Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Sesión
La ruidosa gestión de los conflictos de élite
Del conflicto a la acción

I. La ruidosa gestión de los conflictos de élite: Cómo despedir a CR9

La alta competición, a menudo usada como un modelo ideal de liderazgo, nos ha dejado este verano algunos episodios no tan edificantes de gestión para la empresa real.

Ruedas de prensa recogidas por los telediarios de máxima audiencia en las que una gran estrella critica a un presidente o a un entrenador (primer directivo) por no incluirle en una alineación o por un supuesto mobbing...

Las estrellas del deporte (empleados o directivos de lujo), que son grandes talentos difíciles de disciplinar –generalmente gente joven que aún no está demasiado hecha como persona– suelen lavar ante el público sus trapos sucios laborales, y hacen partícipes de sus conflictos a los medios y a sus seguidores, que efectúan un juicio paralelo sin demasiada base legal.

José Luis Fraile, socio de Sagardoy Abogados, recuerda que lo que diferencia estas declaraciones intempestivas es la trascendencia pública de los profesionales y de sus empresas, "pero sus contratos no pueden impedir que ejerzan la libertad de expresión, con los límites de la buena fe, la moral, o la integridad física del empleador. Ahí no hay diferencia entre un directivo y un deportista profesional de elite".

Este verano ha dejado unos cuantos ejemplos que tienen que ver con la salida, por la puerta de atrás, de algunos jugadores de fútbol que una vez fueron puntales de sus equipos (empresas). Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent y coautor de La Roja, recuerda que "antes, en las empresas latinas, se tenía en cuenta lo que había hecho un empleado. Ahora se adopta un modelo más anglosajón que no tiene tan en cuenta esta trayectoria". Cubeiro añade que "el deporte se idealiza, pero la gestión de éste tiene mucho que mejorar. Negociaciones como las que ha llevado el Real Madrid para dar salida a algunos jugadores son manifiestamente mejorables".

Wesley Sneijder y Arjen Robben en el Real Madrid, o Samuel Etoo en el F.C. Barcelona han sido protagonistas de procesos de bajas en los que ha habido insinuaciones de mobbing para forzar determinadas salidas, o formas poco elegantes y falta de explicaciones. Sobre el mobbing, Fraile recuerda asimismo la dificultad enorme para probarlo: "Los procesos de bajas, cada verano, generan actuaciones por parte de los clubes que pueden estar cercanas al acoso laboral, pero al tratarse de empleados especiales, tales actuaciones son difíciles de acreditar".

En el caso de Etoo, Javier Mateos, director general de Think & Go!, considera que "se trata de un conflicto de intereses. Etoo era uno de los líderes, que había demostrado su compromiso hacia la empresa, pero que no contaba con la confianza del primer directivo, Pep Guardiola, quien ha empezado a gestionar las expectativas ante una nueva situación comprometida para la organización: si hacemos un paralelismo con la empresa, los éxitos del Barça esta temporada equivaldrían a quintuplicar los beneficios de una compañía, y los accionistas pedirán al menos lo mismo el próximo ejercicio. Guardiola configura un equipo que cuente con su total confianza para lograr sus fines".

Mateos añade que "la mala gestión de las expectativas está en la raíz de algunos conflictos y malas actuaciones de las empresas hacia sus empleados. Si no conozco cuáles son las expectativas de éstos, difícilmente podré satisfacerlas".

En este sentido Gonzalo Martínez de Miguel, director general de Infova, coincide en que "la honestidad de la organización con el profesional resulta básica. Hace falta dirigir e informar acerca

de cómo son percibidos los empleados por parte de los jefes y de la organización. También hay que tener en cuenta la firmeza y la reciprocidad. Los profesionales se comportan con la empresa en consonancia a como la compañía se ha comportado con ellos". Del mismo modo, Martínez de Miguel insiste en que "ningún profesional debe chantajear a la organización» y habla de la necesidad de una meritocracia, y de equidad interna: «las reglas son las mismas para todos".

Otro caso veraniego ejemplar es el conflicto Contador-Armstrong-Bruyneel. Ignacio García de Leániz, consultor y autor de La Eurocopa de España, asegura que en la base de la tensión entre Lance Armstrong y Alberto Contador "había una indefinición de liderazgo formal, cosa que en el ciclismo es del todo necesaria, como también en cualquier unidad empresarial. Cuando no está clara la jerarquía y el alcance de las funciones se producen las situaciones paradójicas que se dieron en el último Tour".

García de Leániz añade que "en lugar de sinergias se entra en un desgaste de energías que lleva a la pérdida de un objetivo común y a tener que aplicar el doble de esfuerzo. Ante tal indefinición, el resto de los miembros del Astana no sabía a quién otorgar sus esfuerzos gregarios. Sucedió entonces una cosa muy elocuente para cualquier directivo: Contador se dedicó, con su ejemplo y comportamiento, a ganarse el liderazgo de facto que el organigrama silenciaba. El liderazgo informal acabó derivando en otro formal ciertamente exitoso. Actualmente este fenómeno de indefinición de líderes se acentúa en la globalización con unidades de trabajo tan diseminadas por los cinco continentes".

Preguntas

1.- ¿Cuáles son, en su opinión, las principales causas de los conflictos en la alta competición deportiva?

2.- ¿Cómo habría que resolver la situación y el conflicto?