

Dirección de empresas y equipos de béisbol: algunas convergencias y diferencias

Management of Firms and Baseball Teams: Some Convergences and Differences

Lázaro J. Blanco Encinosa¹*<https://orcid.org/0000-0003-0680-9989>

¹ Escuela Ramal del Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación (INDER) y Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte (UCCFD).

*Autor para la correspondencia: lazarojesusblancoencinosa@gmail.com

RESUMEN

El artículo aborda las convergencias y diferencias que existen en la dirección de las empresas del ámbito económico y la de los equipos deportivos, en el ejemplo del béisbol. Analiza los problemas de las funciones de dirección generales y específicas, las respectivas misiones de ambos tipos de organizaciones, las coincidencias y diferencias que tienen en la gestión del respectivo capital humano, la forma en que utilizan la información y cómo han diseñado herramientas matemáticas y estadísticas para mejorar la dirección de sus respectivas especialidades. Se concluye que a pesar de que el actual instrumental de dirección de que disponen está demostrando ser efectivo, nunca se podrá eliminar la incertidumbre y el riesgo en sus actividades.

Es un artículo de reflexión que se enmarca en una investigación no estructurada y descriptiva que realiza el autor desde hace varios años. Los métodos de trabajo empleados han sido la entrevista no estructurada, la búsqueda y consulta en sitios webs especializados y la consulta de bibliografía especializada. Se une a ello la experiencia del autor en la dirección de organizaciones.

Palabras clave: capacitación, ciencia, decisiones, dirección, estadísticas, incertidumbre, riesgo.

ABSTRACT

The article analyzes the convergences and differences between management of firms at economic sphere and sport teams, for instance baseball. It studies the general and specify functions of management, the respective missions, the coincidences and differences in management of human capital, the way of utilization the information and the mathematical and statistical tools to improvement the management. The author concludes that the actual set of mathematical and statistical tools for management of firms and baseball, never will be possible to eliminate risk and uncertainty at their respective activities.

This is an analysis and reflection article, as result of an non-structured and descriptive research of the author from some years. Work methods had been non-structured interview, the search in specialized web sites and technical literature. Besides should be considered the author experience as manager.

Keywords: education, science, decisions, management, statistics, uncertainty, risk.

Recibido: 20/12/2024

Aceptado: 5/2/2025

INTRODUCCIÓN

La ciencia de la dirección, gestión, gerencia o administración es una sola y presenta elementos y funciones comunes para cualquier entidad que se dirija, ya sea una empresa industrial, comercial, financiera o un equipo de béisbol. También, por supuesto, tiene especificidades que caracterizan a cada institución y que distinguen, por ejemplo, a la dirección de una empresa de comunicaciones de la del equipo Sultanes de Monterrey. Por ello he decidido analizar algunos casos de coincidencias, confluencias y diferencias entre organizaciones del mundo económico, comercial, financiero o industrial y los equipos de béisbol; análisis que se realizará en este artículo con mucho respeto y sin

pretensiones de experto en ningún ámbito. Es un tema muy amplio, por lo que solo se tratarán los aspectos más ostensibles de las confluencias y diferencias.

Este análisis puede ser interesante para personas que se desempeñen en cada uno de ambos mundos y puede contribuir al mejoramiento de la actividad directiva de unos y otros. Puede ser un artículo polémico, sobre todo para lectores que provienen del ámbito beisbolero, algunos de los cuales creen poseer la verdad absoluta sobre determinados aspectos del juego. De surgir algunos discrepantes así, se les incita a que escriban también y presenten sus puntos de vista, para promover una discusión sana y abierta.

Es un trabajo que presenta también algunas interrogantes y algunos planteamientos sin soluciones. Son opiniones de un diletante y conocedor comprometido y no criterios de un experto participante. Pero es un trabajo que está permeado de una gran esperanza.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo es parte de una investigación descriptiva y no estructurada que realiza su autor desde hace algunos años.¹ Se ha sustentado en entrevistas a personalidades de la dirección y el deporte, observaciones indagatorias de actividades deportivas y empresariales, consulta de literatura y sitios webs especializados y la acumulación de experiencias de muchos años en la dirección de organizaciones.

LA MISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El ser humano le ha definido una misión a toda institución que ha creado, un gran propósito que cumplir durante toda su existencia.

La misión de un equipo de béisbol está muy clara: ganar todos los juegos de pelota en que participe (seguramente no podrá lograrlo, pero es lo que persigue). La misión de una empresa es más difícil de definir, en general, puede ser elaborar los mejores productos o brindar los más útiles servicios en su ramo y venderlos, para recuperar los recursos invertidos y poder realizar lo que en economía se conoce como «reproducción ampliada», o al menos, mantenerse operando sin pérdidas. Si el equipo no gana la

cantidad de juegos esperados o si la empresa no comercializa adecuadamente sus productos o servicios, no puede decirse que hayan cumplido su misión y puede ser que hasta desaparezcan, en dependencia de un conjunto de condiciones que no pueden ser analizadas aquí, por cuestiones de espacio. En ambos casos la misión puede establecerse en términos de operatividad, de táctica y de estrategia en el trabajo.

La misión más operativa de un equipo de béisbol es ganar el juego del día, aunque se acepta que no se pueden ganar todos. Puede ser también ganar la subserie que está efectuando, con más triunfos que derrotas. La misión táctica puede referirse a lograr el primer lugar en el primer tercio del campeonato o en la primera mitad de este. La misión estratégica es, por supuesto, ganar el campeonato. Algunos equipos tienen una visión más perspectiva, y trabajan estratégicamente para cinco o diez años, para lo cual tienen escuelas, equipos sucursales y relaciones contractuales con equipos de otras ligas para poder renovar constantemente su capital humano (ver la sección correspondiente de este artículo) y mantenerse en un alto nivel competitivo.

En una empresa es más compleja la misión; la más operativa es mantenerse funcionando diariamente con un nivel adecuado de eficiencia y eficacia, para poder vender y cobrar todo lo que se fabrique o brindar todos los servicios esperados. Ese día a día lleva al mes, al trimestre o al semestre, donde debe cumplir los planes tácticos que puede haberse planteado y que se resumen en realizar un trabajo económicamente rentable. Su misión estratégica comienza en el año (donde se espera que haya terminado con ganancias y suficiente liquidez financiera como para continuar su ejercicio en años siguientes). Pero al igual que el equipo de béisbol, su estrategia trasciende al año con mucho, por lo que se llega a pensar en el quinquenio, el decenio y más allá. Una empresa que requiera montar valiosas maquinarias u otros equipos para su trabajo, se construye e instala para decenios, por eso su misión estratégica trasciende el enfoque de corto plazo.

Los grandes equipos de béisbol, como los Yankees de New York, los Cardenales de Saint Louis o los Red Sox de Boston, tienen más de cien años de existencia, al igual que la Ford Motor Co. y el banco Sumitomo. Todos han cumplido eficazmente su misión y han sido gestionados con inteligencia. Ambos grupos de instituciones, los equipos de béisbol y las empresas, han trascendido a sus fundadores y han logrado ser parte de la

cultura cotidiana de los seres humanos, incluso de aquellos que no aman el béisbol, que no manejan autos Ford o que no son clientes del Sumitomo.

En el ámbito cubano existen ejemplos como los Industriales con más de sesenta años de vida y la Antillana de Acero, con casi ochenta. Ambos casos se gestionan actualmente mediante el modelo cubano socialista de trabajo, lo cual ha implicado un financiamiento centralizado por parte del Estado –incluso la Antillana, que a pesar de ser una empresa, ha funcionado muchos años con pérdidas–, independientemente de los resultados que ambas instituciones hayan logrado.

Pero en el resto del mundo, tanto los equipos de béisbol como las empresas, necesitan recursos financieros para subsistir, por lo que ambos tipos de instituciones deben funcionar con los mismos principios económicos que las empresas: deben ser rentables económicamente. En otras palabras, desde el punto de vista económico, tanto unos como las otras deben comportarse como instituciones económico-financieras, y propiciar la existencia de ganancias para permitir la realización de la actividad beisbolera o la industrial-comercial.

Los equipos de béisbol tienen una ventaja sobre las empresas: reciben el amor y la pasión incondicional de sus fanáticos, así que se les puede perdonar algunos fracasos. Las empresas no tienen ese privilegio, pues deben ser efectivas, pase lo que pase. No son queridas, incluso a veces son denostadas y muy criticadas. Pero tanto los unos como las otras deben permanecer operando, pues desaparecer es el nivel mayor de fracaso, el único imperdonable.

Los dueños de esos equipos-empresas, por mucho que les guste el béisbol, no están en esa actividad sólo por eso, sino porque esperan ganar más dinero que el que invierten. Tienen que cumplir su misión, pero rentablemente. Así es la vida en el mundo y está por verse que otros modelos diferentes puedan funcionar por siempre. Ahí se puede observar ya algunas confluencias importantes: los equipos profesionales de béisbol operan con los mismos principios financieros que las instituciones empresariales, pues en definitiva, también son empresas, y se requiere que logren ser rentables, para garantizar su continuidad en el mundo del deporte. Deben poder atraer aficionados a sus estadios, deben poder vender a las empresas televisivas sus juegos, deben poder vender camisas y camisetas con los emblemas del equipo, etc. Y con esos ingresos deben pagar

sus gastos y proporcionar ganancias, exactamente igual que las empresas industriales, comerciales o financieras.

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Se debe recordar que la gestión o dirección de las organizaciones normalmente se realiza en forma de un ciclo de funciones comunes a cualquier institución humana. Esas funciones son planeación, organización, ejecución y toma de decisiones y control. Tanto una empresa como un equipo de béisbol las realizan, aunque muchas veces tal vez se hacen sin advertir explícitamente esa división y utilizando otras denominaciones. Esos ciclos de funciones pueden ser de carácter estratégico y, en ese caso, se extenderán por un período de tiempo más largo, de carácter táctico o de horizonte temporal medio y de carácter operativo o diario.

Es probable que donde más coincidencia exista en la dirección de una empresa y la de un equipo de béisbol sea, precisamente, en la gestión del capital humano, o sea, en la dirección de los trabajadores y de los jugadores. En la Tabla 1 se muestra una comparación de esas actividades.

Tabla 1. Funciones generales de la gestión del capital humano en una empresa y en la dirección de los jugadores de un equipo de béisbol.

Nº	Empresa	Equipo de béisbol
1	Scouting o búsqueda de los talentos empresariales.	Scouting o búsqueda de los talentos deportivos.
2	Contratación formal de esos talentos.	Contratación formal de esos talentos.
3	Formación, capacitación y entrenamiento en las prácticas empresariales.	Formación, capacitación y entrenamiento en la actividad beisbolera.
4	Inserción en el esquema y las actividades de la empresa.	Diseño del equipo: posibles regulares y jugadores de cambio. Reservas.
5	Desarrollo del trabajo por cada uno de los talentos contratados.	Juego diario. Análisis del rendimiento de cada jugador. Probable adecuación del equipo entre regulares, jugadores de cambio y reservas, en la preparación de cada juego.
6	Evaluación constante y toma de medidas para solucionar posibles insuficiencias detectadas.	Evaluación constante y toma de medidas para solucionar posibles insuficiencias detectadas.
7	Perfeccionamiento de las habilidades y las actitudes de cada uno.	Accionar de los entrenadores de bateo, táctica y picheo. Trabajo con las estrategias de juego y con los jugadores.
8	Promoción a posiciones superiores, mantenimiento o democión.	Recambio de los jugadores que rinden menos por sus posibles sustitutos y reservas.
9	Jubilación y/o retiro.	Retiro de los jugadores que ya no logren el rendimiento esperado.
10	Inclusión en comités de asesores o grupos de apoyo a la organización.	Utilización de los más inteligentes y hábiles como entrenadores, <i>coaches</i> y directores de equipos. Aseguramiento del futuro.

De hecho, debe reconocerse que siempre los equipos profesionales de béisbol (y de cualquier otro deporte colectivo, sobre todo) han gestionado mejor que las empresas su capital humano, desarrollando mejor esas diez funciones que la empresa promedio. Su labor ha sido ejemplar en esto y sus experiencias han nutrido al mundo empresarial.

Algunas instituciones deben aprender de los equipos líderes mundiales para realizar esta gestión, sobre todo en las funciones 6, 8, 9 y 10. En ocasiones estas no realizan una adecuada evaluación (6), haciéndola demasiado burocráticamente, lo cual no ayuda a la superación de las personas. Vemos también lamentables demociones o incluso exclusiones no justificadas, por razones ajenas al rendimiento laboral (8). Al jubilarse o retirarse (9), muchos trabajadores deben hacerlo cuando todavía pueden rendir. Finalmente, la inclusión en comités o grupos de apoyo para utilizar las experiencias y conocimientos de los trabajadores veteranos no ha sido muy utilizada por algunas

empresas (10), por lo que se pierde ese conocimiento que podría ser muy útil. Algunos equipos de béisbol no han estado exentos de actitudes como esas, pero han sido más efectivos con la gestión del capital humano disponible.

El concepto de «capital humano» ha sustituido en el mundo a los ya obsoletos e inadecuados de «personal», «recursos humanos» o «fuerza de trabajo»; pues representa mejor la importancia que para todas las instituciones actuales tienen las personas, como los activos más valiosos. Este concepto tiene varias aristas, varios componentes, tanto para las empresas como para los equipos de béisbol, las cuales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Capital humano y sus componentes.

Componentes del capital humano	En empresas del mundo económico	En equipos de béisbol
Capital laboral	Conocimientos, habilidades laborales, competencias, experiencias.	Capacidades básicas: bateo de fuerza, bateo de tacto, velocidad, gran capacidad de fildeo, buen brazo, inteligencia beisbolera.
Capital síquico o mental	Personalidad, inteligencia, fuerza y estabilidad emocional.	Personalidad, inteligencia, fuerza y estabilidad emocional.
Capital físico	Salud física, apariencia, elegancia personal.	Salud física, apariencia, elegancia personal.
Capital social	Posición y contactos personales del trabajador con clientes, suministradores, bancos, y demás.	Carisma, aceptación por parte de los aficionados, vinculación a la comunidad, comportamiento social correcto.
Capital ético	Corrección al accionar, respeto a los derechos de los demás.	Corrección al jugar, respeto a los demás jugadores y a los aficionados, <i>fair play</i> .
Capital a futuro	Posibilidades que se les ven a los trabajadores jóvenes.	Posibilidades que se les ven a los jugadores jóvenes.

La gestión del capital humano, tanto en empresas como en los equipos de béisbol, se basa en dos métodos fundamentales: la observación del comportamiento profesional, social y cultural y el estudio de las informaciones que genera el accionar de los trabajadores o de los jugadores de béisbol. Ambos, considerados integralmente, son la base fundamental para que los directivos de las empresas y los equipos hagan una evaluación del trabajo y las posibilidades de los jugadores y los trabajadores. Más adelante se abordará la cuestión de las informaciones.

ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y EQUIPOS DE BÉISBOL

Las estructuras organizativas de los equipos de béisbol y de las empresas se basan en los mismos principios, algunos ya descubiertos por Moisés hace miles de años y formalizados y complementados por Henri Fayol, Henry Mintzberg y otros estudiosos en fechas mucho más recientes. Son estructuras lineales-funcionales que se adaptan a cada institución, a su misión y a sus actividades; por supuesto que difieren en la forma y en su diseño, pero los principios son los mismos.

Si se analiza un equipo típico de béisbol de la serie nacional cubana, se verá que tiene un dirigente máximo –el director– y los jugadores, los cuales representan la dimensión lineal: el director se vincula directamente a ellos y les da las orientaciones y las órdenes a ejecutar en cada momento del juego.

Además de los jugadores, el director cuenta con una serie de asistentes, que representan la dimensión funcional: los *coaches* de primera y tercera, con funciones muy bien definidas para dirigir el corrido de bases de los jugadores (y tal vez, en algún caso, para transmitir señas a los jugadores); el *coach* de picheo, entrenador de los lanzadores y que, además, habitualmente puede atenderlos en el *bullpen* durante el juego; el *coach* de banco, normalmente el principal asistente del director y el encargado de manejar y alertarlo con estadísticas y elementos interesantes; el preparador físico, que puede estar disponible en el *dugout* o el *bullpen*, acorde a las necesidades del juego y el cargabates, muchas veces encargado también de transmitir informaciones a los jugadores (señas) o de detectar las instrucciones del equipo contrario en una labor de inteligencia. Es posible que algunos tengan entrenadores de fildeo para los *infielders* o para los *outfielders*.

Hasta aquí es una estructura bastante habitual, incluso en equipos de grandes ligas. En los últimos tiempos se ha informado en la prensa que se han añadido también a cada equipo al menos un especialista en sabermetría para apoyar al trabajo de dirección. En algunos casos se vinculan directamente al *coach* de banco para compartir informaciones

y en otros tal vez puedan dirigirse también a los jugadores directamente. Esto puede cambiar de un equipo a otro, en dependencia del estilo de dirección de cada director.

Ambas dimensiones, la lineal y la funcional, se pueden encontrar también en las empresas. Por ejemplo, en una empresa productora de bienes materiales, dependen del director los talleres productivos donde se encuentran los trabajadores (equivalentes a los jugadores de béisbol), en la dimensión lineal. También la empresa cuenta con un conjunto de departamentos funcionales como Contabilidad, Mantenimiento o Seguridad, los cuales representan la dimensión funcional.

En los últimos años, se ha enfatizado el llamado enfoque por procesos en la dirección en las empresas de vanguardia. Esto debe ser observado detenidamente, para encontrar su equivalente en el béisbol.

¿Dónde están las diferencias en estas estructuras lineales-funcionales? En las características de cada empresa, su tamaño, su esfera de acción, entre otras; las cuales difieren mucho de un equipo de béisbol.

LA UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información es la materia prima básica de la dirección, ya sea en una empresa o en un equipo de béisbol. Esa es una gran verdad, pero paradójicamente, mucha de la actividad de dirección se realiza sin que los directivos consulten y utilicen la información que podrían tener disponible. Ello ocurre sistemáticamente en las empresas y parece acontecer en algunos de los equipos de béisbol. Las razones pueden ser varias, pero parece que hay una fundamental: el desconocimiento por parte de los directivos del contenido de la información disponible, lo que motiva su rechazo. Quizás no la entienden y se escudan entonces en una supuesta experiencia o en ciertos hábitos o estilos de trabajo. Es una forma de resistencia al cambio, situación muy común en las personas, para evitar salir de «su zona de confort». Lo cierto es que algunos directores de empresas no analizan sus estados financieros para tomar decisiones y ciertos directores de equipos trabajan sin considerar las informaciones de que disponen.

Tabla 3. La información en las empresas y los equipos de béisbol.

Tipo de información	Empresas	Equipos de béisbol
Datos primarios a utilizar.	Acciones iniciales: ventas, compras, cobros, pagos, producción, entradas y salidas de almacén, etc.	Acciones iniciales básicas del juego: lanzamientos, batazos, fildeos, carreras.
Fuentes informativas internas.	Contabilidad, estadísticas de la actividad empresarial.	Estadísticas del juego.
Fuentes informativas externas.	Inteligencia organizacional (<i>scouting</i> , gestores de información), espionaje industrial (inmoral e ilegal).	Inteligencia beisbolera (<i>scouting</i>), espionaje beisbolero (inmoral e ilegal).
Tecnologías y métodos informativos utilizados para la dirección.	Análisis de estados financieros, análisis estadísticos, Análisis económicos. Análisis de razones financieras.	Análisis saberométricos, observaciones.

El trabajo de los equipos de béisbol está mucho más estructurado que el de las empresas, lo que ha motivado que tengan mejor definidos y organizados los indicadores para la dirección que cualquier empresa: la sabermetría ha dado un salto de calidad en ese aspecto, que no ha podido ser igualado por las instituciones empresariales, las cuales carecen de un herramental tan sistémicamente estructurado. Es cierto que las empresas son múltiples y variadas y el béisbol es uno solo, pero este ha sido más eficaz en esos aspectos, pues acumula una gran cantidad de estadísticas interesantes sobre el deporte. Esto puede comprobarse en los múltiples sitios especializados sobre el tema (*Baseball Reference*, s/f), la mayoría de los cuales incluyen hasta estadísticas saberométricas de todos los jugadores que han pasado o permanecen en las diferentes ligas, y donde se aclaran, además, el significado de abreviaturas utilizadas y el contenido de estos indicadores.

Estos sitios incluyen también pronósticos, comparaciones con jugadores destacados de otras épocas y equipos, y demás. Es un copioso torrente de informaciones que están disponibles para los directores, funcionarios, *scouts*, periodistas y dueños de equipos; para que puedan ejecutar las acciones de contratación y liberación de jugadores.

¿Se utilizan todos esos indicadores en la gestión administrativa y deportiva de los equipos? Probablemente sí, en varios momentos del ciclo de dirección se utilizarán algunas y en otros se emplearán otras diferentes.

El valor de uso de esas informaciones estadísticas está dado por la medida en que se utilicen para tomar decisiones en los diferentes momentos del juego, pues de lo contrario serán simples datos burocráticos inútiles.

La sabermetría ha sido una revolución en la estadística del béisbol y ha creado una base muy racional para su dirección. En el mundo empresarial lo más parecido a la sabermetría es el análisis económico-financiero y el uso de razones financieras, pero también se distinguen técnicas económico-matemáticas para optimizar los procesos de toma de decisiones, como son la programación lineal, la programación dinámica, la teoría de los juegos, la teoría de las colas o el servicio masivo, la teoría de los inventarios y la ruta crítica. A continuación se señalan las características esenciales de estas tecnologías:

Sabermetría y modelación y análisis económico-financiero

Estas técnicas presentan analogías y diferencias. Las analogías son dos:

1. Utilizan indicadores, o sea informaciones numéricas que con un mínimo de datos ofrecen una gran cantidad de información sobre un aspecto del juego de béisbol o de la vida empresarial. Por ejemplo, el conocido indicador saberométrico OBP (*on-base percentage*) indica la capacidad de un jugador de embasarse para ayudar a su equipo, ya sea bateando *hits*, dobles, triples o jonrones, propiciando errores de la defensa, recibiendo bases por bolas o siendo golpeados por lanzamientos. En otras palabras, un solo número (el OBP) da una información muy amplia sobre un jugador y cómo ayuda ofensivamente a su equipo. En el mundo empresarial, el indicador financiero Razón de Circulación (valor de los activos circulantes / valor de los pasivos circulantes) nos dice muy sucintamente con qué proporción de los activos de más fácil conversión en dinero efectivo cuenta la empresa para enfrentar sus obligaciones (deudas, por ejemplo) a corto plazo. Es una medida de la seguridad de su accionar (Brealey y Myers, 1988).

2. Tanto la sabermetría como la modelación y el análisis económico-financiero en la empresa se utilizan cada uno en su ámbito, lo que ha creado un lenguaje común, entendible por todos, aficionados y profesionales del béisbol y de la economía empresarial, en cualquier lugar del mundo donde se encuentren.

Las diferencias están muy claras también:

- El juego de béisbol es uno, con sus reglas definidas, tanto en EE. UU. como en Corea, Cuba o Australia; tanto al más alto nivel profesional como al escolar. Por esta razón, los indicadores saberométricos pueden utilizarse en todas esas instancias y pueden encontrarse valores comunes de esos indicadores, que permitan cierta comparación entre equipos o jugadores, estén en Puerto Rico o en la República Dominicana (aunque algunos torneos pueden tener reglas específicas, en función de las condiciones de los participantes y del propio terreno de juego). Por ejemplo, un OBP de 350 es considerado como muy bueno en todo el mundo beisbolero. Por el contrario, el universo empresarial es muy variado y aunque dos empresas utilicen el similar modelo económico-matemático o el mismo indicador económico-financiero, la actividad que cada una realice define las diferencias entre los valores resultantes. Por ejemplo, un restaurante tendrá un determinado valor aceptable de la Razón de Circulación que probablemente difiera del de una fábrica de ron.

Una analogía no tan favorable a ambas técnicas es que no siempre se utilizan como debieran. Son herramientas de dirección, pero algunos directivos beisboleros y económicos se resisten al cambio y continúan despreciando las valiosas informaciones que reciben de la sabermetría y de la modelación y el análisis económico-financiero.

Los indicadores y métodos de la modelación y el análisis económico-financiero fueron creados por especialistas, matemáticos, contadores y economistas que deseaban mejorar la gestión económica de la empresa. Pero la historia no recoge siempre claramente quién fue el primero de esos creadores; por el contrario, la sabermetría fue gestada por

fanáticos y aficionados irredentos al béisbol, de esos que desayunan, almuerzan y comen pelota y después hasta sueñan con ella. Y se conoce perfectamente quién fue el primero que propuso los indicadores iniciales y reflejó que se podía dirigir el juego de béisbol de otra forma más racional: fue Bill James, quien en 1975 editó de su peculio un librito analizando el inmenso caudal de estadísticas del deporte, *Baseball abstract*, el cual fue la base de todo lo que vino después (Reynaldo, 2019).

Por suerte para el béisbol y para la ciencia, James destapó la «caja de Pandora»: le siguieron multitud de personas que pensaban incesantemente en el béisbol y que sugirieron mejoras en los indicadores que este propuso o incorporaron otros nuevos. Algunos seguidores destacados fueron Dick Cramer y Peter Palmer. Se fundó una sociedad de aficionados al béisbol y nació el nombre de la nueva técnica: *sabermetría* (del inglés *sabermetric*).

Desde la primera publicación de James y las siguientes de sus seguidores, se dejó claro que la *sabermetría* podía cambiar el estilo de dirección de los partidos de béisbol, que daba otro enfoque a las decisiones que se debían tomar en las variadas situaciones del juego, en función de las estadísticas y, consecuentemente, de las mejores probabilidades de ocurrencia de determinados resultados. Ninguno de esos pioneros y de los investigadores que vinieron después, asumió que esas verdades pertenecían a nadie en particular, pues, en primer lugar, eran obvias y, en segundo lugar, eran repetidas por todos los que escribían sobre eso.

La modelación y el análisis económico-financiero han tenido un comportamiento similar: muchísimos libros se publican sobre economía y finanzas empresariales y en cada uno de ellos se aprecian nuevos aportes, nuevos pasos en el enriquecimiento del conocimiento científico.

La *sabermetría* se extendió de EE. UU. al resto del mundo, incluida Cuba, donde un amplio conjunto de personas asumieron el reto de introducirla. Ello influyó también en otros deportes, los que han utilizado similares enfoques en los últimos años. Un cubano que ha aportado y difundido estas técnicas es Frangel Reynaldo Balbuena, entre otros (Reynaldo, 2018; 2019). Algunos sitios (de difusión beisbolera, en lo absoluto nada de carácter científico) donde se pueden encontrar comentarios muy útiles, basados en los

indicadores sabermétricos son: Béisbol cubano, Talento y realidad.htm; BABIP sabermétrico.htm; Estadísticas. Swing completo.htm, entre otros.

Toma de decisiones

Tanto en el béisbol como en la dirección de empresas y organizaciones, se deben tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre, pues existen muchas variables decisionales que influyen en los problemas que enfrentan tanto los directores de equipos como los administradores de las empresas; y que están fuera de la autoridad de esos decisores.

En el béisbol en ocasiones ocurren cosas que no debieran acontecer. Willy Mays y Edmundo Amorós nunca debieron de coger aquellas pelotas...pero las fildearon. Agustín Marquetti no debió de batearle el jonrón a Rogelio García...pero lo dio. Todo el mundo sabía que José Modesto Darcourt no podía haber ponchado a Antonio Muñoz...pero lo ponchó. Existen miles de situaciones así, que le dan al béisbol esa riqueza y esa magia que tanto apasiona. En el mundo empresarial también hay experiencias parecidas: el Edsel debió haber sido el gran éxito de la Ford Motor Co., pero fue su gran fracaso; Bill Gates nunca debió de haber convencido a la IBM de utilizar su sistema operativo en el IBM PC, pero los logró convencer; la compañía Pan American, la aerolínea más grande y poderosa del mundo, nunca debió fracasar y desaparecer, pero feneció.

Los ejemplos son muchos, pero estos son suficientes para demostrar que en ambos ámbitos de actividad hay que tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre, por lo que estas pueden salir bien o mal.

Los investigadores de la toma de decisiones han desarrollado varios modelos que describen la actividad de los decisores, siempre para reducir el riesgo y la incertidumbre. Entre ellos destacan los dos más significativos:

- **Modelo heurístico:** está basado en la experiencia, el tanteo, el empirismo, la intuición y las analogías. Es el que describe la actuación tradicional de los directivos que actúan siguiendo sus experiencias, la tradición que han heredado de otros directivos, su intuición y criterios personales y las analogías con

situaciones anteriores que han visto o vivido. Por ejemplo, es el modelo que utiliza un manager de un equipo de béisbol cuando ordena al bateador en turno tocar la bola, pues no hay *outs* y hay un corredor en primera y otro en segunda base. El objetivo es adelantar a los corredores para, con un *out*, tratar de que el siguiente bateador impulse la carrera desde tercera base y además, evitar un posible *doble play* por segunda base. Cumplir ese objetivo tiene toda la lógica cuando se busca la carrera de la victoria, pero no cuando se está debajo en el marcador y menos si se es visitador y el equipo contrario bateará después. A su vez, el directivo de una tienda puede decidir bajar el precio de unos abrigos que no se han vendido bien, con la esperanza de que los clientes se entusiasmen con el nuevo precio y los compren. En ambos casos se actúa bastante tradicionalmente y se puede tener éxito en la decisión tomada...o no.

- Modelo racional: se puede apreciar en la Figura 1 donde se definen cuatro etapas secuenciales, en las que se realizan diversas tareas. En cada etapa el decisor se acerca a la solución del problema, con un sistema formal de tareas a realizar. Quizás la esencia de este modelo es la búsqueda de información especializada, el apoyo en los expertos y el desarrollo, evaluación y elección de posibles alternativas de solución. Este modelo se acerca más a la filosofía de trabajo que subyace en la sabermetría y en la modelación y el análisis económico-financiero.

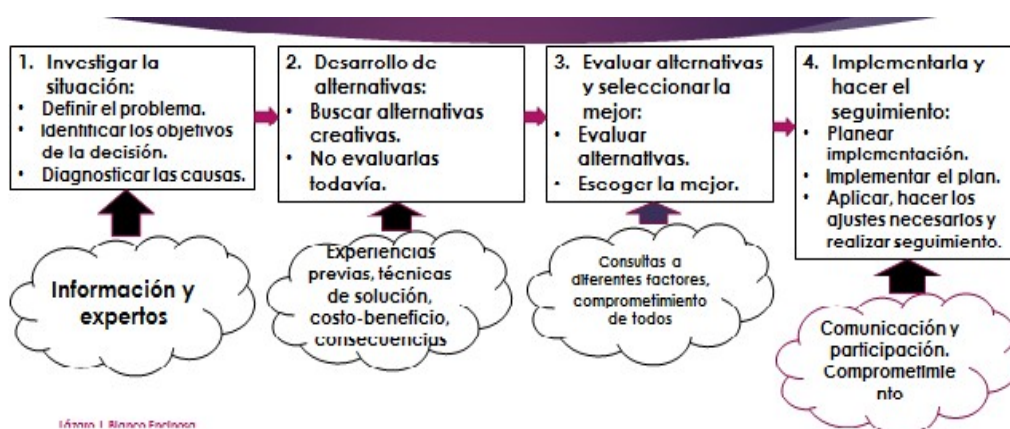


Figura 1. Esquema del modelo racional de toma de decisiones

Fuente: elaboración propia a partir de Selva (1993) Koontz y Wehrich (2008) y *Administración* (2007).

