

Capítulo 1

Cultura

*La cultura moldea las expectativas y creencias,
que a su vez influyen en el comportamiento.*

*El comportamiento forma hábitos, y los hábitos
determinan el futuro. Todo comienza con la cultura.*

Crea una cultura ganadora

Mike Smith



En enero de 2008, me contrataron como el entrenador principal de los Atlanta Falcons. Por lo general, los nuevos entrenadores heredan situaciones inestables. Es raro reemplazar a un entrenador exitoso, como Bill Walsh después del *Super Bowl XXXIII* o Bill Cowher después del *Super Bowl XL*. Cuando me uní a los Falcons, el equipo había atravesado muchas dificultades y siempre tenía problemas para mantener un rendimiento constante a lo largo de su historia. En sus 42 años, los Falcons nunca habían logrado temporadas de victorias consecutivas. De 2000 a 2007, el equipo tuvo cinco entrenadores diferentes. La temporada de 2007 fue más desafiante de lo habitual, ya que el entrenador principal renunció después de 12 juegos y el mariscal de campo de la franquicia fue a prisión federal. Estos eventos, aunque no fueron culpa de los dueños y ejecutivos de los Falcons, crearon un ambiente disfuncional. De más está decir que la cultura del equipo era un caos.

Jon y yo analizamos el estado de la organización varias veces. Estaba claro que para transformar al equipo, el primer

paso era transformar su cultura. Aunque estaba ansioso por abordar cuestiones tácticas y trabajar con el gerente general de primer año, Thomas Dimitroff, para ajustar la plantilla, el enfoque principal tenía que estar en crear una cultura ganadora en la que cada miembro pudiera mejorar y sobresalir. No solo crear una cultura para el equipo sino también para la organización.

Construye tu cultura de arriba abajo

Mike Smith

Creo que la cultura se forma de arriba abajo, pero cobra vida de abajo hacia arriba. Para construir nuestra cultura, colaboré con el grupo de liderazgo (dueño, gerente general y ejecutivos), el equipo de entrenadores y el equipo de fútbol. Fortalecer la cultura entre los líderes implicaba reiterar las creencias, valores y expectativas compartidas que discutimos durante mi entrevista para el puesto de entrenador principal. Las conversaciones frecuentes en conjunto eran esenciales para comprender los cambios que estábamos haciendo.

A nivel del equipo, evaluamos a los jugadores según su carácter y actitud, no solo en sus habilidades futbolísticas. Para realizar los cambios en la plantilla no solo nos basamos en las habilidades de los jugadores en el campo, también consideramos las cualidades que cada jugador aportaba en el vestuario. Nuestro objetivo era tener jugadores que representaran positivamente a la organización tanto dentro como fuera del campo para asegurarnos de que fueran buenos compañeros de equipo y ciudadanos.

Nos aseguramos de que el dueño, Arthur Blank, comprendiera las razones detrás de los ajustes en la plantilla y cómo eran importantes para la cultura que queríamos lograr. Estos cambios, junto con nuestra filosofía y valores de entrenamiento, tenían como objetivo mejorar nuestra plantilla tanto dentro como fuera del campo. Evitamos agregar personas que no aportaran a nuestra organización, sin importar cuánto talento tuvieran. Con el apoyo del dueño y la gerencia, Thomas y yo nos propusimos construir una nueva cultura de equipo desde cero.

Durante el primer receso, con Thomas trabajamos codo a codo en múltiples reuniones diarias. Hicimos un esfuerzo consciente para reunirnos al inicio y al final de cada día para analizar todos los aspectos de las operaciones de fútbol. Las reuniones sobre el personal siempre se trataban sobre lo que un jugador podía aportar al vestuario y a la cultura del equipo. Entendíamos que construir un equipo implicaba más que solo incorporar a los mejores atletas. También discutimos el personal de apoyo y la interacción entre las operaciones de fútbol y el resto de la organización.

Construir una cultura de equipo no era suficiente; para un éxito sostenido, necesitábamos una cultura organizacional ganadora. Si trabajamos estrechamente con el grupo de liderazgo para definir y establecer la cultura, apuntamos a lograr esto. La aceptación del dueño y los líderes debía ser tan profunda como la de los jugadores. Para crear un equipo exitoso en el campo, necesitábamos que todos en la organización se comprometieran.

