

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 16 2 EL METODO VALDES PARTE 01



Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 17 2 EL METODO VALDES PARTE 02

EL MÉTODO VALDÉS

El actual rector de la Universidad del Desarrollo (UDD) logró una transformación profunda en el Club Deportivo de la Universidad de Chile. Presidió el equipo de fútbol casi cinco años y no solo lo convirtió en un líder deportivo nacional e internacional indiscutido, sino también en un caso de estudio digno de cualquier universidad extranjera. Con ese aprendizaje, asumió el difícil desafío de conducir la UDD luego de la muerte de Ernesto Silva, con la meta de poner a la universidad en el camino para ser la mejor del país.

POR: JAVIERA MORAGA Y MATÍAS MARAMBIO · FOTOS: RONNY BELMAR



Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 18 2 EL METODO VALDES PARTE 03

El jueves 10 de mayo, Federico Valdés recibió a "Poder&Negocios" en su oficina de la rectoría de la Universidad del Desarrollo (UDD) en el Campus Rector Ernesto Silva Bafalluy, donde está full time pensando y repensando cómo seguir posicionando a esa casa de estudios –que dirige desde agosto del 2011–, tras dejar su cargo de presidente de Azul Azul, hace un mes.

Pero el día que nos recibió no era cualquiera. La "U" tenía que remontar un resultado casi imposible contra el Deportivo de Quito, pero eso no impidió que, como buen hincha, Federico Valdés usara sus cábalas: una corbata azulina del mismo tono del club y unas colleras con los chunchos de la "U". Y dio resultado, porque esa noche el equipo, su equipo,

nuevamente hizo historia con un 6-0 que confirma el buen pie en que se encuentra.

"No sabía mucho cómo dirigir un club. Siempre he sido un hincha apasionado. Y con suerte conocí la sede de la 'U' antes de transformarme en su presidente, porque en algún momento fui a comprar entradas", comenta.

Sin embargo, muchos hoy ya hablan del "método Valdés". Bajo su presidencia, la "U" no solo dio satisfacciones inesperadas a sus hinchas. Desde el punto de vista de la gestión, el último ranking de la IFFHS sitúa a la Universidad de Chile como el tercer mejor equipo del mundo, superado solo por el Barcelona y el Real Madrid. "Mi permanencia en la 'U' iba a ser transitoria, de hecho cuando me pidieron que me hiciera cargo, el compromiso fue de un año, hasta la apertura

de la Bolsa, y me terminé quedando casi cinco años", agrega.

Pero, curiosamente, 2011, que debería estar inscrito como uno de los años más felices en la vida de Valdés, estuvo lleno de contradicciones. "Estoy convencido que tengo una gran resistencia cardíaca", cuenta para hacer más liviano un episodio que lo llena de emoción hasta el punto de que se le humedecen los ojos de lágrimas. En agosto de 2011, Ernesto Silva Bafalluy, su amigo y socio en la UDD, murió, dejándolo solo a cargo de la Universidad. En la otra vereda, la "U" arrasó en lo futbolístico entregándole solo satisfacciones, pero una vez más tuvo que compartir esa alegría con una gran pena. Al día siguiente de salir campeones del Torneo de Clausura, Valdés recibió otro golpe difícil: la muerte de su padre.

Hoy Federico Valdés es un mosquetero que está solo en la UDD, sin su amigo Ernesto Silva, sin Joaquín Lavín y Cristián Larroulet, que están trabajando de cabeza como ministros en el gobierno de Sebastián Piñera. Pero eso no le ha impedido llenarse de fuerza y abocarse por completo al proyecto educacional. Sin ir más lejos, al cierre de esta edición partía a Boston para sostener una reunión en Harvard, universidad con la que la casa de estudio está a punto de firmar un convenio que logrará posicionar más aún a la Universidad del Desarrollo en temas de tecnologías médicas.

Probablemente, el "cuero de elefante" que desarrolló en estos casi cinco años en las ligas del fútbol, le ha permitido a Valdés seguir avanzando por la vida, con las grandes penas y las grandes alegrías que muchas veces se cruzan en el destino de los seres humanos.

—¿Qué cosas de las que aprendió en Stanford, donde cursó un master of Science in Management, cree que le sirvieron para lograr esta transformación del Club Deportivo de la Universidad de Chile?

