«Unfinished business.»

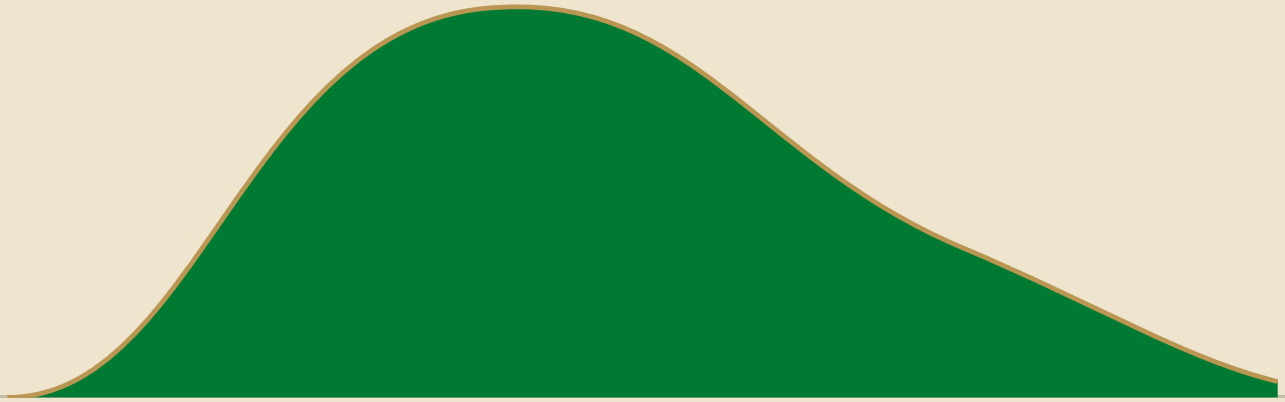
LA TRANSICIÓN

Boston Celtics, 1988-1995. Tres maneras de relevar a una dinastía, la de Rodgers, la de Ford y la del derrumbe, leídas con las herramientas de la economía de las organizaciones.

INFORME EN TRES ACTOS · MÉTODO, ACTOS Y CONCLUSIONES



INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y EDICIÓN
@ecorami



DURANTE TREINTA AÑOS LOS CELTICS NO PASARON MÁS DE CUATRO TEMPORADAS SEGUIDAS SIN UN ANILLO. A finales de los ochenta esa máquina empezó a oxidarse y la franquicia se topó con la tarea más ingrata del deporte profesional: relevar a una dinastía sin desmontarla de golpe. Lo intentó tres veces. Jimmy Rodgers, formado en los banquillos campeones de los ochenta, fue el primero en ver lo que venía. Chris Ford, campeón como jugador y entrenador respetado, le sacó al grupo su último gran año. Los dos fueron técnicos de primer nivel, y buena parte de lo que se torció (las lesiones, un vestuario tenso y, al final, una tragedia) nunca estuvo en sus manos.

Debajo de las siete temporadas que siguen laten dos preguntas, y conviene formularlas ya, porque ordenan todo lo demás. Son las que Carl Becker planteó en 1909 para entender la Revolución americana, quién debe gobernar y quién manda dentro de casa, y funcionan igual de bien en un vestuario. La primera es quién decide el plan deportivo. La segunda es quién manda entre los jugadores. En 1990 las dos estallaron a la vez.

PREGUNTA UNO

¿Quién decide el plan?

El despacho (Auerbach, luego Volk y Gavitt), el banquillo o la estrella. La respuesta cambia entre 1988 y 1990, y con ella cambia lo que un entrenador puede siquiera intentar.

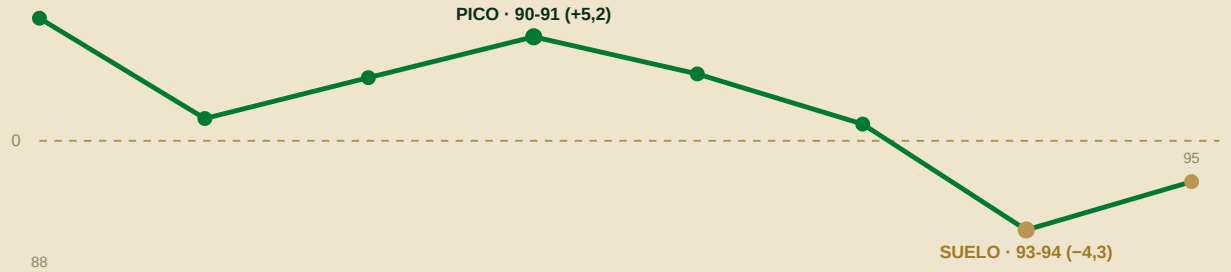
PREGUNTA DOS

¿Quién manda en el vestuario?

El reparto del balón es un reparto de poder: minutos, tiros, jerarquía. Bird, McHale, Parish y los jóvenes no querían lo mismo, y no había forma pacífica de resolverlo.

LA CURVA DE UNA ERA

TEMPORADA	ENTRENADOR	RÉCORD	PACE	SRS	FINAL DE TEMPORADA
1987-88	*K.C. Jones*	57-25	97,9	**+6,15**	Finales del Este
1988-89	*Rodgers*	42-40	98,1	**+1,26**	1.ª ronda (0-3)
1989-90	*Rodgers*	52-30	98,2	**+3,23**	1.ª ronda (2-3)
1990-91	*Ford*	56-26	98,5	**+5,22**	Semifinales del Este
1991-92	*Ford*	51-31	95,8	**+3,41**	Semifinales del Este
1992-93	*Ford*	48-34	94,9	**+0,93**	1.ª ronda
1993-94	*Ford*	32-50	95,6	**−4,28**	No clasificó
1994-95	*Ford*	35-47	94,0	**−1,92**	1.ª ronda



El SRS (margen de puntos ajustado al rival) resume el arco: el bajón de 1989 sin Bird, el repunte de Ford en 1991, que es el techo de toda la era, y el desplome desde 1993. Fuente: Basketball-Reference.

EL PLAN DEL INFORME

Primero, el método, porque de él depende que las conclusiones valgan algo. Después, las dos pizarras, porque Rodgers y Ford defendían una idea más parecida de lo que cuenta la leyenda. Luego los tres actos, con una interpretación aparte de la guerra del vestuario. Y al final, las conclusiones, una cronología completa de la era y la comparación con el Proyecto Adelman.

MÉTODO

Cómo se lee esta historia

Contar qué pasó es fácil y sirve de poco. Lo que interesa es por qué pasó, y para eso hace falta un método. El que sigue está tomado casi entero de la economía política moderna, y en concreto de la manera en que **Jesús Fernández-Villaverde** (Universidad de Pensilvania) plantea el estudio de las instituciones en su curso sobre la fundación americana. Aquello analiza colonias, asambleas y constituciones; aquí se aplica lo mismo a un vestuario. Tres compromisos primero, y luego una cadena.

DE DÓNDE SALE ESTE ANDAMIAJE

Fernández-Villaverde organiza la economía política de la fundación americana alrededor de dos preguntas que Carl Becker formuló en 1909, quién debe gobernar y quién manda dentro de casa, y de una cadena que va de las condiciones iniciales a las instituciones, de ahí a las políticas y de ahí al reparto. Las dos preguntas y la cadena son las que ordenan este informe. Lección inaugural del curso «The American Founding: History, Politics and Economics», Penn Initiative for the Study of Markets, 2026.

ANALIZAR, NO JUZGAR

Entender por qué Bird se resistió al reparto del balón no equivale a darle la razón. Aquí se reconstruyen incentivos, no se reparten culpas.

