

La reputación del líder





El negocio fútbol americano

Cuando la NFL y los jugadores llegaron a un acuerdo para poner fin al cierre patronal de la liga, eso no sólo salvó la temporada de fútbol americano 2011, sino también al deporte más rentable en Estados Unidos, a la transmisión televisiva con más consumo y miles de millones de dólares que habrían desaparecido de la economía: 9.500 millones de dólares. Pero el impacto del acuerdo laboral por 10 años que la liga alcanzó en julio para poner fin a un cierre patronal de cuatro meses va bastante más allá de los grandes patrocinadores corporativos de la NFL, los propietarios multimillonarios de los equipos y los jugadores millonarios. Es la fuente de empleo para unas 110.000 personas. En total, los partidos agregan unos 5.000 millones de dólares a la economía en general en ciudades que cuentan con equipos.

A criterio de Rick Burton, profesor de mercadotecnia de deportes en la Universidad de Syracuse, es el juego que más importa a los norteamericanos. "Probablemente la mayor cantidad de estadounidenses dirían que tienen algún nivel de afinidad o pasión por el producto fútbol de la NFL".

Su apreciación está argumentada en las siguientes cifras de consumo.

El centro de Cleveland bulle de actividad los fines de semana en que los Browns juegan como locales. Los aficionados al equipo local --y al de los visitantes, en especial cuando los rivales Steelers de Pittsburgh visitan la ciudad-- comienzan a llenar los hoteles el sábado por la noche. Y la fiesta se extiende al histórico Warehouse District y a los bares cercanos al estadio. "Los días de partido son de locura. La temporada pasada abrimos a las 7 de la mañana y para las 9 ó 10 ya estábamos abarrotados de gente. Las ventas los días de partido nos dan impulso para todo el año. Durante el verano la venta suele estar bastante lenta", dice Alice Burns, subgerente y cantinera en el Bob Golic's Sports Bar & Grille, propiedad de un ex astro de los Browns.

Por otro lado, en el estadio MetLife en East Rutherford, Nueva Jersey --hogar de los Jets y los Giants que solía llamarse estadio New Meadowlands-- 80 empleados del complejo están de tiempo completo y tienen garantizado su salario. El resto son trabajadores que laboran por evento y temían que, si la temporada se cancelaba, quedarían sin trabajo.

Mark Lamping, director general del estadio, explica que si se suma a los empleados que se encargan del estacionamiento, los guardias de seguridad, los acomodadores, los que reciben los boletos, los encargados de limpieza, los vendedores de mercancía y los que laboran en negocios concesionados, el escenario da empleo a unos 4.000 personas en cualquier domingo

PLANTEAMIENTO

En julio de 2011, el portafolio de negocios de la principal línea del entretenimiento de los estadounidenses recuperó activación *luego de tres meses fuera de consumo por un paro consentido desde los directorios ejecutivos de las franquicias*. La agenda de los principales problemas de la disputa se centró en las equitativa distribución de los miles de millones de dólares de ingresos anuales, las reglas de la agencia libre, una escala de salarios para novatos y beneficios de jubilación. La negociación sobre la rentabilidad del negocio dejó un 53% para los dueños y un 47% con destino a los jugadores durante 10 años. El antiguo contrato fijaba el 50% para cada parte. La rápida reacción de las mesas de negociación para solucionar el impasse es la consecuencia del impacto del *producto deportivo* en la economía de las ciudades con representación en la Liga. El producto NFL (National Football League) capta por temporada unos 9.500 millones de dólares. El holding, de 30 franquicias, es la fuente laboral de unos 110.000 empleos. En total los juegos por temporada agregan unos 5.000 millones de dólares a la economía en general en ciudades que cuentan con equipos. El arreglo laboral en la NFL tuvo un líder que supo concertar. Su nombre: ROBERT KRAFT, dueño de los Patriotas de Nueva Inglaterra, y quien en el transcurso de los diálogos logró valorar una reputación de integridad y respeto tanto para los dueños como para los jugadores. *Fue el constructor de puentes de confianza*. Los equipos de negociación suelen equivocarse al elegir a un perro de pelea para que luche agresivamente por sus intereses, una estrategia que por lo general sólo profundiza las divisiones y prolonga los conflictos.

