




---

## MANAGEMENT

---

MANAGEMENT

# Francia en Sudáfrica 2010: crónica de un desastre de management

Un equipo sin estrategia. Un líder destructivo fuera de control. Una Federación podrida por la política de pasillos. Lecciones de un cóctel explosivo de gestión empresarial

Por *FEDERICO AST\**

Una de las imágenes que quedarán en la historia del Mundial 2010 es la del inefable entrenador francés Raymond Domenech negándose a estrechar la mano de su colega Carlos Parreira, DT de los Bafana Bafana, al finalizar el partido Francia-Sudáfrica. Aquel increíble gesto de espíritu antideportivo coronó un Mundial aciago para "les bleus" y sumergió al fútbol francés en la peor crisis de su historia.

Francia fue eliminada en primera ronda tras un empate contra Uruguay (0-0), una derrota contra México (0-2) y otra contra Sudáfrica (1-2). Pero el fiasco deportivo fue sólo una anécdota en comparación con los insólitos acontecimientos que empañaron la breve estadía de la selección gala en la tierra de Nelson Mandela. El equipo se fue humillado, con insultos en los vestuarios, discusiones que casi terminan a los golpes y un motín de jugadores, ante una audiencia acumulada de 26.000 millones de azorados teleespectadores. La catástrofe excedió ampliamente lo deportivo, un "desastre moral", según la prensa y el público.

La crisis fue de tal calibre que Domenech y Jean-Pierre Escalettes (Presidente de la Federación Francesa de Fútbol, FFF) no sólo perdieron sus puestos, sino que tuvieron que dar explicaciones ante la Asamblea de Diputados, mientras Nicolas Sarkozy llamaba a una completa reestructuración del fútbol francés.

¿Cómo pudo ocurrir algo así? ¿Cómo es posible que un equipo de fútbol que fue a disputar un Mundial haya terminado en una guerra de todos contra todos? El management puede ayudarnos a comprender la debacle. Las reglas empresariales sirven para cualquier organización. El deporte también necesita planificación, pensamiento estratégico, liderazgo y capacidad de organización. El descalabro de Francia fue, sobre todo, un desastre de gestión.

### Un equipo sin estrategia

La estrategia es la forma en que una compañía consigue sus objetivos, es la manera de ser mejor que los competidores. En el fútbol, es la forma en que un entrenador plantea los partidos. Algunos equipos, como el Barcelona de Josep Guardiola, juegan al ataque y dan espectáculo. Otros, como el Inter campeón de la Champions 2010 de José Mourinho, tratan de mantener su arco en cero y ganar de contraataque. Y existen muchas otras alternativas. Pero lo que está abocado, sin duda, al fracaso es no tener estrategia. Como en las empresas, los equipos sin estrategia no saben cómo competir, juegan sin sentido y son superados por rivales que, quizá con individualidades inferiores, presentan una clara estructuración en el campo.

¿Qué mejor ejemplo que el seleccionado argentino de Diego Maradona?

Argentina tenía, por lejos, el mejor plantel del Mundial. Estaban Lionel Messi, Balón de Oro 2009, Gonzalo Higuaín, el máximo anotador del Real Madrid de la temporada 2009/2010, y Diego Milito, el mejor jugador de la Champions 2010. Pero las ilusiones albicelestes se estrellaron en cuartos de final en una impensada goleada 0-4 contra Alemania, una escuadra sin tantas estrellas pero con un estilo de juego definido. Al igual que en las empresas, la acumulación de talento no es garantía del éxito del equipo.

El caso francés fue aún peor. El equipo de Domenech no ganó ninguno de sus tres partidos, marcó sólo un gol y recibió cuatro. Pero el paupérrimo nivel de juego galo no fue ninguna sorpresa. Ocho meses antes del Mundial, en la víspera de un partido contra Rumania por las eliminatorias, se filtró a la prensa una reveladora conversación entre el entrenador y su equipo. Domenech criticó la supuesta falta de motivación de algunos jugadores. El delantero Thierry Henry respondió: "Coach, nosotros también tenemos algo que decirle. Y hablo en nombre del grupo. Nos aburrimos en sus entrenamientos. Hace 12 años que estoy en el equipo de Francia, y nunca estuve en esta situación. No sabemos cómo jugar, dónde ubicarnos, cómo organizarnos. No sabemos qué hacer. No tenemos ningún estilo, ninguna idea directriz, ninguna identidad. Esto no va".

Aficionado a la astrología, Domenech se ha hecho célebre por tener en cuenta las posiciones de las estrellas a la hora de tomar decisiones. Más allá de la verdad o no de este mito, no sorprende que Francia no haya mostrado una línea de juego concreta en Sudáfrica. Sencillamente, ésta no existía o los jugadores no la conocían.

### **Un líder narcisista y destructivo**

Si el problema de Francia hubiera sido únicamente la carencia de un estilo de juego, probablemente el fiasco se habría limitado al ámbito deportivo. Un regreso a casa en primera ronda y fin de la historia, como ocurrió con la escuadra italiana de Marcello Lippi. Pero, ¿cómo se explica el escándalo? ¿Cuál fue la dinámica grupal que condujo a los insultos y a la huelga de jugadores?

