deporte & negocios

ENFOCAR DE LEJOS, ENFOCAR DE CERCA

La disciplina de la dirección estratégica en la industria del deporte

deporte & negocios
EDICIÓN 35 AÑO 2011

Los líderes eficaces enfocan en primer plano y en plano general

Los mejores líderes saben cuándo deben mirar de cerca y cuándo alejar la mirada…

PLANTEAMIENTO

La Liga profesional de España es otra víctima de la turbulencia que afecta lo sistemas productivos de la nación con la mejor posición dominante en la industria mundial del fútbol, tanto de clubes como de selecciones, pero también una de las más cargada de pasivos por la falta de *gestión*. Produce la principal actividad recreativa de sus 47 millones de habitantes, sin embargo, desde 1990, sus dirigentes ENFOCARON de CERCA beneficios inmediatos y tomaron decisiones ad hoc. Buscaron corregir en el día a día para reparar lo inmediato. Lo urgente era lo de hoy en lugar de reinventar para encontrar soluciones a largo plazo. Prefirieron el momento en vez de indagar experticia en un espectro más amplio. Entonces cayeron en esas tendencias exacerbadas de las organizaciones que restringen el flujo de información y premian los triunfos rápidos. Una de las trampas de *enfocar en primer plano* es que los planes de acción y los sistemas están basados en la política interna con lo cual se puede o*scurecer* el panorama general. En este engaño cayeron los responsables del fútbol español. Se acostumbraron a gestionar el ZOOM IN (primer plano) con el día a día para atender lo interno desde la prioridad y relegaron el ZOOM OUT (plano general) del negocio que les abría el modelo económico SAD (Sociedades Anónimas Deportivas, 1990, 1992). No aparecieron los mejores líderes que pulsaran el botón del ZOOM hacia ambas direcciones: *abordar la situación inmediata a la vez que buscar soluciones estructurales a largo plazo*. Se negaron a enfocar *en primer plano* para ver los problemas (el anquilosado pasado sin gestión) y a la vez en el plano general (reinventar para adaptar el modelo a los nuevos mercados). Hoy, casi 21 años después, el modelo zozobra por la falta de *planificación estratégica* para adaptarse al nuevo planisferio de los negocios del deporte. Los quehaceres del día a día convirtieron a varias de sus unidades de entretenimiento en piezas procesales de los millones de euros que reclama la Hacienda Pública por deudas impagas y que merecieron del fisco resoluciones de embargo. Este, más otros errores de gerencia, mudaron al procedimiento concursal (léase Ley Concursal) como estrategia para sanear las cuentas morosas en un 50%. Desde hace 7 años, 21 clubes han tenido que acudir a esta fórmula mercantil de salvación para evitar la quiebra total.

DESARROLLO

Para una autoridad de la estrategia, la innovación y el liderazgo como ROSABETH MOSS KANTER, de la cátedra Arbuckle Professorship en Harvard Business School y autora de SUPERCORP, los lentes a través de los cuales los líderes visualizan el mundo pueden ayudar o dificultar su capacidad de tomar buenas decisiones estratégicas, particularmente durante períodos de crisis. Su recomendación para los ejecutivos de la gerencia en la era de los mercados sin fronteras es: *enfoque en primer plano y tendrá una mirada de cerca de los detalles escogidos; tal vez demasiado cerca como para que tengan sentido. Enfoque desde lejos y verá el panorama general pero quizás pasará por alto algunas sutilezas y matices.*

En efecto este planteamiento es una analogía con los botones del zoom en los aparatos digitales que nos facilitan examinar imágenes desde muchos puntos de vista, pero también nos ofrecen una metáfora acertada para los modos de pensamiento estratégico. *Algunas personas prefieren ver las cosas muy de cerca, otras, desde lejos. Ambos enfoques plano general y el primer plano tienen virtudes y patologías asociadas. Pero deberían ser utilizadas según las ventajas que confieren y no permanecer fijas. Los líderes necesitan mirar desde múltiples puntos de vista para tener un panorama completo.*

Los mejores líderes pulsan el botón del zoom hacia ambas direcciones. Frente a una crisis, pueden abordar la situación inmediata a la vez que buscan soluciones estructurales. Pueden enfocar en PRIMER PLANO para ver los problemas y a la vez en el PLANO GENERAL para buscar situaciones similares, causas y principios o políticas que ayudarán a prevenir que la crisis reaparezca.