Este documento lo lleva a reflexionar sobre la estrategia más razonable a la hora de elegir un negociador que sea conocido no sólo por su habilidad de anotar puntos para su campo, sino también por su capacidad de escuchar, su sentido de justicia y su capacidad de compromiso.



de la NFL. *“Sin partidos de fútbol estadounidense a fin o a principio de año, estas personas no trabajan”.*

Las concesiones en el estadio son administradas por una compañía llamada Delaware North, que lleva más de 45 años llenando a los aficionados de hot dogs y cerveza y ha salido airosa de las huelgas de jugadores. En cuanto a la televisión, los comerciales televisivos difundidos durante el Súper Bowl suelen quedar en la memoria colectiva del país. ¿Por qué? Justo porque salieron en ese partido, el evento televisivo más cotizado por los anunciantes que desean llamar la atención con sus productos.

El año pasado, la final del fútbol estadounidense fue difundida por la televisora Fox y estableció un récord al atraer a 111 millones de televidentes, más que cualquier otra transmisión televisiva de un solo evento, de acuerdo con la lista de Nielsen de los 10 programas más vistos del año. El segundo y tercer suceso más visto fueron los espectáculos previos y posteriores al partido. Los encuentros por los playoffs divisionales de la NFL redondearon los cinco programas más vistos. De hecho, fuera de la entrega de los premios Oscar y un episodio de la serie "Undercover Boss", los 10 programas con el mayor rating eran de fútbol estadounidense.

La importancia de un constructor de puentes de confianza

En los primeros días del cierre patronal de la Liga Nacional de Fútbol, que empezó el 12 de marzo en Estados Unidos, las perspectivas de un acuerdo parecían sombrías. Desconfiados de los dueños de los equipos, los jugadores difundían sus amargas quejas en Twitter. Los dueños, por su parte, sentían que los jugadores estaban siendo tercetos e injustos. Aunque todavía faltaban varios meses, parecía que estaba en peligro el inicio de la temporada de fútbol.

Entonces, el dueño de los Patriots de Nueva Inglaterra, Robert Kraft, que había estado ausente en las primeras fases de las pláticas, se incorporó a las negociaciones.

“Saquen a los abogados de la mesa. Los abogados impiden los acuerdos, no los hacen.”

Después de expulsar a los abogados de la sala de negociaciones, Kraft creó un pequeño grupo de negociadores, que entonces pudo hacer avances en cuestiones espinosas, según The Boston Globe.

En reconocimiento del papel central desempeñado por Kraft, las pláticas laborales se realizaron básicamente cerca de su ciudad natal de Boston. Myra, su esposa por 48 años, estaba muriendo de cáncer y, durante varios meses, el ejecutivo se estuvo trasladando entre su lecho en el hospital y la mesa de negociaciones.

El 25 de julio de 2011, el comisionado de la NFL, Roger Goodell, y el jefe de la Asociación de Jugadores de la NFL, DeMaurice Smith, celebraron una conferencia de prensa para anunciar que habían alcanzado un acuerdo con el que ambas partes estaban satisfechas. Los dueños obtuvieron un porcentaje más alto de los ingresos de la liga y un nuevo sistema para limitar los gastos en la primera ronda de la selección de jugadores. En cuanto a éstos, ganaron un tope de salario mínimo, que los equipos deben gastar en efectivo, un aumento en los salarios mínimos y el aplazamiento de la decisión de aumentar el número de juegos por temporada.

“No se logró todo lo que quería cada parte”, aseguró Smith, “pero sí llegamos a un acuerdo que pensamos que es justo y equilibrado.”

Ambas partes atribuyeron al dueño de los Patriots de Nueva Inglaterra el mérito de reunir a las partes y de trabajar tenazmente para llegar a un arreglo. En la conferencia de prensa, Kraft, cuya esposa había muerto unos días antes, pidió disculpas a los consumidores del fútbol por la prolongada disputa. El centro de los Potros de Indianápolis, Jeff Saturday, declaró que era “el hombre que ayudó a salvar al fútbol”. Después rodeó a Kraft, mucho más pequeño que él, en un cálido abrazo de oso, como saludable señal de que había llegado a su fin el tenso conflicto.

