

ARTÍCULO ORIGINAL

Métodos y técnicas de dirección de los grandes entrenadores y equipos deportivos

Management Methods and Techniques of Great Coaches and Sport Teams

Lázaro J. Blanco Encinosa

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.

RESUMEN

En el artículo se analiza la actuación de los más exitosos entrenadores deportivos, en los clubes de proyección internacional, como líderes y directivos de estos colectivos. Los ejemplos de George Steinbrenner, Pep Guardiola, Vicente del Bosque, Pedro Chávez, Eugenio George, Alcides Sagarra, José Miguel Pineda, Rey Vicente Anglada, Phil Jackson, Ronaldo Veitía y Billy Beane sirven para demostrar algunos aspectos relevantes de la dirección y la gerencia: el *marketing* global, el pensamiento estratégico, la confianza en las personas, la decisión pensada e imprevista, la dirección por valores, la utilización adecuada de la información, la generación de entusiasmo en los dirigidos, la creación de la identidad y la dirección por sistemas. Se destaca cuánto pudiera aplicarse de estos valiosos ejemplos en otros sectores de la sociedad, tales como la industria y la agricultura.

PALABRAS CLAVE: cultura, estrategia, identidad, información, liderazgo, sistemas, valores.

ABSTRACT

The present article analyzes the activity of great coaches and managers of great sport teams in the world, as leaders and managers. George Steinbrenner, Pep Guardiola, Vicente del Bosque, Pedro Chávez, Eugenio George, Alcides Sagarra, José Miguel Pineda, Rey Vicente Anglada, Phil Jackson, Ronaldo Veitía, and Billy Beane have been chosen by the author to show interesting aspects of management and leadership. The global marketing, the strategic thinking, the trust and reliance on persons, the use of enthusiasm, the creation of identity and the system managing, are some of elements analyzed in this work. The author emphasizes the possible application of examples of these remarkable persons in other sectors of society, like industry, agriculture, etc.

KEYWORDS: culture, strategy, identity, information, leadership, systems, values.

Introducción

El deporte fascina a la mayoría de la humanidad, especialmente, en esta época de comunicación globalizada. Los grandes ídolos deportivos se convierten en protagonistas de sagas informativas en periódicos, blogs, prensa televisiva y redes sociales, entre otros medios. Igualmente, los entrenadores y directores técnicos de los grandes equipos se tornan *vedettes* del gran circo mediático. Sin embargo, detrás de esas actitudes e historias –muchas veces fabricadas por los periodistas y los grandes medios de información para vender periódicos y espacios de TV–, existen, por lo general, personas muy inteligentes y capacitadas que dirigen acertadamente sus equipos deportivos y los convierten en campeones. ¿Cómo lo hacen?, ¿qué estilos desarrollan?, y ¿qué métodos aplican? son preguntas se pretenden responder en este artículo. Se puede aprender mucho de estas personas exitosas en un campo de la actividad humana extraordinariamente competitivo y difícil. Precisamente, ese es el objetivo del trabajo: exponer algunos casos y comentar características y rasgos interesantes que permitan comprender el proceso de su éxito.

Los Yankees, Steinbrenner y el *marketing* global o cómo se convierte un negocio de 8 millones en uno de miles

El béisbol tiene muchos símbolos, como los Industriales y el Almendares, los Diablos Rojos y los Sultanes, los Tigres y los Leones, los Navegantes y los Gigantes; también es Babe Ruth, Marquetti y Lou Gehrig, Sadaharu Oh y Omar Linares, Ted Williams y Juan Marichal; pero, sobre todo, es los Yankees de New York. Los Yankees como institución tienen más de 150 años y fue declarado uno de los dos mejores equipos de deporte con pelota del siglo XX. Durante su larga vida ha tenido generaciones legendarias de jugadores que lo engrandecieron. En los años veinte del siglo pasado, la generación de Ruth y Gehrig lo convirtieron en algo inmenso. Le siguió DiMaggio con su glamour y su record increíble de juegos consecutivos bateando de hit. Después, en los cincuenta y sesenta, la generación de Mantle, Maris y Ford, y también de Willy Miranda, logró superar sus hazañas anteriores, al ganar cinco series mundiales consecutivas. Pero, en todos los casos, los Yankees, el equipo más grande, tuvo un punto débil desde el punto de vista comercial: fue un equipo WASP (White, Anglosaxon, Protestant), un equipo de blancos, en el que lo más alejado a lo anterior que podía encontrarse era algún descendiente de italianos (Berra o Risutto), un blanco cubano (Miranda) o un mulatito «café con leche claro» panameño (Héctor López).

En otras palabras, deportivamente, los Yankees ya no podían ir más allá, pues lo habían hecho todo y, comercialmente y como negocio, tampoco, pues ya llenaban el segmento social que representaban (los blancos canadienses y norteamericanos), sin otras posibilidades de crecer más allá del natural crecimiento demográfico, el cual no tenía suficiente velocidad.