El lenguaje del ZOOMING (Efecto Zoom) ofrece una forma objetiva para discutir las diferencias en perspectiva y fomenta que las personas se muevan a un nivel distinto: *Enfoquemos ese problema en primer plano. Enfoquémoslo desde lejos para ponerlo en perspectiva.*

Como gerente de la industria del deporte ¿ha aplicado alguna vez el EFECTO ZOOM para cuestionar el rol de su gestión: ¿está estancado en una mirada demasiado cercana?' o ¿está estancado en una mirada demasiado lejana?

El *efecto zoom* en la GESTIÓN del producto fútbol español

Lo advierte el secretario de Estado para el Deporte de España, Albert Soler: *"los endeudados clubes profesionales del fútbol español necesitan un nuevo modelo de gestión que se adapte mejor al actual momento de crisis económica. Estamos ante un momento en el que tenemos que replantearnos si el modelo es válido".* La juiciosa reflexión se produce cuando la principal actividad recreativa siente la turbulencia que afecta lo sistemas productivos de la nación con la mejor posición dominante en la industria mundial del fútbol tanto de clubes como de selecciones, pero también una de las más cargada de pasivos por la falta de *gestión del producto:* durante la temporada 2009/2010, *los 20 clubes de la primera división presentaron una pérdida neta combinada de unos 100 millones de euros*, p*ara una deuda total de 3.430 millones de euros contra ingresos de 1.610 millones.*

Este peligroso panorama cundió el pánico en el ejecutivo (léase: gobierno) que parecía ignorar el impacto social de una huelga de jugadores impacientes por las deudas atrasadas (por fortuna corta), la masiva retirada de los inversores de patrocinio y la sacudida del bolsillo de los consumidores (hinchas) para mantener el nexo emocional con sus clubes tras el galopante desempleo. Y más allá: *porque el fútbol de Liga es un motor de la economía española con movimientos de 13.000 millones de dólares al año y fuente de unos 85.000 empleos directos e indirectos, lo que supone un 1,7% de su PIB. Y un producto para consumo en vivo por temporada de 14 millones en los estadios y de unos 200 millones por televisión en más de 160 países.*

En su prédica ante la asamblea general de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), el funcionario instó a las personas que tienen responsabilidad en el sector a ajustar la gestión a los momentos que vive la nación. "*Creo que es el momento para definir y ser (no sólo) los mejores a nivel deportivo, también a nivel de gestión en el mundo del fútbol. Se conseguirá con las aportaciones de todos".* La convocatoria del ejecutivo llega cuando el índice de desempleo se muestra como el más alto de Europa, mientras que la herencia del boom inmobiliario deja una creciente deuda con efecto en el poder adquisitivo y el bienestar social de los españoles.

El título de la selección en el Mundial Sudáfrica 2010 produjo *más buen humor y buen ambiente* entre los españoles que el pronosticado incremento de hasta un 0.7% en su Producto Interno Bruto (PIB) por la euforia y el aumento en el consumo. El indicador económico falló convirtiendo a la principal industria de su entretenimiento en otra víctima de la peor recesión económica en al menos 50 años. Además, variables como la equivocada gestión sobre el incremento de los salarios de la materia prima del espectáculo (jugadores) y los costos de traspasos llenaron a los clubes de voluminosas deudas: 30 están al borde de la quiebra y más de 200 futbolistas de la primera y la segunda división con impagos de salarios durante meses.

Como consecuencia de una situación económica crítica por la acumulación de pasivos que tenía como origen una negativa gestión basada en la absoluta falta de disciplina de presupuesto (gastar más de lo que se ingresa), en 1990 la industria del deporte español estrenó la legislación que determinó la conversión de los clubes profesionales en Sociedades anónimas Deportivas (SAD) con lo cual el gobierno intentaba borrar un marco jurídico que no exigía responsabilidades y que planteaba la perentoria necesidad de buscar un nuevo ordenamiento para evitar la quiebra de su estructura deportiva. De los 20 clubes de la Primera División, Barcelona, Real Madrid, Athletic de Bilbao y Osasuna no aceparon *jugar* en el modelo SAD.