En el caso del ejemplo puesto anteriormente, tal vez el manager del equipo de beisbol, si es aficionado a la sabermetría, conozca que con hombres en primera y segunda base, sin *outs*, resulta más efectivo batear fuerte, pues hay una expectativa de 1,5 de posible carrera; que regalar un *out* con un toque de bola para llevar a los corredores a tercera y segunda, donde tendrá una expectativa de 1,401, menor que la anterior (Reinaldo, 2019, pp. 119-120). A su vez, el directivo de la tienda quizás elija incrementar la publicidad, para convencer a los posibles clientes de que compren los abrigos y a la vez aumentar su precio, en una solución arriesgada, pero tal vez más rentable que la clásica.

Resulta difícil para un directivo acostumbrado a utilizar el modelo heurístico migrar al racional, tanto si dirige una empresa como si lo hace a un equipo de beisbol.

¿Podría haber un tercer modelo?

Probablemente sí. Sería el modelo híbrido, donde una misma persona pueda utilizar el modelo racional en ciertos casos y en otros el modelo heurístico. Quizás para tomar decisiones en diferentes horizontes de tiempo, o sea en casos operativos, técnicos o estratégicos. Por ejemplo, en el béisbol la preparación del equipo para una campaña pudiera hacerse utilizando el modelo racional y con él, la sabermetría y otras tecnologías, como base para buscar y evaluar toda la información disponible. Ya en el juego, en situaciones perentorias, la intuición y la experiencia pudieran desempeñar su papel con utilidad.

De cualquier forma, el riesgo y la incertidumbre no pueden ser eliminados ni del béisbol ni de la actividad empresarial, por lo que puede asegurarse que ningún método pudiera ser infalible.

¿CONCLUSIONES?

En un trabajo tan introductorio como este, sería una arrogancia proponer conclusiones. En esta sección apenas se resumirán algunas ideas que pueden servir para continuar algunos trabajos de investigación posteriores.

Es cierto que un equipo de béisbol tiene mucho en común con una empresa industrial, comercial, financiera o agropecuaria. Se planea, se organiza, se toman decisiones y se

controla el cumplimiento de los objetivos. Esas son las funciones comunes y en ellas la información es básica para operar adecuadamente. Pero también están las diferencias que las distinguen.

Se comparten estilos de trabajo en la gestión del capital humano, donde los directivos equipos de béisbol han adelantado a sus colegas empresariales y muestran mejores métodos y tecnologías para el desarrollo de esos activos tan importantes.

También tanto en el béisbol como en la actividad empresarial se han hecho estudios muy calificados, durante décadas, para determinar indicadores informativos de gran capacidad descriptiva y métodos más eficaces para apoyar a la dirección. Han surgido así la sabermetría, la modelación matemática y el análisis económico-financiero en una actividad y la otra. Es de esperar que las actividades de dirección en el béisbol y en las empresas sigan evolucionando. La introducción de la ciencia va a impactar en el futuro sobre ambos entornos. Técnicas como la inteligencia artificial, la robótica o el *big data* podrían ampliar el universo de efectos de la dirección. Por ejemplo, la dirección de las Grandes Ligas en EE. UU. ha anunciado la utilización experimental de robots como *umpires* o árbitros en algunas ligas menores. Es algo que parece ciencia ficción, pero no lo es. En el ámbito empresarial se trabaja fuerte para construir y operar nuevas fábricas de cuarta generación y ya se ven efectos interesantes en organizaciones de alta tecnología, las que no tardarán en ser utilizadas en otras ramas de la industria.

Sin embargo, nadie espere que ni el béisbol ni la actividad empresarial pierdan su carácter probabilístico, afectados por el riesgo y la incertidumbre. Tanto en un caso como en el otro, se compete y se lucha contra adversarios y ello elimina la posibilidad de poder predecir el futuro con un 100 % de certeza.

Como expresa desde hace décadas la sabiduría popular, en una hermosa metáfora que define todo el accionar paradójico e irracional del béisbol: «la pelota es redonda y viene en caja cuadrada». Algo así pudiera plantearse del mundo empresarial, tan competitivo y agresivo como la pelota.

¡Y que el lector saque sus propias conclusiones!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADMINISTRACIÓN (2007). Quinta edición. Editorial Félix Varela. La Habana.
- BASEBALL REFERENCE (s/f). Stathead. Recuperado el 23 de abril de 2024 de <https://www.baseball-reference.com/>
- BREALEY, R. y MYERS S. (1988). *Fundamentos de financiación empresarial*. Editorial McGraw-Hill. España.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. 12ª. Edición. Editorial Félix Varela. La Habana.
- REYNALDO, F. (2018). *Del béisbol todo o casi todo*. Editorial Científico-Técnica. La Habana.
- REYNALDO, F. (2019). *Sabermetría para el béisbol cubano*. Editorial Científico-Técnica. La Habana.
- SELVA, M. J. (1993). *La empresa y los problemas de decisión*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Conflictos de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses.