



La creación de valor y el desarrollo de talento (deportivo y empresarial)

## Descripción

## Introducción

En el mundo del deporte y la empresa, pocas habilidades son tan valiosas como la capacidad de identificar, desarrollar y maximizar el talento. Božidar Maljković, uno de los entrenadores más influyentes en la historia del baloncesto europeo, es un ejemplo paradigmático de cómo la creación de valor a través del desarrollo de talento puede conducir a un éxito sostenible y transformador. Su enfoque meticuloso, combinado con una visión estratégica, le permitió moldear a jóvenes promesas y convertirlas en estrellas, al tiempo que construía equipos ganadores en diferentes contextos competitivos.

Maljković no solo fue un entrenador, sino también un mentor y estratega que entendió que el verdadero valor en un equipo no proviene únicamente de los logros individuales, sino de la sinergia colectiva. Sus métodos, basados en la disciplina, la confianza y el trabajo en equipo, crearon culturas ganadoras en clubes como el Jugoplastika Split y el Panathinaikos, que trascienden los títulos y sirven como ejemplo de gestión efectiva de talento.

En el ámbito empresarial, las lecciones de Maljković son igualmente aplicables. Las organizaciones enfrentan desafíos similares al deporte: atraer talento, retenerlo y convertir el potencial en rendimiento. Maljković demostró que desarrollar habilidades técnicas es solo una parte del proceso; también es crucial inculcar valores, mentalidad y cohesión en los individuos y equipos. Estas enseñanzas son universales y pueden aplicarse para maximizar el rendimiento tanto en la cancha como en el entorno corporativo.

---

Este artículo explora cómo Božidar Maljković utilizó su capacidad única para crear valor a través del desarrollo del talento deportivo y cómo estas estrategias pueden trasladarse al ámbito empresarial y personal. Desde sus principios fundamentales hasta sus resultados visibles, Maljković es un modelo para entender que el éxito sostenible radica en el desarrollo continuo y en la capacidad de alinear el talento con una visión colectiva.

## **Visión para identificar talento**

Una de las habilidades clave de Božidar Maljković era su capacidad para identificar talento joven, incluso en jugadores que todavía estaban lejos de alcanzar su máximo potencial.

En Jugoplastika Split, detectó en jóvenes como Toni Kukoč y Dino Rađa (Radja) no solo habilidades técnicas, sino también características mentales esenciales para el éxito: resiliencia, inteligencia táctica y disposición para aprender.



Maljković entendió que el talento natural era solo una base; su enfoque se centró en moldear a estos jugadores para que se convirtieran en piezas fundamentales de un sistema colectivo.

Esta habilidad no se limitaba a encontrar promesas, sino en visualizar cómo encajarían en un esquema de equipo.

La identificación de talento se alinea con teorías como la de «potencial latente», que sugiere que el verdadero valor de un individuo no está necesariamente en sus habilidades

actuales, sino en lo que puede alcanzar con el entorno adecuado<sup>1</sup>.

En el mundo empresarial, identificar talento joven es crucial para el éxito a largo plazo. Como Maljković, los líderes deben buscar no solo habilidades técnicas, sino también cualidades como la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje. En la vida personal, esta perspectiva ayuda a fomentar el crecimiento de amigos o familiares más jóvenes, promoviendo su desarrollo en lugar de juzgarlos únicamente por sus capacidades actuales.

## **Desarrollando responsabilidad en el talento joven**

El éxito de Maljković en Jugoplastika Split no se limitó a desarrollar estrellas individuales; también construyó un sistema colectivo que maximizó el talento del equipo.

Bajo su dirección, Jugoplastika no dependía exclusivamente de jugadores destacados, sino que cada miembro del equipo entendía su rol y contribuía al éxito colectivo.

Maljković estableció un ambiente donde los jóvenes jugadores podían cometer errores, aprender y mejorar.



