

# El talento nunca es suficiente

*Un nuevo juego requiere nuevas habilidades. Sin embargo, no todo el mundo entiende el cambio de juego y las habilidades requeridas para jugarlo bien.*

## **Resources and elements of verbal identity** *for graphic design in brands*

Un excelente vendedor es promovido y se convierte en un pésimo gerente de ventas; un destacado profesor es ascendido y se transforma en un pésimo director de carrera; un diseñador muy talentoso es promovido y termina siendo un pésimo director de arte.

### **EL PRINCIPIO DE PETER**

Estas situaciones son ejemplos del llamado Principio de Peter, que dice: «en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia». También es explicado, en ocasiones, como: «las personas que realizan bien su trabajo son promovidas a puestos de mayor responsabilidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia». Como muchos sabrán, el Principio de Peter fue reflejado en el libro homónimo, escrito por Laurence Peter y Raymond Hull, publicado en el año 1969.

Estos eventos, normales y habituales, tienen su causa bien identificada: quienes cambian de posición siguen utilizando las mismas habilidades del rol anterior, como si no hubiese habido un cambio de juego (siguen utilizando las habilidades que los convirtieron en efectivos en el juego anterior).

La primera dificultad radica en no saber (o no comprender) la existencia de diferentes categorías, niveles o juegos. La segunda, en no saber (o no comprender) que una nueva categoría, nivel o juego puede requerir nuevas y/o diferentes habilidades para ser efectivo en su desempeño.

Hace algunos años, mi peluquero personal (en la ciudad de Tigre, Argentina), me contó una historia que refleja esta misma condición, en otra industria completamente distinta. Él había sido autodidacta durante sus primeros años de trabajo, hasta que –producto del

Presentación en Congreso:

**PhD Fernando Del Vecchio**

01 marzo 2019

Encuentro Empresarial «Medellín Ciudad Creativa». Cámara de Comercio de Medellín. Medellín, Colombia.

Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=zDEtH59oJvk&feature=youtu.be>

ENVIADO  
02-06-2019

ACEPTADO  
08-16-2019

PUBLICADO  
05-07-2019

# ¿Por qué tantos buenos jugadores se convierten en pésimos entrenadores? Porque las habilidades de uno y otro rol son diferentes. El juego es distinto; las habilidades requeridas para ser exitoso son diferentes.

JULIO VELASCO (2017)

éxito comercial de su peluquería– decidió hacer un curso de especialización en una academia muy prestigiosa. El primer día de clase, y como parte de la práctica a la que someten a los estudiantes, le sentaron a una «víctima» para que le cortara el cabello. Sin dudarle un minuto, hizo lo que sabía para lograr un resultado perfecto. La directora de la academia se acercó, y le dijo: «tengo que admitir que usted es un maravilloso cortador de pelo... y aquí lo vamos a convertir en un maravilloso estilista». Su primera reacción fue de sorpresa, hasta que entendió algo que no había sido evidente: con sus habilidades, él estaba al tope de la categoría «cortador de pelo», y al fondo de la categoría «estilista». La existencia de dos categorías diferentes, que requerían habilidades distintas para poder destacar en ellas, se hizo presente.

## **NUEVA CATEGORÍA. NUEVO JUEGO. NUEVAS HABILIDADES.**

Estos diferentes niveles existen en todas las disciplinas, en todas las jerarquías y organizaciones. Recordemos, por ejemplo, que cuanto más arriba en la jerarquía uno se encuentre, más político se vuelve el juego (mientras que, en las categorías más bajas de cualquier jerarquía, el éxito se mide por la efectividad operativa en la posición).

Vayamos a un caso que conocemos (casi) todos: el fútbol. En la práctica, existen diferentes categorías. Y las capacidades y habilidades para triunfar en una categoría no nos aseguran el triunfo en otra. El equipo campeón de la segunda categoría que asciende a primera categoría podría modificar su plantel (y hasta la dirección técnica), para ser apto en el nuevo nivel que enfrenta.

