



Un ejemplo cinematográfico del papel del líder en la comunicación interna: *Un domingo cualquiera*

Juan Enrique González Vallés
Universidad Complutense de Madrid

This investigation aims to highlight the leading role in the film directed by Oliver Stone's Any Given Sunday. Bet of the group in place of individuality is the main pillar of support for Stone in the film. In addition, analyze the different roles that surround a football team, ranging from staffing and coaching staff, to own the team and the press. It will also analyze the interrelationships between these group members that include the Miami Sharks.

Going one step further, we discuss the different types of leadership that make up these individuals. From the authoritarianism of the owner of the team that only concentrates its efforts in economic performance that stand up, keeping them above any other issue. On the other hand, the charismatic leader coach Tony D'Amato, respected by his players and other members of his coaching staff. The veteran coach will give solutions to conflicts that arise internally, so protect your credibility with consistent actions that will lead even to undermine the authority of the owner of the team.

In the analysis of the various leaders that succeed in the film will be of particular interest in the characters of young and veteran Willie Beamen Captain Jack Rooney. The first is a player who goes from overnight from being a nobody and lead the team, although the metabolism of this new role will lead to a leadership do not make sense. Rooney, meanwhile, will be the example of a player about to retire but that has always wisely exercised its leadership role in the dressing room. Has managed to be respected by all team members, who trust blindly in order to achieve their goals. And has won the confidence of the coach to keep his leadership, being its extension in the field and bring the collective to the proposed strategic goals.

As a main conclusion, this investigation found patterns of behavior and motivation of strategic leaders themselves, and as these are imposed on that prize individuality above the collective.

KEY WORDS: leadership, collective, internal communications, public relations.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, colectivo, comunicación interna, relaciones públicas.



Un domingo cualquiera es la oferta del país más individualista del mundo hacia sí mismos y hacia el resto del planeta por el sacrificio de la parte en beneficio del todo. Porque lo importante no puede ser el beneficio individual, si no conlleva el mérito de todo el grupo.

Esta primera apreciación nos acerca a los postulados “weberianos” arraigados en la cultura estadounidense, donde se reivindica la libertad absoluta para el individuo en la elección de sus valores. El planteamiento de Weber es necesariamente contrario a todas las teorías que ven en los factores “supraindividuales” el motor del proceso histórico. La afirmación del valor propio de la personalidad en situaciones históricas adversas constituye la idea clave del pensamiento “weberiano”. En toda la obra “weberiana”, los fenómenos sociales son considerados desde el punto de vista de la significación que tienen para el individuo: “Acción como orientación significativamente comprensible de la propia conducta sólo existe para nosotros como conducta de una o varias personas individuales”.¹

Sin embargo, el director Oliver Stone niega a Weber con un planteamiento más cercano al colectivismo de Marx en el que el individuo no debe ver más allá de la sociedad. El ser social da paso al predominio de la comunidad de la que forma parte, aunque él mismo no sea consciente de su propia naturaleza: “La actividad social y el goce social no existen, ni mucho menos en la forma única de una actividad inmediatamente comunitaria y de un goce inmediatamente comunitario. No sólo el material de mi actividad me es dado como producto social, sino que mi propia existencia es actividad social, porque lo que yo hago lo hago por la sociedad y con conciencia de ser un ente social”.²

Stone ha sido un autor incómodo para derecha e izquierda, alabando al mismo tiempo al gobierno de Hugo Chávez en Venezuela y afirmando, sin embargo, que Hitler fue “un chivo expiatorio”³, pero en esta ocasión su definición del individuo y de la colectividad, como hemos afirmado anteriormente, se posicionan más claramente en la parte ideológica y comprometida. Sin embargo, esta posición no es ingenua y también implica la existencia de líderes que gestionen la comunicación interna, y en algunos casos externa, de la colectividad.

Siendo más concretos, y adaptando este modelo al mundo del fútbol americano, cada uno de los jugadores de los Miami Sharks no deben pensar más que en la colectividad de la que forman parte a través de sus respectivas individualidades. No se trata de que uno de los personajes principales de la película, Willie “Locomotora” Beamen, encarnado por Jamie Foxx, se constituya en el quarterback revelación de la Liga, si los Miami Sharks, el equipo en el que juega, no participaba con él de una buena temporada y sus compañeros no le respetan.

Esa moraleja que acompaña al joven pasador del equipo va a constituir una de las correas de transmisión de la película pero no la única. Stone asume que la colectividad no se centra tan sólo en la plantilla de los Sharks, sino que abarca también al cuerpo técnico, a los médicos y fisioterapeutas, a la propietaria del equipo e incluso hasta a la prensa. Todos ellos son factores que influyen posi-



tiva o negativamente en el desarrollo del grupo y, por tanto, son estímulos que habrán de ser controlados en la medida de lo posible.