Al equilibrar la exigencia con la paciencia, creó una cultura de esfuerzo continuo que fomentó el desarrollo individual y colectivo.

Los estudios sobre «clima motivacional» en equipos deportivos destacan que los entrenadores que promueven un enfoque basado en la mejora continua generan mejores resultados, tanto en el desarrollo de habilidades individuales como en la cohesión del equipo<sup>2</sup>.

En el trabajo, construir un equipo cohesionado requiere equilibrar las fortalezas individuales con un objetivo colectivo. En la vida personal, este enfoque enseña que el éxito grupal se basa en crear un ambiente donde cada persona sienta que contribuye y pertenece.

Maljković no solo enseñaba táctica y técnica; también inculcaba valores como la responsabilidad y la disciplina.

Jugadores como Toni Kukoč y Dino Rađja no solo se convirtieron en estrellas, sino también en líderes en sus equipos posteriores. Maljković les asignó roles importantes desde jóvenes, ayudándolos a desarrollar confianza y habilidades de liderazgo.

Además, su enfoque se basaba en preparar a los jugadores no solo para el éxito inmediato, sino también para el largo plazo. Les enseñaba a tomar decisiones inteligentes, a manejar la presión y a valorar el trabajo en equipo sobre el protagonismo individual.

El desarrollo de liderazgo en jóvenes se basa en fomentar la autonomía y la confianza en un entorno de apoyo (Bass & Riggio, 2006). Esto crea líderes que no solo tienen habilidades técnicas, sino también la capacidad de inspirar y guiar a los demás.

En el trabajo, fomentar el liderazgo en empleados jóvenes no solo beneficia al equipo, sino que también garantiza la continuidad del éxito organizacional. En la vida personal, apoyar a los jóvenes para que asuman responsabilidades ayuda a construir su autoestima y preparación para desafíos futuros.

## **La máxima expresión del trabajo colectivo**

Tras su etapa en Jugoplastika, Maljković asumió el reto de entrenar al Limoges CSP en 1993. Este equipo francés carecía de grandes nombres internacionales, pero bajo su dirección, alcanzó la cima del baloncesto europeo al ganar la Euroliga en 1993.

Este logro fue especialmente significativo porque se consiguió con una plantilla basada en la cohesión, la disciplina y la táctica, más que en el talento individual.



Maljković revolucionó el enfoque táctico del Limoges, priorizando un estilo de juego defensivo, controlado y basado en la eficiencia. Su capacidad para maximizar las fortalezas de jugadores menos conocidos y construir una unidad colectiva sólida fue clave para superar a equipos más talentosos y con mayores recursos.

El éxito de Maljković con Limoges se alinea con el concepto de liderazgo situacional, que enfatiza la adaptación del estilo de liderazgo según las necesidades del equipo<sup>3</sup>. Al ajustar sus estrategias a las limitaciones y fortalezas de su plantilla, Maljković demostró la importancia de la flexibilidad en el liderazgo.

En el entorno empresarial, el liderazgo situacional es crucial para maximizar el rendimiento en equipos con diferentes niveles de experiencia y habilidades. En la vida personal, este enfoque fomenta la adaptabilidad y la capacidad de sacar lo mejor de quienes nos rodean.

## Consolidando su legado

En 1995, Maljković llegó al Panathinaikos, un club griego con grandes expectativas, pero sin un título de Euroliga en su historial. Bajo su dirección, el equipo conquistó su primera Euroliga en 1996, marcando un hito en la historia del baloncesto griego.

Este éxito no solo puso al Panathinaikos en el mapa del baloncesto europeo, sino que también consolidó a Maljković como uno de los entrenadores más exitosos y versátiles.



En el Panathinaikos, Maljković demostró su capacidad para trabajar con jugadores de renombre como Dominique Wilkins, mientras seguía desarrollando jóvenes talentos locales. Este equilibrio entre liderar estrellas consolidadas y formar nuevos talentos fue clave para construir una cultura ganadora sostenible.

