

LA METAFORA DEL FUTBOL FUNCIONA MEJOR

La responsabilidad propia aprendida en el campo de fútbol es clave en el mundo de los negocios de hoy.

Por Winsor Jenkins

Todos hemos usado metáforas para ayudar a explicar cosas, incluyendo el entendimiento del cambio. Es tan Americano como el pay de manzana.

Para muchos de los líderes hoy, esto incluye el uso de la metáfora de los deportes. El fútbol americano, por ejemplo, ha sido usado frecuentemente en las metáforas de los deportes para explicar cómo funcionan los negocios, cómo se ve el liderazgo, y cómo se espera que desempeñen los empleados. El fútbol americano como un deporte-y la metáfora como se aplica al negocio-han formado una parte grande de la cultura Americana que ha reconocido y recompensado a los individuos por hacer su trabajo específico.

Mientras nos acercamos al año 2000 y más adelante, sin embargo, la existencia actual de los negocios está “siendo transformada de una estructura construida de los trabajos a un campo nuevo de trabajos que se necesitan hacer,” escribe William Bridges, el autor principal del país en la administración de las transiciones de la vida, en su libro más reciente, *Job Shift*. Por este cambio a un campo nuevo de trabajos que se necesitan hacer en las organizaciones, “nuestro mundo organizacional ya no es un hábito de trabajo,” reporta Bridges, y “el fútbol americano es un juego que está basado demasiado en las posiciones e inadecuado como una metáfora.

Entonces, qué metáfora es más apropiada para describir cómo se ven el negocio y el liderazgo bajo un contexto global? Sugerimos que el fútbol como una alternativa más apropiada.

Hasta los años ochentas, el desarrollo y el crecimiento del fútbol en América había sido una lucha desde su introducción en el siglo diecinueve. ¿Por qué? ¿Yo sugería que el fútbol no creció en este país porque la gente (los de la corriente principal) no aceptó los valores asociados con la experiencia colectiva! La lucha del fútbol se confrontó con la imagen Americana del individuo inculto que representaba un conflicto entre los valores colectivos o del equipo y los valores individuales. En su libro mejor vendido, *The Wisdom of Teams*, Jon Katzenbach y Douglas Smith hablan del conflicto entre los valores basados en el equipo y los valores individuales cuando escriben que, “en la profundidad de su ser, la mayoría de la gente tiene valores que favorecen la responsabilidad y el desempeño individual más que cualquier forma de grupo, que sea de un equipo o de otra cosa. Nuestros padres, profesores, ministros, y otros ancianos recalcan la responsabilidad individual como la de mayor importancia desde nuestros días más tempranos en adelante. Crecimos bajo un régimen que mide (calificaciones académicas), recompensa

(asignaturas), y regaña (visitas con el director de la escuela) el desempeño individual-no colectivo.”

Sin embargo, el fútbol provee la industria Americana con una metáfora funcional para reconciliar el conflicto de los valores entre el desempeño individual y colectivo-o el desempeño de equipo. Históricamente, el conflicto siempre ha sido un argumento de “uno u otro”, con los valores presentados como opuestos en un continuo. La reconciliación que el fútbol ofrece no es una cuestión de tratar a los valores en una aplicación de “uno u otro”, sino de entender que ambos valores, los individuales y los colectivos, se necesitan para competir, con equipos reales, en el ambiente global de negocios del futuro.

“Mientras los equipos (reales) se hacen más importantes,” dicen los autores en *The Wisdom of Teams*, “el modificar el énfasis fuerte y natural en la responsabilidad individual será, por supuesto, necesario.

¡En el fútbol y en el negocio en el ambiente global, esto significa realmente el enfocarse en los resultados producidos cuando todas las posiciones interactúan en el campo de fútbol o en el campo del negocio!

¡El fútbol representa el juego más popular en todo el mundo! Se le reconoce como un juego y como una metáfora por todo el mundo. La popularidad del fútbol como un juego en América sigue creciendo a niveles de recreación, de colegio, de universidad y de profesionales. El hecho de que el fútbol cruce un número de fronteras personales incluyendo la edad, la historia étnica y el género están añadiendo a su crecimiento y popularidad. Por ejemplo, ¡el fútbol es un deporte muy atractivo de jugar para el sexo femenino! Además de proporcionarles buena condición física, el fútbol les puede proporcionar a las atletas un mejor entendimiento de la naturaleza de la interdependencia de la experiencia de equipo, en conjunto con un carácter asociado de cualidades de liderazgo tales como el auto-sacrificio y cooperación necesitadas para ser exitoso en el mundo global de los negocios. Este es un mundo en el cual “el trabajo del gerente o líder es el de sirviente, consejero y confidente”, escribe Richard Farson, en su nuevo libro “Management of the Absurd.” Todo esto se relaciona directamente y vitalmente al continuo crecimiento del número de mujeres que entran al mundo de la gerencia y de los negocios.