Oliver Stone propone su particular visión sobre el mundo del fútbol americano basándose en las vidas de sus componentes: el ya mencionado jugador Willie Beamen, el entrenador Tony D'Amato (interpretado por Al Pacino), la propietaria del equipo Christina Pagniacchi (Cameron Díaz) y el capitán del equipo Jack "Cap" Rooney (Dennis Quaid).

Lo fácil en este caso hubiera sido centrar su narrativa sobre el *rise & fall* de Beamen en los Sharks, pero Stone decide arriesgar e ir más allá, estableciendo y cortando los nexos de estos personajes principales y de un montón de secundarios de renombre (James Woods, LL Cool J, Aaron Eckart...). El peso de los personajes va variando según avanza la cinta y se vaya desarrollando un guión propio del tejido de una araña. Si Beamen es la estrella de la primera parte de la historia, D'Amato le tomará el relevo para luego pasárselo a Rooney y éste a Pagniacchi, pero sin que ninguno de ellos deje de estar presente en el resto de historias, y volviendo a Beamen y a D'Amato en el final.

Metodología

La metodología utilizada para la presente investigación es la del análisis narrativo, imagométrico y hermenéutico de la película *Un domingo cualquiera*, con la aportación que las relaciones públicas hacen a la misma. También realizaremos el camino contrario, en el que la película aporta interesantes argumentos a las relaciones públicas, sobre todo al papel del líder y su gestión de la comunicación interna. Con estas herramientas pretendemos establecer conclusiones sobre el desarrollo del papel del líder en la gestión grupal y su utilización de mecanismos de comunicación interna.

Implicaciones teóricas y conceptuales

Definición

En esta colección de papeles también está presente la cuestión colectiva, pero, a la vez, el juego de los diferentes líderes resulta patente. Varias son las definiciones que hoy en día resultan válidas a la hora de hablar de liderazgo. Entre ellas destacamos:

- Diccionario de la Lengua Española: situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.
- Diccionario de Ciencias de la Conducta: cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- Idalberto Chiavenato: liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.





Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

Clasificación

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y el cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

- El líder autócrata. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la ambición se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- El líder participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- El líder liberal. Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno





tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Características de todos los líderes

Dedicación

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Ésos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar, como objetivo propio del líder en las relaciones públicas: “Las relaciones públicas tienen por objeto incrementar la cohesión social de los individuos y los grupos, a través de la realización de un valor, la solidaridad, mediante procesos de comunicación específicos, y ahí es donde residen su singularidad y su justificación científica”.⁴

Por el contrario, y como se aplicará posteriormente con la propietaria del equipo de los Miami Sharks, otros líderes creen que esforzarse para que el balance general tenga un saldo holgadamente positivo es la misión y objetivo primordiales del gerente. Algunos además sostienen que se debe conservar constantemente un flujo positivo de efectivo si la empresa ha de ser capaz de pagar sus cuentas y de mantener su solvencia. Pero esta concentración obsesiva en el balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista: engendra gerentes y no líderes estratégicos. “Este pragmatismo poco romántico ha de ser entendido enmarcado en la praxis propia de la comunicación persuasiva, es decir, la que está más enfocada a la obtención de resultados. Su validez caminaría pareja de sus logros.”⁵

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin



en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

Pasión

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

Credibilidad

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

Aptitudes extraordinarias

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que les posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa





y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica cómo cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

Flexibilidad y disposición para dejar el poder

El líder estratégico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente “recibir el pedido y echar a correr”.

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean del agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder



estratégico. Muchos líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e, incluso, abiertamente hostiles. Un líder al que se lo aplaude como salvador, se lo proclama genio creativo o simplemente se lo convierte en el “hombre de negocios del año” deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.

Aplicación práctica a los líderes en *Un domingo cualquiera*

Christina Pagniaci

Cameron Díaz interpreta a la joven y ambiciosa propietaria del equipo, quien es capaz de tomar cualquier tipo de decisiones para lograr un beneficio económico. Decisiones que van en contra de la afición, tratando de llevarse el equipo a otra ciudad. Decisiones que van en contra de sus propios jugadores manipulando los partes médicos para que jueguen los que le interesan aunque tengan el riesgo de lesionarse de por vida o para que no jueguen los que deben dejar paso a las jóvenes estrellas. Decisiones que van en contra del equipo sustituyendo a un buen entrenador –un clásico que sabe comprender a los jugadores– por uno peor, pero más mediático, más acorde con la imagen que busca para el equipo.

Su liderazgo está asemejado al capitalismo más salvaje, en el que todas las decisiones tienen como fin último garantizarse un buen fin crematístico. Pagniaci sabe que no es una líder al uso y, además, está marcada por el liderazgo abierto y comprensivo de su padre. Un progenitor que basaba en las relaciones públicas internas la base de su éxito profesional, consensuando los posibles problemas y no interfiriendo en la parcela del líder del vestuario, el entrenador D’Amato.