La gestión eficaz de equipos diversos requiere un enfoque inclusivo y colaborativo que fomente tanto la excelencia individual como la cohesión grupal<sup>4</sup>. Este enfoque destaca la importancia de manejar las diferencias dentro de un equipo para maximizar el rendimiento, un principio aplicable tanto en el ámbito deportivo como en contextos empresariales y organizacionales. Maljković aplicó estos principios al equilibrar las dinámicas entre veteranos y novatos.

En el trabajo, liderar equipos con individuos de diferentes niveles de experiencia y habilidades requiere un enfoque que valore las contribuciones únicas de cada miembro. En la vida personal, esta habilidad fomenta relaciones armoniosas y enriquecedoras.

## **Innovación continua**

Después de sus éxitos en equipos como Jugoplastika, Limoges y Panathinaikos, Božidar Maljković asumió nuevos desafíos en su carrera, destacando su capacidad para seguir

innovando y adaptándose a diferentes contextos. Entre estos desafíos se encuentra su paso por el FC Barcelona, un equipo con una rica tradición en el baloncesto europeo, y otros proyectos en clubes de alto nivel. A pesar de no alcanzar los mismos picos de éxito que en etapas anteriores, Maljković continuó demostrando su capacidad para implementar una cultura de trabajo disciplinada y estructurada, dejando un legado duradero en cada institución.

Cuando Maljković llegó al FC Barcelona, el club estaba en busca de consolidarse como uno de los principales contendientes de Europa. En ese momento, el equipo ya contaba con una base sólida de talento, pero enfrentaba la presión constante de lograr resultados inmediatos en competiciones nacionales e internacionales. Maljković implementó un enfoque centrado en la táctica y el trabajo en equipo, buscando maximizar el rendimiento de una plantilla con talento consolidado y jóvenes en desarrollo.

Durante su etapa en el FC Barcelona, Maljković no solo trabajó en la preparación táctica del equipo, sino también en la mentalidad de los jugadores. Uno de sus principios fundamentales fue inculcar la importancia del esfuerzo colectivo sobre las aspiraciones individuales. Este enfoque ayudó a los jugadores a comprender que el éxito sostenido solo podía lograrse a través de la cohesión y la ejecución disciplinada de un plan común.

Božidar Maljković también tuvo un paso significativo por el Real Madrid durante su carrera como entrenador. Aunque su etapa en el club blanco (1992-1993) no fue tan exitosa en términos de títulos como en otros equipos, Maljković dejó una huella por su enfoque táctico y su capacidad para manejar un equipo con estrellas establecidas.



Durante su tiempo en el Real Madrid, Maljković asumió el desafío de liderar un equipo en transición, con altas expectativas y una presión constante para rendir tanto en la liga nacional como en competiciones europeas. A pesar de no ganar la Euroliga, Maljković aplicó su metodología basada en la disciplina y el desarrollo del talento colectivo, preparando el terreno para futuras generaciones.

Después de su tiempo en el FC Barcelona, Maljković asumió proyectos en otros clubes europeos y se involucró en roles que iban más allá de la gestión de equipos. En clubes como el Unicaja Málaga y el KK Crvena Zvezda, continuó aplicando su enfoque metodológico, construyendo equipos sólidos y centrados en la disciplina. Estos roles también le permitieron explorar aspectos más estratégicos de la gestión deportiva, como la identificación de talento y el establecimiento de estructuras organizativas sostenibles.

Además, Maljković se convirtió en una figura clave en el desarrollo de jóvenes entrenadores, asumiendo un rol de mentor en diferentes contextos. En lugar de limitarse a dirigir equipos, se dedicó a compartir su conocimiento y a influir en la próxima generación de líderes en el baloncesto europeo. Este cambio de enfoque refleja su visión a largo plazo y su compromiso con la evolución del deporte.

