



JORDI PLAY

El professor Juan Carlos Cubeiro.

“El 70% dels treballadors deixen la feina perquè el seu cap és un inútil”

Juan Carlos Cubeiro (Madrid, 1964) és president d'Eurotalent i professor de la Universitat de Deusto i d'ESADE. Ha publicat més d'una vintena de llibres sobre talent, lideratge i 'coaching'. El darrer, juntament amb Leonor Gallardo, 'Liderargo Guardiola' (Alienta Editorial), analitza les claus de l'èxit del tècnic blau-grana.

Assigureu que la gestió de l'esport i el rendiment dels esportistes són molt propers a la manera de funcionar del món de l'empresa. Què en pot aprendre, un empresari, d'un club de futbol com el Barça i de la gestió del seu entrenador?

—Un club de futbol és també una empresa. El lideratge significa convertir un grup en un equip, que a més, genera sinergies i aconsegueix que el resultat final sigui més potent que el resultat que pot donar cadascú separatament. El líder, en aquest cas Pep Guardiola, aconsegueix que onze ju-

gadors arribin més lluny junts que no pas individualment, i aquest és el gresal de les empreses. Allò que s'aplica a les empreses més admirades també s'aplica als equips més admirats.

—Avui dia hi ha relativament poques empreses dignes d'admiració pel que fa a la gestió. Què els falta

a les nostres empreses per aproximar-se al model de lideratge que propugneu al llibre?

—Les empreses amb lideratge a casa nostra són un oasi en un desert. A tot l'estat es tanquen cada any 200.000 empreses, i n'hi ha 800.000 de registrades, és a dir, que l'esperança de vida d'una empresa és de quatre anys. Com a espècie, les empreses s'extingirien. Hi ha empreses de tradició centenària que aguanten, i algunes altres que neixen i moren constantment perquè no tenen lideratge. Internacionalment, l'estat espanyol és el país 33è en productivitat i el 28è en lideratge directiu. Això vol dir que treballen molt –219 hores l'any més que la mitjana de la UE– i, en canvi, no som prou productius.

—Quina actitud recomaneu davant una persona considerada líder d'un equip?

—Amb el lideratge es poden fer tres coses: idealitzar-lo, i en aquest cas no aprens perquè et veus incapaç d'arribar al nivell d'aquest líder; envejar-lo, que en el món de l'esport passa molt; i admirar-lo, que et permet d'aprendre i gaudir d'allò que fa. En el cas de Guardiola, va ser una molt bona estratègia dir als seus jugadors que no parlessin del clàssic Barça-Madrid, mentre que els jugadors del Madrid no paraven de dir que eren els millors i que segur que guanyaven. El resultat va ser un equip blanc totalment descentrat.

—A banda del lideratge, hi ha un component emocional que sembla que Pep Guardiola també té present. Controla les emocions, positives i negatives, i les administra adequadament. Un empresari que busca els màxims beneficis també ha d'administrar emocions?

—El component emocional és més del 90% del lideratge, i a la majoria d'empreses hi és absent. 9 persones de cada 10 que fracassen no han gestionat correctament les seves emocions. Si no expresses les emocions, al final et neurotiztes. D'una banda, com a líder d'un equip has de generar cert entusiasme, però d'una altra has de controlar les emocions. Quan el Barça guanya la copa, la lliga i la *Champions*, la cosa normal seria que perdessin el cap i ja no es concentrassin en

les altres tres finals. Però Guardiola va equilibrar molt bé les emocions i va controlar l'eufòria.

—Al llibre, apunteu a una altra clau d'èxit de les empreses, la promoció interna. En el cas del Barça, els fruits del treball a la Masia són més que evidents, però en una

empresa s'estilen força els fitxatges estrella de directius.

—A les empreses més admirades, el 80% dels càrrecs directius provenen de la promoció interna, que té molts avantatges. La gent ja hi encaixa culturalment i sap com funciona l'empresa. Però en el futbol, com a les empreses, hi ha molts interessos perquè la promoció sigui externa, pels caçadors de talents a les empreses i els representants dels jugadors al futbol. El sentit comú seria promoure els jugadors i treballadors des del primer dia, però trobes casos com el de Florentino Pérez, que té molta pressa per guanyar títols, i inverteix milions i milions en fitxatges externs. Ara ja s'ha vist que la majoria de les grans compres han estat un fracàs. Recórrer al compte corrent per millorar una empresa o un equip en general acaba essent problemàtic.

—Habitualment, entre cap i treballadors, o entrenador i jugadors, no hi ha una relació excel·lent. Però entre Pep Guardiola i els jugadors sembla que hi ha una excepció clara. Per què costa tant que un treballador admiri el seu cap?

—Guardiola té l'avantatge que ha estat jugador i ha guanyat títols. Els jugadors del Barça veuen algú davant seu que ha treballat molt i el poden admirar. Al món de l'empresa passa igual: el teu cap ha de ser algú que puguis admirar per la trajectòria i els mèrits, i si no en té difícilment pot ser respectat. Gerard Piqué va jugar al Manchester United amb Sir Alex Ferguson i amb Guardiola al Barça. Ell diu que són dos entrenadors diferents, i per començar a un li diu senyor, senyal que és molt lluny dels jugadors. Tant,

que ell no hi parla mai directament, sinó que ho fan els seus col·laboradors. A l'altre extrem hi ha Frank Rijkaard, que va voler ser tan *col·lega* amb els jugadors que va acabar convertint el vestidor en un bar d'amics. En canvi, a Guardiola ningú no li discuteix res, diu que no es parli del Madrid i no

“El teu cap ha de ser algú que puguis admirar per la trajectòria i els mèrits, i si no en té difícilment pot ser respectat”

se'n parla. És proper als jugadors, però no és un d'ells, i aquesta és la clau de l'èxit d'un líder.

