

# LA PELOTA NO SIEMPRE AL 10 (NI AL 23)

LECCIONES DE LIDERAZGO y CREATIVIDAD  
DESDE MICHAEL JORDAN Y PHIL JACKSON



**GERMÁN CASTAÑOS**  
**MARCELO ROFFÉ**

Inspirado en la serie  
"THE LAST DANCE"



# **LA PELOTA NO SIEMPRE AL 10 (NI AL 23)**

LECCIONES DE LIDERAZGO Y CREATIVIDAD DESDE  
MICHAEL JORDAN Y PHIL JACKSON

**MARCELO ROFFÉ**  
**GERMÁN CASTAÑOS**



Este libro original, a partir de la serie famosa “El último baile” (“The Last Dance”), intenta profundizar y bucear en aspectos fundamentales del alto rendimiento deportivo y organizacional como el liderazgo, la creatividad, la motivación, la comunicación, la innovación y la resiliencia. El título juega con el concepto de equipo a partir del liderazgo decisivo y verdadero de Phil Jackson y su frase “como gota de lluvia, mi alegría es ser parte de este río”. En ese sentido, Michael Jordan, aun siendo el mejor jugador de la historia, no siempre era el último receptor para finalizar la jugada. ¿Hubiera sido Jordan quien fue sin Pippen y sin Rodman? ¿Maradona ganaba esa final sin Valdano, Brown y Burruchaga? ¿A Messi en la Selección le faltó estructura de equipo para mostrar su excepcionalidad? ¿Jugar para o jugar con? Preguntas que se intentan responder en esta obra.

Estos dos autores con toda su experiencia y como pioneros en sus campos de estudio te plantean una nueva aventura: si viste la serie, seguro la vas a volver a ver desde otra mirada, y si no la viste, vas a salir corriendo a verla, pero con mucha más información. Que lo disfrutes.



Roffe, José Marcelo

La pelota no siempre al 10 ni al 23 / José  
Marcelo Roffe ; Germán Castaños. - 1a ed. -  
Tres de Febrero : Imaginante, 2020.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-8313-90-0

1. Psicología del Deporte. I. Castaños,  
Germán. II. Título.  
CDD 796.019

Editor: Oscar Fortuna.

© 2020 Germán Castaños. [[www.germancastanos.com.ar](http://www.germancastanos.com.ar)]

© 2020 Marcelo Roffé. [[www.marceloroffe.com](http://www.marceloroffe.com)]

© De esta edición:

2020 - Editorial Imaginante.

[www.editorialimaginante.com.ar](http://www.editorialimaginante.com.ar)

[www.facebook.com/editorialimaginante](https://www.facebook.com/editorialimaginante)

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquier método, incluidos reprografía, la fotocopia y el tratamiento digital, sin la previa y expresa autorización por escrito del titular del copyright

ISBN 978-987-8313-90-0

Conversión a formato digital: Libresque

## Agradecimientos:

A mi familia, que me sostiene con su paciente espera todos los tiempos que demanda escribir. A Marcelo Roffé, por compartir esta aventura en la cual debatimos, aprendimos y nos divertimos.

**Germán Castaños**

A mis padres por ser quien soy, a mis hijos Salma, Tobías y Joaquín (que me ayudó en mis textos) por ser la luz de mi vida, a mi compañera Patricia por bancarme siempre, a mis amigos porque están en las buenas pero en las malas mucho más, a mi analista y a Dios. Tampoco puedo olvidarme de los entrenadores, de los deportistas, de los colegas y de los alumnos de quienes aprendí, aprendo y seguiré aprendiendo.

Por último a Germán Castaños, compañero en esta aventura autogestiva (primera vez para ambos) que disfrutamos, amasamos, soñamos, proyectamos y concretamos con liderazgo y creatividad.

**Marcelo Roffé**

# Índice

Cubierta

Portada

Sobre este libro

Créditos

Agradecimientos

Introducción / Prólogo

Sobre Germán Castaños

Sobre Marcelo Roffé

Capítulo 1

Capítulo 2

Capítulo 3

Capítulo 4

Capítulo 5

Capítulo 6

Capítulo 7

Capítulo 8

Capítulo 9

Capítulo 10

Epílogo

Bibliografía  
Sobre los autores

# INTRODUCCIÓN / PRÓLOGO

“El gran líder es producto del tiempo, el lugar y las circunstancias”

(Bass y Stodgill, 1990)

## **Palabras preliminares**

Que hermoso poder escribir otro libro y más aun con un amigo. Sin dudas se disfruta más. Como decía Oscar Wilde existen dos reglas para escribir, tener algo que decir y decirlo. Y ese fue nuestro GPS. La serie “The Last Dance” (el último baile) creada por Michael Tollin y que dura sólo una temporada (10 episodios) nos enamoró a German y a mí. Por ese motivo nos pareció propicio aportar nuestras miradas, juntos.

