



### SELECCIÓN O CLUB DE FÚTBOL

La selección nacional de fútbol de los países suele presentarse como un equipo con connotaciones patrióticas, cuyos jugadores forman parte del imaginario colectivo. Una selección de figuras. En muchos países son más importantes que los clubes.

Por otro lado, el club de fútbol es el que no para nunca. Cada fin de semana pone en marcha el mismo ritual y enciende la máquina de hacer millones: la publicidad.

De manera periódica e inevitable, los futbolistas se encuentran en un debate entre el amor a su país y la lealtad a la empresa (club) para la que trabaja como profesional en ese momento.

### Doble dependencia funcional y jerárquica

Hoy día es muy habitual encontrarse con organizaciones que mantienen una estructura matricial. Estas matrices de doble entrada suelen cruzar el eje funcional (comercial, compras, finanzas, etc.) con otro eje que se ha escogido como pivote, ya sea el producto, la región geográfica o cualquier otro, que sea útil para que la información circule mejor y se pueda interactuar de manera más efectiva con el entorno. En muchas ocasiones es la asignación a proyectos la que se cruza.

Como en los deportes -el fútbol es quizás el que lo representa mejor-, se produce en los profesionales un doble vínculo (en función de la estructura matricial que se haya determinado). Así, a menudo nos encontramos con situaciones que pueden generar conflicto, iicosa que puede ocurrir aunque los resultados sean buenos!! Dos partes de la estructura están en disputa por una persona (¿recurso, activo, capital...? Ya uno no sabe cómo llamarlo, ¿verdad lector?), que les supondría una pérdida de talento en caso de no disponer de su participación durante un tiempo X. "¿Para quién trabajas?" Se suele escuchar en la empresa, o aquello que se oye en los círculos futboleros de... "¿Pero a este quién le paga?"

El conflicto está servido. Dice la teoría (Mintzberg) que ese conflicto -más que gestionarse- debe prevenirse a partir de la definición de una norma que resuelva los casos que se puedan presentar. En último término la norma se resume en algo tan sucinto como: en caso de duda prevalece la dependencia funcional (por ejemplo) y la persona debe seguir la pauta de su superior funcional.

En cualquier caso, utilizar una **norma** para solventar un conflicto latente (que lo ves venir y sabes que va a llegar, como la Navidad) no es muy buena política si se usa como **única salida**. En nuestra opinión, **la clave está en la negociación** que se pueda realizar entre las dos partes de la estructura. Por varias razones. Una de mucho peso es que no nos parece muy creíble que una única pauta sea siempre la recomendable... es muy posible que en unos casos un camino sea más idóneo que otro y que, por tanto, la pauta deba variar (y con ello dejar de ser pauta, claro).

La negociación, en cambio, nos va a permitir buscar una solución ad hoc y con continuidad en el tiempo: negociamos teniendo en cuenta que la relación va a durar más allá del conflicto presente... estamos construyendo futuro. La mera aplicación de la norma no es flexible, su única virtud es que es predecible y de aplicación sencilla (o sistemática).

Como decía Cuevas: "Ante el conflicto hay que negociar. Y cuando se agota la negociación... hay que sentarse y volver a negociar." Siempre hay una solución... ¡Si queremos verla! Si la doble dependencia conlleva un conflicto inherente... hay que poner en juego la negociación de manera sistemática.