Según la Ley de Acompañamiento a los Presupuestos, a partir de enero de 2002, la SAD que no presentara sanciones y se encontrara al día con las obligaciones establecidas podría solicitar la admisión a negociación de sus acciones en las bolsas. Pero el mercado bursátil no sedujo a las unidades de negocios del fútbol español, que desde 1992 comenzó a practicar un lenguaje empresarial dentro de la nueva dinámica de negocio que le concedió la normatividad, hacia un ciclo de vida de crecimiento, basado en las estrategias de gestión, recorte de gastos, crecimiento y reestructuración de las Estructuras.

Pero la reducción de costos, especialmente los derivados de los sueldos de los deportistas fue la variable más castigada en la apertura del modelo, sin embargo, rápidamente olvidada. El alto ritmo de adquisiciones de materia prima (jugadores) advierte que es la única de las cinco grandes competiciones europeas (Alemana, española, francesa, inglesa e italiana) que no logra rebajar el ratio entre gastos de personal y costes totales.

Hoy, casi 21 años después, el modelo zozobra por la falta de planificación estratégica para adaptarse al nuevo modelo planisferio de los negocios del deporte. Los quehaceres del día a día convirtieron a varias de sus unidades de entretenimiento en piezas procesales de los millones de euros que reclama la Hacienda Pública por deudas impagas y que merecieron del fisco resoluciones de embargo. Este más otros errores de gerencia mudaron al procedimiento concursal (léase Ley Concursal) como estrategia para sanear las cuentas morosas en un 50%. Desde hace 7 años, 21 clubes han tenido que recurrir a esta fórmula mercantil de salvación para evitar la quiebra total. Por su volumen de deuda imposible de reducir, al comenzar la temporada 2011-2012 se declararon en suspensión de pagos: Zaragoza, Betis, Cádiz, Granada, Poli Ejido, Xerez, Recreativo, Córdoba y Mallorca. Hércules ingreso a situación de preconcurso.

Hoy, casi 21 años después, el modelo zozobra por la falta de planificación estratégica para adaptarse al nuevo modelo planisferio de los negocios del deporte...

En medio de la incertidumbre sobre el comportamiento de la economía, una industria como la del fútbol, que se alimenta del patrocinio y la compra de derechos, se convierte en un foco de alto riesgo. Cuando la liquidez se agota, la primera reacción del directorio ejecutivo de los inversores es suspender los presupuestos de comunicación comercial. Ocurrió en el portafolio de patrocinio de la Liga española. Al abordar para el despegue de la temporada 2011/2012 dejó a nueve de las unidades del holding *Liga de Fútbol Profesional (LFP)* sin la presencia de marcas comerciales en sus camisetas: Valencia, Villarreal, Atlético de Madrid, Sevilla, Málaga (UNESCO 4 años, paga por lucir la marca), Zaragoza, Osasuna, Rayo Vallecano y Espanyol. Un caso que enseña la gravedad de la crisis de los sistemas productivos empujados a la administración de la escasez para atender los asuntos prioritarios del mercado en contra de cualquier estrategia de marketing.

El riesgo de ENFOCARNOS solo en el RIMER PLANO

Ocurrió en el caso citado de la industria del fútbol español. Sus dirigentes ENFOCARON de CERCA beneficios inmediatos y tomaron decisiones ad hoc. Buscaron corregir en el día a día para reparar lo inmediato. Lo urgente era lo de hoy en lugar de reinventar para encontrar soluciones a largo plazo. Prefirieron el momento en vez de indagar experticia en un espectro más amplio. Entonces cayeron en esas tendencias exacerbadas de las organizaciones que restringen el flujo de información y premian los triunfos rápidos.

Una de las trampas de *enfocar en primer plano* es que los planes de acción y los sistemas están basados en la política interna. *Enfocar en primer plano puede oscurecer* el panorama general para pasar por alto temas importantes. Las decisiones se convierten en decisiones basadas en quién es uno y a quién conoce, no en metas más amplias. En esta trampa cayeron los responsables del fútbol español. Se acostumbraron a gestionar el ZOOM IN con el día a día para atender lo interno desde la prioridad, pero relegaron el ZOOM OUT (plano general) del negocio que les abría el modelo económico SAD (Sociedades Anónimas Deportivas). No aparecieron los mejores líderes que pulsaran el botón del ZOOM hacia ambas direcciones: *abordar la situación inmediata a la vez que buscar soluciones estructurales a largo plazo*. Se negaron a enfocar *en primer plano* para ver los problemas (el anquilosado pasado sin gestión) y a la vez en el plano general (reinventar para adaptar el modelo a los nuevos mercados). Incurrieron en e*nfocar en primer plano con lo cual abonaron para oscurecer el panorama general.*

ENFOCAR EN UN PLANO GENERAL

Es esencial para tomar decisiones globales. Cuando el gerente se enfoca desde lejos puede trazar un mapa completo del territorio antes de tomar medidas. Ven los acontecimientos como ejemplos de patrones generales en lugar de incidentes idiosincrásicos o personales. Ponen las cosas en contexto y enfatizan los principios.