Y eso sucede no solamente en el propio juego de fútbol. También lo encontramos cuando un futbolista se convierte en entrenador. En ese proceso, cambia de juego y de categoría. En ese nuevo juego, para triunfar, requiere nuevas habilidades.

Julio Velasco es un exitoso entrenador de vóley argentino, reconocido por Pep Guardiola como uno de sus mentores. En una entrevista realizada en el programa «La llave de gol» del canal Fox Sports en mayo de 2017, éste expresó: «¿Por qué tantos buenos jugadores

se convierten en pésimos entrenadores? Porque las habilidades de uno y otro rol son diferentes. El juego es distinto; las habilidades requeridas para ser exitoso son diferentes.»

Veamos algunos casos: en un extremo, Diego Maradona, un excelente jugador que no se ha destacado como entrenador; en el otro extremo, José Mourinho, quien no se destacó como futbolista, pero sí como entrenador. También encontramos ejemplos de muy buenos jugadores que se convirtieron en muy buenos entrenadores: Mauricio Pochettino (entrenador del Tottenham en la Premier League) y Diego Simeone (entrenador del Atlético de Madrid en la Liga Española).

Continúa Julio Velasco: «Cuando un jugador pasa a ser entrenador, tiene que entender que como jugador él hacía las cosas; como entrenador, él no hace más nada. Todo se reduce a hacer que los otros hagan.»

## **HABILIDADES TÉCNICAS Y HABILIDADES DE JUEGO**

Tener talento en una disciplina puede llevarnos a cierto nivel de éxito, pero no alcanzar para el siguiente. Al pasar de categoría, de nivel o al iniciar un nuevo juego, podríamos necesitar otras habilidades.

Velasco explica la diferencia que existe entre las habilidades técnicas y las habilidades de juego. Dice: «¿vieron que hay chicos que son muy habilidosos con el balón, pero ningún equipo los toma para jugar? Lo que sucede es que saben manejar muy bien la pelota (tienen habilidades técnicas), pero no saben jugar al fútbol (no tienen habilidades de juego)».

Las habilidades técnicas pueden permitirles competir en torneos de freestyle football (fútbol estilo libre); la falta de habilidades de juego no les permite formar parte de un equipo de fútbol. El vínculo del jugador en el caso de las habilidades técnicas es solamente con el balón; para jugar al fútbol, el vínculo –además del balón– es con sus compañeros y los rivales, en un espacio definido, con la intención de cumplir una meta muy concreta (distinta de la meta en los torneos de fútbol estilo libre).

Esto también lo vemos en el caso de muchos emprendedores muy talentosos en lo técnico. Poseen habilidades técnicas sobresalientes, pero no saben llevar adelante su negocio. Es decir, no saben jugar el juego que deben jugar como emprendedores.

## **¿QUÉ SIGNIFICA JUGAR BIEN?**

Velasco cuenta que, en una oportunidad, le preguntaron: ¿qué significa jugar bien? Y aunque parezca mentira, no se trata de una pregunta que tenga una respuesta fácil.

Para muchos, como mencionábamos antes, jugar bien al fútbol significa dominar el balón. Pero hemos visto que eso no es cierto. Dominar el balón es una cosa y jugar al fútbol es algo completamente diferente.

Para otros, jugar bien significa conseguir resultados. Los resultados que queremos. Ganar. Sin embargo, podemos jugar pésimo y aún así, ganar. Es lo que sucedió en el Mundial de fútbol de Italia 1990, al enfrentarse Argentina y Brasil en octavos de final. Brasil dominó todo el partido y tengo que admitir que la superioridad fue tal que se consideró como un «baile». Sin embargo, faltando nueve minutos para la finalización del

encuentro, Maradona se escapó por el lateral derecho con toda la defensa brasileña detrás suyo, le entregó un pase perfecto –entre las piernas de Galvao– al «pájaro» Caniggia, que eludió al arquero Taffarel y convirtió el uno a cero. Brasil dominó todo el partido jugando en un nivel superlativo, pero ganó Argentina. Jugar bien, entonces, es otra cosa.

