador que usted considera un líder?

En primer lugar debe de tener sus valores bien definidos, sabe trabajar en equipo, el que ejemplifica y sobre todo hace mucha labor de compañerismo de ayuda y aun pese a las adversidades está en la mejor disposición de ser solidarios con el grupo.

4. ¿Cuál es la principal motivación para este tipo de jugadores?

Es trascender en lo individual, para que se refleje a lo colectivo, siempre buscando ayudar al compañero para que todos trasciendan de cierta manera, porque este es un deporte de conjunto donde se unen las individualidades para que lo colectivo te pueda dar resultado.

5. ¿Con qué frecuencia se gratifica monetariamente a los jugadores?

Mira, en el fútbol profesional en las diferentes categorías, todas son muy diferentes, realmente sólo en primera división se gratifica al jugador líder, en las otras ramas medio se les reconoce porque realmente el futbol es tan exigente que en primera división llegan los jugadores consolidados después de un proceso de aprendizaje o de formación. Entonces en primera división si se le reconoce al líder y a veces en primera división en un equipo no sólo tienes uno, sino que los 11 son líderes obviamente el directivo se enfoca más sobre el jugador extranjero, que tiene que ser diferente y a ese lo toman como líder, cuando realmente un líder es el que trabaja en equipo, los que son ejemplo a seguir por sus compañeros, quienes tienen sus valores bien cimentados.

6. ¿Con qué frecuencia los jugadores tienen sanciones económicas y cuáles son las causas?

Los líderes es muy poco común que sean castigados, realmente en primera división al ser figuras públicas el jugador puede cometer un error una vez, dos veces y no pasa nada, pero si la acción es recurrente se hará acreedor a una

sanción dependiendo que hayan hecho, pero regularmente a este tipo de jugadores el directivo los apapacha.

7. ¿Qué persona tiene acercamiento con el jugador para saber su situación personal?

En primer lugar están los técnicos, el segundo los auxiliares y en tercero el director deportivo, ese es el escalafón de acercamiento con el jugador, realmente nosotros como técnicos primero tenemos que ver el lado humano del jugador y obviamente para poder identificar al líder que hay en él. La misma competencia, antes de ser entrenadores somos formadores, acuérdate que la formación implica sesgos en ese aspecto uno como jugador y el otro como entrenador y que la relación humana es la más importante, porque es muy cierto que a veces desconoces lo que le pasa en su vida social, en su vida privada, entonces tienes que saber interactuar con el jugador para poderle sacar su mejor versión y obviamente el trabajo de la mente es un tema muy delicado que a veces a nosotros los técnicos se nos complica por no tener el tacto para saber llegarle al jugador.

8. ¿Cuál es el error más común cometido por este tipo de jugadores?

Fuera de la cancha es donde cometen más errores ya que muchas veces no se sienten con esa confianza y ven al entrenador como un jefe y no como líder, esa es una equivocación por falta de conocimiento del jugador, ojo los jugadores llegan a primera división sin una buena preparación académica, deportiva, una

buena formación psicológica aunque actualmente ha existido una evolución en el fútbol y ya llegan más completos.

9. ¿Cómo lograr que estos jugadores no dejen de ser líderes?

Otorgándoles toda la confianza, apoyándolos, siendo muy claros y objetivos con ellos en el aspecto de que son una imagen, son figuras públicas que no solo sus compañeros los van a seguir sino toda la gente los va a estar viendo en la tele o en los noticieros.

10. ¿Considera necesario tener líderes dentro de la cancha, si, no y por qué?

Me gusta tener líderes tanto dentro como fuera de la cancha, me gusta que los líderes estén en la portería, en la defensa central, en la contención que es lo que más da el soporte en un equipo.

11. ¿En qué se basa un equipo de fútbol para plantear sus objetivos?

En la filosofía del club, en cómo convencer a los jugadores para que den lo mejor de ellos, obviamente hay que tener en mente la trascendencia que puede uno ocasionar teniendo claro esos dichos objetivos

12. ¿Cómo se integra a un jugador nuevo en el equipo?

La integración de un jugador, siempre va a ser con el convencimiento de que en la institución a la que llega, a los jugadores primero que nada se les trata como seres humanos y después como futbolista.

- José Guadalupe Cruz.