Llevemos este planteamiento de Dirección Estratégica a otro suceso de la industria del fútbol español. Lo hizo FLORENTINO PÉREZ. Este ingeniero de caminos y empresario español de 64 años, emprendió en el año 2000 el difícil tránsito de reinventar el fútbol español desde la unidad de negocios REAL MADRID en momentos que la principal actividad recreativa del país era producida por una Liga más sin ninguna trascendencia en los mercados internacionales por el anquilosamiento local.

Los lentes a través de los cuales los líderes visualizan el mundo pueden ayudar o dificultar su capacidad de tomar buenas decisiones estratégicas, particularmente durante períodos de crisis. Una disciplina ejecutiva que Don FLORENTINO transformó en estrategia creativa, práctica y efectiva: ENFOCAR EN PRIMER PLANO para visibilizar de cerca los problemas a reinventar. Y luego, ENFOCAR desde LEJOS para ver el panorama general de los mercados sin fronteras a partir de la activación del ZOOM UOT con el marketing como herramienta de gerencia para motivar el consumo de *un nuevo producto* fabricado con la fuerza persuasiva de los jugadores estrellas de mayor reconocimiento del momento en la industria mundial: Luis Figo, Zinedine Zidane, Ronaldo y David Beckham.

El Pensamiento Estratégico de Don FLORENTINO de *Enfocar de Cerca, Enfocar de Lejos* era y es claro: los ingresos en los clubes de fútbol proceden de distintos fuentes. En el futuro, los más importantes serán los relacionados con la comercialización desde la economía digital. Vendrán cuatro líneas de negocio: productos certificados, concesión de tiendas por todo el mundo, derechos de imagen de marca personal (jugadores) y derechos de imagen del club. Además, las nuevas tecnologías como el E marketing, la convergencia digital, los servicios a través de móviles inteligentes de tercera generación; la socialización del consumo desde las redes sociales y el social media.

El Pensamiento Estratégico de Don FLORENTINO de *Enfocar de Cerca, Enfocar de Lejos* era y es claro: *los ingresos en los clubes de fútbol proceden de distintos fuentes...*

En la búsqueda de una gerencia dinámica e innovadora aplicada al 'producto fútbol', PÉREZ adoptó una política de modernización y unidad basada en la Planificación Estratégica. Ante la asamblea general ordinaria de socios compromisarios, trazó el camino por donde caminaría la empresa en el nuevo milenio. Enfatizó en un punto de ZOOM OUT: *la Internet, los nuevos medios y el marketing, que junto a los productos licenciados, las franquicias y la cesión de los derechos de imagen de los jugadores le darían al REAL MADRID la tranquilidad económica, deportiva y financiera en un futuro próximo y a largo plazo.*

El Arquetipo Económico de PÉREZ se aplicó con sentido empresarial para sostener con credibilidad y visión una institución, que producto de su gestión, fue considerada en el 2006, la organización más importante en activos del fútbol mundial (Deloitte, informe Football Money League).

Las trampas del Enfocar de Lejos

ROSABETH MOSS KANTER plantea que es conveniente que los líderes que están en la cima enfoquen el plano general. Pero esta mirada de la Dirección Estratégica también tiene sus trampas. En primer lugar, los STAKEHOLDERS clave pueden querer ver resultados inmediatos y saber que los detalles están en orden antes de apoyar un pensamiento global a largo plazo. Es por eso que las visiones amplias necesitan ser validadas con pequeños triunfos que demuestren su viabilidad.

Por otra parte, los líderes que gustan mirar desde lejos tal vez operen tan distantes de la realidad que no vean las amenazas y oportunidades emergentes (lo cual, irónicamente, también es un peligro para los líderes que enfocan desde cerca) o no reconozcan otras teorías que tienen mayor capacidad de explicar los nuevos desarrollos. Al enfocar en un plano general para examinar todas las rutas posibles, podrían pasar por alto un momento oportuno para tomar un camino prometedor. Cuando el enfoque panorámico hace que las carreteras establecidas parezcan demasiado buenas, los líderes pueden despreciar un camino lateral que evite el tráfico.

