

Entrevista ►
FERNANDO FARAH

Las divisiones menores de un club de fútbol son uno de sus pilares como organización viable. Farah cuenta su experiencia con varias generaciones de jugadores del Alianza Lima

En los menores está el negocio

CHRISTIAN NAVARRO ROJAS

Fernando Farah es un hombre de empresa, pero también de fútbol. Su oficina, a tres cuerdas del estadio Alejandro Villanueva, respira fútbol y así lo demuestran innumerables adornos color blanco y azul. Conversamos con él sobre los problemas de este deporte y la oportunidad que representa una buena formación en menores para el éxito de los clubes profesionales como instituciones viables y auténticas empresas.

Hace seis años Apoyo hizo un diagnóstico del fútbol peruano y sigue siendo válido. ¿Por qué se ha hecho tan poco?

Apoyo no dijo nada nuevo. Es clarísimo. No hay que ser superdotado para ver lo que pasa en el fútbol. Ahora todos están empecinados en sacar a (Manuel) Burga. Preferiría que salga cuando se tenga un plan y a la gente correcta. Los dirigentes no sirven, no se dan cuenta dónde está el negocio.

¿Dónde está?

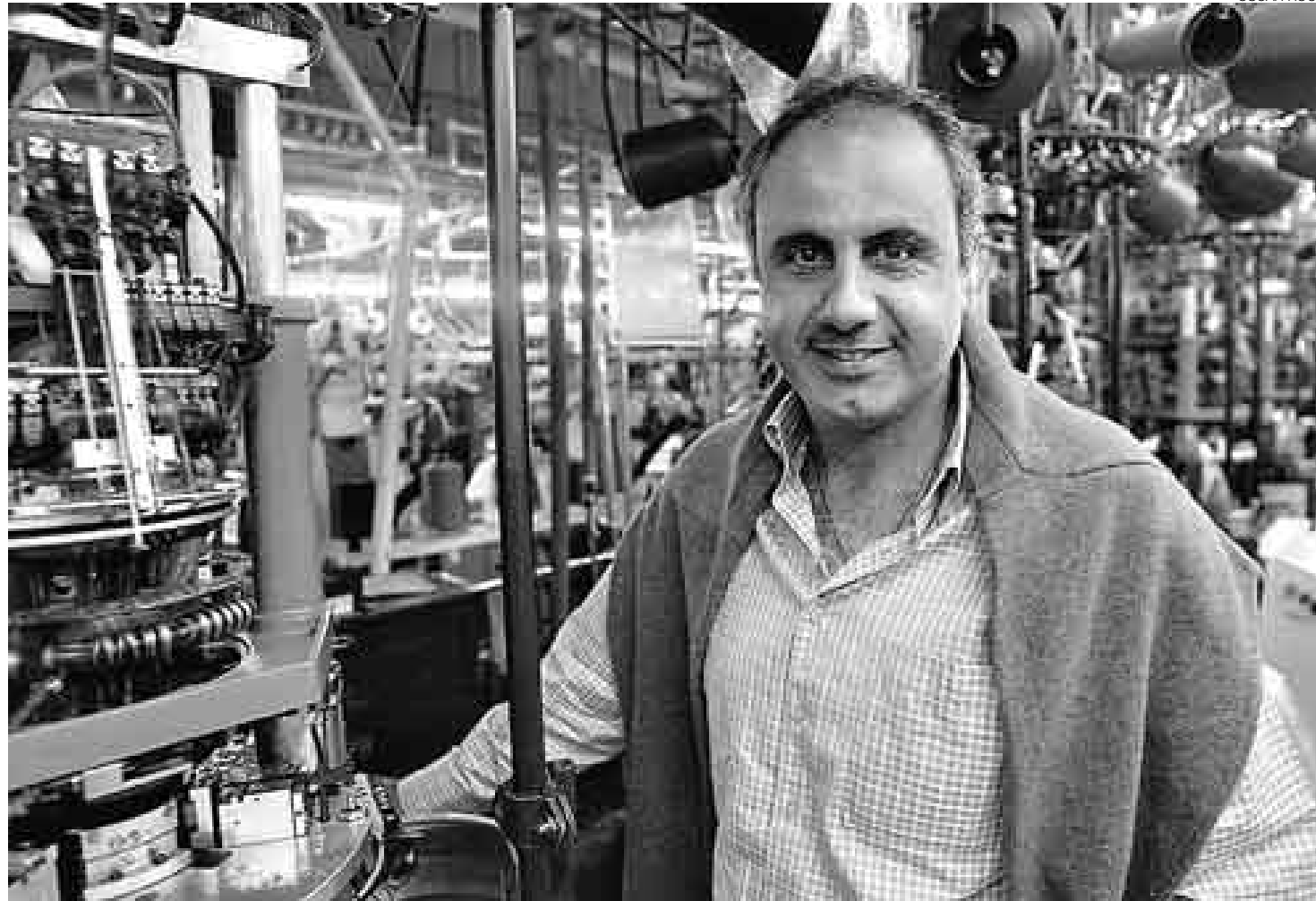
En trabajar desde abajo, en las canteras. Pero (los dirigentes) están pensando en armar su equipo y tienen que competir con sueldos de hasta US\$50.000 mensuales. Así, hay que pagar como mínimo US\$25.000 para competir con el que menos paga y se va haciendo una planilla que no pueden pagar, como pasa ahora con el Sport Boys.