Elegir a quien habrá de encabezar al equipo en unas negociaciones de grupo es una decisión clave. En este artículo examinamos las cualidades ganadoras que aportó Kraft a las negociaciones laborales de la NFL, cualidades que deberíamos de buscar al elegir al líder de nuestro grupo.

Primero y sobre todo, concéntrese en seleccionar a un líder de equipo que sea respetado por los negociadores de ambas partes. Eso no significa que debamos encontrar a alguien con quien todos estén de acuerdo, ni siquiera que les agrade a todos. Después de todo, queremos a alguien que pueda abogar tenazmente por los intereses de nuestro campo. Pero sí tiene que ser alguien reconocido en la industria por su ética y confiabilidad.

Ya que en el transcurso de una prolongada carrera se había forjado una reputación de integridad, al entrar en las negociaciones Kraft ya contaba con el respeto tanto de los dueños como de los jugadores.



“Cuando Kraft se levantaba y hablaba en cualquiera de las sesiones de la negociación, los jugadores ponían atención y respetaban lo que él tuviera que decir”, declaró a The Boston Globe el dueño de los Gigantes de Nueva York, John Mara.

Una vez en la mesa, Kraft hizo un esfuerzo adicional por ganarse aún más la confianza de los jugadores. En cenas privadas, él relajaba los ánimos relatando anécdotas sobre sus jugadores y entrenadores – “sus chicos” –, a quienes extrañaba no ver a diario. También estrechó sus lazos con Smith, permitiendo que el jefe de la NFLPA usara su jet privado para asistir a las rondas de negociaciones.

También es importante encontrar a alguien con una orientación de colaboración. Aunque es muy respetado, Kraft también tiene la fama de ser terco y franco. De hecho, él entró en las negociaciones en calidad de golpeador para el campo de los dueños. Pero con el paso del tiempo, su papel se convirtió en el de pacificador, como escribió Mike Freeman, de Cbssports.com durante lo más álgido de las negociaciones. Al convencer a las partes de que negociaran directamente, en lugar de hacerlo a través de sus abogados, Kraft bajó el tenor del debate y abrió un diálogo productivo.

“Kraft (...) y Mara están resultando ser las cabezas frías en una mezcla químicamente desequilibrada entre la testosterona de los dueños, el ego absurdamente enorme de los jugadores y las horas por cobrar de los abogados”, señaló Freeman.

Aún más, Kraft no se mordía la lengua para decirles a los demás dueños que él pensaba que estaban equivocados en algún punto y apoyar los argumentos de los jugadores.

Los equipos de negociación suelen equivocarse al elegir a un “perro de pelea” para que luche agresivamente por sus intereses, una estrategia que por lo general sólo profundiza las divisiones y prolonga los conflictos. Una estrategia mucho más razonable es nombrar a un negociador que sea conocido no sólo por su habilidad de anotar puntos para su campo, sino también por su capacidad de escuchar, su sentido de justicia y su capacidad de compromiso.

Un espíritu optimista es un recurso valioso en un líder. A lo largo de todo el proceso de negociación, Kraft parecía confiado en que las partes llegarían a un acuerdo antes del inicio de la temporada 2011.

“Pienso que, en tanto los principales de cada lado sigan hablando (...) y abordando directamente las cuestiones, tendremos la oportunidad de resolverlo”, declaró durante un evento de los Patriotas a principios de junio.

Por supuesto, el exceso de optimismo puede hacer que los negociadores subestimen los problemas de una negociación. Por su parte, Kraft reconocía que la disputa de la NFL era compleja y difícil, empero él mantenía la confianza de que, mientras las partes siguieran dialogando, podrían ir más allá de sus intereses personales y colaborar por el bien del fútbol profesional, con una visión de largo plazo.

“La única cuestión es cómo podemos volver a tener fútbol. No hay más puntos en la agenda.”

Por último, el hecho de Kraft haya estado dispuesto a comprometerse desinteresadamente en la negociación en un momento de gran tragedia personal, es un ejemplo para las personas que pudieran verse tentadas a concentrarse únicamente en sus ganancias personales.

Por el simple hecho de presentarse en las negociaciones, Kraft constituía un sutil recordatorio *de que, después de todo, el fútbol es sólo un juego.*

FUENTES DE CONSULTA:

- © 2011 Harvard University - Global Business Perspectives Spanish - New York Times Syndicate

- Agencia AFP