Exfutbolista mexicano, nacido en 1967, jugó para Atlante haciendo su debut en 1988, con Querétaro jugó en la temporada 1990-91, regresa a Atlante para salir campeón en 1993 hasta retirarse en el año 1997 con ese mismo equipo.

En su carrera de director técnico se estrenó con el Atlante en la temporada 2004-2005, dirigió en liga de ascenso a León y al Real Colima, para el 2007 regresó a Atlante para sacarlo campeón, tuvo bajo su cargo a equipos como Jaguares, Monterrey, Morelia, Puebla, con quien sería campeón de la Copa Mx.

1. ¿Se considera usted un líder y por qué?

Si, aunque no como la mayoría, soy una persona callada pero me considero líder porque tengo confianza en como realizo las cosas, considero que soy una persona que tiene los conocimientos del fútbol como para lograr buenas cosas, y bueno se manejar a los grupos aun con grandes carencias.

2. ¿Para usted, qué es un líder?

Bueno, creo que es una persona que saca la cara por los demás, primero que nada para ser líder debe de haber personas que te quieran seguir, que te quieran imitar si no hay gente que te siga no vas a existir como líder, y eso genera responsabilidades, hay que ser íntegro tener los valores bien cimentados, ser responsable de sus actos.

3. ¿Cuáles son las características de un jugador que usted considera un líder?

Regularmente se nota cuando un jugador es líder, se la pasa hablando dentro de la cancha, siempre quiere el balón y no rehúye a tener la pelota, tienen mucho carácter, algunos de ellos son muy disciplinados, se quedan después de los entrenamientos a practicar más, y a los jóvenes los aconsejan para que sean diferentes.

4. ¿Cuál es la principal motivación para este tipo de jugadores?

Desde mi punto de vista los jugadores que en verdad son líderes, los mueve esas ganas de sobresalir, de ser diferente a los demás, al fútbol mexicano le motiva mucho el llegar a jugar en Europa, pero hay otro tipo de jugadores que los mueve el dinero, que solo quieren un contrato jugoso, pero ese tipo de jugadores termina demostrando que en verdad no son líderes y pasan a ser uno más del montón, por eso deben de tener sus valores bien cimentados.

5. ¿Con qué frecuencia se gratifica monetariamente a los jugadores?

Te comento que en cada categoría y cada fase del futbolista es diferente, cuando están en divisiones inferiores, su gratificación es cuando firman un buen contrato y que se cumpla ese pago, porque acuérdate que hay muchos equipos hasta en primera que no pagan a tiempo. Ya en la primera división si hay bonos extras por ganar ciertos partidos, o bien por pasar a la liguilla, por salvarte del descenso o pasar a las semifinales, aunque muchas veces están plasmadas en el contrato, yo estoy en desacuerdo con esto, el jugador es su obligación matarse en la cancha.

6. ¿Con qué frecuencia los jugadores tienen sanciones económicas y cuáles son las causas?

Pues no es muy común, necesitan hacer algo en verdad grave para que esto pase, o cometer el error en reiteradas ocasiones como para que se les imponga sanciones económicas, se les puede enviar a la banca o separar al equipo pero no se les quita el sueldo.

7. ¿Qué persona tiene acercamiento con el jugador para saber su situación personal?

En mi caso, yo directamente tengo ese acercamiento, hay veces que los llevo a comer algunos de ellos, cuando los veo con rendimiento bajo o que han cambiado su actitud dentro de la cancha, aunque existen jugadores muy especiales, muy reservados o que no les gusta que haya esa relación con el técnico, ahí me apoyo en mi auxiliar que él hable con ellos o salga para platicar.

8. ¿Cuál es el error más común cometido por este tipo de jugadores?

Te darás cuenta si analizas bien, que el peor error de todo futbolista no solo de los que son líderes es creer que ellos todo lo pueden o que no necesitan de nadie más, cuando empiezan con esta actitud y no la cambian, bye el jugador está perdido, comienzan a decirle a sus compañeros en el entrenamiento “dásela al que sabe, yo resuelvo”, esto genera conflicto con los compañeros, comienzan los roses, a ser egoístas en la cancha y hay veces que termina en broncas o discusiones fuertes dentro del campo, esto no debe de pasar en un equipo de fútbol.

9. ¿Cómo lograr que estos jugadores no dejen de ser líderes?

