

# **Golf Directivo**

**Lecciones del golf para crecer y  
desarrollarte como líder**

## PRÓLOGO

Siempre me ha apasionado el mundo del deporte y sus implicaciones en el *management* o dirección de empresas. Hay tantas lecciones y reflexiones que se pueden sacar de los diferentes deportes que, cuando me llegó el borrador del libro que Usted tiene en sus manos, no pude más que meterme de lleno en su lectura. Personalmente soy un apasionado del tenis, y por lo tanto, muchos de los ejemplos y experiencias que tengo están más relacionados con este deporte. Pero, tal y como me dijo una vez Toni Nadal, “Roberto, en el deporte todo es psicológico...”. Y este libro es un relato de gran aporte psicológico a la dirección y al liderazgo de la empresa, lleno de sutilezas y momentos de verdad que son los que consolidan una dirección eficaz y profesional.

Por ello, querido lector, no puedo más que animarle a leer un libro que le va a transportar, con un ágil relato empresarial-deportivo, a entender mejor la empresa desde unas lecciones de golf. Con el paralelismo continuo entre el golf y el devenir de una empresa, este texto nos consigue guiar por las diferentes facetas clave en el liderazgo empresarial. Desde el autoconocimiento, la humildad, la toma de decisiones, la gestión expectativas, la estrategia, las habilidades y el juego mental, se traza una trama que engancha y genera la curiosidad que es la base para interiorizar lo que se lee y aprender de todo ello.

No puedo dejar de subrayar el gran efecto y el papel que el mentor irlandés, Duncan, tiene sobre nuestro personaje principal, Alberto. Me recuerda el libro *El juego interior del tenis*, de Timothy Gallwey, con el que aprendes la importancia de ese juego interior que reta muchas veces más que el exterior u oponente. El papel de ese apoyo clave en el liderazgo es un alegato continuo en el libro. Ser líder es aprender continuamente, y para aprender hay muchos métodos, algunos individuales pero otros más potentes cuando se facilitan, como el *mentoring* y el *coaching*, con un entrenamiento personalizado. Por eso, contar con un mentor o *coach* es realmente importante en este libro. Ese personaje que marca nuestro crecimiento y que todos tenemos en mente con algún ejemplo en nuestra vida profesional.

Creo firmemente en este tipo de libros que entretienen y generan aprendizaje. Son historias de vida de profesionales que no sólo se conforman por contarnos un caso empresarial. Más allá, nos aportan valores y ejercicios de reflexión que podemos trasladar a casi cualquier contexto empresarial. Y al mezclarlo con el golf, acaparan todo el simbolismo y la grandeza de este de-

porte donde tanto interviene el “yo interior”, el yo que verdaderamente lidera tu vida y tu carrera profesional.

Roberto Luna

Catedrático de Dirección de Empresas, Universidad de Valencia

Presidente de AEDIPE (Asociación Nacional de RRHH) y Presidente de AECOP (Asociación Nacional de Coaching Ejecutivo-Organizativo)

## Capítulo 1. Un caballero “inglés”

*“El golf es como la vida en muchos aspectos. Por ejemplo, cuando toma Usted una decisión, debería mantenerla”.* Byron Nelson

A eso de las 14:00 h, Carolina interrumpió a su jefe, Alberto, para preguntarle si iba a necesitar algo de ella, pues se iba a marchar a comer. Él le recordó que no estaría esa tarde y le pidió que le encargara un sándwich vegetal en el comedor y un refresco, ya que quería terminar de revisar una documentación y luego se marcharía rápidamente.

Quince minutos después, una de las camareras del comedor llamó a la puerta del despacho y dejó encima de la mesa una pequeña bolsa con el encargo. Después de agradecerle el detalle, Alberto recogió toda la documentación que había estado revisando, cerró su cuaderno y lo guardó todo en su maletín, mientras se ponía su americana a toda prisa para marcharse al campo de golf.

Tomó conciencia del magnífico día que hacía cuando salió de la oficina. Hacía unos veinte grados, una temperatura magnífica para finales del mes de enero y el sol brillaba en lo alto del firmamento. Recorrió rápidamente la distancia que le separaba de su coche y salió rápidamente hacia su destino, su escape mental preferido.

