

7. Cómo trabajar en equipo

Si hubiese un ránking de las competiciones que hayan mostrado una necesidad imperiosa de trabajar en equipo, creo que el Eco-Challenge estaría entre los primeros lugares. El Eco-Challenge fue una competición anual (1995–2002) entre equipos de diferentes países, formado por cuatro componentes y obligatoriamente mixtos. Durante 24 horas al día y a lo largo de unos 500 kilómetros debían participar en disciplinas como el trekking, montar a caballo, ir en canoa, montañismo, mountain-bike... en cualquier medio natural y retransmitidos por televisión.

La edición de 1997 vivió un episodio sin precedentes. El East Team Wind, equipo representante de Japón, jamás había conseguido anteriormente acabar la durísima competición que ese año se desarrollaba en Australia. Uno de los componentes del East Wind Team sufrió un grave esguince en el tendón de Aquiles que le obligaba a arrastrar el pie al andar. Por delante les esperaban todavía casi un centenar de kilómetros cuando el equipo médico, en uno de los puntos de control, les aconsejó abandonar.

Haciendo gala del espíritu de equipo, y del espíritu Eco-Challenge, los otros tres componentes del equipo se conjuraron para llevarlo auestas cuando no pudiese seguir caminando. Generosidad en el esfuerzo por parte de los compañeros, humildad por su parte para dejarse ayudar, compromiso con el equipo para llegar a la meta por parte de todos y un entusiasmo inspirador les permitieron acabar la jornada.

Humildad, generosidad, compromiso y entusiasmo son las verdaderas claves para trabajar en equipo. Además de un objetivo común, ayudar a los demás cuando estás bien y dejarte ayudar cuando no lo estás, comprometerte incluso cuando las cosas ya no son divertidas y contagiar con tu entusiasmo a los demás hacen que un grupo se convierta en un equipo.

Humildad y generosidad

A finales de diciembre del 2006, jugamos el partido de liga frente al Ciudad Real. Fue un partido duro, sobre todo porque aún estaba muy presente nuestra victoria en la final de la Champions del año anterior. En un momento del encuentro, y después de múltiples encontronazos y tensiones, se formó una pequeña tangana. Casi sin darnos cuenta, en pocos segundos estábamos los dos equipos dentro de la pista, lo que acabó con una sanción temporal a varios jugadores y la descalificación al entrenador del Ciudad Real.

A los pocos días, con la repercusión que tuvo el incidente en la prensa y la presión de algunos estamentos deportivos, sancionaron con dos partidos al entrenador del Ciudad Real y a un jugador nuestro, acusado de intentar pegar a un integrante del otro equipo. Por supuesto, presentamos un recurso para intentar que la sanción fuese anulada, pero no lo conseguimos y tuvo que estar dos partidos en la grada.

Entonces, llegó a mis oídos que un grupo de jugadores reclamaba una sanción interna para el jugador de nuestro equipo. Según nuestro reglamento interno, se castigaba al jugador al que le sacaban una tarjeta roja por participar en una pelea durante un partido, pero no teníamos ninguna sanción contemplada si ésta era posterior al encuentro, producto de un análisis del vídeo del comité de competición.

A mí me parecía injusto modificar una regla interna y aplicarla con efectos retroactivos, sin pactarla con los capitanes, como habíamos hecho con todas las reglas. Además, él había sido siempre un jugador ejemplar en cuanto a su dedicación y compromiso, que se entregaba al ciento por ciento en cada sesión de entrenamiento y en cada partido. Y lo que más me sorprendió y molestó fue la falta de espíritu de equipo. No podía entender que los propios jugadores reclamasen una sanción para un compañero. Esa conducta era propia de un grupo pero no de un auténtico equipo. Reuní a todos los jugadores y les dije:

—Ha llegado a mis oídos que algunos de vosotros estáis extrañados porque no he sancionado a vuestro compañero y que algunos querríais que lo hiciese. ¡No me lo puedo creer!

¿Qué clase de equipo es éste? ¿Qué clase de compañeros sois que pedís que sancione fuertemente a uno de vosotros? En primer lugar, lo que ha ocurrido no está contemplado en nuestro reglamento, ya que él no fue descalificado durante el partido. Si le pongo la multa y él se queja a los capitanes, tendré que quitársela con toda la razón del mundo. En segundo lugar, vuestro compañero ha sido siempre un ejemplo de dedicación al entrenamiento y al equipo. Así que todavía veo menos motivos para crear ahora una nueva regla. Y en tercer lugar, y para mí lo más importante, creo que como equipo debemos asumir todos juntos lo que le ocurra a cualquiera de sus integrantes. Él sabe que lo que hizo no está bien. ¡Él es el primero en lamentarlo! Pero si éste fuese un verdadero equipo lo que haríamos sería decirle: «No te preocupes más; lo hecho, hecho está, pero todos tus compañeros vamos a luchar el doble y lo que sea necesario para ocupar también tu sitio, para que no se note tu ausencia. Porque sabemos que tú lo harías por nosotros si la situación fuese al revés».

