

¿Podría Islandia ganar el mundial de fútbol?

El pasado 14 de junio, 32 selecciones nacionales comenzaron a disputar el Mundial del Fútbol en Rusia. Entre ellas, Islandia, el país más pequeño en participar en esta competición en toda su historia -335.449 habitantes, según los últimos datos del Banco Mundial-. Su población es, por ejemplo, la mitad que la de Boston.

Cada equipo juega un mínimo de tres partidos, correspondientes a la fase de grupos. Y después, los 16 primeros, se disputarán el título a cara o cruz -en los clásicos cruces a un partido-, con la mitad del planeta pendiente de un hilo. Vamos, una competición donde la presión para entrenadores y seleccionadores está a la orden del día.

Desde que se fundara el torneo, en 1930, se han disputado veinte Mundiales de Fútbol y sólo ocho países han resultado vencedores, todos ellos Europeos o de países de América Latina. Una circunstancia que no sorprende dado la popularidad fútbol en estas zonas del planeta y alto nivel de las ligas nacionales, repletas de talento. Pero en todos los torneos internacionales se suele producir una o dos sorpresas - Islandia, por ejemplo, ganó a Inglaterra en el Europeo de Fútbol de 2016-, lo que nos sugiere que la población y la historia nos son los únicos ingredientes para el éxito. Los entrenadores marcan la diferencia.

En su libro, [Edge: Leadership Secrets from Footballs Top Thinkers](#), su autor, Ben Lyttleton, identifica cinco capacidades básicas que los entrenadores con éxito desarrollan en sus equipos: unión, adaptabilidad, resistencia, toma de decisiones y creatividad. La obra recoge un abanico de pistas sobre cómo sacar del talento joven y desarrollarlo tanto mental como, en el caso del fútbol, físicamente. Lyttleton lo cuenta través de la historia de cómo el entrenador francés, Didier Deschamps, reconstruyó la selección de Francia.

El equipo nacional galo, campeón en el Mundial de 1998, saltó por los aires en el campeonato que se disputó en Sudáfrica. Los jugadores franceses se pusieron en huelga y se negaron a entrenar, después de que se diera a conocer una discusión en el vestuario entre su entrenador entonces, Raymon Domenech, y una de las estrellas del equipo, Nicolás Anelka. Anelka fue expulsado de la concentración y enviado de vuelta a casa y, el equipo, no pasó a la segunda ronda.

Deschamp, ex futbolista y capitán de la Francia que ganó en Mundial en 1998 y la Eurocopa, en el año 2000, se hizo cargo del equipo en 2012 y ha basado toda su política de reconstrucción en tres grandes pilares: comunicación, autenticidad y confianza. Se ha negado a llevar al equipo a jugadores potencialmente problemáticos, independiente de su talento, y en el libro le cuenta a su autor como se ha propuesto escuchar mucho a sus jugadores y nunca hacerles promesas que no pudiera cumplir.

En 2014, Francia recuperó su fortaleza, llegando a los cuartos de final del mundial de Brasil, y en 2016, a la final de la Eurocopa. En este mundial, se encuentra entre el grupo de los favoritos.

Lyttleton desgrana la historia de Deschamps en su capítulo dedicado a la capacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias, pero es igualmente válidas para cualquiera de las otras cuatro que se explican en el libro -unión, resistencia, toma de decisiones y creatividad-. El objetivo -en inglés, *goal*-, es el mismo en el terreno de juego que en el trabajo: *construir un equipo que trabaje junto pero que reconozca las fortalezas individuales de sus integrantes*.

En una [entrevista publicada en 2016 en el periódico británico The Guardian](#), el entrenador de Islandia en la Eurocopa de 2016, Heimir Hallgrímsson, resumió estas cinco virtudes en su análisis al final del campeonato. “Nuestro éxito se ha debido, en gran parte, a un incremento gradual nuestra convicción... Poner de titulares a los mismos once jugadores en los cinco partidos, algo que no creo haya sucedido nunca en la historia del torneo, fue una de las claves. Nuestro fútbol ahora tiene una identidad propia. Hemos encontrado nuestro camino para ganar partidos usando las características concretas de nuestros jugadores y sacando lo máximo de ellos”. La selección de Islandia se mantuvo cohesionada y jugó unida con una capacidad de resiliencia fruto de un propósito común.

La importancia de ser un entrenador misionero

En un estudio que todavía no ha sido publicado, el economista de la Universidad Erasmo de Rotterdam, Thomas Peeters, cuenta que aquellos países que (en el fútbol) importan *know-how* hacen mejorar a sus selecciones nacionales, particularmente si este talento viene de Europa o de América Latina. Peeters ha analizado los resultados de los partidos disputados desde 1999 a 2015 de todos los países que pertenecen a la FIFA. [Después de analizar](#) el PIB, las condiciones climáticas, la población, las diferencias culturales, Peeters concluye que los *entrenadores misioneros* -entrenadores expertos y con mucha experiencia, que llevan su conocimiento desde los países futbolísticamente más desarrollados hacia el resto- mejoran el talento local y los resultados.

El estudio también identifica un factor que puede limitar estas mejoras. Cuanta mayor es la desconexión entre el entrenador importado y la cultura local, menor es su impacto. Usando este mismo modelo, Peeters concluye que la selección de Bélgica tiene posibilidades de triunfar en Rusia. Cuenta con un entrenador español -Roberto Martínez-, con años de experiencia internacional y un plantel de jugadores con mucho talento y que juegan en la mejores ligas nacionales.

Treinta de los treinta y dos equipos que participan en esta edición del Mundial tienen entrenadores extranjeros, la mayoría de ellos europeos o de América Latina. Las diferencias culturales y un talento limitado han sido, probablemente, algunos de los desafíos a los que se ha tenido que enfrentar el entrenador argentino de Arabia Saudí, Juan Antonio Pizzi, para sacar el máximo partido de su equipo, cuya probabilidad de llegar a la final al inicio del torneo es de una sobre 1.000. Sin embargo, los *coach* de Colombia y Perú, también argentinos, tienen a priori, más opciones.

[Otro estudio](#), elaborado por Stefan Szymanski, profesor de Economía en la Universidad de Michigan (y coautor con Simon Kuper de [Soccernomics](#)), y Melanie Krause, profesora de la Universidad de Hamburgo, corrobora el impacto positivo de la globalización en el fútbol. El informe, que analiza los resultados de las selecciones nacionales desde 1950 a 2014, concluye que se está produciendo una convergencia entre los países mejores futbolísticamente y el resto del mundo. En otras palabras, que los peores están recortando las distancias con los mejores. Los autores apuntan a la transferencia del conocimiento, a través de la llegada de entrenadores extranjeros de países avanzados futbolísticamente hablando y a la salida de jugadores a las mejores ligas donde mejoran sus capacidades, como factores clave, además de incremento de la inversión en infraestructuras, la mayor integración regional y la mejora de la gestión de los equipos. Esta situación es similar a la que se da cuando llevamos directivos de las mejores empresas a sus subsidiarias en mercados en desarrollo para mejorar las operaciones. O también al *boom* que se ha producido entre los estudiantes internacionales más brillantes, quienes quieren recibir formación en las escuelas de negocios más reconocidas a nivel mundial.

Szymanski y Krause no incluyeron a Islandia dentro de su análisis porque el país tiene menos de un millón de habitantes. Pero en los últimos seis años, este pequeño país ha acrecentado enormemente su peso en la escena futbolística internacional. Cuando ganó a Inglaterra, en 2016, estaba co-entrenada por Hallgrímsson, un ex jugador y dentista islandés, y por Lars Edvin Lagerbäck, un sueco que encaja a la perfección con el perfil de *entrenador misionero* de Peeters: amplios conocimientos técnicos, experiencia y muy pocas diferencias culturales.

Lo cierto es que Islandia ya ha desafiado todas las apuestas estando en Rusia y, además, como al equipo le ha tocado un grupo particularmente complicado, no sabemos si seguirá en la siguiente fase. Pero los directivos pueden aprender de los principios de liderazgo que han llevado a Hallgrímsson y a su equipo tan lejos. Crea una estructura, inculca en tu equipo una sensación de autoconfianza, identifica las fortalezas de tus profesionales y asígnales roles de acuerdo con ellas; y no tengas miedo de salirte de lo convencional a la hora de atraer talento que pueda enriquecer al equipo. Si haces esto, tú también puedes llegar a tener un equipo ganador.

Extracto del artículo [Could Iceland win the 2018 Fifa World Cup?](#), publicado en *strategy+business* el pasado 13 de junio.