Es difícil que se deje de ser un líder a menos que dejen escuchar, que creo que es una característica más de este tipo de personas, atienden bien los consejos y llevan a cabo lo que les conviene. Si algo les molesta lo expresan y si no hay un convenio se terminan yendo del equipo en vez de abandonar ese rol de líder.

10. ¿Considera necesario tener líderes dentro de la cancha, si, no y por qué?

Es lo ideal, es difícil encontrar este tipo de jugadores, no creas que se dan a puños, son los menos pero si es necesario tener uno o dos que te ayuden dentro de la cancha cuando las cosas no van bien, además son un apoyo para el manejo de grupo, uno como técnico los debe de identificar, charlar con ellos, convencerlos de lo que tú quieres y las cosas van a ser un poco más fáciles si se te van dando los resultados.

11. ¿En qué se basa un equipo de fútbol para plantear sus objetivos?

Un técnico para tener o poner objetivos, debe de ser muy realista, ver con la gente que cuenta, en la medida de que los jugadores que tengas sean buenos y disciplinados puedes ponerte metas altas, además de que si estás en problemas de descenso, lo primordial es salvarse, ganar puntos a como dé lugar y poco a poco podrás ir teniendo metas más altas, ahí tienes a chivas, plantean sus objetivos tomando en cuenta su historia y diciendo que son un equipo grande y no, lo primero que deben de hacer es salvarse.

12. ¿Cómo se integra a un jugador nuevo en el equipo?

Yo lo que hago es primero que nada antes de su primer entrenamiento, voy a comer o a cenar con él para decirle lo que espera el club de su persona, decirle la situación del equipo, a esta cena llevo a uno de los que considero que influyen en el grupo y a alguien más para darle confianza, una vez que comienza a entrenar lo presento con todos sus compañeros y le hacemos la famosa “fila india” para que vaya integrándose.

- Emilio Gallegos Sánchez.

Exfutbolista mexicano, jugó para Cruz Azul y sus mejores actuaciones las dio con la selección olímpica acompañando a Hugo Sánchez.

Como Director Técnico ha dirigido en primera división por un corto tiempo a Veracruz y actualmente dirige en la Universidad Veracruzana.

1. ¿Se considera usted un líder y por qué?

Si soy un líder, porque intento y creo que muchas veces lo he conseguido el convencer a la gente que con mis argumentos podemos lograr buenas cosas, obviamente influye la demostración y los hechos, entonces al tener credibilidad tienes avance.

2. ¿Para usted, qué es un líder?

Primero que nada es un orgullo y después una responsabilidad muy grande, un orgullo porque el simple hecho que te consideren un líder te da una responsabilidad que desde mi punto de vista es muy bonita, es difícil porque tienes

que compartir, lidiar, convencer a la gente que lo que tú estás haciendo y diciendo es lo mejor para todos ellos.

3. ¿Cuáles son las características de un jugador que usted considera un líder?

Primero tiene que ser buena persona, es importantísimo que tenga esos genes de buena gente, que sea amigable, honesto, que tenga personalidad y cómo es esto, que tenga la confianza y la inteligencia para llamarte la atención fuerte pero con tacto, convencer con diferentes formas de hacerlo.

4. ¿Cuál es la principal motivación para este tipo de jugadores?

El convencerlo de que lo que está haciendo lo está haciendo bien, hemos visto muchos partidos y de repente estamos viendo la televisión y estamos diciendo que podría haber hecho otra jugada mejor, entonces el darle la mejor opinión y asesoramiento para que tome las mejores decisiones.

5. ¿Con qué frecuencia se gratifica monetariamente a los jugadores?

Yo creo que a pesar de que el deporte están tan mentalizados, no debería de existir eso, ya debería ser una parte secundaria aunque a nadie le sobran los pesos, lo más importante es convencer al jugador de lo que está ganando es lo que acordaron, que estén contentos con su contrato, porque hay jugadores que no están contentos con su contrato, y de repente ponen el 'pretexto de que los agarraron ya al último y efectivamente es así pero tampoco les pusieron un

cuchillo para firmar, por lo tanto tienes que trabajar para que al siguiente año logres ganar mejor.

6. ¿Con qué frecuencia los jugadores tienen sanciones económicas y cuáles son las causas?

Difícilmente yo pondría una sanción económica, tuve la fortuna de dirigir equipos en donde necesitan un estímulo no quitarles y como jugador me tocó el hecho de que te pusieran a medio sueldo y como te van a poner así cuando a veces ni siquiera te pagan a tiempo y eso sigue pasando actualmente, entonces creo que hay una distorsión ahí porque primero para exigirte que cumplas, yo como directivo debo de cumplir, si no como te obligo.