EXPLICAR, NO DESCRIBIR

La crónica de los partidos no explica nada por sí sola. Los datos y las anécdotas están al servicio de un mecanismo.

DECIDEN PERSONAS

Las franquicias no deciden. Decidieron Auerbach, Volk, Gavitt, Rodgers, Ford y Bird, cada uno con sus intereses. Cuando aquí se lee «Boston», hay nombres detrás.

LA CADENA

La idea es simple. Unas condiciones iniciales fijan qué instituciones son posibles; las instituciones fijan qué políticas son posibles; las políticas reparten minutos, tiros y balones; y ese reparto produce un resultado que, al terminar la temporada, se convierte en la condición inicial de la siguiente. El bucle es lo importante.



El despido de Rodgers en 1990 cambió de entrenador y, de paso, estrechó lo que el siguiente podía intentar.

Ford ya sabía lo que le cuesta a un técnico pedirle a Bird que se aparte.

LO SISTEMÁTICO Y LO CONTINGENTE

La última pieza del método es la más importante para ser justos con Rodgers y con Ford. En cualquier proceso hay una parte sistemática, que responde a la estructura y se puede prever, y una parte contingente, que es azar y no se puede. Los ejércitos más fuertes suelen ganar las batallas, y a veces las pierden. La edad de la plantilla, la falta de tiro exterior y el reparto de poder en el vestuario son estructura, y de ahí salen las lecciones. El arbitraje del tercer partido contra los Knicks, una espalda que se rompe en enero y un corazón que se para a los 27 años son azar, y de ahí no sale ninguna lección, solo la constatación de que el azar existe y de que conviene diseñar sistemas que lo aguanten.

Advertencia de método: un caso único ilustra, no demuestra. El marco sirve para separar lo que dependió de la organización de lo que se le impuso, y no para convertir la mala suerte en un fallo de gestión.

MÉTODO

Seis lentes para leer la transición

No hace falta una sola ecuación. Seis herramientas de la economía de las organizaciones recorren el informe, y cada acto enciende una. Aparecen señaladas al pie de cada acto y vuelven, ya como principios, en las conclusiones. La sexta es la que más cambia la lectura clásica de este vestuario.

1

EXPLOTAR Y EXPLORAR

MARCH, 1991 · RIGIDECES NUCLEARES, LEONARD-BARTON, 1992

Toda organización reparte su esfuerzo entre exprimir lo que ya domina y buscar lo nuevo. Boston exprimió al Big Three hasta el final y subinvirtió en el relevo; las capacidades que dieron títulos se volvieron, con el tiempo, rigideces.

2

ACTIVOS A MEDIDA

COESPECIALIZACIÓN · WILLIAMSON, 1985 · TEECE, 1986

Un activo construido a la medida de una persona vale mucho con ella y poco sin ella. El ataque estaba diseñado alrededor de Bird, y dependía de un solo disparador; cuando su espalda falló, ese valor se desplomó de golpe.

3

COSTES DE INFLUENCIA

MILGROM Y ROBERTS, 1988

Cuando las decisiones se intentan mover por canales informales, filtrar a la prensa, hacer política de pasillo, la organización paga un coste real en cohesión y en tiempo. La guerra del vestuario de 1990 es exactamente ese coste.

4

SUCESIÓN Y RECLAMANTE RESIDUAL

GRUSKY, 1963 · HOLMSTRÖM, 1982

Cuando el producto colectivo falla, no se reparte la culpa entre doce jugadores: se cambia al entrenador. Es el reclamante residual, y a menudo el chivo expiatorio de una causa que era estructural, no suya.

5

PRODUCCIÓN EN EQUIPO Y SUPERESTRELLAS

ALCHIAN Y DEMSETZ, 1972 · ROSEN, 1981

La canasta es un producto conjunto, y repartir el balón es repartir el producto marginal. El reparto cuesta justo cuando el de la estrella supera tanto al del resto.

6

PROMESAS QUE NADIE PUEDE GARANTIZAR

COMPROMISO CREÍBLE · KYDLAND Y PRESCOTT, 1977 · CONTRATOS INCOMPLETOS, GROSSMAN, HART Y MOORE

Un plan que exige a alguien renunciar hoy a cambio de algo mañana solo funciona si esa promesa es creíble, y casi nunca lo es, porque nadie puede obligar a la organización a cumplirla. Rodgers le pedía a Bird menos minutos y menos balón con la promesa implícita de que su papel volvería cuando recuperara la forma. Nada garantizaba esa devolución. Por eso, como se verá, la resistencia de Bird admite una lectura mucho menos caprichosa de lo que se ha contado.

LAS PIZARRAS

Dos ideas para el mismo problema

Toda esta historia gira alrededor de una sola idea ofensiva, repartir el balón y jugar más rápido, que dos entrenadores ejecutaron de manera distinta. Conviene ver las dos pizarras antes de los actos, porque explican por qué la misma receta hundió a uno y rescató al otro. El esqueleto era casi idéntico. Lo que cambió fue el énfasis, la autoridad para imponerlo y el material humano disponible.

RODGERS · EL REPARTO

- Rebote y salida rápida
- Carriles para Lewis, Shaw, Gamble
- Ataque temprano, sin pasar todo por Bird
- Balón en movimiento, varios finalizadores
- Banquillo largo y cambios según el rival

Menos uno contra uno, más reparto, todo dentro de jugadas llamadas desde la banda.

FORD · LA CARRERA

- Rebote: a correr, ya
- Si no bajas la pista, no tocas balón
- Ataque temprano a toda velocidad
- Los jóvenes absorben los tiros nuevos
- En medio campo, el mismo reparto

La misma idea, presentada como una orden física que no se discutía.

El reparto de Rodgers, en detalle. La *spread-the-wealth offense* (literalmente, repartir la riqueza) consistía en dejar de hacer pasar el ataque por las manos de Bird en cada posesión. Durante años, el plan A de Boston había sido un baloncesto de medio campo muy leído, con mucho uno contra uno y la pelota buscando a Bird o a McHale en el poste. Rodgers quería romper esa rutina: más balón y más jugadores en movimiento, varios finalizadores en vez de uno y ataque temprano antes de que la defensa rival se asentara. El propio Ainge admitió que aquello del uno contra uno, que había funcionado años, ya no bastaba.

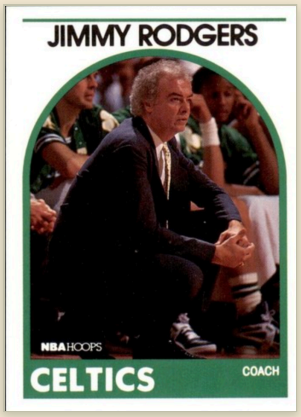
En la práctica eso eran cosas concretas. Que Reggie Lewis, Brian Shaw o Kevin Gamble corrieran los carriles y recibieran para anotar, no solo para devolver el balón. Que el pívot o el ala-pívot llegara como tráiler para una segunda opción. Que las rotaciones fueran largas, con mucho banquillo, para preservar piernas viejas y poder cambiar de tamaño según el rival, lo que Rodgers llamaba tener distintos botones que pulsar. Y, sobre todo, que Bird jugara menos minutos y ejerciera de un distribuidor más, dentro de jugadas llamadas. Sobre el papel era un sistema sensato, pensado además para un equipo que no sabía si recuperaría al mejor Bird tras su operación.