Todos crean tu cultura

Mike Smith

La cultura está compuesta por el propósito compartido, las actitudes, valores, metas, prácticas, comportamientos y hábitos que definen a un equipo u organización. Muchos entrenadores se enfocan solo en la cultura de los jugadores, pero todos en una organización la moldean. El éxito requiere que todos piensen, crean, hablen, se comporten en sincronía y se alineen con las mismas creencias, expectativas, comportamientos y hábitos. Thomas y yo rápidamente nos dimos cuenta de que necesitábamos reemplazar viejas creencias y comportamientos con nuevos pensamientos y acciones que todos pudieran seguir.

Por esta razón, en mi primer año, le di al equipo y a todos en la organización el libro de Jon Gordon *El autobús de la energía*. Esto incluía al equipo ejecutivo, operaciones, ventas y marketing, gerentes de equipo, personal de mantenimiento, cocineros y cualquier otra persona en el edificio. Llegar a todos en la organización de los Atlanta Falcons fue un desafío, pero prioricé conectarme con todos, y compartir el libro de Jon fue parte de este proceso.

Además de distribuir *El autobús de la energía*, pasé mis primeros meses como entrenador principal reuniéndome con tantas personas como fuera posible para presentarme y analizar sus trabajos en específico. Era crucial que entendieran su importancia para la organización y que iban a desempeñar un papel fundamental en el éxito de nuestro equipo en el futuro. Mi objetivo era una cultura unificada en toda la organización, no solo en el vestuario.

Quería construir *un equipo*, con *una cultura*. Creía que el personal de apoyo y los departamentos fuera del campo, que interactuaban con nuestros jugadores, también debían compartir una actitud positiva. Su orgullo y perspectiva mejorarían nuestras posibilidades de ser grandes dentro y fuera del campo. Mientras que los jugadores eran esenciales para construir un equipo ganador, también era importante que todos fuera del vestuario disfrutaran ser parte del proceso. Les comuniqué que mi función era ayudarlos en sus trabajos, y todos juntos construiríamos un equipo ganador. Durante años, respaldé mis palabras con acciones, lo que creo que impactó en gran medida en nuestra cultura y éxito general. Como líder, es crucial que tus acciones coincidan con tus palabras. Realizar una autoevaluación prácticamente a diario asegura que tus acciones se alineen con tus palabras y refuerces la confianza y la integridad. Debes hacer lo que dices, y decir lo que haces.

Las estrategias y tácticas están sobrevaloradas

Mike Smith

El atletismo profesional es una de las industrias más competitivas del mundo. La NFL promueve la paridad a través de mecanismos como un tope salarial estricto, la agencia libre y el sistema *draft*. Durante mis siete años en Atlanta, el 22 % de todos los partidos de la NFL se decidieron por tres puntos o menos, y el 45 % por siete puntos o menos. Este margen estrecho de error contribuye a la popularidad del juego y a la verdad detrás de la frase «en cualquier domingo todo puede suceder».

Los equipos invierten millones todos los años para ganar una ventaja y ser mejores que los demás equipos de la liga se enfocan en el rendimiento atlético, datos y esquemas innovadores. Todas esas acciones son valiosas y se debe hacer todo lo posible para mejorar tu organización. Cuando tienes que trabajar con los mejores atletas y entrenadores del mundo, existe una delgada línea entre ganar y perder. Tienes que estar preparado tanto física como mentalmente para competir cada semana. Debes contar con un gran plan de juego, los entrenadores deben elegir las jugadas correctas y los jugadores deben realizar las jugadas de forma eficaz. La ejecución de las jugadas es fundamental. Sin embargo, el aspecto más ignorado en los equipos deportivos, y que la mayoría de los entrenadores y líderes no logran comprender, es que tu cultura determinará si tu estrategia funciona y se puede mantener en el tiempo. Es la cultura que creas la que determinará si tus jugadores tienen un buen desempeño y ejecutan las jugadas correctamente.

Cada semana se presentan desafíos fuera de tu control, como lesiones y eventos impredecibles. Las estrategias y los planes de juego pueden cambiar, pero una cultura resiliente fomenta la resistencia, la pasión y la actitud necesarias para superar los obstáculos. Estrategias como *wildcat* o *spread option* pueden ir y venir. Algunas jugadas funcionan durante un tiempo hasta que los equipos rivales logran descifrarlas. Las tácticas y estrategias son importantes, pero una cultura sólida es la base sobre la que debe construirse tu organización. Y si lo haces de la manera correcta, tendrás éxito continuo. Nuestro éxito durante cinco años en Atlanta se construyó sobre este principio, y más adelante discutiré las lecciones que aprendimos estos últimos dos años.