El libro habla de liderazgo, motivación, resiliencia, creatividad e innovación.

Hemos planteado en “Formando al líder de un equipo” (2016) que la fórmula del trabajo en equipo es liderar + motivar + comunicar.

**En el libro entenderán porque Michael Jordan solo no hubiera llegado muy lejos, aunque era el número 1.** Cuanto necesitó a Scottie Pippen, cuanto necesitó a

Denis Rodman, cuanto necesitó a sus compañeros, pero sobre todo, cuanto necesitó a Phil Jackson.

Leer este libro, es ir y volver a ver la serie, es leer el buen libro de Michael Jordan “Mi filosofía del Triunfo” y es ir y leer los dos libros geniales de Phil Jackson “Canastas Sagradas” y “Once Anillos”. Creemos que en estos dos libros reside gran parte del guión de esta serie maravillosa. Quiero aclarar que las series nunca se vuelven a ver, son descartables, ni siquiera la mejor de la historia (“Breaking Bad”), pero “Last Dance” te invita a volver y aprender, una y otra vez si te apasiona el liderazgo, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo.

Cuando hablamos de Liderazgo tenemos que hablar de un liderazgo formal y uno informal, como sucede en las organizaciones. El formal lo representa Phil Jackson y el informal Michael Jordan.

Lo de Jordan es increíble. Se leerá en este recorrido lo difícil que es encontrar más adjetivos para elogiar su liderazgo (a veces injustamente criticado), su mentalidad ganadora y sus deseos de ganar y ganar.

Pero lo de Phil Jackson es supremo. Siguiendo a Bass (1985) el liderazgo transformacional tiene cuatro dimensiones. A saber: 1) Carisma o influencia idealizada, 2) Inspiración motivacional, 3) Estimulación intelectual y 4) Consideración individualizada. Este entrenador, que por algo obtuvo 11 anillos y quedó en la historia (cinco anillos con Kobe Bryant cuyo libro “Mentalidad Mamba” también recomendamos) cumple los cuatro casilleros. Uno a uno.

Tiene carisma e influencia en sus seguidores (no existe líder sin seguidores), inspira motivacionalmente siempre a superarse, a crecer y a alcanzar nuevos desafíos, a no conformarse, a conectar con algo superior; les regala libros a los deportistas en los viajes para abrirles la cabeza, y tiene un trato artesanal uno a uno con cada jugador. Como ejemplo, el solo podía guiar y orientar a Denis Rodman y dejarlo ir a Las Vegas como lo hizo.

**Por eso creo que este libro aporta en este tema tan decisivo y que nos apasiona como es el liderazgo en el deporte y en la vida, como alcanzar el verdadero trabajo en equipo** (el triángulo táctico no es más que la materialización en acción del mismo).

Siguiendo el innovador modelo VICAD publicado en 2018, la D es de descartable. Y el mejor equipo de la historia fue descartado de repente por una confusión de una persona con poder.

Pero sin ese imperativo “es el último año pase lo que pase” esta historia no se hubiese podido contar de esta manera tan maravillosa.

Respecto de la tapa nos gustó jugar con la metáfora. Todos los periodistas dicen, la pelota siempre al diez. En esa época decían, la pelota siempre al veintitrés.

Jordan fue un grande de verdad, y llegó Phil y cambió el sistema: ¡todas al 23 no! Y ganaron todo. Antes no ganaban nada. Se construyó un verdadero equipo.

Maradona fue otro grande de verdad y en el Mundial 86 lo que hizo fue sobrehumano (Italia, Inglaterra, Bélgica, etc.) pero en la final no tuvo esa trascendencia y eso no le quitó brillo alguno a su leyenda y al título obtenido. Había equipo.

Messi es un fuera de serie, el mejor hace años, de otra galaxia, el número 1, pero creemos que parte del problema en la Selección Argentina es que se lo busca siempre y que más no siempre es mejor. ¿No se lo supo rodear como a Jordan? ¿Faltó un Phil Jackson? Preguntas que planteamos en esta obra que esperamos estimulen en ustedes el espíritu y el amor por el deporte, la psicología y la creatividad.

¡Que lo disfruten! ¡Abrazos de triple!