El campo no estaba demasiado lejos, apenas treinta minutos le separaban de un precioso *pitch and putt*. Nueve hoyos de considerable belleza y dificultad, puesto que el recorrido era bastante exigente, los *greens* estaban muy bien defendidos y existían multitud de obstáculos que te destrozarían la tarjeta si no eras capaz de coger *green* desde el mismo *tee* de salida. La cancha de prácticas era muy cómoda y casi siempre encontrabas algún sitio libre para poder practicar adecuadamente, entre sus más de cincuenta puestos, divididos en dos pisos y perfectamente acondicionados para poder entrenar, aunque la luz del sol ya se hubiera ocultado.

En menos de veinte minutos ya se encontraba en las instalaciones del campo de golf. Montó en su carrito la bolsa de palos y acudió directamente a la tienda. Allí volvió a encontrarse con la recepcionista que le había atendido

dos días antes. La saludó amablemente y ella le devolvió el saludo y la sonrisa, posiblemente acordándose de las muchas preguntas que le había hecho él relacionadas con el torneo de golf al que se había inscrito, su primer campeonato. Pagó su *green-fee*, recogió su tarjeta y solicitó un par de fichas para la máquina de bolas por si le daba tiempo a tirar unas cuantas antes de salir a jugar.

Se dirigió a los vestuarios, se cambió de ropa y, mientras guardaba sus cosas en la taquilla, se acordó de la bolsita marrón de papel donde estaba el sándwich y el refresco que le habían preparado en el comedor. No tenía mucha hambre, pero como posiblemente luego ya sería bastante tarde para comer, por lo que decidió sentarse en un pequeño banquito que se encontraba cerca del *putting green* y, mientras disfrutaba de unos agradables rayos de sol, degustó con especial calma su comida y un refresco de cola.

Cuando terminó de comer se dio cuenta de que faltaban cinco minutos para la salida y se dirigió directamente al *tee* del hoyo 1. Conforme se acercaba a la zona de salida, observó a lo lejos a un gracioso señor bajito y bastante orondo que, pese a su escaso físico, realizaba un *swing* de una tremenda elegancia y plasticidad. Alberto pensó que sería su compañero de recorrido y se dirigió directamente a él para saludarlo.

Cuando llegó a su altura, le tendió la mano y se presentó:

—Buenas tardes. Creo que hoy seré su compañero de recorrido. Me llamo Alberto.

—Yo soy Duncan, Duncan MacLeod, un placer... —le contestó el señor mientras le estrechaba la mano.

—Me va a disculpar si mi ritmo no es muy elevado porque no he jugado muchas veces. Quizás pueda ralentizarle un poco —comentó Alberto mientras sonreía a su compañero.

—No se preocupe, todos hemos empezado por ahí y muchos de nosotros seguimos aquí... —contestó él con un marcado acento británico mientras miraba fijamente a su nuevo compañero de juego con cara impasiva.

La falta de sonrisa en la cara del pequeño hombre extrañó bastante a Alberto. Empezó a pensar que había algo que no marchaba bien en la conversación. Por eso prefirió curarse en salud y volvió a comentar:

—Si quiere salir solo, por mí no hay problema, quizás Usted estará más tranquilo y yo también... —le dijo borrando la sonrisa de su cara ya que se dio cuenta de que no había sido capaz de contagiársela a su desconcertante colega.

—Es jueves por la tarde y no tengo otra cosa que hacer que jugar al golf, así que estoy muy tranquilo y soy una persona tremendamente paciente... —contestó el aludido de manera un poco seca. —No creo que sea necesario... —remató el que parecía británico, mientras sacaba una bola de su bolsa y se encaminaba derecho hacia el *tee*.

Un pensamiento se coló de repente en la cabeza de Alberto: “Menudo compañero me ha tocado, si ya tienen manías las personas mayores, este además es inglés... Hoy lo vamos a pasar bien...”. Y, girándose hacia su bolsa de palos, esbozó una ligera sonrisa, mientras buscaba un *tee* y una bola para preparar su salida.

—Si le parece, comenzaré yo... así Usted tendrá tiempo de pensar con qué palo va a salir y qué tipo de golpe quiere hacer —le dijo Duncan desde la distancia.