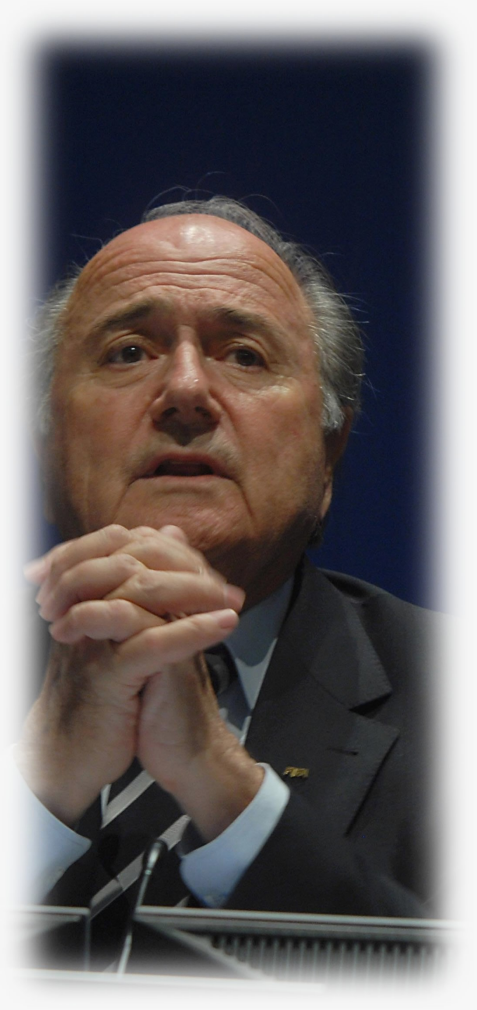
En analogía pareciera uno de los puntos débiles del lenguaje del ZOOM de Don Florentino Pérez. Su audaz Estrategia de Planificación es compatible con las tesis del investigador de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, GARY HAMEL, en LEAD THE REVOLUTION, "*el siglo 21 viene con la era de la REVOLUCION, acompañada de un fenómeno inédito: el cambio abrupto y discontinuo, generador de innumerables oportunidades, pero muy fugaces. Aprovecharlas exigirá modelos de negocios esencialmente innovadores. En este escenario, vendrá la lucha entre compañías que se consideran titulares de sus mercados, y recién llegadas con estrategias revolucionarias. La vieja guardia versus la vanguardia."* Y a esto le apuntó el osado ingeniero. La vieja guardia le dejó 350 millones de dólares en obligaciones (año 2002). La vanguardia (2006, 2009), un contraataque frontal: *saneamiento de las finanzas en un año y medio de gestión para avalar su prédica gerencial:* "El mejor club del mundo debe tener también la mejor economía, y ser el club más rico". Este enfoque general de cambio llegó en lo económico. Pero casi 10 años después de pulsar el botón del zoom hacia ambas direcciones, el arquetipo mantiene serías fallas en lo deportivo. Entre 2005 y 2006 la mejor materia prima de la industria (jugadores) dejó de producir en los estadios del mundo, situación que lo llevó a renunciar. De vuelta en 2009, la política de las estrellas del momento regresa a su estilo ejecutivo sin resultados: lo perdió todo (*Liga Mayor, Copa del Rey y Liga de Campeones de Europa). En la temporada 2010/2011, solo logró la Copa del Rey*.

Cuando el foco está puesto en teorías grandiosas, las situaciones nuevas son descartadas por ser demasiado insignificantes como para merecer atención. Los líderes se olvidan de que el panorama general depende de una serie de circunstancias que perfectamente pueden evolucionar. Pero a veces una novedad es una señal que presagia un cambio embrionario. La película Red Social presenta una versión ficticia de un momento icónico en el cual los hermanos Winklevoss, sintiéndose agraviados porque su compañero de estudios Mark Zuckerberg había creado Facebook en circunstancias que debería haber estado trabajando en su proyecto de un sitio web, se reúnen con el presidente de la universidad (una versión apenas disfrazada del entonces presidente de Harvard, Lawrence Summers). En la película, el presidente descarta Facebook por considerarla otra iniciativa más de un estudiante universitario y les dice a los hermanos que se olviden de eso y que comiencen con otro negocio en vez de gastar su tiempo en algo tan trivial. Más allá de si el incidente es una mera ficción fílmica o no, en la vida real ese presidente se enfocó excesivamente en planes y metas importantes a largo plazo y en mantener una perspectiva amplia sobre la institución. Su falta de atención a las interacciones interpersonales finalmente le restó apoyo y le costó su trabajo.