El equipo comenzó entonces a deambular de lo regular a lo malo, con algún que otro destello de genio. Su significación deportiva descendió y su valor de mercado se hundió, en un país donde casi todo se mide por ese criterio. El negocio de la naciente televisión estaba ya copado en Estados Unidos y Canadá, a donde se transmitían los juegos de las grandes ligas. La TV era un pastel donde la mayor parte se la «comía» el fútbol americano, de mayor preferencia en

ambos países, y la NBA. El béisbol y con él los otrora poderosos Yankees, estaban estancados. Sin embargo, la TV se desarrollaba y difundía en el mundo entero y, paralelamente, el béisbol –que de Estados Unidos había pasado a Cuba y al Caribe, así como a América Central– se difundía en Japón, Corea del Sur, Taipéi y otros países asiáticos, de la mano de las fuerzas de ocupación norteamericanas, y acabó convirtiéndose en un fenómeno de masas. Dos desarrollos, aparentemente aislados, la TV y la internacionalización del béisbol, clamaban por una unión fructífera que produjera la sinergia salvadora.

Tal unión vino de la mano de un ingeniero joven y ambicioso, George Steinbrenner, que compró los Yankees en 8 millones de dólares en 1973. Con esa cifra, difícilmente, se pudiera pagar hoy el salario de algunos de sus jugadores de nivel medio. Steinbrenner se hizo con el equipo y decidió convertirlo en un negocio de nivel mundial. Sabía que podía rehacerlo en un producto global –cuando esta palabra aún no se utilizaba–, si lograba vender las transmisiones de TV de sus juegos a los países del Lejano Oriente, donde el béisbol era ya considerado el deporte nacional. Igualmente, tenía un mercado seguro en el Caribe y Centroamérica, y podía ampliarse a otras naciones, en dependencia del éxito de su plan. Pero para vender a los Yankees televisivamente, había que convertir al equipo en un producto global. En otras palabras, debía desarrollar una estrategia de *marketing* global.

El *marketing* global, en palabras de Santesmases (1991), implica combinar una estrategia para extender los planes de *marketing* al resto del mundo y, a la vez, orientarla a las peculiaridades de cada país, al adaptarla a sus condiciones y diferencias específicas.

Para desarrollar una estrategia de *marketing* global, era necesario tener un producto global. El Yankees WASP debía ser cambiado. Se estableció entonces una política de contratar jugadores de aquellos países a los que se dirigirían sus juegos. Aparecieron entonces los puertorriqueños (Bernie Williams, Posada), los dominicanos (Canó, Soriano), los japoneses (Matsui, Susuki), los coreanos, entre otros. Los nombres se renovarían con el tiempo, la política no. Deportivamente no se justificaban, pero comercialmente sí. Incluso esta política reconocía el cambio demográfico de la sociedad americana, en la cual los anglos no representaban ya una mayoría absoluta. Estados Unidos debía seguir considerando a los Yankees como «su equipo», independientemente del lugar dónde vivieran los ciudadanos dentro de la unión. Se contrataron jugadores de origen cubano (Tino Martínez, Canseco, el Duque), italiano (Giambi) y de otras minorías. Y todo ello sin perder la esencia «anglo» (Clemens, Damon). Esa estrategia exitosa ha continuado a través de los años y ha reafirmado su conveniencia.

Pero todo ello no bastaba. Steinbrenner sabía que no era suficiente con promover un equipo global, tenía que sacarle el máximo beneficio a ello. Y el beneficio estaba en la TV. No se podía cocinar el «mejor pastel» para que otro se lo «comiera». Se creó entonces el canal Yankee, el cual transmitía los juegos del equipo y se requería pagar para verlos. Con la fórmula «pay per view», el *marketing* global se extendía también hacia otros negocios.

La fórmula globalizadora de Steinbrenner se basó en una piedra angular: la leyenda Yankee, que había nacido con Ruth y otras estrellas. Pero Ruth, Gehrig y DiMaggio quedaban muy lejos en el tiempo. Los jóvenes de hoy necesitaban ídolos de hoy. Surgieron entonces los Jeter y los Alex Rodríguez, que traerían triunfos y extenderían el aura legendaria del equipo. Adicionalmente, se apoyaría

en el auge del hip hop, nacido en las calles neoyorquinas, para vender gorras, camisetas y otros productos adicionales. Esa línea estratégica tuvo mucho éxito, al extremo de que pueden verse gorras y camisetas en África, Asia y otros lugares, donde es probable que nunca hayan visto un juego de pelota de los Yankees.

La estrategia Steinbrenner ha sido seguida por otros equipos deportivos, que de representantes de un país, ciudad o región, se han convertido en productos globales, como el Real Madrid, el Manchester United o el Barcelona. Surge entonces la pregunta: ¿podría una pequeña empresa, de un pequeño país, desarrollar una estrategia similar para globalizar un producto o servicio? Ningún caso es igual a otro. No se puede copiar indiscriminadamente una solución. Pero la idea, la intención y la creatividad demostrada por Steinbrenner es lo más importante en este caso. Debe recordarse también que ningún gigante empresarial nació grande (Blanco, 2013), pero todos los que crecieron lo hicieron basados en una vocación, en unos objetivos ambiciosos. Por tanto, nada indica que una idea no pueda ser válida también en otros casos. Los sueños, si van a ser prácticos y realistas, tienen que ser en grande.