**Marcelo Roffé**

## SOBRE GERMÁN CASTAÑOS

Si uno busca su nombre en LinkedIn aparece esto: “Llevo ideas de Creatividad, Innovación, Liderazgo y Motivación del deporte a la empresa y de la empresa al deporte. Speaker”. Podríamos agregar que escribió muchos libros, que acaba de publicar *Parking the Bus* con mucho éxito, y que el que más me deleitó a mí fue *Guardiola, el ladrón de ideas*. Podríamos agregar que es un buscador, un trabajador incansable, que es pionero en esta especialidad en el fútbol y que por eso se me ocurrió invitarlo a recorrer estos caminos juntos. Por eso, sí. Pero falta algo más.

Sabíamos los dos, porque todo llega, después de 20 años de conocernos en Necochea cuando fui invitado a disertar, que algún emprendimiento juntos íbamos a construir. **Pero no solo por eso. Su currículum es fenomenal y sus ideas, brillantes. De eso no existen dudas. Pero no alcanza, al menos para mí.**

Si voy a emprender un proyecto con algún profesional, antes que nada, para mí, debe ser una buena persona, tener valores en común, don de gente, calidad humana. Ahí es donde el currículum no importa. Eso no lo negocié

nunca, y menos ahora, que con los años me volví más selectivo. Antes que todo, está la persona.

Y Germán es un tipo sencillo, claro, concreto, querible, amable, alegre, familiar, fanático de Racing, que supo cómo superar las adversidades que la vida le planteó. Y por eso lo admiro.

Germán es futbolero. Germán es profe. Germán es entrenador. Germán es escritor. Germán es innovador. Germán es emprendedor. Germán es creativo. Germán no para de generar proyectos.

Todo eso es verdad, pero lo más importante, para mí, es lo otro. Germán es un tipazo.

Gracias por aceptar mi propuesta y, sobre todo, gracias por ser como sos. Eureka.

**Marcelo Roffé**

## **SOBRE MARCELO ROFFÉ**

Son increíbles las vueltas de la vida. Marcelo vino a mi ciudad (Necochea) a dar una disertación. Justo me tocó a mí ir a recibirlo a la terminal de ómnibus y llevarlo a desayunar. Ya que soy muy olvidadizo, tengo muy presente todo. Fuimos a la confitería Deleite y ahí conversamos. Recuerdo hasta la mesa en la que nos sentamos. Y supongo que, como suele ocurrir, te entiendes de entrada como si fuera de toda la vida, o no te entiendes nunca por más esfuerzos que hagas. Y pasó lo primero.

Ahí nomás quedó en evidencia su generosidad. Yo aún estaba en un estadio muy incipiente en este mundo de la creatividad aplicada a la empresa y el deporte. Tranquilamente, Marcelo podría haber ignorado el sueño que le acababa de contar. Sin embargo, enseguida le puso un ladrillo al sueño. Y, encima, un ladrillo fundacional. Me invitó a dar, en un congreso que organizaba, lo que sería mi primera conferencia. Recuerdo que fue en la UBA y aún se usaban las filminas.

¿Cómo le vas a ofrecer algo así a alguien que conocés hace diez minutos? El tiempo me fue demostrando que Marcelo es así: le gusta abrir puertas. Y me encanta lo que

hace. Porque te abre la puerta, pero después sos vos el que tenés que transitar los caminos con honestidad y profesionalismo.

Le agradezco esta invitación a Marcelo porque termina por fraguar una amistad que comenzó hace muchos años. Si el tiempo lo ha vuelto más exigente con la gente que elige para rodearse y en esa elección estoy incluido, eso no deja de ser un honor bien grande.

Porque hay muchas cosas que compartimos, pero hay una más que ninguna otra: ambos deseamos dejar nuestro apellido a nuestros hijos, tal cual nos lo legaron nuestros padres: limpio de toda limpieza.

No será lo último que hagamos juntos. Estoy seguro de que alguno de nuestros lectores nos juntará en algún lugar del mundo para compartir nuestros conocimientos. Y ahí no solo compartiremos la tinta, sino también el escenario.

**Germán Castaños**

### **Advertencia:**

Este libro fue escrito en base a las distintas reflexiones, ideas e inquietudes que provocó en nosotros la serie *The last dance* (*El último baile*). Ideas en el campo del liderazgo, la creatividad, la motivación, la innovación, la resiliencia, la comunicación y tantos otros campos. Las enseñanzas que deja la serie, reflejadas en las historias de Michael Jordan, en primer lugar, y Phil Jackson, en segundo lugar, son casi infinitas. Las compartimos acá para que ninguna de ellas pase desapercibida. Porque todas, todas, nos ayudan a ser mejores individualmente y a hacer mejor nuestro equipo.

# CAPÍTULO 1

## LA MIRADA DE MARCELO ROFFÉ

En el primer capítulo de *El último baile* se pone en juego el peligro de la dinastía en búsqueda de su segundo tricampeonato. Jordan comienza hablándole a la gente y prometiéndole que van a ganar el sexto anillo. En ese sentido, es interesante porque dentro de las características de liderazgo siempre describimos, siguiendo varios modelos de liderazgo, incluido el de Chelladurai (1998), **en deporte, el líder no promete**. Pero acá tenemos un caso excepcional de un líder ganador al cien por ciento que siempre quiere ganar, que contagia un mensaje positivo y que promete un éxito que luego llega. Otro punto para destacar es el idilio con la gente, la mancomunidad con el público involucrándolo y pidiéndole el aliento para alcanzar ese objetivo. Algo así como “la gente no nos presiona, solo juega a nuestro favor”. Transformar la presión en motivación.

Un Jordan muy joven **llega y dice**: “Quiero que los Bulls sean respetados como son los LA Lakers, Philadelphia

76ers o los Boston Celtics”. Ese era el primer objetivo de Michael Jordan cuando llegó, luego vendría la búsqueda de los anillos. Es bueno marcar que, antes de la llegada de Jordan, los Chicago Bulls nunca habían salido campeones de la NBA, y, luego de la dinastía, hasta el día de hoy no volvieron a ser campeones. También es importante destacar que a Jordan le llevó siete años ganar el primer anillo con los Bulls y, no por casualidad, fue con la llegada de Phil Jackson.

Como vamos a desentrañar en este libro desde las miradas psicológica y creativa, desde esta mirada de la psicología deportiva y del análisis del trabajo en equipo, lo que hay que decir es que Jordan fue decisivo, pero Phil Jackson también lo fue. A lo largo del libro explicaremos los porqués de esta afirmación, basándonos en escritos del propio Jackson. Sus dos libros le dan estructura a la serie.

Lo llamativo es que se ve un Jordan muy joven recién llegado a los Bulls que dice: “Es difícil que suceda algo así [conseguir el campeonato], pero no imposible. Esperemos que yo, este equipo y toda la organización construyamos un programa así”. Es interesante que en esta frase aparece otro punto que iría en contra de lo que es un líder. Si bien el líder estaba, siempre hay que pulirlo y está en construcción, nace y se hace; donde lo vemos esto es que pone el “YO” antes que “ESTE EQUIPO”, porque la frase tendría que haber sido “este equipo, toda la organización y yo”, hasta sintácticamente si se quiere, es decir, el nosotros por encima del yo. Este es un punto interesante y lo

retomaremos más adelante. La fórmula del **trabajo en equipo que vamos a desarrollar es que este llega como resultante de la sumatoria de la motivación, la comunicación y el liderazgo como tríptico entrelazado. Es una consecuencia de esos tres procesos.**

Luego de presentar a Scottie Pippen y a Dennis Rodman, el club presenta a Phil Jackson, haciendo hincapié en que el equipo fue liderado por alguien único, y es así. Si bien la serie minimiza un poco su importancia (aunque aparece en todos los capítulos), la primera frase que dice Phil Jackson es “creamos una imagen de la cual la gente quería formar parte”. Muy interesante esta frase; creamos, construimos una imagen con la que la gente se pueda identificar y se sienta parte y eso también lo podríamos llamar “mística” alrededor del equipo de Chicago Bulls. Para complementar esta frase, Jackson dice: “A eso debes aspirar”.

La diferencia entre **líder y jefe**: ¿por qué sobran los jefes y faltan los líderes? En mi libro *Formando al líder de un equipo* (2016) planteamos este punto y desarrollamos por qué es mucho más fácil ser jefe (dirigir, ordenar, mandar) que ser líder (guiar, acompañar, apoyar, inspirar).

**Mientras la serie muestra un gran abrazo entre Phil Jackson y Michael Jordan en el festejo de la obtención del quinto anillo en 1997**, el periodista se pregunta “¿cómo lidiarán con el envejecimiento?”, y previamente el propietario de Chicago se preguntaba “¿cómo mantener el equipo unido? ¿Es el momento de reconstruir?”; y ahí yo

agrego: ¿por qué forzar el final? ¿Por qué no esperar que decante solo? ¿Les hicieron un favor en lo motivacional en esta última temporada? Son preguntas que surgen a partir de la mirada psicológica.