Cultura sostenida equivale a éxito sostenido

Jon Gordon

Estoy completamente de acuerdo con Mike sobre la importancia de la cultura. Tuvimos numerosas charlas al respecto, y fue emocionante verlo implementar sus creencias y planes. Como alguien profundamente interesado en el concepto de cultura, aprecié observar estos principios en acción. La teoría difiere de la práctica, y el enfoque de Mike ejemplifica por qué las organizaciones con culturas fuertes logran un éxito duradero. La cultura moldea las expectativas y creencias, que a su vez influyen en los comportamientos. Estos comportamientos forman hábitos, que finalmente moldean el futuro. Las organizaciones más exitosas en negocios, deportes, salud y educación todas tienen culturas excelentes. La importancia de las estrategias y tácticas (las X y O) a menudo se sobreestima. Hace años, hablé en una clínica de fútbol sobre la cultura con solo cinco asistentes, mientras que una sesión sobre estrategias tuvo 500. Esto destacó un malentendido común: las estrategias por sí solas no sostienen el éxito, la cultura sí. Priorizar el desarrollo de la cultura es esencial para el éxito a largo plazo.

Ten en claro qué representas

Jon Gordon

Para construir o transformar una cultura, debes preguntarte: «¿Qué representamos?» y «¿Por qué queremos ser conocidos?». Por ejemplo, en mi libro *El casco*, entrevisté al entrenador Jeff Tambroni, quien convirtió al equipo de *lacrosse* de Cornell

en una potencia nacional. Cuando le consulté cómo lo hizo me respondió: «Conocemos a nuestra gente y sabemos quién encaja en nuestra cultura». La cultura de Jeff enfatizaba una ética de trabajo arduo, altruismo, trabajo en equipo, esfuerzo incansable y mejora continua. Conocer su cultura permitió que Jeff y su equipo seleccionen a las personas adecuadas. Cuando sabes qué representas, puedes encontrar personas que se alineen con esos valores. Brad Stevens, entrenador principal de los Boston Celtics, me dijo que la cultura no es solo tradición; la mantienen las personas en el vestuario. Cuando las personas encajan en tu cultura, todo cobra vida.

En el mundo empresarial también es importante saber qué representas. Cuando Steve Jobs y Steve Wozniak fundaron Apple, su objetivo era desafiar el *statu quo*. Su cultura influyó todo: contrataciones, productos y campañas. Este enfoque aún impulsa a Apple hoy en día. Apple es conocida por decir que la cultura supera a la estrategia. Lo que representas impulsa todo lo demás.

Tuve la oportunidad de hablar con Southwest Airlines hace unos años. Los consultores sugirieron que cobraran por el equipaje facturado, lo que generaría millones de dólares en ingresos adicionales. Southwest lo consideró pero primero se preguntó: «¿Esto es lo que representamos?». Su afirmación de propósito es: «Conectar a las personas con lo que es importante en sus vidas a través de un viaje aéreo amigable, confiable y de bajo costo». Decidieron no cobrar tarifas por el equipaje, lo que se alinea con su compromiso de viajes económicos. Realizaron campañas publicitarias en las que destacaban que las maletas volaban gratis ganaron participación de mercado en el proceso y sus ingresos aumentaron.

Este ejemplo muestra que saber qué representas simplifica la toma de decisiones. Cuando tu cultura guía tus decisiones, lograrás un éxito sostenido.

Procesos y metas

Mike Smith

Conocer lo que representas es esencial. Cuando me convertí en el entrenador de los Atlanta Falcons, sabía qué tipo de cultura necesitábamos crear. Las siete responsabilidades que todos tenían eran:

- Divertirse, trabajar duro y disfrutar del viaje.
- Mostrar respeto por todos en la organización.
- Poner al equipo primero. Los equipos exitosos tienen compañeros desinteresados dispuestos a priorizar los objetivos del equipo.
- Hacer tu trabajo. Estar preparado para los cambios, especialmente si eres un jugador.
- Manejar la victoria, la derrota, el elogio y la humillación de manera adecuada. Mantener una actitud constante.
- Entender que todas las decisiones organizativas tienen como objetivo mejorar el equipo.
- Mantener una actitud y un lenguaje positivos.

Cada año, enfatizaba que cumplir con estas expectativas nos ayudaría a establecer una cultura próspera en la NFL. Nos enfocábamos en prepararnos para cada práctica y juego, no en el resultado de la temporada.