El acelerón de Ford. Ford cogió ese mismo esqueleto y le cambió el envoltorio. Lo planteó como una exigencia física que no se discutía: correr. Si los veteranos no bajaban la pista a toda velocidad, no recibían el balón. La pizarra era parecida a la de Rodgers, y lo que cambiaba estaba en cómo se imponía y en quién la ejecutaba. Ford tenía la autoridad que a Rodgers le faltó (Bird y McHale lo llamaban «Doc» y le hacían caso) y un grupo de jóvenes ya listo para quedarse con los tiros que antes eran de Bird. La idea de fondo era casi idéntica; cambiaban quién la imponía, cuándo y con qué jugadores.

> **LENTE · PRODUCCIÓN EN EQUIPO Y SUPERESTRELLAS**
> Repartir el balón es repartir el producto marginal de la canasta, y eso cuesta cuando una estrella produce mucho más que el resto. Por eso el reparto chocó con Bird y fluyó cuando lo impuso Ford con autoridad. Alchian y Demsetz, 1972; Rosen, 1981.

ACTO I · 1988-1990

Rodgers: el diagnóstico que llegó antes de tiempo



Jimmy Rodgers, entrenador entre 1988 y 1990.

K.C. Jones subió al despacho en mayo de 1988, tras caer ante Detroit en las Finales del Este, y Red Auerbach ascendió a Jimmy Rodgers. No era un recién llegado ni un técnico menor. Llevaba ocho años de asistente en el banquillo y había sido pieza de los cuerpos técnicos que ganaron los anillos de 1981, 1984 y 1986; más tarde sumaría otros tres como asistente de los Bulls de Phil Jackson. Venía de la escuela de Bill Fitch, un técnico de vídeo, repetición y disciplina, y lo ascendieron para cambiar cosas, no para administrar la herencia.

★ INTENCIÓN CONTRA REALIDAD

+0,3

Lo que subió el **pace** en los dos años de Rodgers, de 97,9 a 98,2 posesiones por partido. El «equipo corredor» corrió, sobre todo, en los titulares. En 1988-89, sin Bird, Boston fue de los más lentos de la liga (**20.º de 25**).

El diagnóstico era bueno, y temprano. Rodgers vio antes que casi nadie que aquel grupo envejecía, y montó el ataque repartido que acabamos de ver para descargar a Bird y dar protagonismo a la juventud. La idea tenía además una lógica defensiva: nadie sabía si Bird volvería a ser el mismo tras su doble operación (de hecho se perdió todo 1988-89 salvo seis partidos), así que un equipo que no dependiera al cien por cien de él era una forma de protegerse.

Lo que no logró fue convertir la intención en realidad. El ritmo apenas se movió, tres décimas en dos años, y en defensa no había revolución posible, porque las reglas de la época prohibían las zonas tal como se entienden hoy y obligaban a fiarlo todo a la presión sobre el balón. Rodgers cambió el reparto del juego mucho más que su velocidad real.

Por debajo latía un desacuerdo que ningún despacho podía arbitrar. Rodgers quería a Bird con menos minutos, repartiendo y dentro de jugadas llamadas; Bird quería estar en pista, ser el hombre de los finales y jugar más suelto. En una derrota temprana en Detroit, harto de que le pidieran mover el balón, Bird soltó con retintín que él era «solo un alero organizador». Aun con todo, el equipo se recompuso en 1989-90 hasta un buen 52-30, antes de volver a tropezar en la primera ronda de los playoffs.

LENTE · EXPLOTAR Y EXPLORAR
Rodgers fue el primero en intentar explorar mientras el club seguía exprimiendo al núcleo campeón. Renovar a tiempo es barato; hacerlo a la fuerza, cuando la ventaja ya se agota, sale carísimo. March, 1991.

UNA PROMESA PARA EMPEZAR

Para entender la era conviene saber cómo arrancó. En 1987 los Knicks quisieron llevarse a Rodgers, el asistente más cotizado de la liga, y Boston lo retuvo con una promesa: el banquillo sería suyo cuando K.C. Jones lo dejara. El puesto de Nueva York acabó en Rick Pitino, Rodgers esperó, y en 1988 el club cumplió. Conviene fijarse en el instrumento, una promesa de futuro a cambio de renunciar hoy, porque toda la era va a estar cosida con promesas parecidas, y casi ninguna de las siguientes se iba a poder cumplir.

LA TEMPORADA DE LOS HERIDOS

El proyecto de Rodgers duró seis partidos con su estrella dentro. El 19 de noviembre de 1988, Bird pasó por el quirófano para extirparse los espolones óseos de ambos talones, un dolor que él comparaba con correr con cuchillitos dentro de los zapatos. El plan era volver el 1 de marzo; no volvió. Rodgers sostuvo a aquel equipo sin Bird hasta un 42-40 que entonces se leyó como un fracaso y que, con la plantilla disponible, era bastante más que eso. En los playoffs, Detroit lo barrió 3-0, y un dato da la medida del terremoto: era la primera serie de apertura que Boston perdía desde 1956, después de veintiocho rondas iniciales seguidas ganadas.

EL DESPACHO SE MUEVE

Mientras el banquillo aguantaba, el despacho empezó a desmontar. El 23 de febrero de 1989, Auerbach y Volk traspasaron a Danny Ainge, titular de los dos últimos anillos, a Sacramento junto a Brad Lohaus, a cambio de Joe Kleine y Ed Pinckney, con Kleine pensado como relevo del envejecido Parish. Fue la primera venta de un titular del campeón, y Ainge se marchó diciendo que no veía al equipo candidato a corto plazo. En el draft de junio, Boston eligió a Michael Smith en el puesto 13; en el 14 salió Tim Hardaway. Juzgarlo con treinta y cinco años de retrospectiva sería injusto, y hay un matiz que importa más: en ese mismo draft el club acertó de pleno con Dino Radja en el puesto 40, y tampoco le sirvió, porque no pudo traerlo de Europa hasta 1993. Elegir talento resultó más fácil que capturarlo.

EL CASO BRIAN SHAW

Shaw, primera ronda del draft de 1988, fue titular en 54 partidos como rookie cobrando **75.000 dólares**, el mínimo de la liga, porque el club estaba contra el tope salarial. En el verano de 1989, Il Messaggero de Roma le ofreció un contrato de dos años por **más de diez veces esa cifra** y se marchó: Rodgers afrontó su segunda temporada sin el base joven del proyecto. El epílogo llegó en 1990. En enero, Shaw firmó cinco años con Boston para volver; en junio anunció que se quedaba en Roma, y hicieron falta un arbitraje y un tribunal federal (la opinión la firmó **Stephen Breyer**, futuro juez del Supremo) para obligarle a cumplir. Volvió en 1990-91. Su entrenador ya era otro.

LENTE · PROMESAS, EN LAS DOS DIRECCIONES

El problema de compromiso no afectaba solo a la estrella. El club tampoco pudo comprometerse salarialmente con su relevo, y cuando el relevo prometió volver, hubo que acudir a un juez para hacer exigible el contrato. Kydland y Prescott, 1977; Grossman, Hart y Moore.

LA GUERRA DEL VESTUARIO

El choque no se quedó en lo táctico, y acabó en la prensa. Bird volvió en 1989-90 motivado y arrancó fuerte, con un tiro sobre la bocina para ganar en Chicago. Enseguida entró en una mala racha en la que forzó el tiro, y en diciembre un periódico de Boston publicó un artículo demoledor: bajo el titular «Problem Child» citaba a jugadores anónimos que acusaban a Bird de estar rompiendo el equipo con un juego egoísta. Para un grupo que presumía de hermético, ver sus trapos sucios en portada fue una traición.