El fútbol no es individualista. A menudo es descrito como el deporte del hombre que piensa. El trabajo de equipo consiste en llevar la bola para anotar goles y defender su propio arco para prevenir que el oponente anote. Once jugadores son llamados a jugar por dos períodos de cuarenta y cinco minutos, en tanto ellos se mueven de arriba a abajo en el campo. El guardameta es el único jugador del equipo que puede ser descrito parcialmente como jugador individual; sin embargo él o ella tiene la habilidad y la flexibilidad de moverse fuera de la posición de acuerdo a como se necesite en el campo para asistir a otros compañeros de equipo. Cada jugador del equipo representa una parte interdependiente del equipo. Las habilidades múltiples son extremadamente importantes para proporcionar a cada jugador la habilidad de controlar la pelota en el aire o en el suelo,

para cambiar posiciones y para jugar de manera ofensiva y defensiva de acuerdo a como el juego lo dicte. La habilidad del jugador de fútbol de hacer muchas cosas es una forma de múltiples habilidades y su aplicación está ligada a ambos al jugador individual y al equipo de quienes se espera controlar su esfuerzo por completo. En efecto, el equipo de fútbol es una unidad auto-dirigida a cargo de hacer el trabajo que se necesite hacer. Todas estas características son representativas de un equipo real y de su aplicación presente y futura en el mundo global de negocios. Aquí, la distinción entre los equipos reales y los equipos que la gerencia llama equipos es algo importante hecho en *The Wisdom of Teams*: “en cualquier situación que requiere el tiempo real de combinación de las múltiples habilidades, experiencias y juicios, un (real) equipo inevitablemente obtiene mejores resultados que una colección de individuos que operan entre posiciones y responsabilidades confinadas.”

El fútbol se juega en un campo más grande que la mayoría de los otros deportes, incluyendo el fútbol americano y requiere que todos los jugadores entiendan “el todo” incluyendo: estrategia de equipo, metas, puntos fuertes y debilidades del oponente, plan de juego y todo es igualmente importante para el éxito del equipo.

Comprender “el todo” le da el poder de tomar decisiones a todos los jugadores, tomar riesgos y de dirigir y controlar el cambio, de acuerdo a como el transcurrir del juego lo demande. Como un equipo de operación auto-dirigida en tiempo real, agenda continua, los jugadores y el equipo deben ser capaces de responder al cambio de condiciones por sí mismos! Por ejemplo, a excepción de las lesiones serias en el campo, no hay oportunidad de parar el juego para planear la estrategia, para dar a los jugadores un descanso, o para frenar el impulso del oponente.

La industria Americana en el mundo de alta competencia global de negocios, en donde la tecnología está habilitando a las organizaciones para que estén más atentas a los mercados (velocidad) y habilita a los empleados en el frente (y en el campo) a tomar decisiones, a tomar riesgos, a controlar el cambio y a negociar directamente con el cliente, lo cual se ha convertido más y más como un juego de fútbol.

En el fútbol, cual es el liderazgo primario para un entrenador? Delegar en la línea lateral y permitir la ejecución del juego al equipo y a sus jugadores! Como un entrenador que delega, esto significa que el entrenador “habilita al equipo a actuar independientemente (del líder)”, con el entrenador proporcionando “los recursos necesarios para que se haga el trabajo”, de acuerdo con Ken Blanchard, uno de los principales expertos en el campo del desarrollo de liderazgo en el país y autor de *One Minute Management Series* y *Situational Leadership II*.

El liderazgo tiene un significado vital en las aplicaciones del mundo global de negocios. En el pasado, con la economía de la industria Americana “en el centro de la economía mundial durante la edad industrial, el énfasis estaba en la auto-suficiencia y en cualquier clase de educación de empresa, negocios, o gobierno,” reporta Warren Bennis en su libro, *On Becoming A Leader*. Bennis estaba compartiendo las palabras de John Scully, Directivo y CEO de Apple Computer en esa época, quien estaba hablando de la necesidad

de que las organizaciones cambiaran, indicando “que las organizaciones eran muy jerárquicas; que ese modelo ya no es apropiado”.