La NFL está orientada a los resultados, y se juzga a los equipos por sus victorias y derrotas. Si no ganas lo suficiente, te despiden. Solía bromear con nuestro gerente general, Thomas, que me contrató para despedirme. Nuestro objetivo era desafiar las probabilidades y dejar que me fuera en mis propios términos. Durante mis primeros cinco años, íbamos por buen camino. Para 2014, solo seis entrenadores tenían más tiempo con el mismo equipo que mis seis temporadas en Atlanta. Durante mis siete años, hubo 66 cambios de entrenadores principales en la liga. En 1988, el exentrenador de los Falcons, Jerry Glanville, dijo que, en el caso de los entrenadores, la NFL significa *Not For Long* (no por mucho tiempo).

Quería ganar y entrenar el mayor tiempo posible, pero sabía que la clave era enfocarse en la preparación y las metas, no en los resultados. Cada equipo tiene los mismos objetivos; el éxito depende del compromiso con el proceso, un juego a la vez.

En nuestra primera reunión de receso, nos enfocamos en construir el equipo. Detallamos la secuencia de la temporada de la NFL y describimos cada práctica hasta la primera semana. El cuerpo técnico planificó cada minuto en las reuniones y en el campo de práctica. Era importante que los jugadores vieran que toda la pretemporada tenía que ser planificada y que todos supieran lo que estaríamos haciendo cada día. Los jugadores sabían el número exacto de jugadas y el tiempo invertido en diferentes situaciones de juego. No había sorpresas sobre lo que hacíamos en las reuniones o en el campo. Nuestro objetivo era dominar las habilidades para ser el mejor equipo en 2008, sin preocuparnos por nuestro récord general.

Antes del inicio de la temporada, revisé nuestro progreso durante el receso. Hicimos grandes avances preparándonos

para el desgaste de la temporada de la NFL. Le dije al equipo que no tendríamos objetivos tradicionales, sino que nos enfocáramos en *metas*. Luego de cumplir una, le diría la siguiente. También le expliqué la importancia de las primeras impresiones. Solo tienes una oportunidad de causar una primera impresión, y ese momento, ya sea bueno o malo, generalmente establece el tono para la temporada. Definitivamente aprovechamos la oportunidad de dejar una excelente primera impresión. La primera meta fue ganar un juego, lo cual logramos con un pase de *touchdown* de 62 yardas de Matt Ryan a Michael Jenkins en el primer juego. La siguiente meta fue comenzar una racha ganadora como visitante. A pesar de la energía positiva, perdimos el siguiente juego, lo que cambió nuestra meta a evitar derrotas consecutivas. Expliqué que evitar derrotas consecutivas y lograr al menos una racha de dos victorias nos posicionaría bien para noviembre. Pusimos la meta de vencer a los oponentes de la división, el camino directo a las eliminatorias o la «segunda temporada». Después de cada juego, presentaba una nueva meta. Cuantas más metas alcanzábamos, mejor era nuestra posición al final de la temporada. En 2008, nos enfocamos en el viaje, no en el destino, y aseguramos un lugar en las eliminatorias en nuestra primera temporada.

Enfócate en la raíz, no en el fruto

Mike Smith

En nuestros primeros cinco años, las metas y procesos eran centrales para nuestra cultura y filosofía, lo que nos llevó a un éxito sin precedentes. Sin embargo, el éxito puede ser

perjudicial si cambia tu enfoque. Jon a menudo me recordaba que enfocarse en el fruto mientras se descuida la raíz matará al árbol. Por el contrario, cuidar la raíz, que es tu cultura, proceso, gente y propósito, asegura un suministro constante de fruto. Durante esos primeros cinco años, priorizamos la raíz y disfrutamos de mucho éxito. Nuestra cultura era fuerte y ganábamos con frecuencia.

Sin embargo, no llegamos al *Super Bowl*. En el juego del Campeonato de la NFC de 2012, estábamos a 10 yardas de la victoria. Con poco más de un minuto restante, Matt Ryan cayó al suelo en un pase incompleto y se lesionó el hombro, pero como ya lo había hecho tantas veces en sus primeros cinco años, mostró resiliencia y continuó jugando. Nadie se dio cuenta de lo grave que era su lesión, y en el cuarto intento, su pase a Roddy White fue incompleto, lo que terminó con nuestras esperanzas de llegar al *Super Bowl*.