—La primera es algo que nos dijo el decano de la Graduate School of Business en su discurso final: "Ustedes han aprendido mucho aquí, y ahora cuando



Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 20 2 EL METODO VALDES PARTE 04

vuelvan a sus países, atrevanse a salir de su zona comfortable, atrevanse a hacer cosas distintas". Para mí, tomar el cargo de presidente de la "U" fue exactamente eso, salir de mi perfil bajo y transformarme en un personaje público de un día para otro. También aprendí lo importante que es alinear las organizaciones y los objetivos, lo cual lleva a un éxito casi seguro. Además, Stanford me enseñó el trato con el entorno, particularmente con el entorno no mercado, que cuando lo estudié para Chile era casi como hablar de una ciencia oculta, pero hoy está extremadamente presente. Hace diez años hablar de la importancia que tenían los reguladores; el trato con los medios; los grupos de interés eran cosas que parecía que ocurrían en Estados Unidos, Alemania, Francia, Holanda. Pero hoy vivimos de eso con las manifestaciones de los consumidores, los pobladores, las regiones y los estudiantes.

—¿Cuán distinto es administrar un club como la "U" comparado con una empresa común y corriente?

—La dificultad mayor, o el punto más novedoso y complicado, es que todo ocurre frente a los medios, por lo tanto, no existe la posibilidad de resolver un problema en forma discreta o entre cuatro paredes. Los medios que cubren el deporte viven del conflicto y no de las buenas noticias. Eso lo aprendí muy al comienzo después de un partido, donde hubo un jugador que hizo un gol extraordinario y otro que fue expulsado. En mi lógica cándida, pensé que el que hizo el gol se llevaría todas las entrevistas, pero a la salida del camarín, todos los periodistas se fueron encima del que había sido expulsado.

—¿Aprendió a interpretar el conflicto y a leer a los medios de comunicación?

—Los periodistas deportivos andan detrás de los conflictos ya sea entre dirigentes; entre dirigentes y jugadores; entre jugadores y cuerpo técnico; entre dirigentes y la autoridad, buscan cualquier

cosa, y muchas veces hasta inventan. Es difícil aprender a manejar eso, pero se puede. Uno no puede mantenerse fuera de los medios.

—¿Qué otro factor fue vital durante su paso por la Universidad de Chile?

—En el fútbol hay una lucha de poder, o al menos ese es uno de los aspectos del fútbol. Y en todos los lugares donde hay luchas de poder aflora lo peor de las personas. Porque el poder tiene el problema de ser un juego de suma cero. Un grupo de personas sentado alrededor de una mesa puede ser feliz ganando más plata. Pero cuando se trata de poder, lo que cada uno capture se lo está quitando a los demás, entonces no hay posibilidad de amistad o colaboración. El poder es uno solo, y el que se hace de él, se hace de enemigos.

Camino de largo plazo

—¿Cómo vivió la lucha de poder entre dos bandos que había en el directorio?

—Contaba con la confianza de los representantes de la universidad, quienes me confesaron que entendían poco del tema específico del fútbol. Y tengo que reconocer públicamente que me apoyaron siempre que hubo una contratación o que quisimos vender un jugador, lo que fue una gran ayuda. Pero buena parte del tiempo, en determinadas etapas de estos cinco años, tuve que tratar de buscar conciliar intereses que legítimamente eran distintos. Eso requirió paciencia y "cuero de elefante". Además me dijeron cosas bastante duras a través de los

medios, pero tenía claro que ese era el rol que me correspondía.

—¿Cuál fue su estrategia para manejar a la "U"?

—Siempre tengo presente el pensamiento estratégico, porque entiendo que sin una estrategia adecuada es muy difícil el éxito en todo orden de cosas. Y en la estrategia, un elemento básico es saber leer el entorno y en el fútbol eso es lo más cambiante que puede existir. Uno pasa de éxito a derrota, a éxito de nuevo, a éxito al día subsiguiente, y a crisis tres días después. Desde un principio tuve claro que había que tener el timón puesto hacia un objetivo de largo plazo y, que en la medida que las cosas se hicieran de acuerdo a la estrategia que habíamos definido, eso nos iba a llevar a transformar a la "U" en el club más importante de Chile.

—Funcionó en este caso...

—Sí, pero a veces no funciona. Pudimos haber no ganado ese 12 de junio a la UC. Por ejemplo, si no se hubiese lesionado Hans Martínez, que iba a jugar de defensa en ese partido, la historia podría haber sido diferente. Yo me enteré de lo que sucedía en el camarín y le dije a Jorge Sampaoli que esa era una buena noticia para nosotros, porque la UC tuvo que jugar con dos centrales muy jóvenes y en la "U" teníamos delanteros más experimentados. Además, estuvo el acicate que fue para nuestros jugadores, ver como nuestros rivales celebraban anticipadamente el triunfo. Eso cambió todo.

—El balance de la "U" no solo es haber ganado tres campeonatos nacionales y una Copa Sudamericana, sino ser los más exitosos en ventas, merchandising y con más hinchas abonados (más de 14.000). Eso es gestión. ¿Podríamos hablar del "método Valdés"?

—La clave es saber elegir a la gente adecuada y respaldarla. La decisión más importante que tomé a lo largo de los casi cinco años fue contratar a Cristián Aubert como gerente general. El que

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 22 2 EL METODO VALDES PARTE 05

seamos los que venden más camisetas en Chile, más productos de merchandising y tengamos más abonados, tiene que ver mucho con él.

–Hay un antes y un después de Federico Valdés en la “U”. ¿Siente que usted creó, de verdad, un método?

–Apliqué lo que ha sido mi estilo de trabajo a lo largo de toda la vida, adaptándolo por supuesto a esta actividad tan particular, y que consiste básicamente en trabajar mucho, mucho. Y la verdad, no hay cómo reemplazar eso.

La fuerza de la pasión

Cuando Federico Valdés habla de trabajar mucho, lo dice en serio. Cuenta que le dedicaba a la “U” por lo menos entre 25 y 30 horas a la semana, aparte de su trabajo en la UDD que era de tiempo completo. Y eso –según Valdés– implica estar sentado trabajando todos los días a las 8 de la mañana o atendiendo a la prensa a las 7 y apagando el computador entre 0.30 y 1.00. Otra máxima que Valdés reconoce que aplicó es estar siempre dispuesto a aprender, ya que asegura que eso te mantiene alerta y actualizado. Pero, además, es de los jefes que opta por la autonomía de sus empleados. “Si tu eliges a alguien, le das un trabajo y no

lo hace exactamente como yo hubiese querido, pero lo hace bien y se siente cómodo, en buenas cuentas está dando su potencial y es mejor dejarlo tranquilo. No participo del estilo de esos jefes que se meten hasta el detalle de lo que hacen sus subordinados porque al final terminan cortándole las alas y hacen solo las cosas que piensan que le van a gustar al jefe”.

–¿Cuál es su autocrítica sobre su estilo en la dirigencia de la “U”?

–Al comienzo, me equivoqué mucho, porque venía de fuera del mundo del fútbol. Fui siempre un hincha, lo soy, pero nunca había participado en nada relacionado con fútbol. La sede de la “U” la conocía porque había ido a comprar entradas alguna vez. Partí de la ignorancia absoluta respecto de cómo eran los procesos internos del fútbol, sí tenía claro qué es lo que había que hacer, sí había sido testigo de procesos exitosos y fracasos estrepitosos y, por lo tanto, sabía qué modelo no quería replicar, eso era todo. En lo demás, en el trato con la dirección técnica del Club, en la forma en que se hacen las contrataciones, en los criterios incluso en las cosas que se pueden decir y no se pueden decir, tuve que aprender metiendo la pata. Me dijeron cosas bastante duras a través

de los medios.

–¿Cuáles fueron las mejores lecciones de esta experiencia?

–Que no hay que renunciar al modelo que uno eligió. Y las tentaciones en el fútbol para ello ocurren todos los días, pero no hay que salirse de eso porque la caja de un club se va rápidamente.

–¿Y personalmente?

–No hay nada más gratificante en la vida que dedicarse a las cosas que a uno lo apasionan. ¿Vieron la película “El secreto de sus ojos”? ¿dónde encuentran al asesino por primera vez?

–En el estadio...

–Claro, porque esa era su pasión. Por eso uno de los textos memorables de esa película dice que un hombre puede cambiar de país, de familia, puede cambiar de religión, puede cambiar de Dios, pero no puede cambiar de pasión.

Política y otras yerbas

–Usted congeló su militancia en la UDI mientras fue presidente de Azul Azul... ¿Por qué? ¿Temía que eso no gustara en el mundo más popular?

–Porque me parecía que no correspondía usar la tribuna de la “U” para fines políticos-partidistas. Al principio me hacían muchas preguntas sobre ese

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 24 2 EL METODO VALDES PARTE 06

tema y conseguí que no me volvieran a preguntar más de política. Además me parecía ilegítimo usar una representación de gente que no son mayoritariamente de la UDI, por lo menos los hinchas que van al estadio son probablemente más de izquierda.

–Ya no es presidente de la “U”. ¿Le gustaría retomar sus nexos políticos?

–No estoy pensando en hacerlo, porque de verdad no tengo la vocación que se requiere. Y eso lo supe hace muchos años. Participé en la primera comisión política de la UDI, eso fue el año ‘88, creo que era el integrante más joven, y me di cuenta que aunque los ideales de la UDI me interpretaban completamente, para participar en política siendo candidato se requiere un entusiasmo y una disposición que yo no tenía. Y había amigos míos que sí lo tenían, y me parecía mucho más lógico apoyarlos a ellos que hacerlo yo.

–Y no como candidato, porque la experiencia que ha acumulado en estos años puede ser muy útil para apoyar una candidatura, como la de Longueira por ejemplo. ¿Estaría disponible?

–(Piensa) Creo que ya hice lo que tenía que hacer en ese sentido, le dediqué muchos años a las campañas. Creo que hoy le corresponde hacerlo a gente más joven.

–Se lo pregunto porque la política y el fútbol tienen en común: la pasión. Hay otras actividades mejor remuneradas y que no exigen tanto...

–Mejor remunerada, sin duda, porque los casi cinco años que estuve recibí cero peso, la dieta que establecimos para los directores y, por lo tanto, para el presidente fue esa.

Focalizado en la UDD

–Y hoy, ¿qué similitudes ve en administrar un equipo de fútbol y una universidad?

–Muy poco, porque en la universidad el trabajo arduo y sistemático es prácticamente garantía de éxito, en el fútbol

no es así. En el fútbol hay muchas cosas azarosas, no es que en el mundo de la universidad no las haya, pero mucho menos. Pero la vida me ha enseñado que no hay que suponer que las cosas no pueden cambiar, y sin duda lo que ocurrió el año pasado fue algo que nos sorprendió a todos, que nos cambió a todos las perspectivas respecto a la educación. Cuando el país había avanzado un montón en el tema y había bastante satisfacción por lo hecho, de un día para otro todo fue cuestionado y apareció un movimiento de una fuerza impresionante

que manifestaba un descontento que, sin duda, iba más allá de la educación, que fue hábilmente conducido por el Partido Comunista, y que hizo caer a un ministro, que dejó a un segundo ministro con ganas de dedicarse a otra cosa, dos personas de un talento extraordinario. Y los perdimos en el fragor de una batalla cuyos efectos se van a sentir por mucho tiempo.

–¿Por qué cree que el gobierno de Piñera no ha realizado una transformación real en educación si es un tema con el que pasaría a la historia?

–Los problemas más importantes en Chile no están en educación superior, están en básica y prebásica. Ahí es donde hay que poner los recursos, la gestión y la atención. Sin embargo, estos grupos que necesitan tanto la atención del gobierno de turno o del Estado en el largo plazo, son súper débiles como grupos de presión. Los niños de básica no salen a marchar y sus padres no están organizados, aunque podrían estarlo perfectamente.

Y, por lo tanto, al final los recursos los obtienen los que vociferan más, los que son capaces de convencer a la opinión pública de que requieren especial atención. Las peticiones del movimiento estudiantil del año pasado no apuntaban a resolver el problema fundamental, que es el de los niños que no reciben la formación que se merecen, ni a resolver los problemas de calidad que hay en la educación superior, eran básicamente obtener más recursos para las universidades tradicionales, que ya tienen más recursos, y a desafiar al gobierno, con lo que el movimiento como tal se desnaturalizó totalmente. Y esto, con consignas que todos sabemos que no tienen sustancia, como la educación gratuita, algo que nadie razonablemente puede sostener.

–¿Estos movimientos que hubo el año pasado le hicieron replantearse algunas de sus convicciones?

–Sigo pensando que lo que aquí se necesita es educación de calidad, y eso presenta un tremendo desafío, sobre todo si uno mira lo que pasa en la educación prebásica, básica y media, en que hay un grupo de interés que es el Colegio de Profesores que defiende a sus asociados y no defiende el interés del país. En gran medida, la responsabilidad de lo mal que está la educación prebásica, básica y media en Chile es porque tenemos un Colegio de Profesores tan fuerte que no está dispuesto a someterse a esas cosas que el país necesita.

El legado de Ernesto Silva

–La rectoría de la UDD la asumió en condiciones muy complejas luego de la muerte de Ernesto Silva. ¿Cuál es el legado que le transmitió?

–Ernesto era de una energía que impresionaba y, además, tenía una capacidad intelectual sobresaliente, era capaz de estar metido en diez temas simultáneamente y dominarlos en detalle. Era un gran

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 25 2 EL METODO VALDES PARTE 07

motivador. El trajo a la universidad a gente muy valiosa, sobre todo en el comienzo cuando la universidad aun era muy joven y no se había ganado el prestigio que tiene hoy. Tenía una capacidad de convocatoria impresionante. Era extremadamente riguroso, muy trabajador. La universidad tiene su estilo.

—¿Le afecta hablar hoy de Ernesto Silva?

—Lo primero que me pasa cuando hablo de él es que me da pena... era una persona a la que tuve en la oficina al lado durante tantos años y, por lo tanto, mi contacto era de muchas veces al día y siempre tenía un consejo valioso, y ahora no lo tengo. Hace tres años, cuatro de los fundadores estábamos trabajando en la universidad y hoy estoy solo. Ese ha sido un cambio bien violento, pero que es inevitable en la vida de nuestra tan querida Institución. Los fundadores condujimos la UDD en sus primeras décadas, pero esa etapa tendrá un fin, tarde o temprano. Se lo he dicho así también a la comunidad universitaria, a los decanos, a los profesores, a los alumnos, les digo que solo va faltando que me vaya yo para terminar con la etapa de los fundadores, aunque les dejo claro que no tengo ningún apuro de que eso ocurra todavía, porque estoy feliz trabajando aquí.

—¿Tiene ganas de irse?

—No, pero me puedo morir cualquier día y ahí se terminó el último fundador que trabaja en la universidad.

—¿Siente una responsabilidad al ser el último de los mosqueteros que está aquí?

—Sí, siento una tremenda responsabilidad por la universidad. Por los alumnos y sus padres que confían en nosotros. Y eso implica que uno tiene que hacerse cargo no solo de la calidad de la formación que les da cuando ellos están aquí, sino que del prestigio de la universidad después, porque la posibilidad de los egresados de la Universidad del Desarrollo de encontrar buenos trabajos en cinco años más, depende de los bien que lo hagamos hoy.

—¿Cuál es el plan estratégico que



se ha trazado para la universidad?

—Tenemos que perseverar en nuestro propósito de hacer una universidad de excelencia, eso es el núcleo. Eso quiere decir, tener los mejores profesores, tener las mejores mallas curriculares, hacer un esfuerzo por captar los mejores alumnos y estar constantemente revisando los procesos que desarrollamos dentro de la universidad. También estamos permanentemente mirando lo que hacen las demás universidades de excelencia en Chile y en el mundo para ser los primeros en incorporar las innovaciones y las adaptaciones que hacen que los procesos funcionen mejor. Esa es una de las cosas que aprendí en Stanford: lo más importantes son los procesos, no el resultado final.

—En ese sentido, ¿cuál es el sello que quiere para la universidad?

—Tenemos un proyecto de transferencia tecnológica, y esa una de las razones por la cual estamos viajando a Boston en dos semanas más. En la Facultad de Medicina, tenemos investigación de primer nivel, y en Harvard hay un grupo de profesores que ha sido tremendamente exitoso en llevar productos desde la investigación que se desarrolla en la universidad al mercado. Tenemos el sueño de poder replicar eso en Chile. Queremos que nuestro sello sea transformar lo que estamos haciendo al interior de la universidad, que tiene un valor científico tremendo, en productos que puedan servir a la sociedad. &

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
-------	--------	------	------	--------

18/05/2012 PODER & NEGOCIOS - STGO-CHILE 25 3 EL METODO VALDES PARTE 08



“La vida me ha enseñado que no hay que suponer que las cosas no pueden cambiar, y, sin duda, lo que ocurrió el año pasado fue algo que nos sorprendió a todos, **que nos cambió a todos las perspectivas respecto a la educación**”.

“Un hombre puede cambiar de país, de familia... puede cambiar de Dios, **pero no puede cambiar de pasión**”, dice recordando la película “El secreto de sus ojos” .

“En el fútbol hay una lucha de poder, o al menos ese es uno de los aspectos del fútbol. Y en todos los lugares donde hay luchas de poder aflora lo peor de las personas. **Porque el poder tiene el problema de ser un juego de suma cero**”.