“Que gracioso el guiri ¿Qué habrá querido decir con eso? ¿Estará hablando en serio o será este el típico humor británico que nunca sabes si va en serio o en broma?” pensó Alberto mientras miraba cómo el personaje colocaba la bola encima de la esterilla que delimitaba la zona de golpeo. “Bastante haré si le doy recto y no me salgo de la *calle*”, se dijo mientras sacaba su *sand* de la bolsa de palos y se colocaba detrás del jugador inglés para no despistarle con ningún movimiento en su salida.

El extranjero veterano se colocó detrás de la bola buscando un objetivo, realizó un par de *swings* de prueba, y con un rostro de extrema concentración colocó la cara del palo detrás de la bola, ajustó bien sus manos en el *grip* del palo y dio un pequeño pasito atrás para encarar perfectamente su cuerpo con la bola. Posteriormente, repitió unos de esos estéticos *swings* que Alberto había estado observando hacía unos minutos.

La bola cogió una parábola casi perfecta, recorrió unos ochenta y cinco metros, y botó justo a la entrada del *green*, rodando un poco hacia su derecha y quedándose a escasos noventa centímetros de la bandera.

“¡Vaya golpe acaba de dar el amigo! A ver cómo golpeo yo ahora, eso no lo puedo repetir ni de...” pensó el jugador español mientras comenzaba a notar la tensión del momento y su vocecilla interior cada vez sonaba con más fuerza. “No hagas el ridículo con este golpe, que este señor sabe jugar... Menudo nivel tiene el Duncan éste, tú no vas a golpearla así en la vida...”

A todo esto, el tal Duncan estaba ya junto a su bolsa de palos guardando su *sand*. Se giró para ver cómo hacía Alberto su golpe. Desde un lateral y a unos tres metros de distancia, observó cómo el joven español colocaba su bola en el *tee*, se retiraba un paso hacia atrás, y probaba su *swing* un par de veces. El británico podía sentir la tensión que generaba Alberto en cada uno de sus movimientos y pensó: “Con toda esa tensión y energía liberadas, en un campo de 18 hoyos, éste no llega ni al 15”.

Siguió observando la rutina previa del jugador y se sorprendió cuando, casi sin mirar la *calle*, éste se alineó con la esterilla sobre la que se apoyaban sus pies, e intentó realizar un golpe recto y lejano.

Cuando golpeó, Alberto ya se percató de que el ruido del impacto no fue ni mucho menos el mismo que cuando lo hizo su compañero. Buscó la bola con su mirada y se sorprendió cuando vio que había cogido bastante vuelo y que, con una pequeña desviación a la derecha, más o menos iba hacia el *green*.

Desde la distancia, Duncan observaba cómo la bola cada vez se iba abriendo más a la derecha. Alberto no se había percatado de que la esterilla no estaba exactamente alineada con la bandera sino que apuntaba ligeramente hacia esa dirección. Por otro lado, la cara de su palo llegó a la bola un poco abierta. “No está mal, al menos para alguien que ni siquiera ha apuntado”, pensó Duncan.

La bola botó a unos dos metros del *green* y descendió por el *antegreen* unos tres metros más, quedándose a un golpe de *approach* de unos cinco o seis metros en pendiente. Desde que la vio botar, Alberto comenzó a ponerse un poco más nervioso, porque sabía que si no cogía *green* a la primera, luego le iba a costar bastante remontar el hoyo, ya que no dominaba los golpes de *approach* y tenía bastante poca confianza en sí mismo.

Cuando fue a guardar su palo y a recoger su carro, se dio cuenta de que su compañero británico ya había comenzado a desplazarse hacia el *green* y tuvo que acelerar el paso, mientras arrastraba su carrito para poder alcanzarlo.

—Algún día yo también golpearé la bola como Usted —dijo intentando expulsar la tensión que sentía en este momento con una broma.

—Algún día —repitió el orondo caballero. —Algún día... —y continuó caminando hacia el *green* para *marcar su bola*, sin darle más importancia al comentario.

“Hay que ver la poca conversación que tiene este hombre... no creo que me vaya a distraer mucho por hablar con él” pensó Alberto, mientras se separaba de él para ir a buscar su bola.