Después de eso, nuestro enfoque cambió. Nos obsesionamos con llegar al *Super Bowl*, lo que afectó nuestro enfoque para la próxima temporada. En lugar de enfocarnos en el proceso, nos fijamos en el resultado. Dejamos de establecer metas y solo apuntamos a volver a jugar las eliminatorias. Los medios, los fanáticos y nuestra organización verían como un fracaso si no llegábamos al *Super Bowl*. La presión era inmensa, lo que afectaba a todos, desde los propietarios hasta los jugadores y a mí. Al recordar lo sucedido, me doy cuenta de que permití que esta presión nos desviara de lo que nos hacía exitosos. No mantuve nuestra cultura y no aseguré que los nuevos miembros del equipo la entendieran. Aprendimos que la cultura puede cambiar tan rápido como el impulso en un juego. En consecuencia, nuestras últimas

dos temporadas reflejaron este cambio. Descuidar la raíz hizo que nuestro éxito se marchitara.

Tienes que luchar por tu cultura y equipo

Mike Smith

La segunda mitad de la temporada 2014 resaltó el declive en la cultura de nuestra organización. A pesar de competir por un puesto en las eliminatorias con un récord perdedor, estaba claro que nuestra cultura no era saludable. Una organización debería minimizar las distracciones para sus jugadores y entrenadores y así asegurar un rendimiento óptimo. Por desgracia, nuestra propia organización se convirtió en una fuente de distracción durante este período crítico.

Los problemas comenzaron antes de un partido de lunes por la noche en Green Bay. En un artículo en el *New York Post*, en el que se citaba a una fuente anónima dentro de nuestra organización, se afirmó que el entrenador de los Jets sería la elección de nuestro dueño si hacíamos un cambio. Perder el juego solo alimentó la especulación sobre la veracidad de ese artículo. En mis seis años y medio con los Falcons, nunca habíamos enfrentado un informe así, lo que hizo que este incidente fuera particularmente preocupante.

Antes de nuestro juego de la Semana 16 contra los New Orleans Saints, surgió otro informe en donde según otra fuente anónima me iban a despedir si perdíamos. Esta noticia apareció en las pantallas de televisión durante la comida previa al juego, lo que añadió estrés innecesario. A pesar de esto, jugamos uno de nuestros mejores partidos y ganamos, lo que resultó en un partido decisivo contra los Carolina

Panthers. Estaba feliz porque habíamos ganado, sin embargo, me parecía extraño que nuevamente una fuente anónima comentara sobre mi futuro como entrenador.

La mañana del partido crucial contra Carolina, surgió otro informe durante la comida previa al juego que afirmaba que los Falcons habían contratado una firma para la búsqueda de un nuevo entrenador en jefe. No podía creerlo. Teníamos una oportunidad de llegar a las eliminatorias y alguien dentro de la organización filtraba esta noticia a la prensa. Esta distracción probablemente contribuyó a nuestro pobre desempeño ese día.

En mis primeras seis temporadas, demostré mi compromiso con el equipo. Ya fuera diciéndole a un jugador del equipo contrario que deje de hablar en una discusión y que se apartara de nuestra línea, o al separar una pelea y obtener una multa por tener contacto físico con un jugador del equipo contrario, mi equipo sabía que yo estaba dispuesto a luchar por ellos, tanto mental como físicamente. Sin embargo, cuando comenzaron estas filtraciones, no defendí al equipo y nuestra cultura como debí haberlo hecho. Esperaba que ganar resolvería los problemas, pero debí haberlos abordado de frente. Me preguntaban quién filtraba la información, pero realmente no me importaba. Ese no era el caso. Lo más importante fue que nunca abordé esos tres incidentes en específico, ni de manera interna ni externa. Cada informe fue una gran distracción, que obstaculizó nuestra preparación y enfoque. Debí haber convocado una reunión urgente con nuestro equipo de liderazgo para abordar las filtraciones y ponerle un fin. En cambio, permití que la situación persistiera, sin proteger la cultura que ayudé a crear. Esto fue un gran error, uno que lamento profundamente.

Esta experiencia me enseñó una valiosa lección, que hoy en día puedo compartir contigo. Te animo a construir, valorar, vivir, reforzar y luchar por tu cultura. Asegúrate de que los nuevos miembros del equipo entiendan por qué luchas. Concéntrate en el proceso, no en los resultados negativos del pasado, y no permitas que fuerzas internas o externas saboten tu cultura. Mis primeros cinco años con los Falcons mostraron el éxito que proviene de mantenerse fiel a tu cultura, mientras que los últimos dos años demostraron las consecuencias de descuidarla.

Ahora que sabes qué salió mal, hablemos de lo que hicimos bien en los primeros cinco años y cómo construimos nuestra cultura y equipo con energía *contagiosa*. Si sigues estos principios y te mantienes fiel a tu cultura, estoy seguro de que lograrás un éxito sostenido.