Bird respondió con dureza y, sin pruebas, fijó la culpa en Jim Paxson, un veterano llegado de Portland al que nunca había tragado. Paxson lo negó siempre, y según contó después la periodista Jackie MacMullan en el podcast de Bill Simmons, el filtrador real pudo ser Dennis Johnson, no él. Para entonces el daño ya estaba hecho. Paxson se convirtió en el señalado y fue saliendo del equipo en silencio durante la reorganización del verano de 1990 (Auerbach pasó a un segundo plano, Jan Volk dejó la gerencia y entró Dave Gavitt), dolido porque nadie en el club movió un dedo por limpiar su nombre.

POR QUÉ BIRD SE RESISTIÓ

La versión que ha quedado es la del ego: una estrella orgullosa que no aceptaba envejecer. Es una explicación cómoda y probablemente injusta. Mírese lo que de verdad se le estaba pidiendo. A un jugador de 33 años, recién operado de los dos talones, con el cuerpo en duda y la carrera entrando en su tramo final, se le pedía renunciar hoy a minutos, a balones y al papel de hombre de los finales. A cambio, la promesa implícita era que su estatus seguiría intacto cuando volviera a estar bien.

Esa promesa no la podía garantizar nadie. Ni Rodgers, que dependía de los resultados y podía ser despedido en cualquier momento, como en efecto ocurrió año y medio después. Ni el despacho, que estaba a punto de reorganizarse entero. Y menos aún el propio sistema, porque el papel que un jugador ocupa esta temporada es el que fija su papel la siguiente: si Lewis y Shaw se acostumbran a llevar el peso y funcionan, no hay quien devuelva ese peso a un veterano recuperado. Con una promesa así de frágil, resistirse tiene toda la lógica del mundo: es lo que hace quien sabe que lo que cede hoy nadie se lo va a devolver mañana.

Y cuando el canal formal para hacer valer los intereses de cada uno no existe, se usa el informal. Por eso los jugadores hablaron con los periodistas y por eso Bird contestó por el mismo medio. La guerra del vestuario, vista así, deja de ser un episodio de personalidades y pasa a ser lo que ocurre en cualquier organización cuando se le pide a alguien un sacrificio sin poder garantizarle la contrapartida.

El desenlace deportivo llegó en los playoffs de 1990. Boston ganó los dos primeros partidos a unos Knicks claramente inferiores, el segundo con un 157-128 que era entonces el récord de anotación en un partido de playoffs de la NBA, y luego se vino abajo. El tercer encuentro se torció con varias decisiones arbitrales muy discutibles, Bird falló un triple para empatar sobre la bocina y la serie acabó 3-2 para Nueva York. Dos días después, Jan Volk llamó a Rodgers a su casa para comunicarle un despido que, dijo, había decidido la propiedad: era el primer entrenador que los Celtics cesaban desde 1979. Encadenar dos eliminaciones en primera ronda, cuando la de 1989 había sido la primera serie de apertura perdida en más de tres décadas, resultó insostenible. Tres semanas más tarde, el propio Volk dejaba la gerencia.

> **LENTE · PROMESAS QUE NADIE PUEDE GARANTIZAR, Y COSTES DE INFLUENCIA**
> Sin un compromiso creíble que devuelva a la estrella lo que cede, el sacrificio no se acepta, y el conflicto se traslada a los canales informales, es decir, a la prensa. El cese posterior, con la plantilla como causa real, es la sucesión como ritual. Kydland y Prescott, 1977; Milgrom y Roberts, 1988; Grusky, 1963.

INTERPRETACIONES

De qué iba realmente la pelea

Sobre lo que ocurrió en aquel vestuario existen dos lecturas, y llevan discutiendo treinta años sin saber que discutían. Conviene ponerlas frente a frente, porque de cuál se elija depende la moraleja que uno se lleve a casa.

LECTURA UNO

El orgullo y la identidad

La pelea iba sobre cómo debe jugar un Celtic y sobre quién es Larry Bird. Un grupo criado en la mística de la casa se rompe cuando alguien de dentro cuestiona a su símbolo en la prensa. Las palabras que se cruzan («raya amarilla en la espalda», «solo un alero organizador») son las de un choque de identidad, no las de una negociación.

A favor: el episodio se recuerda por lo que se dijo, y la reacción de Bird fue desproporcionada para un asunto de minutos.

LECTURA DOS

Los minutos y el dinero

El debate sobre el estilo era el envoltorio de un reparto muy material: quién tira, quién juega los finales, quién cobra el próximo contrato y quién se queda sin sitio. Bird, McHale, Paxson y los jóvenes defendían intereses concretos, y el discurso sobre la mística servía para vestirlos.

A favor: el conflicto estalla justo cuando Rodgers reparte los tiros, y el primero en pagar es un veterano que ya jugaba poco.

LA SÍNTESIS

Las dos son ciertas a la vez, y la herramienta que las reconcilia es la sexta lente. Discutir de principios es la forma que toma la defensa de un interés cuando no hay ningún compromiso creíble que proteja ese interés. Si nadie puede garantizarte por escrito que recuperarás tu papel, tu única defensa es discutir sobre qué es un Celtic y sobre quién eres tú dentro del equipo, porque lo que se decida ahí fijará tu sitio durante los próximos cinco años. La disputa sobre el estilo es una disputa sobre la constitución del vestuario, y esa constitución determina quién cobra qué.

Por eso este informe no elige entre las dos lecturas. Las trata como dos caras de lo mismo, y de ahí sale una conclusión que sirve mucho más allá del baloncesto: cuando en una organización se empieza a discutir apasionadamente sobre valores y sobre identidad, conviene mirar qué reparto material se está decidiendo debajo. Casi nunca es una coincidencia.

NOTA DE MÉTODO

Ninguna de las dos lecturas necesita que sus protagonistas fueran irracionales ni cínicos. Bird podía creer de verdad en la mística de la casa y a la vez defender su sitio, y las dos cosas apuntaban en la misma dirección. Esa es exactamente la razón por la que el conflicto era tan difícil de desactivar.

BALANCE DEL ACTO I

MÉRITOS

+ Diagnóstico temprano y certero: vio el envejecimiento y la necesidad de repartir y rejuvenecer.
+ Diseñó un sistema sólido, el reparto del balón, que su sucesor heredaría con éxito.
+ Sostuvo un 42-40 sin su estrella y con Ainge traspasado a mitad de curso.
+ Hizo crecer a Reggie Lewis (de 8 a 33 minutos) y a Brian Shaw, el futuro de la franquicia.

CIRCUNSTANCIAS

- La lesión de Bird, que se perdió casi toda la 1988-89 y dejó el proyecto sin su pieza central.
- Un sacrificio que no podía garantizarle a su estrella la devolución de lo cedido.
- Un despacho que le vendió a Ainge en febrero y perdió a Shaw en agosto, por el tope salarial.
- Un vestuario que se rompió por dentro y filtró sus tensiones a la prensa.

> *La ofensa repartida de Rodgers no era mala, tanto que Ford la heredó y triunfó con ella un año después. El plan no fue el problema. Lo hundieron las circunstancias: la lesión de su estrella, un vestuario que no tenía motivos para fiarse de la promesa que se le hacía, y unas filtraciones que lo dejaron sin margen.*

LO QUE DEPENDIÓ DE ÉL, Y LO QUE NO

Aquí es donde el método se gana el sueldo. Separar la parte estructural de la parte azarosa es lo que permite sacar lecciones sin cargarle a un entrenador una factura que no era suya. La cuenta del Acto I queda así.

SISTEMÁTICO · DE AQUÍ SALEN LECCIONES

La estructura

Un núcleo veterano se resiste a un reparto que le quita peso, y se resiste todavía más cuando nadie puede garantizarle que recuperará lo que cede.