Esta anécdota no tendría sentido sin lo que pasó al año siguiente.

La Copa del Rey se jugó en Altea. Ocho equipos participaron en ese torneo, que constaba de tres eliminatorias. Al final del segundo partido, ese mismo jugador, que se retiraba aquel año, se quedó hablando con los árbitros. Cuando me dieron el acta, leí que le habían sacado tarjeta roja en el vestuario por alguna razón a consecuencia de ese diálogo.

—¿Qué les has dicho? —le pregunté enseguida.

—Nada.

—Cómo que nada. Te han sacado roja, te van a poner un partido como mínimo.

—¡No! ¿Por qué? No me han entendido, vamos a hablar con ellos.

Fuimos a hablar, pero no conseguimos nada y le pusieron un partido de sanción y al día siguiente no pudo jugar en la final. Reuní al equipo y les dije:

—Es un jugador importantísimo, pero tenemos que arreglarlo. Su lugar lo vas a ocupar tú —dije señalando a uno de los extremos—, vamos a trabajar para solucionarlo.

Al día siguiente, su lugar fue ocupado por su compañero de habitación, un versátil extremo que estuvo extraordinario, como el resto del equipo. Dominamos el partido de principio a fin y ganamos el título.

La situación era parecida a la del año anterior, pero la respuesta del equipo fue absolutamente diferente. Los jugadores decidieron dedicar el partido al jugador sancionado, ya que era su última oportunidad de ganar un título.

A la hora de ir a buscar la copa, David, nuestro capitán y el encargado de recoger siempre los premios en nombre del equipo, cedió el lugar a su compañero, para que fuese él quien recibiese el honor.

Tengo que reconocer que se me formó un nudo en la garganta, por la emoción de alegría, cuando lo vi. Y eso mismo me ocurre cada vez que lo recuerdo.

Los integrantes de un equipo necesitan, entre otras cualidades, humildad y generosidad. Cuando uno de ellos no está lo suficientemente bien, debe ser lo suficientemente humilde como para reconocerlo y dejarse ayudar. Y entre los jugadores altamente competitivos, eso no es nada fácil, ya que su ego los hace creerse infalibles, creencia que justifican con sus éxitos anteriores.

Paralelamente, los jugadores que en ese momento están mejor, deben ser generosos y ayudar a los demás pensando en el interés del equipo, sabiendo que el día que ellos no estén bien, los demás estarán para ayudarles.

Humildad para reconocer errores y dejarse ayudar, y generosidad para hacer el trabajo de los demás si hace falta. Porque nadie es perfecto y nadie puede jugar siempre al ciento por ciento. No es fácil mantener el nivel de rendimiento siempre al máximo. Todos cometemos errores o sencillamente no llegamos a todo.

**«Humildad para reconocer errores
y dejarse ayudar, y generosidad para hacer
el trabajo de los demás si hace falta»**

Cuando era adolescente, solía irme de excursión con los amigos, muchas veces por la comarca catalana del Alt Urgell, que es donde solía pasar mis vacaciones. Íbamos siempre andando en el mismo orden: los menores delante y los mayores atrás, así éstos cuidaban a los pequeños y caminaban a su ritmo. Pero cuando faltaba poco para llegar al sitio,

los cinco o seis del final se adelantaban y salían corriendo para llegar antes al destino, dejar sus mochilas y todo el material, y volver a recoger las mochilas de los más pequeños.

¡Qué bonita lección eran esos días! Trabajar en equipo demanda generosidad en el esfuerzo y en el servicio a los demás.

Cuando estamos más en forma que los demás, o en una posición ganadora, debemos ponernos al servicio del equipo y ayudar al más débil recordando que, de la misma manera que una cadena es tan débil como lo es su eslabón más débil, el integrante más débil determina la fuerza del equipo. Por eso el rival siempre busca tu punto débil, porque desde él podrá romper a todo el equipo. Y si el rival no detecta el punto débil, irá atacando en diferentes puntos, rebotará en los fuertes pero terminará por dar con el débil, y por ahí meterá los goles. Un equipo a veces se comporta como un castillo de naipes: si tocas uno, se caen todos. El equilibrio es muy delicado.

Para mantener el equilibrio, los equipos necesitan objetivos comunes. Y esto que parece muy obvio no es muy frecuente ni fácil de conseguir, porque a cada uno le motivan sus intereses individuales.

Creo que la solución pasa por diseñar los objetivos del grupo de modo tal que los objetivos individuales salgan reforzados trabajando en equipo. Los integrantes deben darse cuenta de que consiguiendo los objetivos del equipo consiguen también los propios. Ya lo decía Michael Jordan: