



El arte del análisis y evaluación de sistemas (en el deporte y la empresa)

Descripción

Una historia real (o casi)

Belgrado, mayo de 2018. Semifinal de la Euroliga. El Real Madrid enfrentaba al CSKA Moscú, uno de los gigantes de Europa, en una batalla que muchos daban por perdida.

El marcador no engañaba. Los rusos dominaban, los blancos estaban lentos, desconectados, grises. Luka Dončić, el niño prodigio, no encontraba su juego. Sergio Llull, recuperado apenas hacía semanas de una lesión grave, fallaba tiros fáciles. Los veteranos miraban al suelo.

Desde el banquillo, Pablo Laso observaba en silencio. No se apresuraba. No tiraba de la pizarra. Leía algo más profundo. Veía que el sistema no fallaba en lo táctico. Fallaba en lo emocional. El equipo no necesitaba un cambio de jugada: necesitaba un reinicio.

Pidió tiempo muerto. Los jugadores se sentaron, algunos jadeando, otros tragando saliva. Laso se plantó frente a ellos, directo, seco, firme:

— ¿Queréis jugar o no? ¡Coño! ¿Queréis pelear o estáis aquí de figurantes? ¡Vamos! ¡Jugad a lo que sabéis, jugad juntos, joder!

No era una bronca, era un acto de análisis y evaluación del sistema en tiempo real. Laso había detectado que el problema no era el esquema ofensivo ni la defensa flotante, era la energía, la creencia, la actitud. Y decidió intervenir exactamente ahí, donde el ajuste tenía

mayor impacto.

El efecto fue inmediato.

El Madrid salió a pista y se transformó con una defensa agresiva, transiciones rápidas, comunicación fluida. El CSKA, sorprendido, empezó a errar. El Madrid remontó, ganó el partido y acabó levantando la Euroliga días después.

Cuando los jugadores recordaron aquel momento, dijeron lo mismo: “Pablo supo leernos. Sabía lo que necesitábamos”.

Eso es analizar un sistema. Eso es no quedarse en los datos obvios, sino entender las dinámicas ocultas, evaluar dónde está el verdadero problema y decidir, con precisión, dónde intervenir.

No es solo táctica ni solo emoción, es ver el ecosistema completo y transformarlo.

Introducción

En el mundo actual, el éxito ya no depende solo de tener buenas ideas o grandes talentos individuales. Depende, cada vez más, de entender cómo funcionan los sistemas: los equipos, los procesos, las dinámicas. Saber analizarlos, evaluarlos y optimizarlos es una habilidad esencial para navegar entornos complejos.

El *World Economic Forum* sitúa el *análisis y evaluación de sistemas* entre las competencias clave para el liderazgo global. Este skill implica la capacidad de observar interacciones, identificar patrones, anticipar consecuencias y rediseñar estructuras para maximizar el rendimiento colectivo.

Pablo Laso, uno de los entrenadores más exitosos del baloncesto europeo moderno, es un ejemplo extraordinario de esta habilidad aplicada. Como jugador, fue un base cerebral y organizador. Como entrenador, llevó al Real Madrid a conquistar 2 Euroligas, 6 Ligas ACB, 6 Copas del Rey y 5 Supercopas de España, además de múltiples finales internacionales.

Pero lo que distingue a Laso no es solo su palmarés. Es su capacidad de entender y rediseñar sistemas tácticos, emocionales y organizativos.

Este artículo explora cómo Pablo Laso desarrolló el talento para analizar y evaluar sistemas dentro de su organización y cómo lo aplicó a lo largo de su trayectoria. Esto nos enseña sobre cómo liderar en entornos profesionales actuales.

Porque, al final, el liderazgo no es solo mover piezas, es entender cómo funciona el tablero.

Pensar el juego como sistema

Pablo Laso nació en Vitoria, España, en 1967. Como jugador, destacó desde joven por su visión de juego, no por su físico. Fue base del Baskonia y de la selección española, acumulando récords de asistencias y robos. Desde entonces, su cerebro funcionaba como el de un analista: siempre viendo el todo, no solo la jugada inmediata.

Cuando asumió como entrenador del Real Madrid en 2011, el club llevaba años sin títulos europeos.



Su primera decisión fue no centrarse solo en fichajes. Decidió repensar el modelo de juego. Introdujo un baloncesto rápido, de posesiones cortas, transiciones veloces, sistemas abiertos. Para ello, necesitaba reconfigurar dinámicas internas, desde los roles de los veteranos hasta la mentalidad de los jóvenes.

Gracias a la neurociencia, sabemos que la capacidad de analizar sistemas depende de funciones ejecutivas superiores, gestionadas por la corteza prefrontal dorsolateral y el córtex parietal posterior (Miller & Cohen, 2001). Estas regiones permiten integrar múltiples variables, identificar patrones y tomar decisiones de alto nivel.

En el mundo profesional, esta habilidad es oro puro. Directivos que pueden ver procesos como sistemas interconectados, y no como tareas aisladas, son capaces de rediseñar organizaciones, anticipar fallos y construir modelos de trabajo más eficientes.

Pablo Laso lo entendió. Ganar partidos es importante, pero ganar sistemas es lo que sostiene el éxito.

El ciclo de mejora continua

Uno de los sellos de Laso como entrenador ha sido su obsesión por la mejora continua. No se conforma con lo que funciona, lo reevalúa.

Tras ganar su primera Euroliga en 2015, no se relajó, rediseñó sistemas ofensivos, mejoró la rotación de banquillo, incorporó nuevas tecnologías de análisis de rendimiento y ajustó las dinámicas de vestuario.



Este ciclo de análisis y ajuste es fundamental en la ciencia de sistemas.

Según Sterman (2000), los sistemas complejos requieren una retroalimentación constante: detectar qué funciona, qué falla, por qué y cómo puede optimizarse. Sin ese bucle, los sistemas colapsan.

Laso construyó un equipo capaz de adaptarse año tras año, incluso ante cambios masivos de plantilla. Cuando estrellas como Luka Dončić se marcharon, no cayó en el pánico. Ajustó roles, rediseñó sistemas y mantuvo al Madrid competitivo al máximo nivel.

En la empresa, este enfoque es igual de poderoso. Las organizaciones que adoptan procesos de mejora continua, análisis sistémico y evaluación dinámica son más resilientes,

más innovadoras y más sostenibles (Deming, 1986). No se trata de cambiar por cambiar, sino de cambiar con sentido.

Pablo Laso muestra que el liderazgo no es solo construir, es reconstruir constantemente.

Sistemas emocionales y sociales

Cuando pensamos en análisis de sistemas, solemos imaginar modelos matemáticos o esquemas organizativos. Pero los equipos deportivos, como las organizaciones profesionales, son también sistemas emocionales y sociales. Entenderlos requiere inteligencia emocional, no solo táctica.



Laso supo leer dinámicas humanas complejas. Supo manejar egos, gestionar el hambre competitiva de jóvenes talentos, sostener veteranos, e integrar extranjeros en una plantilla multicultural. No solo diseñaba jugadas, diseñaba convivencias.

Desde la neurociencia social, esto implica activar regiones cerebrales como la corteza prefrontal medial y las redes de mentalización, que nos permiten interpretar estados emocionales ajenos y anticipar respuestas conductuales (Frith & Frith, 2006). Las personas que combinan análisis sistémico con lectura emocional son las que lideran equipos humanos, no solo estructuras abstractas.

En el mundo corporativo, esto es vital. Los líderes que comprenden no solo los flujos de trabajo, sino las dinámicas humanas, como las motivaciones, los miedos o las

aspiraciones, pueden rediseñar culturas, no solo procesos, y construir entornos donde la eficiencia y el bienestar se potencian mutuamente.

El Real Madrid de Laso no era solo un sistema táctico, era un sistema humano. Y eso explica su resiliencia.

Conclusión

Pablo Laso no solo es uno de los entrenadores más exitosos de Europa. Es un maestro en el análisis y evaluación de sistemas. Su legado no está solo en los títulos, sino en la forma en que convirtió al Real Madrid en una máquina viva: táctica, emocional, organizativa.

En el mundo actual, donde los problemas son multidimensionales y las soluciones requieren integración, esta habilidad es una de las más valiosas que podemos desarrollar. Analizar sistemas no es solo ver partes. Es ver interacciones. Es anticipar impactos. Es rediseñar con propósito.

Para los profesionales de cualquier sector, el mensaje es claro: no basta con ser experto en una tarea.

Hay que entender el sistema en el que esa tarea ocurre. No basta con gestionar procesos. Hay que leer dinámicas humanas. No basta con repetir lo que funciona, hay que evaluar y optimizar constantemente.

Porque al final, como demuestra Laso, liderar no es solo tomar decisiones, es entender qué decisiones importan, por qué, y cómo afectan al todo.

Referencias

- Deming, W. E. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd ed.). MIT Press.
- Frith, C. D., & Frith, U. (2006). The neural basis of mentalizing. *Neuron*, 50(4), 531-534. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2006.05.001>
- Miller, E. K., & Cohen, J. D. (2001). An integrative theory of prefrontal cortex function. *Annual Review of Neuroscience*, 24, 167-202. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.24.1.167>
- Serman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Irwin/McGraw-Hill.

- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>

Nota del autor

Las imágenes presentadas en este artículo han sido cuidadosamente seleccionadas a partir de partidos en vivo y grabaciones de libre difusión, con el objetivo de enriquecer el contenido y la comprensión del lector sobre los conceptos discutidos.

Este trabajo se realiza exclusivamente con fines de investigación y divulgación educativa, sin buscar ningún beneficio económico.

Se respeta plenamente la ley de derechos de autor, asegurando que el uso de dicho material se ajuste a las normativas de uso justo y contribuya positivamente al ámbito académico y público interesado en el estudio de la psicología en el deporte.