La forma de pensar en los negocios y de los líderes de gobierno en ese tiempo pedía comando y control o liderazgo del estilo de altas directivas con una vía, comunicación arriba-abajo. Promovido como el mejor estilo de liderazgo en toda la sociedad Americana, representaba un estilo apropiado para el mundo de la producción masiva de trabajo pidiendo especialización de labores y que ayudó a América a sobrevivir la depresión y a ganar las dos mayores guerras enseñándole a la gente disciplina, coraje, dominio y auto-preservación. Sin embargo, afirma Scully, “el nuevo modelo es global en escala, una red independiente. Así el nuevo líder enfrenta nuevas pruebas, tales como la manera de estar a cargo de personas que se reportan con él – gente en otras compañías, en Japón o en Europa, aún los competidores. ¿Cómo se dirige en esta idea-intensiva, en el ambiente de red-interdependiente? Requiere un conjunto completamente diferente de habilidades, con base en ideas, habilidades de la gente y valores.”

El entrenador de fútbol provee la mejor descripción de cómo debe ser un líder en el contexto de una aplicación de equipo en el mundo global de negocios. Él o ella es quien tiene la confianza fundamental en la gente (equipos) para aceptar la responsabilidad de hacer el trabajo, en conjunto con la cualidad (habilidades) de estar completamente atento al equipo, demostrando la flexibilidad para cambiar los estilos de liderazgo de acuerdo a los cambios en las necesidades del equipo. El entrenador o líder más eficaz es, “aquel que puede proporcionar al equipo lo que ellos no pueden proveer por si mismos,” para parafrasear a Ken Blanchard.

En el fútbol, está presente toda la importancia de la diversidad en la formación de todos los jugadores y entrenadores. Es típico, por ejemplo, encontrar equipos a nivel profesional e internacional conformados por diferentes grupos étnicos. La diversidad da fuerza a los equipos de fútbol y refuerza la sociedad universal que el mundo tiene para el juego. En tanto la industria Americana continúe por el camino global, la diversidad será un pre-requisito para competir exitosamente y asociarse con otros alrededor del mundo.

La metáfora del fútbol representa una oportunidad natural para la industria Americana al unirse con sus socios globales para comprender el liderazgo y los negocios en una base global. Además, la habilidad del fútbol para proporcionar a la industria Americana, sus líderes y sus empleados una metáfora que ayudará a dar a la gente un mejor entendimiento de cómo es el cambio en tanto ellos buscan el significado en sus organizaciones y en sus carreras.

El mirar al pasado buscando respuestas para que nos ayuden a entender los presentes cambios en el mundo y en futuros retos, es interesante denotar la experiencia de Gran Bretaña en los años mil ochocientos para promover equipos deportivos organizados, como el fútbol, para ayudar a preparar y a educar a la gente para participar en los asuntos globales del Imperio Británico. En su libro, *Physical Education In England Since 1800*, Peter McIntosh escribió que, “los juegos organizados llegaron a ser reconocidos por la autoridad y fueron interpretados como una fuerza poderosa en la educación de los hijos

en la clase media y alta.” Esto fue al comienzo de los años mil ochocientos en Inglaterra. Para los años mil ochocientos sesentas reporta el autor, “estos juegos organizados estuvieron promovidos por la autoridad en Inglaterra para llenar la necesidades sociales, para el entrenamiento del carácter, para enseñar la lealtad, el autosacrificio, la cooperación y para proporcionar salidas socialmente inofensivas para la exuberancia de la juventud.” Sin embargo, concluye MacIntosh, “la educación de la escuela pública estaba siendo conscientemente relacionada al éxito en los campos de batalla y en la guarniciones del Imperio.” ¿El intento del Imperio Británico para perpetuar su influencia a través del mundo por intermedio de la promoción del fútbol representa el primer intento de gerencia en una base global? ¿Puede el fútbol proveernos una metáfora más realista para la industria Americana en tanto nosotros intentamos vencer los retos presentados en el ambiente del mundo global de los negocios? ¡Sin duda, los paralelos son impresionantes!

Winsor Jenkins ha jugado, dirigido, y arbitrado fútbol a varios niveles. Graduado de Cornell’s School of Industrial and Labor Relations (BS) y de University of Idaho (MBA).