### **INTERPRETAR. ELABORAR. RESPONDER.**

Velasco dice que jugar bien es una secuencia en tres pasos. El primer paso implica interpretar correctamente la situación de juego. Este es el diagnóstico que realiza el jugador sobre lo que sucede. El segundo paso implica elaborar una respuesta, en forma anticipada a su implementación, para esa situación en particular. Y el tercer y último paso, responder, implica aplicar técnicamente lo que hemos elaborado como respuesta. Lo que nosotros vemos, únicamente, es la respuesta técnicamente implementada. Jugar bien significa entonces: interpretar, elaborar, responder.

Uno de mayo de 2019. En el Camp Nou de la ciudad de Barcelona se enfrentan el local y el Liverpool en la primera semifinal de la Champions League. Al minuto ochenta y uno de juego, tiro libre para el Barcelona. A treinta metros del arco, Messi se para frente al balón. Interpreta la situación de juego, observando –entre otros factores– la distancia al arco, la ubicación de la barrera y del arquero, sus potenciales desplazamientos, etc.

Elabora, en su cabeza, una respuesta para esa situación, considerando y recordando miles de ocasiones en las que practicó esa jugada, en situaciones similares, durante los entrenamientos (y en tantos otros partidos). Finalmente, ejecuta el tiro libre de una forma majestuosa. La pelota se eleva por sobre la barrera, y pese al esfuerzo casi sobrehumano del arquero Alisson, el balón ingresa al arco en el ángulo. Golazo. Tres a cero.

### **NO SE QUEJE. RESUELVA.**

En el vóley, un atacante precisa que el balón le sea entregado alto y cerca de la red. De esa manera, se incrementa la probabilidad de convertir el punto que desea. En ocasiones, el balón no llega de la forma como pretende. Entonces, el atacante se queja con su colega, el levantador. El levantador se queja con los receptores, pues no recibe el balón de la forma adecuada para poder entregarlo de la manera como pretende recibirlo el atacante. Y los receptores no tienen con quien quejarse, pues reciben el balón del equipo contrario. Quejarse no resuelve nada. Ocuparse resuelve todo.

Los atacantes se quejan con los levantadores, en el vestuario, en la cafetería, con los colegas, con los amigos y con la familia acerca de la forma como los levantadores le entregan el balón. Pero ellos no trabajan como levantadores. Ellos atacan. En lugar de quejarse, Velasco dice que deben resolver.

Si el balón es entregado alto y cerca de la red, el atacante interpretará la situación de una manera, elaborará

una respuesta para esa situación y procederá a implementarla. Si el balón es entregado bajo y lejos de la red, el atacante interpretará esa situación como diferente a la primera, elaborará una respuesta para esa nueva situación y responderá técnicamente. Ambas situaciones son distintas, se interpretan diferente, se elaboran diferentes respuestas y se implementan distinto.

Velasco quiere atacantes que resuelvan bien, aquellos balones mal entregados (bajos y lejos de la red). Y que resuelvan perfecto, aquellos balones bien entregados (altos y cerca de la red).

Situaciones diferentes. Respuestas distintas. La queja, como manifestación de impotencia, es la forma de trabajo de las personas de bajo desempeño. Una persona de alto desempeño, un profesional de alto desempeño, entiende estas diferencias de situación que requieren respuestas distintas. A veces, requieren habilidades diferentes. Un profesional de alto desempeño interpreta, elabora y responde. Sin quejas. Sin excusas.

Entender y aplicar esto no es fácil. No es apto para personas de bajo desempeño. Es apto únicamente para profesionales.

## **CONCLUSIÓN**

Un nuevo juego requiere nuevas habilidades. No importa lo efectivos que hayamos sido en nuestro anterior puesto. El éxito de ayer no garantiza el éxito de mañana.

El desafío en una nueva posición, en un nuevo juego, en una nueva categoría, implica entender qué juego estamos jugando en esa nueva posición, para identificar qué nuevas habilidades necesitamos desarrollar para ser efectivos. Entender qué significa jugar bien, es clave para tener chance de poder ganar.

El talento puede ser necesario, pero nunca es suficiente.