—Quan en una empresa els treballadors no admiren el seu cap i no en poden aprendre res, en què pot derivar aquest conflicte?

—El 70% dels treballadors que abandonen la feina pleguen perquè el seu cap és un inútil. Davant d'un cap que no aporta res, podem trobar diverses situacions: o plegues o practiques l'absentisme emocional o acomiadament interior, de manera que desconnectes totalment. Amb la crisi, l'absentisme emocional es dispara, perquè no pots deixar la feina i has d'aguantar.

—Un 70%? Quina mena de caps hi ha a les empreses!

—Els que no aporten res encara... Però és que el 36% dels caps de les empreses de l'estat són tòxics. Un cap és tòxic quan eleva la teva pressió arterial. Si tens un cap que el consideres un inútil, que no t'aporta res i que, a més, t'empenya constantment, la teva pressió puja i la probabilitat de tenir un atac de cor augmenta d'un 33%. A més, la teva esperança de vida es redueix de deu anys. Fumar redueix l'esperança de vida de cinc anys, de manera que tenir un cap que no serveix absolutament de res i que, a més, empenya, és molt nociu per a la salut.

—Tots els caps tòxics ho són per manca de preparació per al càrrec?

—No, alguns ho són perquè tenen molt estrès. Són bones persones, però reben tanta pressió que l'encomanen. Uns altres creuen que essent tòxics els va molt bé, perquè aconsegueixen resultats immediats, però no s'adonen que han cremat la plantilla, i quan els



“Quan tens bona sintonia amb el teu cap millores professionalment perquè n'aprens, però si el teu cap és un inútil, tu també t'estanques”

fan fora, ja han fet malbé l'empresa. I finalment, un tercer tipus de tòxic ho és per naturalesa: gent molt impulsiva, els caps autoritaris de tota la vida que tenen actituds sexistes, racistes, de menyspreu, etc.

—Quin és el model de superior més saludable que podem tenir?

—El líder ressonant, que genera un clima de bona entesa i satisfacció per la feina feta. D'aquests n'hi ha un 16%.

—I el 48% restant?

—Gent ni gaire bona ni gaire dolenta, mediocres moderats.

—Un treballador ha de competir amb el seu cap?

—No. Però és pitjor quan el cap intenta competir amb el treballador. Aleshores esdevé més patètic, perquè el treballador deixa d'admirar-lo i de considerar-lo un líder. És, per exemple, el cas de Leo Messi. Admira Guardiola perquè el tracta amb respecte i no mira de competir-hi, i en canvi, Maradona, que és el seu entrenador de la selecció de l'Argentina, només està preocupat perquè ningú no digui que Messi li ha robat la categoria de millor jugador

de la història. En aquest segon cas, és pràcticament impossible que Maradona pugui ser considerat un líder pels seus jugadors.

—L'absentisme emocional de què parlem deriva en un mal clima de treball. Tot es complica.

—El clima de treball incideix en el 50% dels resultats d'una empresa. El 2-6 contra el Madrid del 2009 el va fer pràcticament la mateixa plantilla que l'any anterior hi havien perdut de 4-1, però el 2008 eren a 15 punts del Madrid i Frank Rijkaard es lamentava de la seva sort. Quan tens bona sintonia amb el teu cap millores professionalment perquè n'aprens, però si el teu cap és un inútil, tu també t'estanques. La química màgica que tenen els jugadors del Barça amb Guardiola s'ha treballat molt, no és casualitat.

—Si el Barça no obtingués cap títol el 2010, Guardiola estaria preparat per a remuntar la situació?

—L'actitud genera els resultats, o els resultats generen l'actitud? Està demostrat que és l'actitud la que et dona resultats, i evidentment enguany ja no guanyarà sis títols. Però des del primer

dia Guardiola va dir que seria fidel al seu estil de joc i no canviaria per salvar la cara. El tècnic farà allò que hagi de fer, i si manté l'actitud els resultats tornaran a arribar.

—En què s'equivoca Guardiola com a líder?

—Diuen els experts en comunicació que quan dius “no més...”, el cervell processa “més”. En algunes conferències de premsa, Guardiola fa servir aquest *no*. Per exemple, al mundial de clubs va dir “no estem cansats”. Doncs el missatge que donava era que els blau-grana estaven cansats. I d'una altra banda, els extrems no són bons. Mentre que el Madrid té un excés de confiança que deriva en arrogància, en el cas del Barça l'extrem en què es cau és el victimisme. Hi ha hagut lligues que s'han perdut per victimisme, perquè el Barça es convençia que no podia guanyar, mentre Capello se servia d'un David Beckham ja cremat aprofitant-se d'aquest victimisme. El victimisme és dolent en un equip de futbol, en una empresa i en una societat.

Gemma Aguilera