Jordan dice que escuchaba una y otra vez lo de acabar con el equipo y se enojaba, no dejaba de preguntarse por qué acabar si estaban ganando, y Scottie **Pippen afirma: “Sentíamos que éramos el mejor equipo de la historia”**. Entonces, ¿por qué forzar el final?, si todo equipo tiene una constitución, un conflicto, una normalización, una ejecución y una desintegración (Weinberg y Gould, 2004). **“¿Por qué forzar este último momento de disolución?” es LA pregunta.**

La incógnita que se desprende es: **¿volverán a conseguirlo?** De eso trata el episodio uno y es el gran interrogante, porque sabemos que existe “el veneno del éxito” (en sus libros, Phil lo cita todo el tiempo), pero también sabemos que este equipo nunca se conformó, y por ello fue logrando todo lo que alcanzó a partir de dos líderes intachables dentro y fuera de la cancha. Es visible cómo estos dos líderes (PJ y MJ) tenían una gran mancomunidad entre ellos.

Gran frase de Michael Jordan cuando es interrogado por los periodistas luego de obtener el quinto anillo: **“Tenemos el derecho de defender lo que ganamos hasta que lo perdamos”**. Luego agrega: “Si perdemos pueden decir ‘cambiamos, vamos a reconstruir’, nadie garantiza que la reconstrucción sea por dos, tres o cuatro años”. Mensaje

muy claro para Jerry Krause, quien era el gerente general de los Bulls. Si quieres la perspectiva de negocios, ten respeto por la gente que ha hecho el trabajo previo, y así seguirá siendo una organización rentable.

Jordan manifiesta que le pareció injusto que se hable de reconstrucción y se genere incertidumbre desde quienes no se ponen el uniforme ni salen a competir. Su mentalidad apuntaba a focalizarse en el trabajo y la competencia, dejando de lado lo comercial. En su libro *Mi filosofía del triunfo* (1995), Jordan subraya “el paso a paso”, y que no conoce otra manera de conseguir las cosas.

Claramente, Jordan enfocaba a Jerry Krause. Respecto a dicha rivalidad ostensible a lo largo de todos los capítulos, podemos preguntarnos si no fue un poco “fogoneada” por Michael para lograr automotivarse aún más, como veremos a lo largo de la serie con otros estímulos externos. Desde la óptica de que lo más importante son los jugadores, MJ tomó las declaraciones de Krause como una falta de respeto, exponiendo una rivalidad creciente. Phil cuenta que al gerente lo dejaron fuera del círculo de intimidad cerrado del equipo.

Jerry Krause se ofreció en ese cargo y el dueño de los Bulls lo contrató para construir un equipo, y vaya si lo consiguió. Sin embargo, en la serie queda de manifiesto que, sin el talento y el liderazgo de Michael Jordan, no lo hubiera conseguido. Jerry decía que los equipos no ganan campeonatos, sino las organizaciones, quitándole mérito a los jugadores y brindándoselo a la estructura. ¿Cuál es la

verdad? La verdad es la que dice Jerry Krause (la cuestión es la forma y los momentos); de hecho, Jordan (aun siendo un fuera de serie y disputándole a Muhammad Ali el lugar del mejor deportista de la historia) no podría haber ganado solo. En sus primeras temporadas, aun logrando números individuales asombrosos, no alcanzó las finales, y para ello necesitó a sus compañeros y necesitó a Rodman, Pipen, Kerr, Phil Jackson e incluso a Jerry Krause. **Son las tres patas: jugadores, cuerpo técnico y dirigentes.**

Quiso mover la pieza de Phil Jackson como mensaje indirecto a Jordan y este aclaró que, sin el entrenador, él se iba. En palabras de Michael: “Phil debe ser el entrenador y no deberían obligarme a mí a jugar para otro entrenador que no sea Phil Jackson. Aunque sea una lástima y tenga opciones, **no elegiré jugar para ningún otro entrenador**”. Jerry Krause también tuvo tensiones con PJ sin posibilidad de reconciliación ni de retorno. Y, de hecho, fue al único al que no invitó al casamiento de su hija. Pero Phil resistió y lo explica en su libro *Once anillos*, más precisamente en el capítulo 13, no por casualidad llamado “El último baile” (2013): “No permitiré que mis sentimientos personales se interpongan en la consecución de nuestro objetivo como equipo”.

Si bien Jerry Krause fue quien contrató a los integrantes del equipo, la relación era de amor y odio. Esto es interesante para pensar qué pasa cuando la figura de un entrenador crece tanto y es respaldada, además, por el mejor jugador. Luego de veinticinco años trabajando en el