Un club que ha aplazado la renovación durante años llega tarde y con menos margen del que cree.

Un vestuario sin canal formal para dirimir el conflicto termina resolviéndolo en la prensa.

Lección: la política interna de un cambio se anticipa antes de dibujarlo en la pizarra.

CONTINGENTE · DE AQUÍ NO SALE NINGUNA

El azar

Que Bird se opere de los dos talones justo cuando arranca el proyecto y se pierda casi entera la primera temporada.

Que un artículo concreto, en diciembre, incendie a un grupo que llevaba décadas guardando silencio.

Que una serie ganada 2-0 se tuerza en el tercer partido con un arbitraje muy discutido y un triple que no entra.

Constatación: se puede hacer bien el trabajo y perder el puesto igualmente.

El error de 1990 fue confundir las dos columnas. A Rodgers lo despidieron por lo de la derecha, cuando el problema estaba en lo de la izquierda, y por eso su sucesor se encontró exactamente el mismo muro dos años después.

LAS TRES PROMESAS

A RODGERS · EL BANQUILLO
En 1987 el club lo retuvo prometiéndole la sucesión de K.C. Jones. Cumplió en 1988, y en 1990 lo despidió al primer tropiezo del nuevo ciclo.

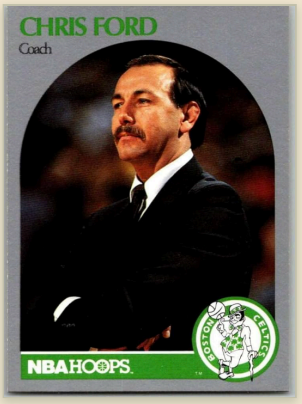
A BIRD · EL SITIO
Cede hoy minutos y balones y los recuperarás cuando estés bien. Nadie podía hacer cumplir esa devolución, y por eso Bird no cedió.

CON SHAW · EL CONTRATO
El club no pudo pagar a su base joven por el tope salarial, y Roma sí; cuando Shaw prometió volver, hizo falta un tribunal federal para que cumpliera.

La era entera está cosida con promesas que nadie podía garantizar. Por eso la sexta lente es la que ordena el informe.

ACTO II · 1990-1992

Ford: la misma idea, otra mano



Chris Ford, entrenador entre 1990 y 1995.

Cuando cayó Rodgers, el nuevo responsable del proyecto, Dave Gavitt, entregó el banquillo el 12 de junio de 1990 a Chris Ford, hasta entonces asistente. Ford tenía galones de sobra: había sido campeón con estos Celtics en 1981 y fue el autor del primer triple de la historia de la NBA. No inventó un baloncesto nuevo. Cogió buena parte de las ideas de su antecesor, el reparto del balón y el rejuvenecimiento, y les añadió lo que a Rodgers le había faltado: autoridad y un mandato que no se discutía. Su lema era simple y lo repetía a gritos desde la banda, correr. Como dentro del grupo lo respetaban, los veteranos le obedecieron donde a Rodgers le habían discutido.

Hay un detalle del método que explica su éxito mejor que cualquier elogio. Ford llegó con la cadena ya movida: había visto lo que le costó a su antecesor pedirle a Bird que se apartara, y tenía delante a un Bird que en 1990 seguía siendo el jefe. Su margen era estrecho, y encontró el hueco. En vez de pedir un sacrificio a cambio de una promesa que nadie podía garantizar, planteó lo mismo como una exigencia física que no negociaba con nadie. Correr no le quitaba galones a Bird, se los pedía a todos por igual, y el reparto llegaba solo, como consecuencia del ritmo. Fue una manera elegante de conseguir lo que Rodgers no consiguió.

El arranque fue espectacular. Boston empezó 29-5, el mejor registro de la liga, y llegó al All-Star con 35-12, otra vez con cara de candidato. Los jóvenes encajaron en el engranaje: Reggie Lewis se asentó como segundo violín, Dee Brown ganó el concurso de mates y entró en el mejor quinteto de novatos, Kevin Gamble pegó un salto de nivel. Hasta Brian Shaw, devuelto de Roma por la vía judicial, encajó. El relevo parecía, por fin, en marcha.

El problema apareció en enero y tenía nombre. La espalda de Bird empezó a fallar y se perdió 22 partidos. Sin él, el equipo se desinflaba, y no por casualidad. Aquel ataque que tanto corría seguía naciendo del rebote y del pase de Bird, el mejor distribuidor del equipo desde el puesto de alero. Cuando no estaba, nadie encendía el contraataque ni organizaba en el medio campo, y los veteranos que quedaban no tenían piernas para correr solos. La velocidad de Ford colgaba, en el fondo, de un hombre de 34 años con la espalda tocada.

Aun así fueron dos buenas temporadas, 56-26 y 51-31, con un repunte hasta +5,22 de SRS que sigue siendo el techo de toda la era. Las dos se apagaron en semifinales del Este, ante Detroit en 1991 y ante Cleveland en 1992. Ford resolvió la indecisión que había paralizado a Rodgers y le sacó al Big Three un último gran curso. Lo que no podía arreglar era la aritmética: una plantilla mayor, sin tiro exterior que abriera la pista y atada a la salud de su estrella.

MÉRITOS

+ Encontró la manera de imponer el reparto sin pedirle a Bird una renuncia explícita.
+ Mejor récord del Este y el mejor SRS de la era; tercero en el premio al Entrenador del Año.
+ Integró de verdad a los jóvenes en un equipo que volvía a ganar.

CIRCUNSTANCIAS

- La espalda de Bird, que falló en enero y dejó al equipo sin su motor durante 22 partidos.
- Un núcleo mayor y sin tiro exterior, que en los playoffs se quedaba sin recursos en el medio campo.
- Dos rivales en plenitud, los Pistons y los Cavaliers, esperando en el camino del Este.

Ford sacó lo mejor de un grupo al que muchos daban por acabado. El techo en semifinales no fue cosa suya: una plantilla mayor, atada a la espalda de Bird, no daba para más. Hizo casi todo bien, y la salud de su estrella marcaba el límite.

LENTE · ACTIVOS A MEDIDA

El contraataque de Ford era un activo coespecializado a Bird: nacía de su rebote y de su pase. Sin un segundo disparador, cuando la espalda falló el sistema se quedó sin motor. Williamson, 1985; Teece, 1986.

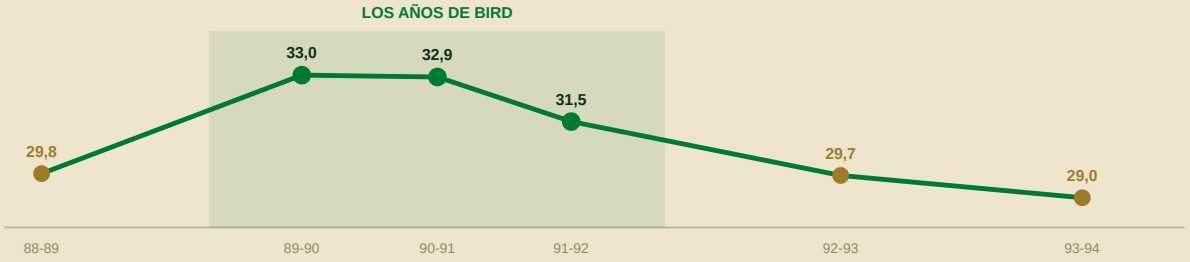
LOS DATOS

El disparador se llamaba Larry Bird

Que el contraataque de Ford dependiera de Bird se ha contado siempre como una impresión, algo que se veía en la pista. Los números del rebote lo convierten en otra cosa. Aquel ataque nacía de un gesto muy concreto, el rebote defensivo y el pase de salida, y ese gesto tiene una firma estadística que resulta difícil de ignorar.

