

# Golf y management: un matrimonio perfecto

Este deporte se ha convertido en mucho más que una herramienta para hacer contactos. Los expertos aseguran que jugar al golf puede volverse también una excelente lección de gestión, con paralelismos bien tangibles. Y por si hicieran falta más pruebas, algunos estudios ya confirmaron que las compañías cuyos directivos dominan el arte del golf obtienen mejores resultados en la Bolsa.

Por Matías Franchini



En épocas en las que las relaciones de pareja ya no son lo que eran, el golf y el management se toman de las manos, se miran a los ojos y se juran amor eterno. Histórico cable a tierra tras extenuantes jornadas de oficina, eternas reuniones y viajes interminables, los ejecutivos de alta gama tienen además en el verde césped la posibilidad de entablar contactos, encaminar acuerdos comerciales y dialogar en un ámbito más distendido sobre los gajes del oficio. Pero eso no es todo, y de un tiempo a esta parte se viene hablando de variados réditos adicionales, que van desde la posibilidad de aplicar ciertas capacidades estratégicas del deporte de la pelota a la gestión empresarial, hasta la supuesta mejor preparación psicológica de los directivos golfistas. ¿Hoy es uno?

Una muestra de este ventajoso matrimonio está en el hecho de que ya no es necesario que las propias empresas bajen línea para que sus súbditos de más jerarquía agarren el carrito y se lancen a los greens. Cada ejecutivo es consciente del propio beneficio que puede traerle dominar los palos -o al menos intentarlo- y eso de alguna manera explica el crecimiento que se viene dando en la práctica del golf en lo que al *top management* se refiere.

Antes algunas firmas obligaban a quienes estaban en cargos jerárquicos a jugar, pero eso ya no sucede, salvo en algunas compañías americanas o inglesas que tal vez lo sigan haciendo por una cuestión cultural. Hoy, es un proce-

so individual y la mayoría sabe bien qué réditos le puede traer", grafica Diego Melone, director de Marketing de KPMG. Y entre los beneficios que genera el cruce de estos históricos aliados, bien podría haber algunos impensados.

Por un lado, un reciente estudio de la Universidad Camilo José Cela de España revela que en los últimos tres años, las compañías cotizantes en la Bolsa de Madrid cuyos directivos practican este deporte han obtenido mejores resultados en los mercados, además de concluir en que cuanto mejor es el handicap del CEO en cuestión, mayores son los beneficios que reporta la empresa (ver *¿El golf cotiza en Bolsa?*). Por otro, un artículo periodístico publicado por el especialista David Hurst, volcado luego en un completo libro, propuso la teoría de que el proceso de un golfista tratando de jugar y mejorar en dicho deporte es sistemáticamente idéntico a aquel de un manager preocupado por controlar y mejorar la performance de su compañía, por lo que su práctica puede representar una ventaja competitiva importante a la hora de la gestión y administración.

Hurst, además, expone una larga tesis sobre las similitudes que hay entre el golf y el buen funcionamiento de una corporación, al tratarse en ambos casos de disciplinas en las que se busca establecer una mejora permanente y continua de un complejo sistema (el organismo humano), poniendo el foco en la atención y practicando dis-

ciplinarias rutinas (ver *Qué dice David Hurst*). Su teoría es apoyada por varios especialistas en deporte, psicología y management.

Si bien la nota no es nueva -fue editada hacia fines del año 2000 en la revista *Strategy+Business* de BoozAllenHamilton-, viene al caso justo en momentos en que el golf representaría mucho más que una alternativa empresarial para conocer potenciales clientes y encaminar negociaciones relacionadas. De todos modos, y si de hacer más memoria se trata, es un tema que desde hace ya un tiempo viene provocando paralelismos. Y tal vez el punto de partida para su debate más masivo lo haya provocado en 1998 el diario *New York Times*.

Tras la publicación de un ranking con los handicaps de los CEO's de las corporaciones americanas más importantes por parte de la revista especializada *Golf Digest*, el reconocido periódico aprovechó para consultar a varios expertos en la senda de encontrar cierta correlación entre los rendimientos deportivos de estos empresarios con la performance de sus compañías. Allí, también se topó entonces con el hecho de que en los tres años previos, las firmas que habían generado los mejores retornos totales a sus accionistas habían sido conducidas por los líderes con handicaps más bajos.

# Golf y management: un matrimonio perfecto

Viene de tapa

"El golf es un deporte muy mental, que permite desarrollar de manera muy eficaz y potente la capacitación para previsualizar, para templar los nervios y para mantener una buena comunicación con el grupo con el que juega, aspectos muy transferibles al día a día de la actividad profesional", explica Adolfo Sánchez Burón, vicerrector de Investigación de la Universidad Camilo José Cela y co-autor del estudio que compara los handicaps de los deportistas con el rendimiento de sus empresas. Incluso, desde la entidad educativa trazan comparaciones que sustentan esta relación (ver *Golf vs. Empresa*).

A su vez, el tema -lejos de agotarse ante tantas revelaciones- abre un abanico todavía más amplio, que deriva en interrogantes que ganan la escena y plantean un debate aún más amplio. Por lo pronto, nos ponemos en la posición correcta, empujamos el palo, miramos fijo la pelotita y salimos a la cancha para ver cuánto de verdad y cuánto de mito tiene esta combinación que a la vista de algunas conclusiones bien podría definirse como un matrimonio perfecto.

## El club de las similitudes

Desde la Asociación Argentina de Psicología del Deporte, el Licenciado Carlos Gensow sostiene que "claramente los principios psicológicos que se aplican en el golf pueden ser utilizados en el ámbito empresarial". "La concentración, trabajar en función de objetivos, el manejo de las presiones y la autoconfianza requieren de ciertas aptitudes mentales que te pueden servir a la hora de implementar y dirigir una estrategia", resume.

Las opiniones de los especialistas se suceden. "Grandes ejecutivos de empresas españolas confiesan que el golf les permite aislarse y concentrarse para después tomar las mejores decisiones. Es la mejor medicina anti-estrés conocida", prosigue

Sánchez Burón, en tanto que David Hurst también apunta en su nota que otra de las ventajas está relacionada con que el golf nos anima a contemplar múltiples escenarios y a considerar los posibles resultados de nuestras estrategias. "Nunca las preguntas sobre estrategia pueden ser separadas de preguntas de competencia y circunstancia. El juego, tal como el management efectivo, requiere análisis", manifiesta, al tiempo que advierte que en el golf y en la compañía "sabemos que no se puede tomar el riesgo grande de dejarnos llevar por nuestra habilidad para ejecutar los planes. Cuando lo hacemos, un desastre puede estar en puerta.

Y en el golf, como en el management, somos habitualmente los arquitectos de nuestras propias desgracias", compara. Y añade: "El golf jugado seriamente nos enseña a pensar en forma estratégica. No podemos sólo pegarle a la pelota y esperar, sino que tenemos que pensar continuamente y construir historias imaginativas o memorias del futuro, tal como en la empresa, con preguntas como *¿Cuál es la mejor manera para mí de jugar este hoyo?* o *¿Qué tipo de palo debo elegir?*", puntualiza.

La opinión coincidente de Medone cobra más relevancia, si se tiene en cuenta que es golfista. "La similitud es clara. El golf requiere de herramientas y habilidades para ejecutar golpes distintos, con palos diversos, por lugares determinados, y teniendo en cuenta el clima, por ejemplo. En los negocios pasa lo mismo, al tener que tomar decisiones efectivas según el momento y la circunstancia", explica.

Por su parte, Benito Pérez, responsable del Instituto de Ciencias del Deporte de la Universidad Camilo José Cela y también co-autor de la investigación que realizó la institución, sostiene desde Madrid que "jugar al golf exige concentrarse, agudizar el ingenio y la mente para visualizar los efectos de los golpes, tener la capacidad de planificar las acciones por venir, tomar decisiones en forma permanente, darle sen-



## Una analogía poderosa

Según la Universidad Camilo José Cela, hay marcados paralelismos entre las habilidades que requieren ciertas máximas del golf y las que demandan la gestión empresarial.

### Golf

"Nunca juego un golpe sin tener una imagen clara y precisa del mismo en mi cabeza". Jack Nicklaus

"La pelota no está para golpearla, sino para dirigirla"

"No reaccionar con exageración ante un golpe bueno ni ante uno malo: los cambios emocionales drásticos afectan la concentración"

"El golf no es el juego de la perfección. Es humano dar malos golpes, lo importante es no cometer el mismo error dos veces"

"Cuanto más positivo se es sobre el golpe a dar y más clara sea la imagen mental del vuelo de la pelotita, más posibilidades hay de hacerlo con éxito"

"Concentrarse en una buena actuación y no en los resultados: los resultados llegarán pronto"

### Management

"Empezar con una visión en mente"

"Liderar a los otros empieza por gobernarse a sí mismo"

"Firmeza mental y control emocional"

"Capacidad de autoaprendizaje"

"Confianza en sí mismo y pensamientos positivos"

"Orientación hacia el logro"

## ¿El golf cotiza en Bolsa?

Un estudio revela que las compañías cuyos CEOs juegan al golf obtienen mejores resultados en los mercados.

¿Influye la habilidad de los directivos jugando al golf, en el rendimiento de sus empresas? La Universidad Camilo José Cela dio a conocer un estudio titulado "El golf cotiza en Bolsa", que básicamente asegura que las compañías cuyos directivos practican dicho deporte obtienen mejores resultados en los mercados. Y que cuanto mejor es el handicap del CEO en cuestión, mayores son los beneficios para su organización.

Según la investigación de la institución educativa madrileña, las firmas que cuentan en sus filas con ejecutivos que juegan al golf asiduamente, obtuvieron mayores ganancias entre 2005 y 2007. Para llevar adelante el estudio, la universidad analizó la evolución en el mercado de las 131 empresas que componen el Mercado Continuo de la Bolsa de Madrid y a un total de 476 de sus directivos, en función de si practican o no esta disciplina. Y los resultados -al menos- llaman la atención.

Así las cosas, las 62 corporaciones cuyos integrantes de la cúpula gerencial despuntan el verde vicio, han tenido ganancias promedio de 45,2% entre el 31 de diciembre

de 2005 y el 30 de septiembre de 2007, un resultado considerablemente superior al 28,9% logrado por aquellas firmas en las que los directivos principales no juegan el deporte que en nuestro país tuvo como máximo referente al gran maestro Roberto De Vicenzo. Y, según se aclara en el informe, en lo que va del ejercicio actual, también se está cumpliendo esta máxima: las primeras ganan 4,7%, contra apenas el 1,6% del resto cuyos ejecutivos no frecuentan los greens.

Entre las empresas con jugadores, por su parte, son más rentables aquellas en las que los directivos tienen mejor handicap. Las organizaciones cuyos directivos ostentan handicaps de entre 1 y 20 ganaron un 6,9% en 2007, mientras que las otras obtuvieron 3 puntos porcentuales menos.

La relación entre el golf y el mundo empresarial también se deja notar en el beneficio por acción, que se ubica en 1,2% en aquellas que cuentan con golfistas en su junta directiva, en tanto que las que no poseen adeptos al deporte de Tiger Woods en su consejo de administración, obtie-



Jack Nicklaus, un gurú del golf.

nen un margen de 0,8%. Además, en aquellas con *players* de mejor handicap se eleva a 1,4%, frente al 1,1% de las de peor desempeño.

Ante la consulta de *El Cronista*, desde la entidad educativa prefirieron la cautela. "Queremos aclarar que se trata de una investigación a pedido de una consultora. Y que si bien los datos son bastante claros y están a la vista, en verdad preferimos no sacar conclusiones propias", dice Benito Pérez, responsable del Instituto de Ciencias del Deporte de la Universidad y co-director del estudio. Y prosigue recordando que "Jack Nicklaus decía que nunca jugaba un golpe -ni siquiera en prácticas- sin haberlo visualizado antes. En la empresa tal vez ocurra lo mismo, hay que empezar con una visión en mente", remarca, para finalizar diciendo que "en el golf la pelotita no está sólo para golpearla, sino para dirigirla, lo que también se puede aplicar a muchos ámbitos de la vida, incluida la empresa, ya que liderar a otros empieza por gobernarse a sí mismo", concluye.

## Ejecutivos en clave verde

No son pocos los empresarios top de nuestro país adeptos a los links. Por el contrario, la cantidad de golfistas federados y amateurs está sumergida en un continuo e incesante crecimiento. Si de dar nombres se trata, un simple click en la página web de la Asociación Argentina de Golf (AAG) puede resolver el dilema, e incluso establecer un ranking imaginario entre los hombres de negocios.

Aunque, con una aclaración: se está hablando de golfistas federados, que son quienes figuran en la lista, seguramente los menos. Muchos optan por no registrarse ya que no tienen interés en participar en torneos, otros tantos lo evitan para fomentar su privacidad y una gran mayoría forma parte del grupo de depor-



Carlos Oliva Funes, Luis Ureta Sáenz Peña y Jorge Brito: golfistas federados.

tistas amateurs o que están dando sus primeros pasos en la práctica de este deporte.

Volviendo al listado de la AAG, allí se ha visto entre muchos otros a Carlos Oliva Funes (gerente general de Swift), Federico



Nicholson (CEO de Ledesma), Alejandro Roemmers (presidente del laboratorio homónimo), Eduardo Escasany (ex director de Banco Galicia), Marcelo Mindlin (Dolphin Group), Carlos Avila (fundador de TyC), el ex presi-



dente de PSA Luis Ureta Sáenz Peña (hoy embajador K en Francia), Orlando Parisi (presidente de Compañía Inversora Bursátil), Jorge Brito (presidente de Banco Macro) y Arturo Acevedo, presidente de Acindar.



## En Argentina, todos con el golf

Hay una certeza: el golf se ha convertido en una eficiente herramienta de marketing para los negocios modernos. Por ello, cada día una mayor cantidad de empresarios lo practican por placer, como medio de relajación y para entablar contactos y examinar tratos comerciales. Aunque, su uso admite otras acepciones y muchas empresas lo utilizan tanto para atender y premiar a su grupo de clientes y colaboradores, como para asociar su imagen a uno de los históricos deportes de élite.

"No sólo pasa en la Argentina. En todo el mundo las empresas han tomado conciencia de que el golf es un verdadero vehículo para transmitir sus mensajes", dice Mark Lawrie, de la Asociación Argentina de Golf. Fronteras adentro, un claro ejemplo es la apertura de una señal televisiva dedicada exclusivamente al mundo del golf, teniendo en cuenta que otros deportes más masivos como el fútbol, el tenis o el boxeo aún no lo tienen.

"Las empresas buscan asociar su imagen al golf porque es un deporte puro, con código de ética detrás, que se juega en un espacio agradable y en un ambiente cálido en el que no surgen exabruptos. Lo asocian a una acción de relacionamiento y posicionamiento de la marca", dice Diego Medone, de **KPMG** compañía que asocia su imagen publicitaria a la de Phil Nickelson, el segundo mejor golfista del planeta.

Según Manuel Terán, de Team Sports, el golf es uno de los deportes con la mayor tasa de crecimiento anual de los últimos años, en la Argentina. "Esta realidad ha convertido al golf en uno de los medios más efectivos para fomentar las relaciones con clientes, proveedores y empleados. Hoy, las compañías más prestigiosas del planeta buscan asociar su imagen al golf", asegura. Y cuenta que además de los fines perseguidos, la organización de un torneo busca en ocasiones premiar a directivos y clientes. La organización de un certamen arranca en los u\$s 10.000, dependiendo de variables como el club elegido, la cantidad de jugadores, el día de la semana, el servicio de catering contratado y el nivel de premios, entre otras. Desde Golf in Argentina -que dicta clases y organiza torneos y eventos relacionados- hablan incluso de empresas extranjeras que eligen a la Argentina como destino corporativo para jugar al golf y tomar decisiones. "Buscan cerrar negocios o afianzar relaciones comerciales de un modo diferente al de una reunión profesional, y se trata más bien de altos mandos. En ello influye la proliferación de canchas en el país, los buenos resultados que vienen obteniendo algunos golfistas argentinos y -claro- el tipo de cambio", cuenta Francisco Debuchy, gerente comercial de la firma.

tido a lo que hacés y tener la suficiencia para reaccionar y corregir errores sobre la marcha", enumera.

Y remarca que "todas estas acciones suponen un entrenamiento en habilidades directivas, por lo que si quien juega al golf desarrolla estas capacidades, es lógico que luego le sirvan de ayuda en otros ámbitos de la vida". "Siempre, cualidades de los ámbitos artístico, académico o deportivo -en los que te desempeñas y hacés una performance- pueden ser aplicadas en el corporativo", agrega Giesenow.