Eugenio George: el pensamiento estratégico es posible, necesario... y funciona

Recientemente ha muerto Eugenio George,¹ uno de los dos mejores entrenadores del siglo en el voleibol mundial. Ganó tres olimpiadas al frente de su equipo, cosa que nadie más ha logrado. Era, además de un gran técnico, un perfecto caballero y un hombre culto. Lo conocí y me impresionó mucho por sus ideas claras y revolucionarias. Está aquí por derecho propio. En una oportunidad, el Maestro me contó algo que me impactó: «Yo decidí en 1978 ganar la olimpiada de Barcelona en 1992». Y procedió a explicarme detallada y pacientemente su proyección estratégica. Me explicó que, como director del equipo nacional, tenía una misión que cumplir: llevar a la victoria a su equipo a cada competencia en que participara. Para cumplirla, se planteaba distintos objetivos: operativos (diarios, semanales, mensuales), tácticos (por ciclos y competencias, más o menos importantes) y estratégicos (determinados, sobre todo, por los juegos olímpicos, cada cuatro años y por macrociclos más largos). Estos objetivos se integraban en planes estratégicos y en políticas de trabajo. Por supuesto, toda esa actividad de planificación estratégica se apoyaba en un conocimiento exhaustivo del entorno interno y externo.

El entorno externo implicaba el conocimiento detallado de sus rivales, lo cual iba desde los sistemas de juego de los principales equipos (Unión Soviética, Estados Unidos, China, Brasil, entre otros), hasta las peculiaridades cada una de sus principales jugadoras. Con el entorno interno se refería al conocimiento de sus jugadoras, presentes y futuras. Visitaba las escuelas de deporte, revisaba los planes de entrenamiento de los profesores de esas escuelas, tenía una visión bastante clara de las niñas prospectos, de sus posibilidades físicas y técnicas, sus edades, entre otros. Sabía cuándo podría utilizarlas en los equipos nacionales, año tras año. Conocía bien la cultura e idiosincrasia de los cubanos, sus características físicas y psicológicas. Tenía una claridad tremenda en cuanto a la base del futuro

equipo. De hecho, podía decir cómo este iría evolucionando, a través de esos 14 años que, en 1978, lo separaban de la primera medalla olímpica.

Además, me decía con picardía, «tenía un arma secreta». Esta era un sistema de juego que ya no se practicaba en el mundo, el 4-2, o sea, cuatro atacadoras y dos pasadoras, pero con una variante georgiana. Se utilizaban pasadoras que pudiesen atacar, para convertirlo en un 4-2-6 en cualquier momento. Así podría tener más flexibilidad de recepción, defensa y ataque. Finalmente, esa estrategia le permitió lograr su visión: ganar los juegos olímpicos del '92. Y fue solo el principio, después vendrían otras dos medallas de oro olímpicas. Su éxito es una lección de dirección estratégica, que podría envidiar e imitar, si acaso pensase en ello, cualquier director de empresa estatal cubana. Son sueños estratégicos realizados a partir de la inteligencia, los conocimientos y el trabajo.

Pedro Chávez, Pineda, Anglada: el control es bueno, la confianza es mejor

A don Pedro Chávez lo vi actuar un día más de cerca. Llevó a un equipo infantil de Santiago de las Vegas a jugar contra nosotros, los Guerreros de Bejucal. Al «Conde» Pineda nunca tuve la oportunidad de conocerlo personalmente, solo a través del vidrio de mi aparato de TV. Y a Rey Vicente Anglada lo disfruté como jugador varias veces y como director muchas. Eran jugadores estelares, pero no figuran aquí por eso, sino por su estilo al dirigir. Los tres eran pimentosos y guapetones, pero no arrogantes; inteligentes, pero no alardosos; valientes, pero no irresponsables. Los tres fueron *managers* ganadores en la difícil pelota cubana y también internacionalmente, con las selecciones nacionales de Cuba. ¿Qué los caracterizó? y ¿por qué están unidos aquí? Se podría hablar mucho del estilo de cada uno, de sus métodos, de sus trucos, de su herramental pedagógico y beisbolero. Pero prefiero concentrarme en algo en lo que coincidieron: su tendencia a confiar en los hombres a los que dirigían. Los tres fueron peloteros creativos y probablemente aprendieron que para serlo, hay que recibir confianza de sus directivos.

Recuerdo a Pineda, en un momento crucial de un juego, pedir tiempo y acercarse a su bateador en turno, el jonronero Romelio Martínez, el Gordo, pero sin llegar a él. Con gesto teatral, pero lleno de energía, le gritó, mientras señalaba ostensiblemente con sus brazos hacia algún punto imaginario más allá de las cercas límite del campo: «¡métela pa'llá!». Evidentemente no era necesario decirle eso, pues Romelio trataría de hacerlo, pero el gesto era para el bateador, para los contrarios y para el público. Era puro teatro, pero teatro psicológico que buscaba impresionar al contrario, pero sobre todo crear un aura de confianza en su bateador. Y funcionó: el jugador dio un largo jonrón, increíble, dado por la situación creada por el Conde.

Chávez también era teatral, aunque quizás más discreto. Pero sus hombres le adoraban. Muchos *pitchers* contaban que en ocasiones difíciles, Chávez pedía tiempo, iba a hablar con ellos y solo les decía: «esto está difícil, pero tú lo puedes resolver. Piensa y hazlo como mejor consideres». Esto se llama confianza. Y confianza también era la que brindaba Anglada a sus jugadores, para hacer que su creatividad «explotara» en los juegos. Por eso todos se entregaban: sabían que Anglada los apoyaría, y que si se equivocaban, él asumiría los errores.

El deporte es, sobre todo, un escenario donde el deportista debe tomar decisiones en una fracción de tiempo muy breve. Es imposible que personas que

se sientan controladas y vigiladas constantemente puedan tomar esas decisiones en un estado psicológico favorable. Los grandes equipos, los ganadores, están integrados por deportistas seguros de sí mismos, con la autoestima alta. Y ello solo se logra gracias a la confianza.

En este momento cabría preguntarse ¿cómo se relacionan estas situaciones con la vida empresarial, con la actividad de instituciones económicas, como empresas, firmas y ministerios, entre otros? Pues la respuesta radica en que no es posible tener colectivos de personas (empresas, organizaciones variadas...) que sean eficaces y eficientes, y que busquen la excelencia, si no se confía en los hombres que trabajan en esos colectivos, ya sean dirigentes, obreros, técnicos o empleados en general.

Reza un viejo aforismo, repetido hasta la saciedad: «La confianza es buena, el control es mejor». Algunos lo atribuyen a Lenin y otros a Henry Ford. Lo cierto es que ambos pudieron haberlo firmado, dada sus historias. La vida, sin embargo, dice lo contrario. Confiamos en el piloto del avión en que viajamos. Confiamos en que la cerveza que nos tomamos está fabricada con calidad. Nos entregamos con total confianza a las manos del cirujano que nos operará. Y lo hacemos constantemente, en muchas personas y organizaciones a los que no conocemos lo suficiente. Por supuesto que hay mecanismos de control que apoyan todas estas actividades, pero sobre todo hay confianza. Sobre ella se construye la vida. Entonces, ¿podemos afirmar que siempre el control es mejor? Es posible que sí, para lograr eficiencia, pero es difícil que haya eficacia sin confianza en las personas.

Sin embargo, las organizaciones empresariales cubanas han debido trabajar en condiciones difíciles de falta de confianza. La excesiva centralización, los diferentes mecanismos de control activados constantemente sobre ellas y la vigilancia sistemática les han cortado siempre las alas.

Desde hace décadas se ha pedido autonomía empresarial, lo cual no se ha concedido. Se han creado marañas de regulaciones, medidas, contramedidas, leyes y reglamentos, entre otros, orientados a controlar a las organizaciones, en la práctica, a dirigirlos desde «arriba». Los directivos empresariales nunca llegaron a ser empresarios, pues se les convirtió desde su surgimiento, en funcionarios. Se les demonizó, se les caricaturizó («Lindoros» incapaces, «empresarios de pacotilla»), se les limitó. Se les enseñó a hacer lo que les ordenaban, a cumplir exclusivamente las orientaciones de arriba. Se les controló y no se les dio confianza. Hoy, sin embargo, se les pide un cambio de mentalidad para lo cual no están entrenados. No se trata de no controlar. El control es necesario. Pero en la medida y la forma necesaria. Puesto que no se confió en las personas, hoy no pueden confiar en sí mismas, no pueden ni quieren tomar riesgos, no pueden ni quieren tomar decisiones.

Por esta razón, es necesario recuperar la confianza en las personas que trabajan en el sistema empresarial estatal cubano. Y si salen malos, pues que les cueste. En definitiva, tantos mecanismos de control no han generado mejores organizaciones, ni mejores trabajadores, ni mejores directivos.

Cuando se da confianza, se está empoderando a las personas. Y eso es bueno. Hay que aprender de Chávez, de Pineda y de Anglada. Los sueños no se pueden controlar.

Phil Jackson y la doma de los Toros

Los Suns ganan por dos puntos y solo quedan 4 segundos por jugar. El director de los Bulls ha pedido tiempo para preparar su jugada ofensiva que tiene que ser perfecta, pues de lo contrario, los Suns ganarán, empatarán la serie y no se sabe lo que puede pasar en el séptimo juego, cuando Barkley, Majerlie y el resto de la banda soleada se les vengán arriba, con toda su furia. La táctica defensiva es obvia: los Suns «saben» que la bola se la darán a Michael Jordan, por lo que lo único que tienen que hacer es defender sin dar faltas hasta que pasen los 4 segundos. Ni siquiera Jordan, con toda su magia, puede anotar un tiro de 3 puntos en 4 segundos si se le bloquea bien.

Pero los Bulls no están muertos todavía. Efectivamente, el toro mayor, Michael Jordan, pide la bola. Él es el hombre de los grandes momentos. Lo ha hecho otras veces y lo hará de nuevo ahora. Pero no. Eso no es lo que se hará. No por gusto a los Bulls los dirige Phil Jackson, uno de los mejores jugadores de baloncesto de todos los tiempos y el mejor entrenador de la NBA en ese momento. Jackson, estudioso del Zen, de las prácticas de los indios norteamericanos y de Tzun Tsu, sabe que el enemigo espera que Jordan reciba la bola para buscar la canasta salvadora. Y si eso es lo que espera el enemigo, hay que hacer otra cosa, la jugada inesperada, la ilógica, la irracional. Por eso, decide sacar del banco a un jugador que ha tenido muy pocos minutos en la campaña (tan discreto es, que la historia no lo recuerda), pero que es un gran tirador de tres puntos. Traza su táctica: Jordan y Pippen «arrastrarán» la defensa de los contrarios, su «arma secreta» se parará en el lugar que más cómodo le resulte, recibirá la bola y lanzará de tres, para ganar el encuentro. Cuando se reanuda el juego, los Suns persiguen a Jordan y a Pippen, como si no hubiera más jugadores en la cancha. La bola entonces vuela hasta las manos del tirador anónimo que apunta, se eleva, lanza y... suena el silbato. El juego se ha acabado, pero la pelota ya está en el aire. Es una fracción de segundo cuando todo Chicago y Arizona aguantan la respiración. Y finalmente ¡Choss!, la bola entra, quemando los cordeles. ¡Tres puntos! Los Suns no se lo creen. Arizona en pleno no entiende nada. ¿Qué pasó? se preguntan muchos. ¡Los Bulls de Chicago son campeones otra vez!

La jugada ilógica, irracional, loca, se ha vuelto lógica, obvia. Después de hacerla todos la aprueban, la aplauden. «¡Phil es un genio!», dicen algunos. Y probablemente sea cierto. Phil Jackson es un genio de la dirección y no solo del baloncesto. Aplicó por primera vez el llamado triángulo ofensivo, desarrolló toda una familia holística de métodos de entrenamiento, hizo practicar la filosofía oriental a sus discípulos. En otras palabras, cambió muchas cosas en este deporte. Y lo que más interesa en este momento: ¿qué le puede enseñar a los empresarios? Para responder esta interrogante es preciso analizar la porción de historia que se narra en este trabajo. Jackson tenía que lidiar con personalidades muy fuertes, como la de Jordan, el mejor jugador de deportes con pelota del siglo XX, junto a Pelé. ¿Cómo hacerlo? ¿Con métodos autocráticos («Esto es así porque yo lo digo»)? No, se ganó el respeto y la disciplina de hombres difíciles, por su prestigio, por su inteligencia. No solo era el director del equipo, sino también el líder. Por eso Jordan le obedeció. En segundo lugar, Jackson sabía que en ese ambiente competitivo, al igual que el mundo empresarial actual, había que hacer lo que los competidores no esperaran. Esa es la jugada ganadora, la imprevista, la sorprendente. Esta es equivalente al producto nuevo, al servicio novedoso e inexistente previamente, se trata del valor agregado adicional que los

competidores no ofertan, es lo que confiere la ventaja competitiva necesaria para posicionar al producto y a la empresa, para ganar cuotas de mercado. En tercer lugar, Jackson nos enseñó que hay que confiar en las personas de la organización, al igual que Chávez, Anglada y Pineda. Si no se confía en ellos, ¿para qué se tienen? Hay que valorarlos, conocerlos y darles la responsabilidad de aquello que pueden hacer bien. Así, cuando reciban confianza, crecerán y puede que hasta anoten la canasta ganadora. Así los empoderamos.

Por otro lado, ese Jackson culto, informado sobre distintas corrientes filosóficas, creativo, muestra también un camino correcto: el directivo necesita conocer mucho más que aquello en lo que trabaja. El directivo tiene que estudiar, leer, aprender. El conocimiento estimula la inteligencia. Y nos hace querer aprender más y ser mejores, puesto que se trata de un círculo virtuoso. Así se pueden domar toros, con los sueños.

Ronaldo Veitía y el valor de los valores

¿Cómo se puede ganar olimpiadas contra oponentes mejor alimentadas, mejor vestidas, con mejores niveles de vida? ¿Cómo se puede ser campeonas entrenando en gimnasios mal concebidos, en malas condiciones, contra malos equipos, con los cristales de las ventanas rotos? ¿Cómo se puede derrotar en judo a los inventores del judo? Cualquier lector aguzado sabe que se está hablando del equipo cubano femenino de judo, con tantas medallas olímpicas, mundiales y panamericanas, entre otras, que no tienen donde ponerlas. Y lo que resulta aún más increíble es que hasta hace pocas décadas ninguna cubana practicaba judo. ¿Quién es el responsable de esa locura sublime? Es ese gordo inmenso que se sienta en la esquina de las cubanas en todos los tatamis de las competencias internacionales que los cubanos vemos en la TV, el Sr. Ronaldo Veitía, máster en Ciencias Pedagógicas y uno de los mejores entrenadores de judo del mundo en todos los tiempos.

¿Cómo lo logra?, ¿cómo lo hace? Por supuesto, él dirá modestamente que no es el único responsable, que es un trabajo colectivo y tendrá razón. Pero en todo grupo de trabajo hay un líder, y, en este caso, es el profesor Veitía. Dirá también que el éxito viene de una combinación de factores: el trabajo duro, el entrenamiento bien planeado, la táctica correcta en los combates, entre otros. Y, otra vez, tendrá razón. Pero, tras años de estudio, sé que hay un factor que descuella por encima de los demás: los valores éticos que ha sabido inculcar en sus pupilas y en el resto de su colectivo técnico. Lo he visto en decenas de entrevistas, donde ha explicado las razones de sus éxitos (y de algunos de sus fracasos también) y siempre hace alusión a los valores que definen el accionar de sus muchachas. Menciona la disciplina, el amor al trabajo fuerte, el entusiasmo, la valentía, el patriotismo, el espíritu de equipo. También he constatado esos sentimientos, esa cultura, en sus «niñas», como les dice cuando han sido entrevistadas. En sus entrenamientos se ve mucho sudor, algunas lágrimas y algo de sangre también. Las medallas se ganan en los entrenamientos; y después, en la competencia, pues a ganar. Pudiera pensarse que el profesor Veitía es un tirano de los gimnasios, un dictador de los tatamis. Pero la realidad dice otra cosa: todo el mundo lo quiere, técnicos, deportistas; porque aplica lo que exige. Y es sincero, franco. Pero además, es un hombre sabio, que puede ser paternal y muy cariñoso con sus muchachas.

Los valores en el deporte están bien, son necesarios, pero, ¿y en la vida empresarial? ¿Se les puede exigir a los trabajadores disciplina, espíritu de grupo, sacrificio? ¿Pueden y deben los directivos empresariales entregarse a su trabajo, predicar con el ejemplo, dar más de lo que exigen, ser respetuosos, amables a la vez que exigentes y comprensivos? En otras palabras, ¿la ética y los valores humanos deben formar parte de la cultura de cualquier organización empresarial, de cualquier organización? Por supuesto que sí. Las mejores empresas mundiales, las organizaciones líderes en el mundo, son instituciones con sólidos sistemas de valores, respetuosos de los clientes, de sus propios trabajadores, del medio ambiente. Apple, Samsung, IBM, Ford, Toyota, por solo citar algunos, tienen una ética que han respetado y les ha llevado al liderazgo estratégico, a pesar de fracasos y de las malas épocas. El público percibe eso y les ha premiado con su preferencia.

Los valores, además, son rentables. Proporcionan beneficios. Por ejemplo, Toyota es la segunda vendedora de autos en el mundo, porque es conocido su compromiso con la calidad. Las personas entonces compran sus autos, seguros de que son buenos.

En los últimos años, varios autores (Dolan, 2000; Díaz, 2010) han dedicado mucha atención a la ética y los valores en los negocios y en el mundo empresarial en general. Los directivos deben estudiarlos; pero también deben estudiar el ejemplo de liderazgo de entrenadores exitosos como el profesor Veitía. Los sueños, para que se conviertan en una realidad sólida y estable, deben basarse en valores éticos.

Billy Beane o como 49 millones le ganan a 150

Tal vez la personalidad más conocida de las estudiadas aquí sea William «Billy» Beane, gerente general de los Atléticos de Oakland. Decenas de millones de personas vieron *Money ball*, la película que narra como con una nómina de alrededor de 49 millones de dólares, los Atléticos derrotaron a equipos mucho más ricos, como el Boston, los Yankees o los Dodgers. Y es que tras el monto de la nómina, está la calidad de los jugadores. Sencillamente, los mejores cobran más y están donde está el billete grande. La película nos hace reflexionar sobre algo que todos conocemos, pero que paradójicamente muchos directivos no aplican: sin información no se puede dirigir. Y más allá, muchas veces tenemos la información en nuestras bases de datos, pero no sabemos buscar en ella las respuestas interesantes y útiles a los problemas que nos agobian.

La esencia de la película es como Beane, apoyado en su ayudante, un brillante graduado de Harvard en Ciencias Empresariales (ese es quizás el otro mensaje interesante del filme, usar adecuadamente a su personal), aplica técnicas informáticas de minería de datos para encontrar soluciones a su gran problema, crear un equipo competitivo con un mínimo de recursos. Esas técnicas le permiten encontrar a jugadores, aparentemente poco cotizados, pero que pueden rendir al más alto nivel.

La mayoría de nuestros directivos no conocen y no saben aprovechar herramientas como la minería de datos. Beane tampoco sabía lo que era y probablemente no lo sabe aún; pero buscó a quién sí lo sabía y confió en él. Existen muchos graduados de nuestras universidades que saben cómo obtener información a partir de la minería de datos, la investigación de operaciones, la

administración financiera, entre otras técnicas, que son muy útiles en la gestión empresarial. ¿Por qué no utilizarlos y despreciar la ciencia y la técnica? ¿Por qué mantener una gestión tan primitiva? El problema no debe radicar en entregar a tiempo los estados financieros, sino en ser capaces de analizar la información que está en ellos, para tomar las decisiones necesarias. Solo así los sueños pueden ser eficientes.

Alcides Sagarra y el entusiasmo

El profesor Alcides Sagarra, doctor en Ciencias del Deporte, ha sido uno de los entrenadores deportivos más exitosos de todos los tiempos. ¿Cuántas medallas olímpicas y mundiales conquistaron sus boxeadores? Muchas más que las ganadas por decenas de países de cientos de millones de habitantes. No lo he conocido, pero he estudiado su accionar y sus criterios, vertidos en varias entrevistas y apreciado en las competencias en que lo he visto actuar. Sus boxeadores lo adoraban. Él era el único que podía gritarles y hasta darle un bofetón a esos hombres recios. Creó una filosofía del entusiasmo: «salir a ganar», esta era siempre la consigna. Atacar sin descanso, pegar, luchar, no detenerse. Claro, en ocasiones, no era fácil hacerlo, pues cada boxeador tiene un contrario enfrente, y este también traía sus ideas y su táctica.

En una empresa, métodos como los de Sagarra pueden ser utilizados. Es la filosofía del entusiasmo, del orgullo. Los líderes empresariales tienen que lograr que sus trabajadores se sientan ganadores y que actúen como tal. Tienen que perseguir la fabricación de los mejores productos, la prestación de los mejores servicios. Deben sentir que hacen su mejor esfuerzo y que logran productos y servicios de alta calidad y es preciso que se sientan honrados de trabajar donde trabajan. El orgullo empresarial tiene que ser logrado, como lo hacen en Microsoft, en Sumitomo, en IBM, y también en los pequeños timbiriches que venden tamales o café. El entusiasmo y el orgullo por el trabajo son imprescindibles para hacer de un grupo de personas un equipo ganador. Solo así los sueños más exigentes pueden lograrse.

El filósofo Guardiola y la identidad de las organizaciones

Todos conocen a Pep Guardiola, antiguo jugador del Barza y de la selección española, entrenador del Barcelona, con quién ganó todo lo que se puede ganar en cinco años, y del Bayern de Múnich. Pep se ha creado, merecidamente, un aura de elegancia, inteligencia, de caballerosidad y sobre todo de mística, alrededor de su trabajo con el Barcelona, con él este equipo logró una gran cantidad de ligas y de copas y cuanto trofeo se da en el fútbol de alta competición.

Pep se formó en la escuela del club y ya jugaba en él cuando el holandés Johan Cruyft insertó en el cuerpo catalán, el estilo de fútbol total que había nacido en los equipos holandeses. En el Barcelona, ese estilo se desarrolló de la mano – o de los pies, sería mejor decir– de jugadores geniales como Xavi Hernández y Andrés Iniesta (este último no es catalán), los cuales se unieron al argentino-catalán Leo Messi para ganarlo todo.

Detrás de esos éxitos se encontraba Guardiola, con su filosofía defensora del estilo del fútbol total, pero con la elegancia y la delicadeza de esos grandes

jugadores. En su cénit, el fútbol del Barcelona tenía mucho de arte. Parecía que las zapatillas de los jugadores eran de seda. Se llegó a decir que era el mejor equipo del mundo, y sus resultados lo avalaron. El Barza acariciaba el balón, trenzaba delicadas jugadas y anotaba goles. Y Pep defendía el estilo casi más que los resultados. Era su concepto futbolístico, su forma de entender el deporte.

¿Era su filosofía, su estilo, su táctica y su estrategia la causante de los éxitos, o sencillamente la confluencia de genios y de talento en la cancha? Poco importa ya. La realidad es que tras el estilo, tras el concepto, estaban los triunfos. Ello creó un sello para el Barcelona y marcó una época futbolística. Ese sello fue su identidad, la que lo definió como club y le dio connotaciones históricas.

Precisamente, en el concepto de «identidad» quiero detenerme. Se trata de la «lógica mediante la cual actúa la organización y la diferencia de las demás» (VV. AA., 2010, p. 119). Los mismos autores citan a Strategor, el cual la define como «un proceso dinámico por el cual las aspiraciones y las acciones de los miembros de una misma organización convergen hacia un determinado atributo, vertebrando así la identidad» (p. 120). Estos reconocen además tres enfoques de identidad: centrados en la actividad, en un modo de comportamiento y en el líder. Evidentemente, se puede reconocer en la actividad del Barcelona, un cuarto enfoque, caracterizado por la integración de los otros tres citados.

La identidad es la característica más destacada que podemos aprender de Guardiola. Las mejores empresas e instituciones la tienen, la fertilizan y la defienden. Los sueños, cuando son reales, se basan en una identidad.

Vicente del Bosque y el sistema: la conexión total

El Marqués Del Bosque, don Vicente o, simplemente, «el bigotón» Del Bosque, es uno de los entrenadores de fútbol más exitosos de todos los tiempos. Campeón de Europa y del mundo, solo él puede decir esto. Su equipo, España, «la Roja» o «la Furia Roja», le ha dado al mundo ocho años del fútbol más hermoso que se haya jugado. Es como si el Brasil de Pelé y Tostao, aquel del «*jogo bonito*», hubiera rencarnado en unos españoles educados, elegantes, corteses.

España, bajo la dirección de Del Bosque, representa lo que debe ser el fútbol y el deporte. En ese no hay mordidas a los contrarios, no hay piñazos en las espaldas de los competidores, no hay patadas mal intencionadas, no hay «manos de Dios o del Diablo» ayudando en las trampas, no hay drogas para mejorar el rendimiento, no hay arrogancia ni violencia. En ese fútbol hay imaginación, elegancia, destreza, atletismo, entusiasmo y caballerosidad. Existe una disposición técnica del más alto nivel. Cada jugador, en el campo o en el banco, sabe lo que tiene que hacer, pero con espacios para su individualidad, para su creatividad. Cuando se ve jugar a España, se está observando el arte hecho deporte, hecho sistema de trabajo.

El fracaso de España en el mundial de 2014, también bajo la dirección de Del Bosque, no implicó el fracaso de su metodología: sencillamente fue adoptada y continuada por el genial equipo campeón de Alemania, que, con hombres más jóvenes y frescos, conquistó el máximo galardón y reafirmó la necesidad y la conveniencia de la dirección basada en el sistema.

Del Bosque es el hombre del sistema total. Ha logrado que cada cual en su posición, en su trabajo, cada uno con su objetivo, sepa lo que tiene que hacer.

Todos y cada uno lo saben, y no solo su papel, sino también el de los demás. Ninguno tiene vocación de líder autocrático. Todos saben que el gol lo anotará el que esté determinado para ello y pueda lograrlo, en un momento dado. Por eso el mediocampista Iniesta, y no los delanteros Torres o Villa, anotó el gol del campeonato contra Holanda y todos se alegraron. Eso es un sistema. Así deben ser todos los equipos deportivos y también las organizaciones.

Una empresa, una universidad, una oficina estatal deben funcionar como sistemas. Este implica integración, sinergia, apoyo mutuo, objetivos comunes; y existe porque, individualmente, los miembros que lo integran no pueden lograr los objetivos y las metas comunes por sí solos. El sistema no es una suma de individualidades, es una integración de esfuerzos y capacidades y resulta tan fuerte, que subsiste aunque algunos de sus miembros ya no estén. Por otro lado, en él no puede haber contradicciones o desconexiones. En la empresa o la oficina de atención a la población, no puede haber espacio para el «no lo podemos atender porque el especialista que se ocupa de eso no vino hoy», ni para «falta la firma del subdirector, pero está de vacaciones», ni tampoco para «yo no sé de eso, pues ese no es mi trabajo». El sistema siempre tiene que funcionar y es, para que pueda hacerlo, antiburocrático. Por eso hay que estudiar a Del Bosque, a George, a Jackson y a otros grandes entrenadores que hicieron del sistema un concepto práctico, de constante aplicación. Indudablemente, hay que sistematizar los sueños.

Conclusiones

La observación y el estudio del accionar de estos destacados dirigentes deportivos no solo debe resultar agradable y útil, el secreto de su éxito debe ser compartido con todos los interesados en la dirección de empresas. Resulta impresionante cómo estos directivos de altísimo nivel, aplican técnicas, herramientas y métodos que nacieron y se desarrollaron para ser aplicadas en un entorno empresarial. Ellos demuestran qué se puede y qué se debe hacer. Son especialistas, pero también personas cultas en general, por ello son capaces de asimilar elementos aparentemente ajenos a su ámbito. Nos enseñan que en la dirección de organizaciones hay que ser creativos e imaginativos, y que las decisiones se basan, sobre todo, en el sentido común. Y lo hacen con el ejemplo y, lo que es mejor aún, agradablemente. De esta manera han logrado cumplir sus sueños y su ejemplo nos puede ayudar a cumplir los nuestros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCO, L. (2013): «De microempresas a gigantes», *Revista de Investigación Científica Ciencia y Tecnología*, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.
- CODINA, A. (2010): *Inteligencia emocional para el trabajo de dirección. Aptitudes y herramientas*, Universidad Libre de Colombia.
- DÍAZ, C. (2010): *Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos gerenciales*, OPSU, Fondo Editorial, Caracas.

DOLAN, S. (2000): *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*, Gestión 2000, Barcelona.

IMAI, M. (1986): *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York.

LAUDON, K. C. y J. P. LAUDON (2007): *Sistemas de información gerencial. Administración de la empresa digital*, Pearson Educación, México D. F.

SANTESMASES, M. (1991): *Marketing. Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.

URWICK, L. y E. F. BRECH (1986): *La historia del Management*, Ediciones Orbis, Barcelona.

VV. AA. (2010): *Estrategia organizacional*, Editorial Félix Varela, La Habana.

RECIBIDO: 28/1/2015

ACEPTADO: 20/2/2015

Lázaro J. Blanco Encinosa. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección,
Universidad de La Habana. Correo electrónico: lazaroj@ceted.uh.cu

NOTAS ACLARATORIAS

1. Este artículo se escribió en junio de 2014, George murió el 31 de mayo de ese año.