

El complejo **equilibrio** de la **GESTIÓN**



COMO DICE JACK WELCH,
"de repente un día te conviertes en jefe y todo cambia. Antes de ser un líder, el éxito tiene que ver con desarrollarte tú mismo. Cuando eres un líder, el éxito tiene que ver con hacer que se desarrollen los demás".

Los gerentes de centros deportivos deben asumir muchas decisiones en su día a día, y deben intentar que sus decisiones preserven el equilibrio de la empresa a varios niveles. Esa es una de las mayores complejidades a las que se enfrenta el directivo de una empresa. Es como si caminara sobre una cuerda floja y mantener el equilibrio depende de las decisiones que va tomando.

Algunas de las áreas en las que debe mantener el equilibrio son las que describimos a continuación.



ENTRE GESTIONAR Y LIDERAR

El gestor analiza, planifica, presu- puesta, identifica problemas y plantea soluciones, todo ello con el fin de marcar el rumbo y definir la estrategia que debe seguir la empresa. El líder transmite la visión, comunica, implica e ilusiona al equipo, lo cohesiona y lo guía con el objetivo de que la estrategia definida previamente se lleve a la realidad. El gestor marca la dirección y el líder genera el movimiento en esa dirección.

Esas dos cualidades son muy importantes en cualquier directivo, y por ese motivo, es necesario conseguir un buen equilibrio entre ambas. Ese equilibrio entre capacidad de gestión y capacidad de liderar es poco frecuente, y cuando ocurre, nos encontramos delante de un gran directivo que es capaz de sacar lo mejor de su equipo.

Un buen gestor con poco liderazgo es capaz de definir muy bien hacia dónde debe ir la empresa, pero es incapaz de hacer que su equipo se ilusione y que avance con convicción hacia ese proyecto. He trabajado con empresas de este perfil y es

una pena ver que un club que podría conseguir grandes cosas, se queda a mitad de camino por esa falta de liderazgo.

Por el contrario, un buen líder sin capacidad de gestión, es capaz de hacer que todo su equipo se mueva y avance con pasión, pero suelen avanzar en la dirección equivocada. También he trabajado con empresas de este perfil y he vivido el riesgo que supone un gran liderazgo sin un análisis y sin un rumbo correcto.

“El líder transmite la visión, comunica, implica e ilusiona al equipo, lo cohesiona y lo guía con el objetivo de que la estrategia definida previamente se lleve a la realidad.

El gestor marca la dirección y el líder genera el movimiento en esa dirección.”

EQUILIBRIO ENTRE PRODUCTIVIDAD Y CAPACIDAD DE PRODUCIR

Como definió Steven Covey, la productividad es el aquí y ahora, es solucionar los problemas que se presentan para que la empresa no se pare y siga produciendo hoy. En cambio, la capacidad de producir tiene que ver con el futuro, con planificar los cambios necesarios para que en el futuro la empresa siga siendo productiva. La productividad tiene que ver con el corto plazo, mientras que la capacidad de producir tiene que ver con el largo plazo.

Mantener un equilibrio entre esos dos aspectos es importante especialmente en un entorno cambiante e inestable como el que vivimos actualmente. Está claro que hay que solucionar los fuegos del día a día, y en un club deportivo hay muchos todos los días, pero también es importante que alguien mantenga un ojo en el futuro y vea venir las tendencias para asegurarse de que la empresa evoluciona para seguir siendo competitiva en el futuro.

Los directivos de fitness, si no quieren bloquearse con los fue-



“El fitness es un negocio de personas, pero no por eso deja de ser un negocio y debe alcanzar unos resultados satisfactorios.”

gos del día a día, deben delegar responsabilidades para conseguir que haya varios bomberos en la instalación y que no todos los fuegos les afecten a ellos. De esa manera sacarán tiempo para levantar la cabeza y mirar un poco hacia el futuro.

EQUILIBRIO ENTRE PERSONAS Y RESULTADOS

El fitness es un negocio de personas, pero no por eso deja de ser un negocio y debe alcanzar unos resultados satisfactorios.

Hay decisiones que están más orientadas a los resultados y otras que se orientan más a las personas. Mantener un equilibrio entre ambas es una de las tareas más complicadas.

También es importante saber comunicar bien las decisiones menos populares o difíciles de entender, ya que eso ayuda a cambiar la perspectiva. Dar importancia al aspecto personal y buscar el equilibrio incluso en situaciones complicadas como puede ser un despido, fomenta una buena cultura de empresa y la humaniza.

EQUILIBRIO ENTRE PREMIAR Y SANCIONAR

Cuando realizamos encuestas de satisfacción y de clima laboral a los trabajadores de clubes de fitness, uno de los aspectos peor valorados suele ser el poco reconocimiento que reciben de sus superiores. Eso no tiene nada que ver con el salario o con otros aspectos materiales, es simplemente un tema emocional. Se trata de dar las gracias, de dar alguna palmadita en la espalda, de celebrar juntos los éxitos.

Igual de importante es saber llamar la atención o sancionar cuando las cosas no se hacen correctamente o no se pone el esfuerzo necesario. Pero debe existir un equilibrio entre premiar y sancionar. La cuenta emocional del directivo con su equipo debe estar en positivo, y se llena con el reconocimiento y los premios. De ese modo, cuando hay que comentar algo negativo, se percibe de otra manera porque la cuenta corriente emocional sigue estando en positivo.

EQUILIBRIO ENTRE DEJAR LIBERTAD Y CONTROLAR

El exceso de libertad sin control genera desorden y desmotivación. El exceso de control paraliza y frena el potencial y la creatividad del equipo, desmotivando también. Delegar correctamente tiene un poco de ciencia y un poco de arte, por eso es tan difícil. Dejar libertad pero marcando el objetivo y dando apoyo permite ir ajustando el nivel de cada proyecto a las capacidades de cada colaborador. Esto hace que el que necesite más apoyo pueda disponer de él y que el que necesite más espacio pueda también disponer de él. El que se necesite más o menos apoyo depende del nivel de reto que supone el proyecto respecto al nivel de conocimientos y habilidades del trabajador, pero también de su nivel de motivación respecto a dicho proyecto.

Por eso es tan complicado delegar correctamente, porque intervienen tanto aspectos técnicos como emocionales.

Estos son algunos de los equilibrios que debe mantener el directivo de un club de fitness. Son equilibrios complejos que tienen una gran repercusión sobre los resultados de la empresa. Por eso los grandes directivos lo tienen claro y han desarrollado una gran habilidad para moverse en esa cuerda floja que es la gestión de empresas.



Pablo López de Viñaspre

Gerente de Wellness & Sport Consulting (W.S.C.)
Director de la Fitness Management School (FMS)