¿Hay algún equipo que hoy esté haciendo un trabajo serio con las divisiones de menores?

Bolognesi. Claudio Pizarro papá está mirando a todos los chiquillos que hay y se los está jalando, que es lo que antes hacíamos en Alianza. Así, está haciendo un equipo con una planilla baja, sin que la formación de ellos sea necesariamente buena. El negocio está en trabajar abajo. Todo el mundo lo dice, pero nadie lo hace.

¿Los clubes están atrapados por el corto plazo, por esa exigencia de campeón cada año?

Sí, hay por lo menos siete equipos que estúpidamente se pelean por los jugadores, cuando deben trabajar abajo. Cuando estuvimos en menores éramos amos y señores porque éramos los únicos que contratábamos a todos los jugadores que había. Toda la delantera de las selecciones Sub 17 y Sub 18 era de Alianza: Jefferson Farfán, Wilmer Aguirre, Paolo Guerrero y Juan Diego Gonzales Vigil. No nos preocupábamos mucho por el volante de marca, por el defensa, porque los consigues y a la larga no los vendes, pero sí de los delanteros, de los defensas centrales, de un buen lateral. En el Perú los velocistas están desapareciendo y hay desnutrición. Nosotros teníamos un conve-



INVERSIONES. "Claudio Pizarro papá (Bolognesi) está mirando a los chiquillos que hay y se los está jalando. Eso hacíamos antes en Alianza".

LA FICHA

Nombre: Fernando Farah
Giha:
Profesión: Ingeniero industrial.
Edad: 41 años.
Situación familiar: Casado.
Cargo: Gerente de operaciones de Lancaster, empresa productora de calcetines del país.
Aficiones: Fútbol, squash y grabar música de las décadas del 70 y 80.

nio con el Ajax (de Holanda) y les preguntamos qué hacían cuando un chico tenía desnutrición y problemas psicológicos. Nos dijeron que los eliminaban del equipo. Acá no podemos darnos ese lujo.

Hay que trabajar así...

Los chicos de las inferiores vienen de un hogar con carencias, vienen sin personalidad. Se les crea un falso ego cuando comienzan a ser conocidos, aparecen las mujeres, los necesitamos; también asistentes sociales que vayan a sus casas a ver qué les falta, qué tienen, cuál es su historia. Y así vas manejando un proceso, pero los dirigentes no creen en nada de eso, solo quieren

campeonar. Cuando un jugador con estos problemas llega al primer equipo, cae en una crisis terrible y no hay nadie que lo entienda en su momento más crítico. Por otro lado, el peruano no tiene una constitución física privilegiada, es bajito y flaquito. Sin embargo, no trabajamos con la ciencia. El Perú era tercero en América, pero desaparece cuando la ciencia comienza a entrar en el fútbol. Y eso no se entiende hasta ahora.

¿El problema se arregla con las sociedades anónimas?

No creo. Hay casos exitosos como el Colo Colo en Chile, pero también fracasos como el Racing, de Argentina.

Pero estos clubes se vieron forzados a cambiar porque fueron llevados a la quiebra...

Alfonso Souza Ferreyra se queda 10 años más y Alianza termina en la situación de Colo Colo (en situación de quiebra). De lo que se trata es de no gastar más de lo que tienes. ¿Cómo es posible que Alianza tenga deudas con todos los jugadores que ha vendido!

¿A cuánto asciende la deuda de Alianza?

No los sé. Y tampoco quiero preguntarle porque me van a decir una cifra que no es. Pero bueno, el negocio es claro: trabaja con menores, invierte durante seis o siete años unos US\$200.000 o US\$300.000 y de ahí vas a sacar el futuro. Para Alianza esa cifra no es nada.

¿Quiénes integraron el equipo que estuvo trabajando menores en Alianza?

Estuvo Constantino Carvallo, viendo el tema educativo; Carlos Flores, que acompañaba a los chicos; y todo un equipo. Antonio Armejo, Rubén Benderman, era una comisión abierta.

Hace poco escribió un artículo en el blog de Alianza por el Cambio...

Sí, acerca de la diferencia entre el fútbol de Chile y de Perú. El Perú gasta y Chile invierte. Chile ha contratado a Marcelo Bielsa, un técnico caro, pero eso es invertir. Él tiene a su cargo todas las divisiones de Chile. México en los años 70 iba a los mundiales y lo goleaban, no era nadie. Pero Bielsa fue al Atlas de Guadalajara y trabajó en las divisiones menores un par de años, y les pidió esperar antes de pasar al primer equipo. Ahí los demás clubes vieron la diferencia y comenzaron a imitarlo, creció todo el fútbol mexicano y hoy es lo que es.

Pero en México hay un esquema de campeonatos claro, sociedades anónimas, trabajo serio con menores. Todo lo que nos falta...

Nosotros, modestamente, hemos hecho cosas que en el fútbol peruano no se han hecho. Hicimos un torneo, la Copa Centenario, que tuvo seis ediciones. Vinieron el Bayer Leverkusen, Atlético Madrid, Sao Paulo, Boca, Chivas de Guadalajara, el Atlas, Millonarios, América, Emelec, Barcelona, la Católica, Bolívar, Cobreloa y Colo

“ Todos en el fútbol dicen que el negocio está en trabajar bien las divisiones menores, pero nadie lo hace de verdad ”

Colo. Éramos parte de la élite de menores. En el primer campeonato que organizamos, el Atlas de Guadalajara vino y sin descansar una fecha ganó a todos 4 a 0.

¿Les dijeron cuál era el secreto?

Les preguntamos cuánto tiempo había que invertir. Nos dijeron que el primer jugador lo vendieron a los 8 años. En Alianza comenzamos en 1996, después del primer torneo Centenario, y el primer jugador (Jefferson Farfán) se fue en el 2004, pero antes de eso nos hizo bicampeones. Contratar un jugador en Primera te cuesta US\$5.000 mensuales, poner un chico de las canteras te cuesta US\$500.

¿Desde cuándo Alianza ya no trabaja el tema de menores con la metodología que propusieron?

Me fui hace cuatro años de Alianza, pero reconozco —y por eso me fui— que desde el 2002, cuando entra Souza Ferreyra, el trabajo se vino abajo. Me mantuve un año más en menores, pero entregué la posta en junio del 2003, pero no puedo decir que lo entregué perfecto.

Parece un negocio agrícola, de sembrar, de esperar...

Pero esos son períodos para vender, antes ya te hicieron campeón, te ahorraron la planilla. Calculo que ahorramos hasta US\$800.000 al año en el 2002. Ahí está el negocio: en bajar la planilla y esa diferencia invertirla en menores. Luego vienen los títulos, los patrocinadores, haces vitrina y puedes colocar a un jugador más fácil que si no campeonas. Los ocho años están garantizados si haces un buen trabajo, tal como nos dijeron los del Atlas.

Quiénes hacían el trabajo más serio eran ustedes y Cristal...

Cristal se llevaba a nuestros técnicos. Ellos creían que esa era la diferencia, pero los técnicos solo querían ganar. Los jugadores les hacían una malacrianza y los hacían jugar. Llegaban tarde, igual, porque eran estrellas.

Permitían la indisciplina...

Recuerdo que Jefferson, Paolo, Jair Céspedes y Roberto Guizaola, las estrellas de la categoría 84, no estaban yendo al colegio. Entonces, Constantino nos informó de eso y les impedimos jugar. A la siguiente semana fueron un día sí y otro no a clases. Tampoco jugaron esa semana. La siguiente semana el partido era con Cristal. El técnico nos pidió que jugaran, que teníamos que ganar. Nosotros le dijimos que si no los corregíamos esa vez, luego, en el primer equipo, los tendríamos que castigar. En el partido, nuestro arquero hizo una burrada y empatamos 1 a 1. Ahí recién se dieron cuenta de que sin ellos, al menos, empatábamos. A partir del lunes, comenzaron ir a clases. Les falta mano dura porque no la tienen en casa. En su casa o les pegan o les dejan hacer lo que quieren, porque ellos mantienen la casa. Es un tema de educación.

Mauricio Macri, ex presidente de Boca Juniors, decía que el dirigente solo es fanático 90 minutos. Incluso en el entretiempo sigue siendo un hombre de negocios.

¿Qué hacemos? Alianza hace la guerra para no jugar en el Monumental con la 'U'. Gana, cree que gana. Después le toca jugar en Matute y la 'U' le hace la guerra. ¿Eso es ser inteligentes?

Son rivales deportivos, pero no enemigos...

Deben ser amigos. Todo lo que ha pasado en el fútbol es porque los clubes no han estado de acuerdo. ■

ESCUCHE EL AUDIO

Encuentre pasajes de esta entrevista en la dirección:

www.elcomercio.com.pe

análisis

La motivación: el gran desafío

Ben Schneider
Empresario*



El reto de descifrar qué es lo que realmente motiva a un ser humano puede ser descrito como el rompecabezas más complejo del último siglo. En realidad desde los tiempos de Aristóteles, pasando por Adam Smith y Sigmund Freud, se viene analizando la mente del hombre, para tratar de comprender cómo funciona y cómo lograr performances superiores, tanto en el campo del conocimiento como en el de la ejecución.

Recientes investigaciones que incorporan estudios en neurología, biología y psicología han permitido conocer mejor el funcionamiento del cerebro. Estos estudios han concluido que el ser humano se guía por cuatro ejes emocionales básicos: el deseo de adquirir, vale decir la necesidad de obtener bienes mate-

riales y también intangibles, por ejemplo el lograr estatus o reconocimiento. La necesidad de socializar, esto es, formar conexiones con individuos o grupos determinados. La necesidad de comprender, que implica satisfacer la curiosidad y el tratar de dominar los retos que le plantea el mundo que lo rodea; y, por último, la necesidad de defenderse, que no es otra cosa que protegerse contra amenazas externas y tratar de promover lo que se considera es justo. Estos cuatro ejes permiten explicar prácticamente todo comportamiento y se constituyen en una herramienta fundamental para que los gerentes puedan implementar mejor las técnicas de motivación en la empresa.

Nitim Noria, Boris Groysberg y Linda-Eling Lee han realizado una encuesta publicada en el "Harvard business review", que implicó analizar en 300 firmas los aspectos que más influ-

“ El estudio indica que una performance pobre en el eje emocional afecta el resultado de los otros ejes ”

yen en la motivación del personal. Para lograr este objetivo, estudiaron cuatro indicadores que están fuertemente ligados a la motivación: el grado de incorporación, que está relacionado con la energía, el esfuerzo y la iniciativa que muestra el individuo en el trabajo. El grado de satisfacción, que refleja hasta dónde la empresa llega a cubrir las expectativas del trabajador. El grado de compromiso, que marca cómo este asimila la cultura de la empresa y se integra en ella; y, por último, la intención de renunciar, que es el indicador más

objetivo en cuanto a comprender la falta de motivación. El resultado de la encuesta arrojó resultados muy interesantes que claramente asocian los cuatro ejes emocionales con los cuatro indicadores que miden la motivación en el centro de trabajo.

El estudio también indica que una performance pobre en un eje emocional afecta fuertemente el resultado en los otros ejes, de ahí que se deben tomar en cuenta a los cuatro ejes a la hora de diseñar las políticas en la empresa. Por ejemplo, en cuanto al "deseo de adquirir", este siempre se mide en relación con lo que otros individuos en la organización obtienen, de ahí que hay que tratar de ser lo más justos y claros a la hora de diseñar las políticas remunerativas. Será importante que estas políticas estén orientadas hacia los resultados que obtienen los trabajadores en sus respectivas tareas, ya que así no solo se reforzará el deseo de "adquirir", sino también el de "comprender" (justicia). En cuanto al eje referido a "socializar", este se verá fortalecido cuando el cola-

borador se siente orgulloso de pertenecer a la organización, de ahí la importancia que la empresa trascienda al ámbito del negocio y se proyecte al campo social. Es claro que las políticas de responsabilidad social ayudarán a lograr este objetivo.

En cuanto a la "necesidad de comprender", la empresa debe procurar manejar muy bien sus políticas de comunicación, a la vez de explicar en forma racional y didáctica las estrategias que se deben seguir. La gente se desmoraliza cuando interpreta que se están haciendo cosas sin sentido, pero al entender claramente los objetivos es cuando los colaboradores están más dispuestos a hacer contribuciones significativas.

El eje de la "defensa" estará fuertemente influenciado por la sensación de justicia en el accionar de la gerencia, de ahí la importancia de obrar con cuidado cuando se premia y cuando se castiga, tratando de explicar lo mejor posible el porqué de cada decisión. Será fundamental el promover una cultura de camaradería y el trabajo en equi-

po. Para complementar la estrategia motivacional habrá que prestarle atención al diseño de los puestos de trabajo. Estos deberán ser interesantes, resaltando la importancia del cargo, explicando la línea de carrera tentativa que ofrece cada posición. Por último, hacer una adecuada asignación de recursos a los distintos procesos de la compañía para permitir un desarrollo equilibrado.

En resumen: cuatro ejes emocionales que no solo explican cómo actúa el cerebro del ser humano, sino que cómo estos influyen en cuatro indicadores claves para medir la motivación en el lugar de trabajo. A partir de esta información se podrán desarrollar políticas que lograrán optimizar el compromiso del recurso humano para con la empresa, aspecto clave para lograr el éxito en un ambiente altamente competitivo que no perdona al ineficiente y que solo deja surgir a aquellos que perseveran obstinadamente la excelencia. ■■

*PRESIDENTE DE COM.S.A.