Para responder a estos interrogantes, es necesario introducirnos en la enigmática personalidad de Domenech y, más específicamente, en su estilo de liderazgo. Domenech ejerció un liderazgo denominado "narcisista" por la literatura. El profesor de Harvard Michael Maccoby explica que muchos grandes dirigentes políticos y empresariales presentan rasgos narcisistas de personalidad, como Napoleón Bonaparte, John Rockefeller, Jack Welch y Steve Jobs. Todos tienen grandes egos y buscan ser admirados. Esto no es necesariamente malo. Le sirvió, sin duda, a Jobs para construir una corporación como Apple. Y también a Welch para reformar General Electric.

Pero el liderazgo narcisista tiene un costado oscuro: se vuelve destructivo cuando la egomanía del líder se pone por delante de las necesidades de la organización y de sus colaboradores. Cuando los resultados no se alcanzan, el líder narcisista tiende a volverse hipersensible a las críticas y hasta paranoico. Los cuestionamientos son percibidos como ataques o como intentos de desestabilización. El líder se encoquece, se cierra sobre sí mismo, y sus decisiones tienden a volverse autoritarias y arrogantes (e incluso irracionales para un observador externo).

El caso Domenech encaja perfectamente en los modelos de liderazgo narcisista. A medida que recrudecían las críticas, cortó la comunicación con el equipo y se exacerbaban las tensiones. Semanas después del Mundial, el defensor Patrice Evra declaró: "No había más diálogo con el coach. (...) Antes del partido de preparación contra Costa Rica, algunos jugadores le pidieron que se implicara más. Se sintió agredido. (...) Entonces, el grupo lo fue abandonando poco a poco".

Francia era un equipo sin líder, un polvorín que sólo necesitaba una chispa para estallar. Y la chispa fueron los insultos de Anelka en el descanso del partido contra México. Según Anelka, lo que ocurrió es lo siguiente: "Entramos al vestuario. Durante cinco minutos, hablamos entre los jugadores. Luego, el coach viene y me dice 'Te dije que dejes de bajar al mediocampo y te quedes en la punta'. Yo le respondo: 'Lo único que hago es quedarme adelante. Pero no toco un balón. Basta de decirme que me quede en la punta. No me quedo más arriba.' Domenech me dice: 'Bien, sales del partido'".

Todas las tensiones acumuladas estallan en un instante fatal. Anelka responde con un insulto, que sale en la portada del 19 de junio del influyente periódico deportivo francés, L'Equipe. En lugar de aclarar la situación, Domenech guarda silencio. La FFF expulsa al agresor del plantel. Como protesta, los jugadores se niegan a entrenar y emiten un comunicado en defensa de Anelka. Pero no todos los futbolistas están de acuerdo y casi terminan a los golpes

entre ellos. El grupo se fragmenta en distintos bandos. Es la guerra.

### **Una Federación obsoleta y dominada por unos pocos**

Domenech no estuvo solo en la desventura. El entrenador formaba parte de la estructura de la FFF, que lo colocó en una posición de altísima responsabilidad. Y además lo mantuvo en su puesto a pesar de todas las señales de alarma emitidas por el público, por la prensa y hasta por los propios jugadores mucho antes de Sudáfrica. ¿Por qué nadie en la Federación hizo nada? ¿Por qué siguieron renovando la confianza a un entrenador que vivía en crisis permanente?

Al final de la Euro 2008, Domenech parecía acabado. Francia había quedado afuera en primera ronda. Increíblemente, en la misma noche de la eliminación, cuando todos esperaban sus explicaciones, el entrenador propuso matrimonio a su novia en directo por TV ante 13 millones de telespectadores. Casi toda la Francia futbolera clamaba por la guillotina. Pero el Consejo Federal, en una decisión inexplicable para los medios y la afición, renovó la confianza en el entrenador hasta el final de Sudáfrica 2010.

Pocos directivos de la Federación creían en Domenech. Pero lo mantuvieron en su puesto puramente por intereses de política interna. Los representantes del fútbol amateur, en mayoría en el Consejo y encabezados por el presidente Escalettes, optaron por Domenech para mantener el status quo. Despedirlo implicaba aceptar un avance de los intereses del "fútbol negocio" en el manejo de la FFF.

En síntesis, la selección francesa se hundió porque su gestión fue un fracaso total. Pero lo que finalmente convirtió la derrota deportiva en un desastre moral fue la falta de valores. Las organizaciones excelentes se definen normalmente por valores como la ética, el respeto y el trabajo en equipo. Todo lo contrario de la imagen que dejó el seleccionado francés en Sudáfrica. Si los valores no son sólidos, el más mínimo problema puede derrumbar todo el edificio, como finalmente ocurrió.

Esto es lo que quedó plasmado en la actitud final de Domenech al frente del equipo, cuando se negó a estrechar la mano de Parreira, quien lo había derrotado en buena ley sobre el terreno de juego. La crisis fue de tal calibre que se dispararon múltiples iniciativas de reforma en la gestión del fútbol galo, incluso desde lo más alto del poder político.

En un mundo donde los cambios se producen a gran velocidad, eso es un mensaje esperanzador. Al fin y al cabo, como dice el viejo refrán, el fútbol siempre da revancha. Francia aún puede estar entre las favoritas para ganar el próximo Mundial...

*\*Federico Ast es editor de [MateriaBiz](#). Este artículo es una versión resumida y adaptada de la investigación "La selección francesa de fútbol en Sudáfrica 2010: crónica de un desastre de management anunciado" (Federico Ast y Xavier Gimbert) publicado en [Harvard Deusto Business Review](#) (diciembre 2010).*