Los Riesgos del ZOOM OUT en la dirección ejecutiva

Una preferencia por enfocar en un plano general puede hacer que los líderes parezcan apartados y distantes. Para graficar este planteamiento, ROSABETH MOSS KANTER en su obra SUPERCORP, nos ilustra sobre el caso BARACK OBAMA. Explica que después de una campaña donde exhibió una retórica brillante y una gran organización de base, enfrentó serias crisis nacionales. Se enfocó en el panorama mayor para abordar grandes problemas sistémicos, como la crisis financiera, con políticas que según sus asesores impedían una erosión mayor. Pero la crítica dijo que no fue capaz de convencer al estadounidense común y corriente de que estaba resolviendo sus problemas. Sus partidarios argumentaron que sus acciones, de naturaleza keynesiana, mostrarían sus méritos en el largo plazo; pero, como lo señaló el propio John Maynard Keynes, en el largo plazo todos estaremos muertos.

Al enfocar desde tan lejos el panorama pudiera aparecer estático y con pocas rutas visibles. En el caso del presidente de Estados Unidos, donde todas las carreteras económicas pasan por la Reserva Federal y los grandes bancos, *enfocar en primer plano y monitorear la situación tal como la percibían las comunidades y familias, podría haber ayudado a OBAMA a comunicar que estaba buscando alternativas que llegarían directamente a más personas; p*or ejemplo, aumentar la cantidad de préstamos a pequeñas empresas en bancos locales. En lugar de eso, a pesar de sus muchos logros, la tasa de aprobación de su gestión cayó en picada y su partido perdió varios escaños en las elecciones de 2010.



JOSEPP BLATTER, presidente del holding FIFA desde 1998....

Otro sonoro caso de RIESGO del ZOOM OUT lo presenta la industria del entretenimiento con el CEO de la FIFA, el holding que gobierna el fútbol en 208 países: SEPP BLATTER, un suizo de 75 años y en cuyo prolongado gobierno corporativo (12 años de presidente) se han presentado los más escuchados escándalos de corrupción de la industria del deporte.

Fue el único candidato para la presidencia de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) entre 2011 y 2015, cuatro años más, en medio de la más grave crisis de gobernabilidad y de credibilidad de la historia del organismo deportivo. Voces hasta ahora silenciosas como las marcas inversoras de patrocinio de las líneas de producto de su mediático portafolio, o hasta el príncipe William, presidente de la Federación Inglesa de Fútbol (FA), tuvieron algo que decir en este difícil capítulo para la FIFA sin que tuvieran eco en la votación final. Las reacciones se quedaron en simples observaciones frente a su poder entre las 208 federaciones que integran el holding. 186 de los 203 votos emitidos en el Congreso, decidieron la continuidad de su mandato.

Este ejecutivo de la firma de relojería Longines llegó a la preside la multinacional del fútbol en mayo de 1998 con los más reconocidos honores luego de mostrar eficiencia como director técnico de la FIFA entre 1975 y 1981; y después, secretario general de 1981 a 1998.

Pero el éxito lo trastornó hasta llevarlo a enfocar *desde tan lejos el negocio del fútbol con el riesgo de caer en rutas poco visibles*. Ha estado al borde de la dimisión varias veces, pero al final siempre logra salvarse y salir de la situación más fortalecido. La mayor arremetida contra su cargo fue la bancarrota de ISL, el brazo comercial de la FIFA que le costó al organismo 58 millones de dólares de pérdidas. Paso seguido, su socio de televisión, el grupo de medios alemán Kirch anunció la quiebra con lo cual profundizó el conflicto de intereses que denunció su entonces principal opositor, el sueco Lennart Johansson, quien lideró el movimiento de choque desde la UEFA (holding del fútbol europeo), intención que tampoco prosperó. Hace dos años, un error mercantil consentido costó a la FIFA 90 millones de dólares que tuvo pagar a MASTERCARD como castigo judicial por incumplir un contrato de patrocinio adquirido para los mundiales de 2010 y 2014, impasse que se convirtió en un 'peligroso vacío legal' de impacto en las normas corporativas entre los inversores corporativos y las unidades de negocio de la industria del entretenimiento.