Tal vez por todo ello, las empresas instan a sus ejecutivos a volcarse hacia los links. "Las compañías nos hacen pedidos de clases para ejecutivos porque el golf se ha convertido en una excelente herramienta de marketing para el mundo corporativo. Incluso, el paisaje y el entorno que propone hace que muchas firmas reemplacen las formales reuniones de oficina por amenas charlas a lo largo de 18 hoyos", cuenta Manuel Terán, director de Team Sports, empresa que -entre otros aspectos- ofrece clases de golf para ejecutivos y organización de torneos para las firmas interesadas.

"Por un lado está el tema de que un campo de golf es un ámbito muy propicio en el que pueden aparecer oportunidades comerciales en cualquier momento. Pero por otro también es un deporte que despeja la mente y descomprime, por lo que en quienes lo practican puede influir en la forma de pensar y la planificación", agrega Terán.

Desde la Asociación Argentina de Golf (AAG) refuerzan este concepto. "El golf genera la posibilidad de conocerse con otras personas con intereses laborales o profesionales similares, en un ambiente cada vez más distendido a medida que pasa el tiempo, que genera confianza, un mayor trato personal y menores trabas en acceder al otro. Por ello las empresas quieren vincularse", cree Mark Lawrie, director ejecutivo de la AAG (ver *En Argentina, todos con el golf*).

Ante este panorama, limitarse a abstraerse de las presiones cotidianas y limpiar la mente del día a día parece ser una fruta prohibida para los empresarios top, que tienen en las varias horas de caminata que demanda el deporte de Tiger Woods la posibilidad de desarrollar habilidades varias. Golf y alta gerencia, dos para uno. Porque en los campos codo a codo, somos mucho más que dos.



## David Hurst: lecciones desde los links

En la edición número 21 de la revista *Strategy+Business* (publicada por Booz Allen & Hamilton), de fines del 2000, se incluye un artículo periodístico firmado por David Hurst que pone sobre la mesa una teoría particular, tal vez la muestra más clara de la relación que pueda existir entre golf y management. El consultor norteamericano, que luego volcó esta teoría en su libro *Learning from the Links*, afirma que el proceso de un golfista tratando de jugar y mejorar en dicho deporte es sistemáticamente idéntico a aquel de un manager luchando por controlar y mejorar la performance de su compañía.

Y además, establece similitudes con ejemplos prácticos y claros entre el golf y el buen funcionamiento de una corporación, al tratarse en ambos casos de disciplinas en las que se persigue establecer una mejora permanente y continua de un complejo sistema (el organismo humano), poniendo el foco en la atención y practicando disciplinarias rutinas. "El golf ofrece la primera experiencia en cuanto a dificultades de cambio organizacional y demuestra el enorme hueco existente entre ideas buenas y acción efectiva. En efecto, el juego le da

a sus practicantes un ejemplo de la sutil relación entre disciplina y libertad en un sistema complejo. El golf demuestra además un dilema básico: la inutilidad de practicar sin oportuno y específico feedback", remarca Hurst.

Si bien aclara que -como un sistema complejo- una empresa opera en una escala más larga en tiempo y espacio que un golfista particular, argumenta que el golf enseña sobre el pensamiento sistémico y ayuda a entender los riesgos de la causa y efecto de hacer cambios en un sistema complejo y de la dificultad de implementarlos.

Asimismo, asegura que el proceso de decidir en el golf guarda similitud con el de hacerlo en una empresa. "Los músculos, tendones y otros ejecutores del swing no hablan. Es imposible mandar todas las instrucciones que parten de la mente al resto del cuerpo en tiempo real, porque todo sucede demasiado rápido. Y muchas veces, todas las instrucciones que mandamos al cuerpo no son entendidas cuando llegan, a contramano de aquella expresión popular que dice que *nuestras mentes le dicen a nuestras manos qué deben hacer*, ya que ningún sistema complejo puede funcionar efectivamente basado en órdenes de arriba a abajo", dice.

Y marca que esto no es sistemáticamente diferente a lo que sucede en las corporaciones, en las que muchos planes formulados en lo más alto de la pirámide son substancialmente difíciles de implementarse en el resto de las jerarquías por las mismas razones que en golf. "Los operadores del nivel más bajo deben interpretar el lenguaje de la estrategia en un contexto abstracto, al tiempo que la estrategia formulada en los niveles más altos del sistema debe atravesar una lenta transición para ser asimiladas y llevada adelante en el resto de los puestos", compara.