7. ¿Qué persona tiene acercamiento con el jugador para saber su situación personal?

Yo, actualmente trato de saber cómo viven, donde viven que les gusta, acostumbro ir a comer con 2 o 3 chicos a la vez, como lo hacía Chelis (José Luis Sánchez Solá), platicamos, me intereso en ellos aunque no profundizaba, por qué, para generarles confianza, ya ellos solos se te van a acercar a contarte sus problemas familiares económicos, hasta maritales, pero como entrenador tienes que enfocarte en por qué está jugando bien o por qué no, el punto es buscar los motivos

8. ¿Cuál es el error más común cometido por este tipo de jugadores?

La soberbia, puedo decir que los jugadores en su mayoría en algún momento de su carrera pierden piso, en ese momento los que lo superan, logran ser verdaderas estrellas, pero cuántos de estos lo logran, el 80% de los jugadores no pasa de ser perico perro, el otro 20% es el que hace diferencia sobre los demás.

9. ¿Cómo lograr que estos jugadores no dejen de ser líderes?

Primero que nada un líder si puede dejar de ser líder, como te comenté si no logra vencer su soberbia o manejarla, confunde el manejo de jefe, inclusive rebasando a veces hasta el entrenador, un ejemplo de ellos es el jugador de Jaguares, el central argentino Mustafa, él quiere mover a todo mundo, no está mal el motivo por que defiende a sus jugadores pero el procedimiento que tiene para obtener las cosas, creo que no es por ahí, tiene que ser más inteligente.

10. ¿Considera necesario tener líderes dentro de la cancha, si, no y por qué?

Importantísimo, a mí me gustaría tener 11 líderes, todo mundo habla de la columna, yo no estoy tan acuerdo en eso, en cualquier posición puede estar un líder, ahí está el ejemplo Philip Lahm que es un lateral el cual es capitán incluso de la selección Alemana, te iba a mencionar a Verón pero en este momento ya es meternos en broncas, es un buen líder pero esta vez se equivocó.

11. ¿En qué se basa un equipo de fútbol para plantear sus objetivos?

Tienes que ver primero que nada con los jugadores que cuentas, para ver la forma en que te gusta a ti jugar, un ejemplo es el Piojo, él siempre intenta buscar

la gente idónea para poder jugar con su esquema de juego, hay otros que quieren inventar, ahí tienes a Cardozo, que renuncia a su sistema de juego que ya te resultó para llegar a la semifinal, entonces maquíllalo para que te funcione mejor, ya no puedes cambiar porque es muy temerario lo que hizo, el temerario tiene el riesgo de que si las cosas no le salen bien pierdes credibilidad y confianza, el audaz no, porque intenta por todos los medios las soluciones y a veces le sale y a veces no pero no es temerario como lo que le pasó a Cardozo.

12. ¿Cómo se integra a un jugador nuevo en el equipo?

Primero, dando por hecho que es un buen jugador y que nos va a venir a ayudar, tienes que apoyarte en el liderazgo de los demás jugadores para que lo cobijen, él tiene que convencer al grupo con su trabajo, tiene que ser mejor que el jugador que vas a sacar.

- Daniel Guzmán.

Ex jugador mexicano mejor conocido como el “travieso”, nacido en 1965, comenzó su carrera en la U. de G. después de 5 años pasó al Atlante donde sería campeón en la temporada 1992-93, en la siguiente temporada sería vendido a Santos, un año después llegó a las chivas de Guadalajara, en 1996 pasó a Puebla, de ahí jugó con Atlas y terminaría su carrera en 1998 con Pachuca,

Como como director técnico en segunda división con el Cihuatlan, también con Bachilleres de primera A, en 2002 llega a primera división con Guadalajara, dirigió también a Veracruz (2003), Tecos (2004), Atlas (2005-2006), Santos (2006-2009) donde fue campeón, Tigres (2009), Atlante (2013), Tijuana (2014-2015) y U. de G.

1. ¿Se considera usted un líder y por qué?

Hay que ser francos, si tú estás entrevistando a directores técnicos, todos te van a contestar que si, en mi caso soy un líder porque primero que nada soy una persona con mucha confianza en mí, tengo buen manejo del grupo, me considero una persona con talento además de ser humilde y tratar al jugador como persona, no como una estrella.

2. ¿Para usted, qué es un líder?

Opino que en este deporte es una persona que impone, con carácter que los compañeros lo respetan y además tratan de copiar esa actitud, es una persona que regularmente está hablando dentro de la cancha, motiva a sus compañeros, les grita, sabe cómo llamarles la atención y sus compañeros aceptan este regaño, eso para mí es un futbolista líder.

3. ¿Cuáles son las características de un jugador que usted considera un líder?

Como te dije ahorita, que tenga carácter, que se haga respetar, que sepa expresarse dentro y fuera de la cancha, que sea apasionado, que sienta la camiseta y sobre todo que sea humilde, que escuche que no se sienta estrella y respete a sus compañeros de profesión.

4. ¿Cuál es la principal motivación para este tipo de jugadores?

Te quisiera decir que es demostrar sus características, o intentar ser el mejor pero te estaría mintiendo, el jugador actual lo mueve la lana pone primero ganar bien y

luego tener una carrera en algún buen equipo, ahora los jugadores son de pose, les gusta tener un buen carro, vestirse bien y está en todo su derecho porque es su dinero pero nunca debe de perder esa humildad.

5. ¿Con qué frecuencia se gratifica monetariamente a los jugadores?

Parece una obligación, ahora en sus contratos ya vienen los bonos si pasas a la liguilla o si eres campeón, en algunos equipos les dan autos de lujo si son campeones ahí está el América, eso está mal el jugador sólo a eso se dedica, tiene que ser profesional y salir a ganar todos los partidos, no porque te vayan a dar un premio vas a salir a jugar con todo, por eso los mal acostumbran los directivos, yo estoy en contra de esto pero bueno cada quien hace con su equipo lo que le parece mejor.

6. ¿Con qué frecuencia los jugadores tienen sanciones económicas y cuáles son las causas?

Este tipo de jugadores son tan escasos que el directivo los cuida demasiado, los apapacha de más y eso está también mal, si un jugador es líder no puede comenzar con niñerías, debe de ser maduro, por eso casi no hay sanciones económicas, ve el caso de Ángel Reyna, un jugador diferente con muchas habilidades pero su actitud lo terminó por matar, pero no ha recibido un castigo económico, lo único que hicieron fue separarlo del primer equipo, para el mejor sigue entrenando pero más cómodo sigue jugando pero sin presión y cobrando la misma lana, eso no se vale.

7. ¿Qué persona tiene acercamiento con el jugador para saber su situación personal?

Pues la obligación es del técnico, aunque hay casos donde hay psicólogos, pero como no tienen conocimiento de lo que es el fútbol no sirven de mucho, mira un jugador si anda mal de la mente se va a notar en el campo, si trae un problema en casa también, entonces ahí es donde entra el técnico o el auxiliar y a veces el directivo hay que acercarse a él decirle que lo has visto que ha bajado su rendimiento y cómo puedes llamarle la atención o bien él mismo te va a contar por lo que está pasando, y ya dependiendo tú decides si lo usas o no en el juego, si le dices que mejor arregle su problema, o lo motivas para que use el juego para olvidarse un poco.

8. ¿Cuál es el error más común cometido por este tipo de jugadores?

Así sin dudarlos sentirse que son los mejores, que nadie les puede decir nada, esto pasa por que la mayoría de los jugadores llegan a primera sin una formación académica, eso te abre la mente te hace ser más centrado y no caer en ese tipo de actitudes aunque es muy difícil no perderse con tanto dinero, debe de haber alguien que te asesore que te llame la atención que te corrija. .

9. ¿Cómo lograr que estos jugadores no dejen de ser líderes?

No se primero si puedan dejar de serlo, ya es algo con lo que se nace, ya es una personalidad pero pues como te comenté orientándolos para que no pierdan piso, mostrándole que es un ejemplo a seguir, que los reflectores están siempre hacia él

y que se tiene que equivocar lo menos que se pueda, porque también son humanos y en algún momento van a fallar, nadie es perfecto.

10. ¿Considera necesario tener líderes dentro de la cancha, si, no y por qué?

Por supuesto, en todo grupo va a haber por lo menos uno que sea líder, para mí creo que dos o tres están bien tampoco puedes estar lleno de líderes si no cada quien va a jalar por su lado, debe de existir un equilibrio y creo que esa es buena cantidad, ahora a mí en la posición que sea, por lo regular me gusta alguien que juegue por la banda y esté cerca del área técnica para que transmita mis ideas a sus compañeros, y los otros dos me es indistinto, pero a lo mejor un central y el contención.

11. ¿En qué se basa un equipo de fútbol para plantear sus objetivos?

Debes de ver primero las herramientas con las que cuentas, jugadores, cuerpo técnico, instalaciones que te ofrezca la directiva de ahí se debe de partir pero regularmente interviene mucho el equipo donde estés, si es un equipo de los considerados grandes, o vas con un equipo con expectativas bajas, o buscas salvarte del descenso. Por lo tanto ves primero donde estás parado, luego lo que te exige la directiva, si tú ves que las metas están muy altas de acuerdo a lo que se tiene, no aceptas el proyecto, la directiva siempre va a querer que hagas más con lo menos, y eso sería lo ideal, pero en estos momentos se está marcando mucho la diferencia entre los equipos que hacen un mayor esfuerzo económico, ahí tienes a los Tigres, final de Libertadores y final del torneo, por lo que gastaron

es lo mínimo que se puede exigir, aunque el dinero no lo es todo, ve a Cruz Azul, un fracaso más.

12. ¿Cómo se integra a un jugador nuevo en el equipo?

Eso lo vas haciendo desde que lo eliges, por lo regular buscas jugadores que se adapten a tu sistema de juego, a tu forma de ser, a tu exigencia en los entrenamientos, hablas con él desde antes de que vaya a llegar al equipo una vez que está ahí, lo cobijas y le das la confianza pero al igual le exiges para que se note su llegada y pueda ganarse un puesto sin que el grupo sienta que llegó gracias a ti como técnico.

CONCLUSIONES.

Hoy en día el liderazgo en las empresas es una habilidad que debiese de tener desarrollada de una gran manera el alto directivo de las organizaciones. Para el ámbito futbolístico esto no es la excepción, en este deporte esta capacidad es mostrada en la mayoría de las situaciones, tanto dentro como fuera de la cancha.

La figura de directivo en el fútbol, como presidente deportivo o secretario general es la que más se asemeja con la de un ejecutivo de cualquier otro giro de empresa, tienen que tomar decisiones así como realizar la planeación, elegir los recursos para su empresa, entre otras cosas.

Así mismo, el director técnico se asemeja con la labor de un encargado o gerente de área ya que va a tener a su cargo a un grupo de trabajo pero va a estar supervisado por alguien de mayor jerarquía en el organigrama, ellos van a tomar decisiones para llevar al cumplimiento de sus objetivos a su departamento.

Por último los jugadores, realizan la actividad de un operario, son los que realizan las actividades para cumplir los objetivos, son quienes se encargan de llevar a cabo las tareas y es su responsabilidad dichas tareas.

El liderazgo que debe de existir tanto en una empresa como en un equipo de fútbol es el mismo, debe de haber un directivo que por obligación tiene que ser líder al igual que el director técnico o gerente y tener dentro de los jugadores u operarios personas que sean líderes para que se facilite el manejo de grupo para los líderes que están por arriba en la escala jerárquica.

Es primordial que dentro de cualquier organización exista liderazgo, es una habilidad, que si es bien aplicada y dirigida trae grandes beneficios para las empresas, el aplicar el correcto estilo de liderazgo a un grupo lleva a tener un mejor ambiente, a tener al grupo controlado sin la necesidad de ejercer una supervisión alta, el líder debe de tener la capacidad de identificar a que personas debe de supervisar más y a cuáles menos.

Considero que no hay un estilo de liderazgo en específico que garantice el buen funcionamiento de los equipos, más bien la aplicación del liderazgo, debe de ser de acuerdo al seguidor al cual se le va a aplicar el liderazgo. El líder debe de contar con la habilidad para saber quién de sus seguidores necesita motivación así como el grado de motivación, además de las técnicas que va a utilizar para motivar a los integrantes de su grupo, la supervisión que les debe de aplicar, la forma en la cual los debe de tratar y tener el carácter para que no se genere un ambiente tenso en la empresa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a directivos y directores técnicos inmersos en el ambiente futbolístico, a este tipo de figuras les gusta ser líderes además de contar con líderes dentro del campo, existe una coincidencia en que mínimo debe de existir un líder y contar con 3 o más es de gran importancia.

Desde mi punto de vista y de acuerdo a las observaciones en partidos de fútbol de diferentes ligas del mundo, en todas las categorías, el liderazgo en el fútbol es indispensable, primero que nada que el directivo sea capaz para elegir un director técnico que tenga las características de un líder, en seguida ese entrenador, va a

identificar con la cantidad de jugadores que son líderes; Las posiciones que desde mi perspectiva deben de tener ese rol es el portero, uno de los defensas, alguien en el medio campo, de preferencia un contención y un delantero, teniendo estos cuatro líderes dentro del campo el equipo va a tener una tendencia primero que nada a ser ordenado, a tener menos altibajos a lo largo de los 90 minutos de juego y a ser más eficiente en su toma de decisiones.

Cuando se cuenta con este tipo de jugadores, aun cuando los otros 7 integrantes del equipo no cuenten con esta característica tenderán a imitarlos y precisamente esa va a ser la ventaja sobre los demás equipos que va a existir una tercera parte del total del equipo con personas que van a tener habilidades no sólo futbolísticas sino que van relacionadas con el estado mental lo cuál en el fútbol es determinante, existen casos donde el jugador puede ser muy talentoso pero si no cuenta con esta fortaleza mental, se va a quedar en la mediocridad, en cambio si se cuenta con esta ventaja va a ser casi imposible que algo lo desvíe de conseguir los objetivos.

El jugador o las personas que son líderes deben de contar con ciertas características específicas para ser consideradas con esta habilidad, a lo largo de la tesis se desarrollaron algunas de ellas entre las que están el carácter, la confianza, que esta debe de dividirse en dos la confianza en sí mismo y la capacidad para generar confianza en los seguidores, pasión, estilo, compromiso, talento, esto es tener las habilidades y conocimientos para llevar a cabo una actividad, tener éxito, autodisciplina, contar con la capacidad de relacionarse con

la demás gente y por último la responsabilidad de afrontar las consecuencias que sus actos y los del grupo generen.

Sumado a las características mencionadas anteriormente es primordial que una persona que tiende a ser líder, primero que nada sea seguido y aceptado por las demás personas, tener la capacidad para estar abierto a la crítica y no perder nunca el escuchar a las demás personas. No creer que lo sabe todo, también es de gran importancia estos errores lo pueden eliminar de su rol de líder.

La motivación es una parte esencial en el ser humano, va de la mano con sus necesidades y prioridades que tiene, cada quien tiene diferente percepción sobre lo que le motiva y será tarea del líder el identificar qué es eso que mueve a sus seguidores, lo que le hará dar un plus. En el fútbol la mayoría de los jugadores y que pertenecen a este ambiente, el dinero es su principal motivación, lo cual va a venir acompañado de fama, mujeres, autos de lujo, ropa que no necesariamente es de su agrado. Los directivos deben de cambiar esta percepción de los jugadores, ofrecerles otros motivos para que lleven a cabo su trabajo y sean eficientes.

Entre las técnicas que los directivos pueden utilizar es demostrarle al jugador que son privilegiados, que hay personas que estudian toda su vida y ni así pueden llegar a tener el dinero que ellos ganan o tener las comodidades con las que viven, generarles ese compromiso hacia con el club y con la afición ya que gracias a estas personas es que el equipo se puede mantener. Así mismo encausarlo para que encuentre en el simple hecho de jugar, de tocar un balón su pasión al fútbol y

así siempre quiera jugar, que no pierda ese deseo de ser el mejor, la ilusión que se tiene cuando se es jugador amateur de estar en un estadio lleno, la afición coreando tu nombre, eso es lo que realmente debería de mover a un jugador, más que todo el dinero que pueda obtener.

Por último opino que el éxito de un equipo es proporcional al liderazgo que exista tanto dentro como fuera de la cancha, cuando se aplica las técnicas correctas de liderazgo así como la motivación correcta para el equipo se tiene en gran medida garantizado el éxito.

En el fútbol no puedes asegurar nada, hay momentos o factores que no se pueden controlar y no obtener la victoria, entre ellos se pueden encontrar un error arbitral, una lesión, un segundo de desconcentración, estas causas no permiten asegurar al cien por ciento que el liderazgo es el camino al éxito pero sí es una habilidad que permite tener a un mejor grupo, y aumentar las posibilidades de obtener una victoria.