TEMPORADA	BIRD	REB. OF.	REB. DEF.	PUESTO EN LA NBA (REB. DEF.)
1988-89	*Lesionado (6 partidos)*	14,4	29,8	9.º de 25
1989-90	**En pista**	13,0	**33,0**	**1.º de 27**
1990-91	**En pista**	13,3	**32,9**	**1.º de 27**
1991-92	**En pista**	13,4	**31,5**	**1.º de 27**
1992-93	*Retirado*	13,1	29,7	13.º de 27
1993-94	*Retirado (ni McHale)*	12,6	29,0	19.º de 27

Rebotes por partido. Los años sombreados son aquellos en los que Bird jugó. Fuente: rankings por equipo de la NBA, temporada regular.



Rebotes defensivos por partido. El sistema se enciende y se apaga con él.

EL EXPERIMENTO NATURAL

McHale y Parish, los dos hombres altos, estuvieron en la plantilla tanto en 1988-89 como en 1992-93. En esas dos temporadas, con Bird fuera, el rebote defensivo se quedó en **29,8** y **29,7**. En los tres años en que Bird jugó, ese mismo juego interior se fue por encima de **31,5** y lideró la liga las tres veces. Manteniendo constante el resto, la presencia de Bird valía cerca de **tres rebotes defensivos por partido**, y el rebote defensivo era la primera pieza del contraataque.

LA OTRA COLUMNA, LA QUE NADIE MIRÓ

El rebote ofensivo cuenta la segunda mitad de la historia, y es igual de reveladora. Boston nunca subió de 13,4 en toda la era, lo que lo dejaba siempre en el tercio bajo de la liga. Los Blazers de Adelman, en esas mismas temporadas, se movían entre 14,7 y 16,5, en la élite, porque reboteaban en los dos tableros. Súmese que Boston lanzaba 4,2 triples por partido, de lo más bajo de la NBA, con el mejor porcentaje de tiro de campo de la liga (51,2% en 1990-91), y el retrato queda completo.

Aquel equipo tenía un disparador y ninguna red. Cuando llegaban los playoffs, las defensas se plantaban y el contraataque se secaba, no había tiro exterior que estirara la pista, no había segunda oportunidad en el rebote ofensivo y no había un segundo generador que encendiera el juego. Portland compartía la falta de spacing, pero al menos compensaba castigando el tablero contrario. Boston no compensaba con nada.

LENTE · ACTIVOS A MEDIDA, CON DATOS

La coespecialización deja de ser una intuición y pasa a ser una serie: el disparador del sistema se enciende y se apaga con un solo hombre. Cautela de método: esto es una asociación muy consistente, no una demostración causal, porque el rebote defensivo también depende del acierto rival y de las rotaciones. Williamson, 1985; Teece, 1986.

ACTO III · 1992-1995

El desastre: cuando el calendario y la tragedia mandan

Lo que ni Rodgers ni Ford podían controlar llegó casi de golpe. Bird, vencido por la espalda, se retiró en el verano de 1992, después de los Juegos de Barcelona. McHale aguantó una temporada más y dejó el baloncesto en 1993, tras un último recital en los playoffs ante Charlotte. La marcha de los veteranos entraba dentro de lo previsible, porque eran mayores y el cuerpo se les acababa.

Lo imprevisible fue lo peor. En el primer partido de aquella serie de 1993 contra Charlotte, Reggie Lewis se desplomó en la cancha. Era el capitán y el heredero natural del liderazgo, y tenía 27 años. Murió el 27 de julio de 1993 de una parada cardiaca durante un entrenamiento de verano. En menos de un año, la transición perdió a la vez su pasado, Bird y McHale, y el futuro sobre el que pensaba reconstruirse.

Sin ese eje no quedaba nada firme. En 1993-94 Boston se quedó fuera de los playoffs por primera vez desde 1979 y rompió catorce años seguidos de presencia. Robert Parish, el último del Big Three, se marchó como agente libre a Charlotte y todavía ganaría un cuarto anillo con los Bulls. En 1994-95, con Dominique Wilkins fichado como parche de prestigio y el joven Dino Radja de referencia interior, el equipo se despidió del viejo Boston Garden cayendo en primera ronda ante Orlando. Después vino lo más áspero de la travesía, con un fondo de 15-67 en 1996-97.

No se le puede reprochar a nadie no haber planificado una muerte. Pero conviene decir con nombres lo que ocurrió antes de esa muerte. Auerbach y Volk primero, y Gavitt después, llegaron a 1993 con todo el futuro metido en una sola cesta: habían apostado la reconstrucción entera al desarrollo de Reggie Lewis y apenas habían levantado profundidad detrás de él. Cuando faltó, no había red. Las mismas personas que habían aplazado durante años la renovación, por respeto al Big Three y por miedo a desmontar lo que aún ganaba, se encontraron sin relevo y sin capital para acometerla.

MÉRITOS

+ Cuando no quedó alternativa, Ford dio paso sin red a la juventud (Radja, Brown).
+ Con Wilkins, mantuvo la dignidad competitiva en una temporada imposible.

CIRCUNSTANCIAS

- La retirada de Bird y la de McHale en apenas un año.
- La muerte de Reggie Lewis, el heredero, a los 27 años.
- Una reconstrucción sin red, porque el relevo se había fiado a un solo nombre.

El destino remató lo que la edad había empezado. Ningún entrenador habría salvado una temporada marcada por dos retiradas y una muerte; lo único que quedó en pie fue la lección de no fiar el futuro a una sola pieza.

LENTE · ROBUSTEZ ANTE EL AZAR

Fiar el futuro a un único activo joven es una apuesta sin diversificar, indefensa ante un shock de cola. La muerte de Lewis fue ese shock, exógeno y ajeno a cualquier plan; lo que deja es una lección sobre diversificar, no un culpable. Dixit y Pindyck, 1994.

CONCLUSIONES I

Cómo (y cómo no) hacer una transición

Estos siete principios recogen lo que enseña la experiencia de dos buenos entrenadores, y la mala suerte que la acompañó, a quien tenga que relevar algo que todavía funciona.

01 MUEVE FICHA MIENTRAS AÚN GANAS

EXPLOTAR Y EXPLORAR · MARCH, 1991

Boston esperó a que dos primeras rondas seguidas lo obligaran a actuar. Para entonces el núcleo estaba gastado y la espalda de Bird, sentenciada. La renovación sale más barata y rinde más cuando se hace desde una posición de fuerza, con activos que todavía valen y margen para fallar.

02 SI PIDES UN SACRIFICIO, GARANTIZA LA CONTRAPARTIDA

COMPROMISO CREÍBLE · KYDLAND Y PRESCOTT, 1977

El fallo político de Rodgers no fue pedirle a Bird que cediera balón. Fue no poder garantizarle que lo recuperaría. Sin un compromiso que alguien pueda hacer cumplir, quien cede sabe que cede para siempre, y por eso se resiste. Un plan de relevo necesita reglas explícitas sobre qué se devuelve y cuándo.

03 AJUSTA EL ESTILO A LO QUE EL CUERPO AGUANTA

VENTAJA COMPARATIVA · BARNEY, 1991

Rodgers y Ford pidieron correr a un grupo que solo podía hacerlo a ráfagas. Funcionó tres meses y se rompió en primavera. Un sistema tiene que sostenerse ochenta y dos partidos más los playoffs, no lucir bien en la pizarra de octubre.

04 CUANDO SE DISCUTE DE VALORES, MIRA EL REPARTO

COSTES DE INFLUENCIA · MILGROM Y ROBERTS, 1988

El debate sobre la mística de la casa escondía una pelea por minutos y por tiros. Si no hay canal formal para resolverla, el conflicto se va a la prensa y devora la cohesión. Abrir ese canal cuesta menos que apagar el incendio después.

05 NO CUELGUES EL EQUIPO DE UN SOLO HOMBRE

ACTIVOS COESPECIALIZADOS · WILLIAMSON; TEECE

El contraataque dependía de Bird y la reconstrucción dependía de Lewis. El rebote lo dice sin lugar a dudas: con Bird en pista, Boston lideró la NBA en rebote defensivo tres años seguidos; sin él, cayó a la media tabla con el mismo juego interior. Cuando falló el primero, el ataque se secó en los playoffs; cuando murió el segundo, se secó el futuro. Repartir el riesgo entre varias piezas es, sencillamente, una cuestión de supervivencia.

06 TRATA EL RELEVO COMO EL PROYECTO PRINCIPAL

EXPLORACIÓN Y AMBIDESTREZA · TUSHMAN Y O'REILLY, 1996

Lewis, Shaw, Brown y Gamble eran el activo de verdad, pero durante años se los usó de apoyo al Big Three en lugar de construir alrededor de ellos. Y cuando el club identificó relevo fuera, Radja en Split o el propio Shaw en Roma, no pudo capturarlo a tiempo. Si la juventud es solo un complemento, el equipo se queda sin futuro el día que los veteranos cuelgan las botas.

07 JUZGA LA CAUSA, NO EL MARCADOR

SUCESIÓN Y RECLAMANTE RESIDUAL · GRUSKY, 1963

Despedir a Rodgers por dos primeras rondas fue atacar el síntoma. El problema real, la edad, la salud y la falta de fondo de armario, siguió intacto con Ford, que chocó contra el mismo muro. Antes de cambiar a la persona conviene comprobar que el fallo no está en la estructura.

CONCLUSIONES II

Cuatro ideas sobre innovación en baloncesto

1 LA IDEA ES LA PARTE FÁCIL

Rodgers y Ford compartían el mismo plan, repartir el balón y correr. Uno fracasó y el otro tuvo éxito con la misma receta. Lo que decidió el resultado fue el momento, la autoridad para imponerla y el estado físico de la plantilla. La ocurrencia, por sí sola, no bastaba. En baloncesto se premia mucho la idea y muy poco el trabajo de ejecutarla.

2 ANOTAR MUCHO NO ES JUGAR BIEN

Aquellos Celtics estaban entre los que más puntos metían, pero por volumen de posesiones, no por eficiencia. El mito del «equipo corredor» se sostenía en el marcador, aunque el rendimiento por jugada no lo respaldara. Cuenta más lo que rinde cada ataque que el número de ataques que se juegan.

3 NINGUNA VENTAJA DURA PARA SIEMPRE

Auerbach y los suyos cabalgaron al Big Three hasta el final y fueron aplazando lo inevitable. Innovar es un hábito, el de moverse antes de que la ventaja se agote. Boston aprendió por las malas que esperar tiene un precio, y que el precio fue una década.

4 LO ROBUSTO VALE MÁS QUE LO VISTOSO

El contraataque de Ford dependía de que Bird estuviera sano, y la reconstrucción dependía de que Lewis siguiera vivo. Las dos cosas fallaron. La innovación que de verdad aguanta es la que sigue en pie cuando algo sale mal, y en una temporada larga siempre sale algo mal.

ASUNTO PENDIENTE

La transición de los Celtics no terminó en anillo. Terminó en retiradas, en un funeral y en una década difícil. Pero leerla solo como un fracaso sería injusto con dos entrenadores de primer nivel. Rodgers vio el problema antes que nadie y le tocó resolverlo con su estrella lesionada y sin poder ofrecerle nada creíble a cambio de lo que le pedía. Ford encontró el modo de imponer esa misma idea y sacó del grupo su último gran año, hasta que la espalda de Bird marcó el límite. Cuando, al final, la mala suerte tomó las decisiones, ningún plan habría bastado. Por eso su trabajo se entiende mejor por lo que enseña que por lo que ganó: un buen entrenador no controla las circunstancias, pero deja un mapa para quien venga después.

> ***A veces se hace bien el trabajo y las circunstancias mandan igual.***



Un documento de **@ecorami**

APÉNDICE

Cronología de la transición

Dieciocho fechas resumen la era. Leídas seguidas, cuentan la historia entera: una promesa al principio, un desmontaje por el camino y, al final, el azar tomando las decisiones.

1987	Los Knicks quieren a Rodgers y Boston lo retiene con una promesa: **el banquillo será suyo** cuando K.C. Jones lo deje. El puesto de Nueva York acaba en Rick Pitino.
MAYO 1988	Jones sube al despacho tras caer en las Finales del Este y Auerbach **asciende a Rodgers** con el encargo de cambiar cosas.
15 NOV. 1988	Sexto partido de Bird en la temporada. Será **el último del curso**.
19 NOV. 1988	**Operación de ambos talones** para extirpar los espolones. Se habla de volver el 1 de marzo; no vuelve.
23 FEB. 1989	**Ainge traspasado** a Sacramento, con Lohaus, por Kleine y Pinckney. Primer titular del campeón que sale.
MAYO 1989	El 42-40 sin Bird acaba en **barrida 0-3 ante Detroit**: primera serie de apertura perdida desde 1956.
27 JUN. 1989	Draft: **Michael Smith en el 13** (Tim Hardaway sale en el 14) y **Dino Radja en el 40**, que no podrá venir de Europa hasta 1993.
AGOSTO 1989	**Shaw se marcha a Roma**: cobraba el mínimo por el tope salarial e Il Messaggero le paga más de diez veces esa cifra.
DIC. 1989	«**Problem Child**»: jugadores anónimos acusan a Bird en portada y el vestuario se rompe. Paxson, señalado sin pruebas, paga el episodio.
6 MAYO 1990	Los Knicks **eliminan a Boston tras un 2-0** (en el segundo partido, 157-128, récord de anotación en playoffs de la NBA).
8 MAYO 1990	Volk comunica a Rodgers un **despido decidido por la propiedad**: el primero del club desde 1979.
30 MAYO 1990	**Volk deja la gerencia**; entra Dave Gavitt, fundador de la Big East, al frente del proyecto.
12 JUN. 1990	**Gavitt nombra a Ford**. Ese verano, un tribunal federal (opinión de Stephen Breyer) obliga a Shaw a volver de Roma.
ENERO 1991	Con un arranque de 29-5, el mejor de la liga, **la espalda de Bird dice basta**: 22 partidos fuera.
AGOSTO 1992	**Bird se retira** tras los Juegos de Barcelona. La espalda tuvo la última palabra.
27 JUL. 1993	McHale ya retirado, **muere Reggie Lewis**, capitán y heredero, a los 27 años. La reconstrucción se queda sin eje.
1993-94	Boston queda **fuera de los playoffs por primera vez desde 1979** y rompe catorce años seguidos de presencia.
1996-97	El fondo de la travesía: **15-67**, a dos años del adiós de Ford.

APÉNDICE

La divergencia: Portland y Boston

Aquí conviene un experimento. En 1990, los Blazers de Rick Adelman y estos Celtics no eran tan distintos. Los dos corrían por elección, los dos atacaban con penetración y pase, los dos reboteaban bien y los dos carecían de tiro exterior. Y los dos se atascaban en primavera por la misma razón, porque cuando la defensa se plantaba y el ritmo desaparecía, no tenían de dónde sacar una buena canasta. Partían de un sitio parecido y acabaron en lugares muy diferentes. Entender por qué divergieron es el objeto de esta tabla.

DIMENSIÓN	BLAZERS DE ADELMAN · EL MODELO	CELTICS DE LA TRANSICIÓN · EL REVERSO
Disparador de la ventaja	Dos vías independientes, robo y rebote: si una se seca, la otra sigue produciendo.	Un solo disparador, Bird. Sin él, el rebote defensivo cae del primer puesto de la liga a la media tabla.
Los dos tableros	Rebotea arriba y abajo: entre 14,7 y 16,5 rebotes ofensivos, en la élite.	Solo abajo. Nunca pasó de 13,4 en ataque, tercio bajo de la liga: ninguna segunda oportunidad.
Ajuste al material	Juega como dicta su plantilla: penetración y rebote, sin forzar lo que no son.	Pide correr a un núcleo veterano que solo aguantaba ese ritmo a ráfagas.
Decisión repartida	Diseña el marco y deja decidir a quien ve la jugada a tiempo.	El reparto era buena idea, pero la decisión seguía pasando por una estrella sin garantías.
Vestuario	Reciprocidad e identidad sostienen al grupo; la defección se corta en público.	El grupo se rompe y filtra a la prensa: coste de influencia y un chivo expiatorio.
Compromiso	Toma y daca explícito: quien se vacía cuando se lo piden, juega cuando importa.	Se pide el sacrificio sin poder prometer nada a cambio, y el sacrificio no llega.
Sucesión	El entrenador asume el residuo del equipo y lo sabe.	El entrenador paga como chivo expiatorio de un fallo que era estructural.
Explotar y explorar	Piensa desde el final y desconfía de sus mejores rachas.	Sobreexplota al Big Three y aplaza la renovación hasta que ya es tarde.
El defecto compartido	Sin tiro exterior, sin plan B de medio campo cuando el ritmo se frena, aunque el tablero ofensivo daba segundas oportunidades.	El mismo defecto y sin esa compensación: ni triple, ni rebote ofensivo, ni un segundo generador.

La fila del compromiso es la que más separa a los dos equipos. Adelman lo tenía resuelto con un toma y daca que sus jugadores creían, porque él lo cumplía cada noche, y Boston no pudo ofrecer nada parecido. Ese detalle, invisible en cualquier estadística, explica buena parte de por qué el mismo plan cuajó en un vestuario y estalló en el otro. Y aun así conviene no exagerar: Adelman reunió casi todas las piezas y tampoco ganó el anillo, porque el defecto compartido, la falta de spacing, los hundió a los dos cuando llegaba la primavera. El talento de los entrenadores fue parecido. Lo que cambió fue cuántas piezas tenían a favor, y cuántas de esas piezas estaban de verdad en sus manos.

APÉNDICE

Marco teórico y lecturas

Las seis lentes del informe se apoyan en literatura de economía de las organizaciones, y el andamiaje de método procede de la economía política. Estas son las lecturas, agrupadas por idea, para quien quiera tirar del hilo.

EL MÉTODO: ECONOMÍA POLÍTICA E INSTITUCIONES

Fernández-Villaverde, J. (2026), lección inaugural del curso «The American Founding: History, Politics and Economics», Penn Initiative for the Study of Markets, Universidad de Pensilvania. De ahí proceden las dos preguntas que abren este informe, la cadena que va de las condiciones iniciales a las asignaciones, los tres compromisos de método y la distinción entre lo sistemático y lo contingente. **Becker, C.** (1909), *The History of Political Parties in the Province of New York, 1760-1776*. **Acemoglu, D., Johnson, S. y Robinson, J.** (2005), «Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth», *Handbook of Economic Growth*. **Olson, M.** (1965), *The Logic of Collective Action*.

COMPROMISO CREÍBLE Y CONTRATOS INCOMPLETOS

Kydland, F. y Prescott, E. (1977), «Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans», *Journal of Political Economy*. **Grossman, S. y Hart, O.** (1986), «The Costs and Benefits of Ownership», *Journal of Political Economy*. **Hart, O. y Moore, J.** (1990), «Property Rights and the Nature of the Firm», *Journal of Political Economy*.

EXPLOTAR Y EXPLORAR

March, J. G. (1991), «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*. **Leonard-Barton, D.** (1992), «Core Capabilities and Core Rigidities», *Strategic Management Journal*. **Tushman, M. y O'Reilly, C.** (1996), sobre la organización ambidiestra, *California Management Review*.

ACTIVOS ESPECÍFICOS, RECURSOS Y DEPENDENCIA

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. **Teece, D. J.** (1986), «Profiting from Technological Innovation», *Research Policy*. **Barney, J.** (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*. **Pfeffer, J. y Salancik, G.** (1978), *The External Control of Organizations*.

COSTES DE INFLUENCIA, PRODUCCIÓN EN EQUIPO Y SUPERESTRELLAS

Milgrom, P. y Roberts, J. (1988), «An Economic Approach to Influence Activities in Organizations», *American Journal of Sociology*. **Alchian, A. y Demsetz, H.** (1972), «Production, Information Costs, and Economic Organization», *American Economic Review*. **Holmström, B.** (1982), «Moral Hazard in Teams», *Bell Journal of Economics*. **Rosen, S.** (1981), «The Economics of Superstars», *American Economic Review*.

SUCESIÓN, COMPROMISO E INCERTIDUMBRE

Grusky, O. (1963), «Managerial Succession and Organizational Effectiveness», *American Journal of Sociology*. **Gamson, W. y Scotch, N.** (1964), «Scapegoating in Baseball», *American Journal of Sociology*. **Staw, B.** (1976), sobre la escalada del compromiso, *Organizational Behavior and Human Performance*. **Dixit, A. y Pindyck, R.** (1994), *Investment under Uncertainty*.

INNOVACIÓN

Schumpeter, J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. **Romer, P.** (1990), «Endogenous Technological Change», *Journal of Political Economy*.

Fuentes empíricas del caso: récords, pace, SRS, resultados y registro de transacciones de Basketball-Reference; los rankings de rebote ofensivo y defensivo por equipo, temporada a temporada, proceden de las tablas de clasificación por equipos de la NBA (1988-89 a 1993-94), y los rankings se calculan sobre los 25 y 27 equipos de cada temporada. Unfinished Business (Jack McCallum, 1992) para 1990-91; reportajes de Jackie MacMullan (vía el podcast de Bill Simmons), CelticsBlog y From Way Downtown para el episodio del vestuario; prensa contemporánea de 1988-1995 (UPI, Deseret News, The Harvard Crimson, El País) y la guía oficial de los Boston Celtics 1990-91. Para la etapa de Rodgers: Sports Illustrated (noviembre de 1988) sobre la operación de Bird; la crónica del despido en Deseret News (mayo de 1990); los teletipos de UPI (agosto de 1989 y junio de 1990) para la marcha de Shaw y el nombramiento de Ford; y la sentencia Boston Celtics v. Shaw (Tribunal de Apelaciones del 1.er Circuito, 1990) para el litigio del regreso. El marco comparativo procede del Proyecto Adelman (El juego invisible). El andamiaje de método (las dos preguntas de partida, la cadena de condiciones iniciales, instituciones, políticas y asignaciones, los tres compromisos y la distinción entre lo sistemático y lo contingente) está tomado de la lección inaugural de Jesús Fernández-Villaverde sobre la economía política de la fundación americana, y adaptado aquí a un vestuario. Documento independiente de elaboración propia; las conclusiones son interpretación del autor, y un caso único ilustra pero no demuestra.