

Ejercicio N°3

El Estratega del Cambio

En la cabeza del entrenador de la selección chilena Marcelo Bielsa existe una fórmula que, como las matemáticas, funciona gracias a la aplicación y el esfuerzo. Es el método Bielsa de liderazgo y estrategia, un caso de estudio que tiene los siguientes principios claves:

Transpiración v/s Inspiración

Todos quienes lo conocen coinciden: el trasandino es un metódico, perfeccionista y esforzado, valores que tuvo que aplicar en él mismo para convertirse en el reconocido entrenador que ha llegado a ser (elegido el mejor seleccionador del mundo en 2001, el segundo en 2004 y el tercero en 2008).

Su mentor, Jorge Griffa, recuerda: "Le inculqué la idea del esfuerzo extra para llegar al objetivo; de lo contrario se cae en la improvisación. Esas cosas me parece que lo marcaron". Y tanto lo hicieron, que estuvo dispuesto a inculcarlas en los jugadores chilenos, a pesar de los augurios de algunos entrenadores criollos que, desde el comienzo, se mostraron incrédulos: "Al chileno no le gusta entrenar fuerte. Queda fundido, no le gustan las concentraciones, reclama por la comida del hotel, que las camas no son buenas, que el bus es incómodo. Reclama por todo". Hasta que Bielsa los llevó a entender que lo primero es la transpiración; luego, la inspiración.

Reflexión v/s Acción

Pero la transpiración está lejos de ser sinónimo de fuerza bruta. Por el contrario, si hay algo que distingue a Bielsa es que piensa. No sólo es un hombre culto e instruido -lo último que lee de los diarios es el cuerpo deportivo-, sino que dedica largas horas a estudiar y reflexionar.

A diferencia del clásico jefe, que se pregunta qué tenemos que hacer, y lanza a su gente a la acción, el rosarino pone foco en lo que sus dirigidos deben aprender, y provoca en ellos cuestionamiento. "Te marca detalles imperceptibles para la gente normal y también para los jugadores. Esas cosas aumentan el margen para ganar los partidos", dice un ex dirigido suyo.

Ser un buen estratega, en cualquier ámbito, pasa por cuestionarse cosas y hacer que otros se las cuestionen, y Bielsa lo hace, en asuntos futbolísticos y más allá.

Dar órdenes v/s Movilizar

Antes de poner el acento en el mensaje que quiere transmitir, Bielsa busca entender en qué está la persona que lo va a recibir. Así, por ejemplo, habla detenidamente con los jugadores de menor autoestima, recordándoles su juventud luchadora y pobre, y haciéndolos sentir trabajadores, dignos, casi heroicos.

Los videos son uno de sus recursos fundamentales para movilizar, pero los usa de un modo en que ningún otro entrenador lo hace. En lugar de aburrir exhibiendo la grabación completa de un partido, Bielsa edita videos de no más de siete minutos, mostrando a un jugador lo que hace bien y lo que hace mal, y abriendo una conversación franca. Imposible mejor retroalimentación.

No es casual, a nivel grupal, escuchar una arenga movilizadora como ésta: "En las peleas callejeras hay dos tipos de golpeadores. Está el que pega, ve sangre, se asusta y recula. Y está el que pega, ve sangre y va por todo, a matar. Muy bien, muchachos: vengo de afuera y les juro que hay olor a sangre".

Estructura v/s flexibilidad

El eterno dilema de cualquier gerente general. Orden, estructura, procesos, sistematización, pero con suficiente flexibilidad para aprovechar las oportunidades que se presentan.

A Bielsa se lo acusa de ser excesivamente mecanicista, de ensayar jugadas una y mil veces, hasta que el margen de error casi desaparece, pero restando creatividad a sus equipos. El rosarino es consciente del dilema y lo trabaja bien: "Quiero equipos ordenados y no mecanizados, donde se repitan algunas posiciones y podamos desmarcarnos y luego volver rápidamente a marcar. El fútbol actual es muy ágil, cambiante, sorpresivo y dinámico. Eso hace que las composiciones iniciales de un equipo se modifiquen infinidad de veces en el partido".

Proceso v/s Resultados

Es el síndrome de Wall Street, y de cada vez más empresas y políticas públicas, incluyendo la educacional. El énfasis se pone en el qué, descuidándose el cómo; los aplausos vienen por los logros de corto plazo, no importando el aprendizaje de largo plazo; la obsesión con los resultados impide mirar el proceso.

Bielsa sabe que debe mostrar resultados, pero entiende bien que lo que hace sustentable su trabajo es el aprendizaje que se puede extraer del proceso. Sólo así el cambio se hace sostenible. Y las derrotas juegan un rol fundamental en ello,

como ocurrió de modo visible con las goleadas de que fue víctima la selección ante Paraguay y Brasil, de local.

Esta reflexión suya lo dice todo: "Los momentos de mi vida en los que he crecido tienen que ver con los fracasos; los momentos de mi vida en los que he empeorado, tienen que ver con el éxito. El éxito es deformante, relaja, engaña, nos vuelve peor, nos ayuda a enamorarnos excesivamente de nosotros mismos; el fracaso es formativo, nos vuelve sólidos, nos acerca a las convicciones, nos vuelve coherentes. Si bien competimos para ganar, y trabajo lo que trabajo porque quiero ganar en cuanto compito, si no distinguiera qué es lo realmente formativo y qué es secundario, me estaría equivocando".

Tensión v/s Contención

"Marcelo logra el cariño desde la lejanía, no necesita estar frotando la espalda de los jugadores para ganar su afecto". En estas pocas palabras está recogido el anhelo de todo aquel que dirige a otros: cómo desafiar a las personas para que evolucionen y también, ser querido por ellas. En otras palabras, cómo tensionar y contener al mismo tiempo.

En un entrenamiento previo a un partido por las Clasificadorias, ante las constantes jugadas acrobáticas de Arturo Vidal, Bielsa lo detuvo y se le acercó, señalándole energicamente: "Todo lo que usted hace es un desorden. De nada sirven las piernas a la altura de la cabeza. Si quiere jugar conmigo, debe hacer el trabajo que se le pide, no el que usted cree que hace falta". Vidal quedó en estado de shock.

Pero eso fue poco frente a la tensión general que Bielsa produjo, a nivel nacional, cuando se atrevió a enfrentar los partidos de visita ante Bolivia y Venezuela dejando fuera a figuras como Jiménez, Valdivia y Vidal para apostar por jóvenes que ni siquiera jugaban de titulares en sus equipos. Eran la quinta y sexta fecha, después de haber sido goleados por Paraguay en casa y llevando cuatro puntos en la cuenta. Fue su momento más crítico, en el que hizo evidente que su apuesta no era tener excelentes jugadores, sino producir un cambio de mentalidad y estilo en un plantel completo, y por extensión en el fútbol chileno. Su apuesta no era el triunfo a corto plazo, sino la victoria permanente, generando un cambio profundo en sus dirigidos. Generando aprendizaje, aunque doliera.

Estudioso y conocedor de la naturaleza humana, sabe que los cambios se producen con tensión, dentro de un ambiente contenedor.

Responsabilidad v/s Evasión

Son pocos los entrenadores -y los jefes- que están dispuestos a reconocer sus errores públicamente. Bielsa lo hizo entonces y lo ha hecho en otras ocasiones, asumiendo su responsabilidad en lugar de evadirla. La intención de fondo es que todos sus jugadores operen con la misma lógica, evitando echarle la culpa a la cancha, al clima, al rival, a la hinchada, al compañero, al entrenador o al empedrado.

El aprendizaje y el cambio se dan cuando entendemos que somos parte del problema, asumiendo la cuota de responsabilidad que nos cabe en su solución. Bielsa lo sabe, tanto como Obama, quien no tiene temor en decirle a la comunidad afroamericana de su país que deben aspirar a ser más que basquetbolistas y raperos, que deben asumir su responsabilidad y dejar de culpar al sistema por su destino. "We can, yes we can", si dejamos de evadir y enfrentamos los desafíos.

Coherencia v/s Exitismo

Hace dos décadas que Bielsa comenzó su carrera como entrenador, y hace dos años que asumió la dirección de la selección chilena. El reconocimiento y el dinero no tardaron en llegar, pese a lo cual el rosarino sigue apegado a los mismos pilares valóricos de antaño. Que ha evolucionado, por supuesto, siendo hoy un profesional mucho más completo y con más herramientas de las que antes tenía, pero la persona se ha conservado. "Estoy absolutamente convencido de que la fama y el dinero son valores intrascendentes. Pasa que, claro, nos los describen con un peso tan significativo que parecería imposible resistirse a valorarlos".

Rodeado de jugadores que manejan autos de lujo, hasta hace poco ni siquiera tenía auto. Terminó comprándose un Toyota para recorrer el sur del país con su mujer e hijas. Sigue viviendo en Pinto Durán, levantándose de madrugada para afinar los detalles técnicos, incluido el largo del pasto de la cancha. El mismo pasto cuyo reemplazo financió el propio Bielsa, con el dinero que quiso pagarle a la ANFP por una decisión mal tomada por él mismo: haber pedido una mejora de instalaciones de Juan Pinto Durán que luego, a su juicio, resultó sobredimensionada.

Al final, querer ser un estratega del cambio quizás provenga de tener valores profundos, que tienen que ver con ayudar a otros a superarse, a ser mejores jugadores, pero, por sobre todo, mejores personas. "Uno vive y necesariamente necesita jerarquizar virtudes; decir éstas son las virtudes que rescato en los demás y quisiera para mí, que respeto, que valoro. A mí el deporte me dio ese parámetro. Yo aprendí por el deporte que la generosidad era mejor que la

indiferencia, aprendí el valor de la significación del coraje, aprendí la importancia del esfuerzo y aprendí lo trascendente de la rebeldía. Son los tres o cuatro elementos con que yo después traté de orientar mi vida. No necesariamente tienen que ser ellas las elegidas, pero sí es indispensable que uno sepa cuáles son las virtudes alrededor de las cuáles quiere vivir".

*Fuente:
Revista El Sábado*