No tardó demasiado en encontrarla, aunque se encontraba un poco hundida en la hierba alta del *antegreen*. Desde esa posición el jugador sólo veía la parte más alta de la bandera y se dio cuenta del golpe tan difícil que tendría que dar a continuación. “Madre mía, tiene que coger un poco de vuelo pero debería botar a la entrada del *green*, sino me pasará de largo”, se decía mentalmente mientras sacaba el *pitch* de la bolsa y se acercaba a la bola.

Realizó unos cuantos golpes de prueba como si necesitara ajustar bastante toda la maquinaria, colocó la cara del palo y su cuerpo en posición de golpeo y, como si hubiera sido una premonición, ejecutó un *approach* demasiado fuerte, lo que provocó que la bola se pasara de largo el *green*. “Lo sabía, este tipo de golpe nunca me sale bien, tengo que practicarlo mucho”.

Duncan observaba la escena desde cierta distancia y analizaba la comunicación no verbal de Alberto después del golpe, que le daba información exacta de la gran frustración y enfado del jugador que no había conseguido el objetivo deseado.

Alberto evitó mirar al británico, bordeó el *green* con su carrito y, sin cambiar de palo, se acercó de nuevo a la bola y se colocó directamente para golpear, sin practicar ni apuntar demasiado. Ejecutó el golpe y, cuál fue su sorpresa cuando vio que había realizado un *approach* bastante decente que le permitió dejar la bola a unos cuarenta centímetros del hoyo. “Este sí, este sí me ha gustado” pensó orgulloso mientras guardaba su palo y le quitaba la funda a su *putt*.

—Buen *approach*, a veces pensar demasiado no es la mejor opción —le dijo Duncan mientras retiraba la bandera y la dejaba en un lateral del *green*.



—Gracias, es que el *approach* no es mi golpe favorito y no me sale demasiado bien —contestó él con cierta humildad.

—Se nota —dijo el inglés con el suficiente volumen para que el otro le escuchara.

“Creo que no me voy a acostumbrar nunca al humor inglés...” pensó para sí mientras observaba cómo Duncan se colocaba en cuclillas para leer la caída del *green*.

El jugador bajito ejecutó un *putt* con mucha confianza y la bola entró por el centro del hoyo. Parecía que el gracioso personaje no iba a fallar ningún golpe. Realizaba cada una de las rutinas previas al golpeo de una manera automática y su mirada parecía que pasaba de la relajación más absoluta a una concentración profunda conforme se encaminaba hacia su bola.

Alberto confiaba bastante en su *putt*, de hecho era uno de los golpes que más le gustaban. Había leído en algunos libros que la verdadera clave de unos buenos resultados se encuentra en el juego corto y el *patear* bien era totalmente necesario para no querer pegarle fuego a la tarjeta de resultados cuando acababas la vuelta.

Esta vez se colocó perfectamente antes de golpear la bola y se benefició de una ligera caída hacia delante que tenía el *green* para que la bola cogiera la fuerza necesaria para entrar. “Bufffff... menos mal que he *embocado* este *putt*, porque sino, hubiera hecho cinco golpes en este hoyo” pensó mientras recogía la bola y Duncan colocaba la bandera.

En el siguiente hoyo, Alberto se dio cuenta de que Duncan también era humano al ver como mandaba su bola a un *bunker* que había muy próximo al *green*, cuando intentaba atacar directamente la bandera situada en el extremo izquierdo del mismo. En ese hoyo él hizo una salida aceptable pero demasiado corta. Necesitó dos golpes más para alcanzar el *green*, en el cual no estuvo tan diestro a la hora de leer la ligera caída a la izquierda que había y que separó su bola unos veinticinco centímetros de su objetivo.

Mientras se dirigían al *tee* del hoyo 3, y dada la poca conversación que tenían, Alberto decidió romper el silencio y le preguntó al británico por su ocupación.

—¿A qué se dedica?

—Estoy jubilado y juego al golf —contestó el interpelado de manera escueta y sin mirarle a la cara.

—Jubilado, qué suerte, así tiene todo el tiempo que quiera para practicar su *swing* —dijo Alberto intentando generar confianza entre ambos.

Al ver que Duncan no le seguía con su intento broma, decidió proseguir unilateralmente.

—Yo dirijo un grupo de varias empresas y en semanas como ésta, casi deseo que llegue pronto mi jubilación para poder disfrutar adecuadamente de este deporte y dedicarle más horas —comentó con una ligera sonrisa.

