

## Pep Guardiola y el arte de innovar

### Pep Guardiola and the art of innovating

Carlos Fernando Parra Moreno <sup>11</sup>

Ricardo Benjamín Perilla Maluche <sup>12</sup>

La innovación normalmente se le confunde con la invención. Con la publicación en 1934 del libro “La teoría del desenvolvimiento económico” de parte de Joseph Schumpeter se plantea desde la economía teóricamente el concepto de innovación, para quien este concepto es fundamental para el desarrollo económico al transformar en todas las esferas una sociedad. Para Schumpeter la innovación es “la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión” (Ángel, 2009, p.3).

La innovación puede ser un concepto ambiguo, ya puede implicar un proceso o un resultado. Desde el primero, según la definición que plantea “la OCDE (1990) en el Manual de Frascati se trata de la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método para proporcionar un servicio social” (Jordán, 2011, 48). Desde el resultado puede entenderse la innovación como “el producto, el equipo o el servicio nuevo o mejorado que se impone en el mercado” (Ibid., 2011, 48).

Para que algo sea considerado innovación debe ser exitoso en el mercado. Un buen ejemplo de esto es el entrenador de fútbol Joseph Guardiola. El no inventó el fútbol, no inventó una forma de jugar, simplemente innovó incrementalmente mientras ganaba, aprendía de errores y de las experiencias positivas, porque normalmente se aprende o corrige sobre las primeras. La llegada de Guardiola al Barcelona F.C. no fue fortuita. Llega a uno de los clubes más grandes del mundo a enfrentar problemas como: bajo rendimiento de los jugadores, bajos resultados positivos del

equipo, problemas de “roscas”, falta de pertenencia, muchos caciques, poco relevo generacional e inclusión de talentos de la casa, un sistema de juego obsoleto y repetitivo, entre otros elementos.

La junta directiva ve la necesidad de contrarrestar esta problemática y decide ir a la búsqueda de un director técnico que dé solución a estos problemas. Tras indagar y buscar personas acordes al cargo, no se concreta algo que de esta salida. Decide la junta directiva dar la oportunidad a alguien de la casa con algo de experiencia, pero con una propuesta seria centrada en cambiar las “viejas reglas” y con un tinte innovador. Es así como sorprende con su propuesta y logra ganar 14 títulos en cuatro años, pero lo anterior planteó una nueva forma de organización y planeación de un equipo de fútbol.

La propuesta de Guardiola no es aleatoria, no es azar, esta requirió de toda una innovación en el proceso de planeación y de toma de decisiones. Este proceso innovador puede entenderse desde varias etapas o momentos para ser implementado desde una visión sistémica, donde el todo sea más que la suma de las partes. En primera instancia, Guardiola desea conocer cada uno de los elementos que conforma el equipo, es decir, la “organización”. En este sentido conoce las características físicas, actitudes y aptitudes, su entorno familiar, sus necesidades etc. para saber con qué “material cuenta” y de esta forma aprovechar sus recursos y capacidades.

11.- Docente Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios. Doctorando en Administración de la Universidad de La Salle. Economista de la Universidad del Ibagué, Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Magíster (c) en Economía, Universidad Externado de Colombia. Integrante del grupo de investigación GIETO. e-mail cfparra@ut.edu.co

12.- Administrador de empresas y especialista en gerencia de proyectos de la universidad del Tolima. Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva y Doctor (c) en Administración de la universidad Externado de Colombia. Profesor de planta de la universidad del Tolima. Integrante del grupo de investigación en economía y teoría organizacional GIETO. rbperillam@ut.edu.co

En un segundo momento, asume que el equipo y sus resultados son una responsabilidad de todos, es un fútbol socialista, una forma de distribuir por igual responsabilidades y funciones, donde alguien no es más que otro. No se trata de ser el más ofensivo y creer que con eso se gana, porque la historia también ha colocado ganador a equipos defensivos como es el caso de la selección italiana, por tanto, se busca un equilibrio funcional del equipo. El tercer aspecto para tenerse en cuenta es conocer al adversario, como piensa, como actuará ante mis movimientos, es decir, cuál es su comportamiento estratégico, para de esta forma identificar sus debilidades y garantizar el éxito.

El cuarto momento, es considerar que la dirección técnica es un proceso de innovación incremental y de planeación, que no deje los resultados al azar. En este punto es importante dos aspectos: aprender de los errores y crear la capacidad prospectiva de cada uno de sus miembros. En el primero, se propende aprender las lecciones que dejan las derrotas, es ser estudioso de los eventos (análisis de DOFA) para poder sacar ventaja frente al rival, esto se logra al conocer y soportar la toma de decisiones a partir de la planeación organizacional. Respecto a la capacidad prospectiva se espera tener una buena visión del campo y del juego, esto es anticiparse a los hechos.

Como cuarto elemento, Guardiola propone rodearse de los mejores recursos humanos que aporten de forma específica en cada una de las funciones de la organización, pero también logra innovar dentro del campo de juego al plantear alternativas tácticas de

ciertos jugadores para que sus movimientos fueran más flexibles, tal es el caso del “falso nueve” con Messi, esto con el propósito de tener un “sistema totalmente dinámico” (Oppenheimer, 2014, p.103). Finalmente, todo lo anterior se logra a partir de una dirección basada en el liderazgo y no en la gerencia tradicional. El éxito se logra con sus jugadores, con sus recursos y capacidades, no con la improvisación o el desempeño individual. Los miembros de una organización, en este caso el equipo, perciben los movimientos de su líder, y aceptan trabajar con él dependiendo de la escala de incentivos que él promueva y una de ellas es su forma de liderar la organización, así lo plantea Guardiola al decir que “los jugadores que diriges no son tontos: si te ven dudar, lo captan al vuelo, al instante, al momento (Ibid., 2014, p.104).

La innovación es un proceso que permite muchas ventajas en una organización, si es bien entendida y aplicada, se puede ganar mucho de esta, por eso uno de sus objetivos es lograr posicionar a la empresa, al producto o servicio como líder en un mercado. La innovación implica y permite procesos de planeación en todas las áreas funcionales para alcanzar la meta, como dice Guardiola, “Se puede ganar de mil maneras. Todas válidas. Todas sirven” (Ibid., 2014, p.102). Latinoamérica, en especial Colombia está en mora de incentivar la innovación dentro los diferentes niveles educativos que promuevan a partir de un apoyo del Estado y de la empresa privada un desarrollo económico acorde a las nuevas condiciones históricas.

# Referencias Bibliográficas

Ángel-Álvarez, B. E. (2009). El concepto de innovación. Lupa Empresarial. Recuperado a partir de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/534>

Jordán-Sánchez, J. C. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *PER-SPECTIVAS*, (27),47-71. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231004.pdf>

Oppenheimer, A (2014). *Crear o morir, la esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Penguin Random House.