Los líderes que fomentan una cultura de innovación combinan la ejecución disciplinada con la flexibilidad necesaria para adaptarse a nuevas circunstancias<sup>5</sup>. Maljković ejemplificó este enfoque al ajustar sus métodos tácticos y estratégicos para diferentes

---

clubes y contextos, como en el FC Barcelona o el KK Crvena Zvezda, donde trabajó en construir equipos y culturas organizativas sostenibles.

En el mundo corporativo, la capacidad para innovar continuamente y adaptarse a entornos cambiantes es esencial para el éxito. Los líderes pueden aprender de Maljković al fomentar una cultura organizativa disciplinada pero flexible, donde se priorice la colaboración y se adapten las estrategias según las necesidades específicas del equipo. Esto puede incluir la implementación de programas de formación y mentoría para garantizar el desarrollo continuo de los empleados y futuros líderes.

En la vida personal, la capacidad de innovar y adaptarse a diferentes circunstancias es igualmente importante. Adoptar una mentalidad de aprendizaje continuo, mantener la disciplina en los objetivos personales y compartir conocimiento con otros son formas de aplicar el enfoque de Maljković en el día a día.



El legado de Božidar Maljković trasciende los títulos y trofeos. Más allá de los logros inmediatos, su verdadero impacto reside en los jugadores que desarrolló, quienes se convirtieron en estrellas internacionales y líderes en sus respectivos equipos. Su capacidad para identificar talento, construir sistemas colectivos y fomentar el liderazgo lo convierte en un modelo para entrenadores, líderes empresariales y mentores.

## **Conclusión**

Božidar Maljković no solo fue un entrenador exitoso, sino también un visionario en el desarrollo del talento joven.

Maljković nos enseña que la verdadera grandeza en cualquier ámbito se encuentra en la capacidad de construir algo que perdure más allá de las circunstancias inmediatas. Su legado en el baloncesto europeo no se mide únicamente por los títulos que ganó, sino por los jugadores que formó, los equipos que moldeó y las culturas que instauró.

Maljković fue más que un entrenador, fue un arquitecto del éxito, alguien que entendió que la clave para construir equipos ganadores era invertir en las personas, tanto en sus habilidades como en su mentalidad.

En el mundo deportivo, su enfoque en la disciplina y el desarrollo integral de los jugadores marcó un antes y un después. No se limitó a dirigir estrellas; las creó. Jugadores como Toni Kukoč y Dino Rađja son ejemplos vivos de cómo el liderazgo de Maljković transformó el potencial en excelencia. Su insistencia en los detalles, su enfoque en la preparación mental y física, y su capacidad para generar confianza en sus jugadores no solo produjeron resultados inmediatos, sino que dejaron un impacto duradero en sus carreras.

En el ámbito empresarial, las lecciones de Maljković son igualmente valiosas. Las organizaciones exitosas no solo atraen talento, sino que lo cultivan, alineándolo con los valores y objetivos de la empresa. Maljković nos enseña que el liderazgo no se trata de imponer, sino de inspirar y guiar a las personas para que alcancen su mejor versión. Su capacidad para construir culturas de alto rendimiento basadas en la confianza y la cohesión es un modelo replicable en cualquier equipo corporativo.

Finalmente, Maljković nos recuerda que el éxito no es un destino, sino un proceso continuo. Su enfoque en el aprendizaje constante, tanto de sus jugadores como de sí mismo, destaca la importancia de la adaptabilidad y la innovación en cualquier entorno competitivo.

Ya sea en el baloncesto o en los negocios, el legado de Maljković nos muestra que la creación de valor y el desarrollo del talento no solo generan resultados, sino que también construyen un impacto que trasciende generaciones.

## Referencias

1. Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016). *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*. Houghton Mifflin Harcourt.

2. Duda, J. L., & Balaguer, I. (2007). The Coach-Created Motivational Climate. *Social Psychology of Sport*.
3. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
4. Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 100-109.
5. Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*. Harvard Business Review Press.

## **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 del lenguaje no verbal en el baloncesto profesional.