—Cuando trabajas quieres jubilarte y cuando te jubilas te gustaría seguir trabajando. Casi nunca estamos contentos con lo que tenemos —contestó Duncan con un tono muy filosófico y profundo.

Prosiguieron su recorrido a través de los siguientes hoyos y Alberto decidió continuar con la conversación ampliándole los datos al británico sobre su trabajo, la tipología de empresas que formaban el Grupo para el que trabajaba como Director General, Industrias Romero, y lo complicado que resultaba, en esos tiempos, encontrar la rentabilidad de negocios que operaban en sectores tan dispares.

Conforme avanzaba la tarde, Alberto iba encontrando el tono y el toque necesarios, y su juego empezaba a notarlo. Comenzaba a acostumbrarse a la escueta conversación que mantenía con su compañero y su cuerpo y su mente se fueron relajando, dejando de prestar tanta atención a los resultados y sí a ejecutar buenos golpes. Consiguió incluso hacer un *par* en el hoyo 8 de ochenta y tres metros, donde logró esquivar los dos *bunkers* que custodiaban el *green* y, en dos *putts*, consiguió apuntar un 3 en su tarjeta. Sin embargo no recibió ningún reconocimiento por parte de su compañero, algo que, pese a lo poco que le conocía, tampoco le sorprendía demasiado a esas alturas.

Cuando comenzaban el último hoyo, Duncan consiguió hacer un magnífico golpe de salida con su hierro 9 y coger *green* a unos ciento diez metros de distancia, algo que dejó fascinado a Alberto, no por el golpe en sí, sino por la tremenda facilidad que poseía el gordito británico para golpear las bolas y dejarlas prácticamente donde quería.

—¿Cómo lo hace? —le preguntó con una mezcla de sorpresa y admiración.

—Con mucha práctica amigo... con mucha práctica —le contestó él con una ligera sonrisa, la primera que le regalaba en toda la tarde.

—No sé por qué pero me esperaba una respuesta así —dijo Alberto esta vez en voz alta y devolviéndole la sonrisa.

Alrededor de las 16:30 h terminaron su último hoyo. El sol todavía brillaba aunque cada vez con menos fuerza y Alberto comenzaba a notar los efectos de jugar con tanta tensión acumulada en sus brazos, lo que le disuadió de quedarse a tirar unas cuantas bolas más, como era su idea original. Sin embargo tenía un gran interés en mantener el contacto con ese “agradable” personaje porque, aunque en lo personal no era “la alegría de la huerta”, en lo relativo al golf era un auténtico figura y la verdad es que, sólo con observarle, uno ya tenía la sensación de estar aprendiendo cosas. Por eso, mientras se despedían y guardaban sus *putts*, le dijo:

—¿Le apetece que tomemos un café?

—De acuerdo —contestó el interpelado mientras dejaba de arrastrar su carrito y observaba con atención su desgastado reloj de oro.

Recorrieron juntos a paso lento los escasos ochenta metros que separaban el último *green* de la entrada al restaurante del campo. Era un restaurante de dos pisos, enclavado en un edificio muy rústico y, como no podía ser de otra forma, totalmente ambientado en el mundo del golf. Una gran terraza, perfectamente orientada hacia el campo, era la delicia de la mayoría de los jugadores cuando terminaban su recorrido o de sus acompañantes mientras los otros jugaban unos hoyos.

—¿Dónde prefiere que nos coloquemos? ¿Dentro o fuera, en la terraza? —preguntó Alberto cortésmente.

—Por mí dentro, ya he tenido bastante sol por hoy.

Ambos dejaron sus carritos en la puerta del restaurante y se adentraron en él a través de unas grandes puertas acristaladas. El salón principal se encontraba casi desierto, solamente se escuchaba algo de jaleo en el piso de arriba, posiblemente ocupado por alguna empresa de las que habitualmente escogían

ese enclave para realizar alguna reunión o jornada formativa con sus directivos.

Alberto observó una pequeña mesa en una esquina de la planta baja y se dirigió directamente hacia ella, pensando que allí tendrían un poco más de tranquilidad. Bajo una lámina enmarcada del gran Bobby Jones tomaron asiento, mientras un atento camarero les tomaba nota de las bebidas.

Conforme había ido avanzando la tarde, la curiosidad de Alberto por desentrañar la historia de aquel curioso personaje había ido en aumento. Un tipo parco en palabras, rudo incluso en algunas ocasiones, pero con un juego depuradísimo y con una tremenda habilidad para el golf. Incluso pensó que, si quedaba más veces a jugar con Duncan, poco a poco iría aprendiendo su manera de analizar la cancha y de golpear la bola, sus pequeños trucos. “Cuántas cosas podría enseñarme Duncan si pudiera quedar con él más veces”, pensó.

El español comenzó contándole su escasa experiencia en el mundo del golf buscando que el otro le hiciera algún tipo de valoración que pudiera ayudarle en un futuro. Casi al mismo tiempo que el camarero les servía —un té a Duncan y un café con leche a Alberto—, preguntó directamente:

—¿Qué tal me ha visto?

—¿A qué te refieres? —contestó Duncan haciéndose un poco el despistado.

—No sé, con el poco bagaje que tengo, ¿cree que puedo llegar a jugar bien, o mejor me dedico a otra cosa?

—Bueno... eso depende de si te gusta jugar al golf o no. Si llegas a amar este deporte, harás lo que sea necesario para conseguir jugar bien, es una cuestión de pasión, no de horas y de clases. ¿Te gusta jugar al golf?

—Creo que sí. Cuando juego o practico me olvido de todos mis asuntos profesionales y eso me relaja muchísimo, vuelvo a casa con la mente mucho más clara —contestó sorprendido todavía por la anterior pregunta.

—¿Pero seguro que no es cuestión de horas?

—Si algo te apasiona, no cuentas las horas, todo fluye —dijo el británico de manera pausada.— Cuando conozcas más profundamente este mundo,

te darás cuenta de la multitud de lecciones que puede ofrecerte para tu vida e incluso para tu trabajo.

—¿Cómo? —dijo Alberto tremendamente sorprendido— ¿Dice que el golf puede enseñarme cosas que afectan a mi vida profesional y personal?

—Así es —respondió el otro como si hubiera estado esperando toda la tarde a que le hicieran esa pregunta.— Tanto el golf como tu vida o tu trabajo en un puesto directivo, son como un viaje donde te vas encontrando desafíos y situaciones complejas que tienes que ir resolviendo con inmediatez.

Alberto tenía los ojos abiertos como platos y escuchaba atentamente porque nunca se le hubiera ocurrido que los dos mundos pudieran tener ningún tipo de paralelismo.

—En un campo de golf, los diseñadores generan trampas artificiales para retar a los jugadores: una sacada de *bunker*, un lago pegado al *green*, un *putt* con bastante caída..., todos son desafíos con los que te encuentras y que debes afrontar, en ocasiones con confianza y determinación... y en otras, con prudencia y cautela.

Mientras escuchaba, Alberto comenzó a buscar paralelismos entre lo que decía el inglés y su situación profesional actual. “Verdaderamente tiene razón, si lo ves desde ese punto de vista...” pensó. “Toda mi trayectoria profesional y, especialmente esta última etapa, han sido un compendio de pequeñas y grandes dificultades de las que mayoritariamente he salido airoso, sobre todo de aquellas que he afrontado con cierta confianza y creyendo que lo podría resolver. Visto así, es verdad que mi trayectoria se parece a un recorrido de 18 hoyos... ¡O incluso a un campeonato de dos o tres jornadas!”

Después de escuchar las palabras de Duncan, decidió compartir con él los problemas que estaba teniendo en su empresa, Industrias Romero, buscando cualquier pequeña idea que aquel pequeño sabio británico pudiera ofrecerle.

—¿Le puedo contar un problema que tengo actualmente en mi trabajo? —preguntó con la boca pequeña.

—Bien, pero yo no entiendo demasiado de *management* ni de dirigir empresas —dijo Duncan con cierta inquietud.

—No se preocupe, quizás simplemente necesite contarle todas las cosas que me están pasando a una persona totalmente ajena al problema —dijo Alberto mirándole fijamente a los ojos.

—Bueno, si crees que puedo ayudarte cuéntame... ¿qué te ocurre?

Y Alberto comenzó a contarle lo rápido que había ido su trayectoria en Industrias Romero, lo solo que se sentía desde que ocupaba la dirección general y todo lo que ocurrió en el último Consejo de Administración.