Cabe destacar que en los líderes existen líderes positivos y líderes negativos, los primeros van a ver siempre el bienestar del equipo en general y nunca va a buscar un beneficio particular y los segundos van a priorizar su estabilidad por la del grupo, estas figuras son dañinas para el grupo, van a generar un ambiente tóxico y conflictos interpersonales, por lo tanto hay que evitar a como dé lugar este tipo de personas.

BIBLIOGRAFIA.

Libros.

- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw-Hill, 2006.
- Daft, Richard, *La experiencia del liderazgo*, Editorial Thomson Learning, 2006.
- Selman, Jim, *Liderazgo*, Editorial Pearson Prentice Hall, Buenos Aires 2007, pág. 8.
- *Manual Fifa Para Entrenadores de Fútbol 2014*.
- Robbins, Stephen, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Editorial Pearson, 5ta Edición, México 1998.
- Robbins, Stephen, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Editorial Pearson, 5ta Edición, México 1998.
- Lussier, N. Robert y Achua, F. Christopher, *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Editorial Cengage Learning, 4ta Edición, México 2011.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, Editorial Pearson, 8va Edición, México 2005, 640 pp.
- Espada García, Miguel, *La Motivación, Nuestro Motor Emocional, Método Espada editorial*, Madrid 2002.
- Stoner, A.F. James y Wanked Charles, *Administración*, editorial Prentice Hall, México 1989, 3ra Edición.

- Palomo Vadillo, María Teresa, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 3ra edición, Esic editorial, Madrid 2005.
- Hitt, A. Michael, Administración, 9na edición, editorial Prentice Hall, Madrid 2006.
- Equipo Vértice, Retribución de personal (recursos humanos), 1ra edición, editorial Vértice, España 2008.
- Robbins, P. Stephen, Comportamiento organizacional, 10ma edición, editorial Pearson, México 2004.
- Urcola, Juan Luis, La motivación empieza en uno mismo, 2da edición, Editorial ESIC, Madrid 2008.
- Díaz, Valenzuela Othón , La administración en el deporte, 1ra edición, Editorial Paidotribo, España 2015.
- Espada, García Miguel, Nuestro motor emocional La motivación, 1ra edición, Editorial Díaz Santos, Madrid 2002.
- Acosta, José Maria, Trabajo en equipo, España 2010, 1ra Edición, Editorial ESIC.
- Robbins, Harvey y Finley, Michael, Por qué fallan los equipos, México 2005, 3ra Edición, Ediciones Granica.
- Maxwell, John C., Las 21 cualidades indispensables de un líder. Trad. Damaris Rodríguez. Estados Unidos de América 2007, 1ra Edición, Editorial Grupo Nelson.
- Valdano, Jorge. Los 11 poderes del líder, el futbol como escuela de vida. México 2013, 1ra Edición, Editorial Random House Mondadori.

Páginas Web.

- <https://sites.google.com/site/direquipoaldealtorendimiento/ii-liderazgo-y-manejo-de-grupos/3-0-liderazgo/3-3-tipos-de-liderazgo-segun-max-weber>
- <http://mexico.cnn.com/deportes/2013/12/12/cuauhtemoc-blanco-anuncia-su-retiro-de-las-canchas-para-junio-de-2014>
- <http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/para-italia-lo-importante-es-ganar-por-eso-no-hace-futbol-bonito-cannavaro-586.html>
- <http://www.stadiosport.es/articulo/manuel-corredoira/entrenador-no-tiene-coraje-hacer-creer-justo-pierde-antes-jugar-arrigo-sacchi/20140226234520008292.html>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12771911>
- <http://www.excelsior.com.mx/adrenalina/2013/12/15/933956>
- <http://akifrases.com/autor/marcelo-bielsa>
- <http://deportes.terra.com.pe/futbol/mundial-2014/ricardo-pelaez-valora-liderazgo-de-rafael-marquez,7dd3d51d36ed6410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>
- <http://www.mundodeportivo.com/futbol/20150817/201276935148/florentino-perez-sergio-ramos-es-un-simbolo-del-madridismo.html>
- <http://www.altonivel.com.mx/35529-las-11-claves-de-valdano-para-ser-un-poderoso-lider.html>
- <http://www.sport.es/es/noticias/barca/cruyff-mas-espectacular-messi-mejor-xavi-1467222>

- <http://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>