Transparencia Internacional, una organización comúnmente enfocada en el comportamiento de gobiernos y corporaciones, también planteó que la FIFA produjera reformas para garantizar mayor claridad en sus procesos internos. Entre esos destaca el contenido de un intercambio de comunicaciones internas entre directivos del fútbol, que parece sugerir que Qatar compró la sede del Mundial 2022. Como consecuencia, el presidente de la Confederación Asiática, MOHAMED BIN HAMMAM.

Pero BLATTER parece inmune a estos acontecimientos de ZOOM OUT, que lo muestran apartado y distante de la responsabilidad ética y moral de un líder. Se ampara que el HOLING FIFA es un gobierno que reclama jurisdicción sobre una actividad de consumo en cada rincón de los cinco continentes, y que esta posición preferente la hace autónoma frente a gobiernos nacionales. Uno de los principios es que ningún gobierno debe interferir con la gestión del fútbol. De hecho, las 208 federaciones nacionales que integran el organismo están obligadas por el estatuto 13.1., a "asegurarse de que no se produzca ninguna injerencia por parte de terceros en sus asuntos internos". Y la interferencia política puede traducirse en la suspensión del país culpable o incluso su exclusión del seno de la familia. En la práctica, esto limita la capacidad de las autoridades locales para controlar los potenciales abusos o excesos de las federaciones nacionales.

QUEDARSE ESTANCADO

No enfocar bien puede augurar un fracaso. Como hemos visto, los problemas surgen cuando las personas se quedan estancadas en un extremo de la balanza y son incapaces de moverse al otro para lograr una perspectiva diferente.

En este apartado ROSABETH MOSS KANTER recomienda formular la pregunta ¿se puede crear equipos que equilibren las miradas de cerca y de lejos? *Tal vez. Pero si las personas no pueden hacer la transición de una mirada a la otra, a menudo hablan sin entenderse entre sí. Aquellos que enfocan en primer plano quieren revisar los pormenores y discutir los detalles, frustrando a los que quieren establecer patrones y fijar una estrategia. Aquellos que enfocan el plano general pueden parecer teóricos y poco prácticos o encontrar que sus marcos y principios generales no son comprendidos por los que enfocan en primer plano. Las preferencias extremas pueden entorpecer las buenas decisiones.*

Un enfoque estrecho en cualquiera de las dos direcciones puede llevar a la incapacidad entrenada, un concepto atribuido al teórico social Thorstein Veblen. Independientemente de su potencial innato, si las personas pasan mucho tiempo en tareas que les exigen sólo una parte de su repertorio, puede hacer que las otras partes se atrofien.

Para ROSABETH MOSS KANTER el hecho de que sea difícil equilibrar el *enfoque en primer plano y el enfoque en el plano general* puede explicar una diferencia percibida entre los ejecutivos hombres y mujeres, revelada por la profesora de Insead Herminia Ibarra. Ella se dio cuenta de que las mujeres tienen altos puntajes en todos los aspectos del liderazgo importantes para el desempeño en el “siglo 21” (como forjar relaciones, colaborar y trabajar en equipo), excepto la visión. Las relaciones se alimentan enfocando en primer plano. La visión implica enfocar en un plano general. Esto puede provenir de la perniciosa visión estereotipada de que a los hombres se les debería encargar las decisiones globales, mientras que a las mujeres se les deberían asignar tareas para hacerse cargo de las cosas. La propia naturaleza de hacerse cargo de algo y cuidarlo requiere un foco en el primer plano para poner atención en los detalles, un niño o un ejecutivo a la vez. Enfocar en primer plano también es una necesidad para aquellos cuyo destino depende de estar sintonizados con las características y preferencias de quienes detentan el poder. Las divisiones tradicionales del trabajo por género fomentan que los hombres enfoquen en un plano general y las mujeres lo hagan en primer plano, con menos oportunidades para optar por otra forma de enfocar.

ENFOCAR HACIA AMBOS EXTREMOS

Daniel Vasella, presidente y ex CEO del gigante farmacéutico Novartis, además de ser psiquiatra de profesión lo que lo hacía capaz de enfocar en primer plano y ver el estado emocional de las personas que lo rodeaban era un estratega con una teoría propia sobre el cambio de la industria, la que orientó las desinversiones, adquisiciones y la reestructuración interna. Enfatizaba tanto los valores personales como las tendencias globales.

Indra Nooyi, la CEO de PepsiCo, combina una visión global de los principios que guían a la empresa, como la necesidad de transformarse en compañías de alimentos y bebidas que fomenten la buena salud, con una capacidad de enfocar en primer plano los detalles de las asignaciones del presupuesto para las líneas de negocio actuales. Ha definido roles nuevos (como un director de ciencias) y estructuras nuevas (como el Global Nutrition Group, vinculado con el área central de I y D) que ayudan a la organización previamente descentralizada a ampliar su mirada hacia una perspectiva global y enfocar desde cerca para captar las diferencias locales.

Los líderes eficaces incentivan a los demás a expandir su rango de enfoque. Por ejemplo, P y G, como la mayoría de las empresas en el sector de productos de consumo envasados, suele investigar el mercado recurriendo a encuestas de grandes muestras, trazando un mapa de los territorios a través de abstracciones estadísticas; una forma de enfocar en un plano general. Aunque los líderes de P y G no descartan estos datos, también envían a sus empleados a terreno para vivir con las familias, enfocando en primer plano sus necesidades y experiencias. La observación cercana de los detalles de las conductas de familias individuales influyen, en última instancia, en las decisiones de inversión de P y G.

La función del zoom es más que una metáfora; puede ser una forma de que las personas amplíen sus capacidades mentales al, por ejemplo, manipular mapas, comparar fotografías, explorar temas desde varios puntos de vista y crear planes de acción que reflejen el aprendizaje desde múltiples perspectivas.

Corporate Service Corps de IBM integra en sus programas de desarrollo de liderazgo global tanto la mirada en detalle como la mirada más general. Envía equipos culturalmente diversos a labores en territorios que no les son familiares durante un mes. Los miembros del equipo experimentan en forma directa resolviendo problemas específicos en terreno, a la vez que ganan una visión amplia de los países y culturas.

El lenguaje del ZOOMING (Efecto Zoom) ofrece una forma objetiva para discutir las diferencias en perspectiva y fomenta que las personas se muevan a un nivel distinto: "*Enfoquemos ese problema en primer plano". "Enfoquémoslo desde lejos para ponerlo en perspectiva".* Las listas de verificación hechas a partir de estos dos tipos de enfoques pueden ayudar a las personas a detenerse cuando personalizan demasiado una situación (recordándoles que deben ascender un par de niveles hacia los principios involucrados) o cuando generalizan en exceso, incentivándoles a fundamentarse más sólidamente en situaciones reales.

Todos pueden aplicar los principios del ZOOMING en su propio trabajo al plantear las preguntas correctas, como si cierta acción dada calza con la meta general o si existe suficiente información para seguir adelante con una teoría en particular: *¿está estancado en una mirada demasiado cercana?" y ¿está estancado en una mirada demasiado lejana?'.*

LA IDEA DEL ZOOM sugiere que no tenemos que dividir el mundo en extremos: idiosincrásico o estructural, situacional o estratégico, emocional o contextual. El punto no es elegir uno por sobre el otro, sino aprender a movernos a través de un continuo de puntos de vista. La genialidad política de Bill Clinton era que podía "sentir el dolor de uno" a la vez que ponía los acontecimientos en un contexto histórico e internacional, cambiando rápidamente de enfoque en una sola conversación o discurso. *Esa capacidad dinámica es la esencia del gran pensamiento estratégico*.

También puede ayudar a los líderes a responder a los acontecimientos antes de que se transformen en crisis. Les puede ayudar a abrazar oportunidades nuevas a la vez que continúan operando con principios que construyen instituciones sustentables para el largo plazo. Los líderes deberían darse la oportunidad de practicarlo.

AUTOR:
ROLFE HUGO BUITRAGO, catedrático—director *deporte & negocios* América Hispana.

APOYO TEMÁTICO:
ROSABETH MOSS KANTER, de la cátedra Arbuckle Professorship en Harvard Business School y autora de SUPERCORP.

DERECHOS RESERVADOS DE ESTE DOCUMENTO
deporte & negocios América Hispana