La joven propietaria de los Sharks es capaz de bajar al vestuario del equipo y colarse en el *sancta sanctorum* del entrenador para pedirle que modifique sus criterios. Como respuesta recibirá una lección de auténtico liderazgo por parte de D’Amato, expulsándola de la sala. Este tipo de decisiones sirven para minar más su autoridad frente a la plantilla, que trata de tener relaciones sexuales con ella, sin reconocerla como verdadera líder del equipo.

Pagniaci es un claro ejemplo de líder autocrático en el que no se tienen en cuenta más que sus propios criterios, incluso en aquellos campos donde existen otros líderes más cualificados que ella. Si queremos apurar más, y según hemos expuesto con anterioridad, se encuadra más en el ejemplo de directora





de grupo que de verdadera líder. Su atención está centrada exclusivamente en cumplir con el balance de la empresa a final de año, estableciendo un entorno reactivo y sin establecer metas estratégicas.

Su falta de escrúpulos le lleva a justificar los medios con tal de que el fin se adecue al criterio que ella misma ha impuesto. Por ello creará conocer mejor que los médicos los riesgos que conllevan una lesión para un jugador, o pensará que puede decidir mejor las alineaciones de los Sharks que el propio entrenador. Todo ello redundará, como hemos comentado, en una clara falta de credibilidad con respecto al colectivo.

Willie Beamen

Un recién descubierto Jamie Foxx, que con esta película se abrió las puertas de Hollywood, que se mete en la piel de un joven jugador que tiene su oportunidad y pasa de la noche a la mañana, de ser un don nadie a ser la estrella del equipo. Un ejemplo de cómo el ego puede destrozar un equipo, de cómo las estrellas por muy buenas y mediáticas que sean, cuando sólo piensan en ellas mismas, en sus bonus, en sus patrocinadores, en su imagen, son un lastre carísimo para el grupo.

Beamen es un claro ejemplo del *American way of life*, de un jugador que tiene una aptitudes extraordinarias para su labor pero que desenfoca su liderazgo. Ciertamente pasa por una serie de casualidades de ser el reserva del reserva al *quarterback* titular de los Miami Sharks. De ser uno más en la colectividad del equipo, a tener que liderar al equipo en la posición más importante dentro del fútbol americano.

Sirva como ejemplo el apodo que recibe por parte de otro grupo dentro de la colectividad que forman los Sharks, en este caso la prensa: "Locomotora". Queda claro que pasa a ser la parte fundamental del conjunto, aquel que va a tener que desempeñar con perfección el papel de motor estratégico.

Sin embargo, esta cualidad no va a ser bien digerida por el joven, que quiere imponerse como líder autocrático del vestuario. Beamen considera que su aprendizaje ya ha concluido y que si está ocupando el puesto de primer *quarterback* es porque ya lo ha merecido. El joven vuelve a aplicar las teorías "weberianas" y su implicación en la predestinación del ser humano.

El éxito extradeportivo, además, no ayuda a reconducir su liderazgo. El jugador está expuesto a multitud de influencias externas por parte de aficionados, patrocinadores, periodistas... que no ayudan a la conformación de su liderazgo. Es más, recibe impactos autocomplacientes que al final le llevan a cimentar sus propias teorías y criterios en contra de los de la colectividad, perdiendo la confianza de esta última.

Beamen considera su autoridad como un privilegio de mando que puede usar a su antojo y piensa que sabe cómo se hacen las cosas, manejando los recursos como simples elementos a su disposición. Sin embargo, el vestuario no recibe nada bien este tipo de criterios, y menos de un recién llegado que no

mira por el colectivo sino por sí mismo. Al contrario que el anterior capitán, Rooney, trata a los miembros de su equipo como simples peones y no como coparticipantes del éxito colectivo. Esto acarrea el desprecio de los miembros de los Sharks hasta el punto de que llegan a desobedecer sus órdenes, lo que perjudica los intereses comunes.

Willie necesitará un periodo de reflexión y conformación auténtica de su liderazgo, recibiendo los sabios consejos del entrenador y de varios de sus compañeros, incluido el anterior capitán, para darse cuenta de los verdaderos valores del líder. Sabrá utilizar su posición para comunicar internamente con eficacia, inspirará confianza en los demás miembros de su equipo y utilizará los recursos del equipo como personas, que es al fin y al cabo de lo que trata el deporte.

El simbolismo del liderazgo se traduce en el vómito de Beamen cada vez que afronta un partido. Cuando no se siente seguro de sí mismo, cuando sólo pretender imponer su criterio como líder, el vómito saldrá desde sus entrañas como reflejo de la presión a la que se ve sometido. Ni siquiera el éxito ni la asegurada titularidad en el equipo harán detener el reflujo de un líder sin sustentación. Sin embargo, cuando sus criterios se adecuen a los del colectivo, sintiendo la seguridad de que los demás miembros del equipo van a acatar sus decisiones porque saben del valor de su liderazgo, el símbolo desaparecerá y dará paso a la victoria del conjunto.

Jack "Cap" Rooney

Dennis Quaid es el veterano *quarterback* que ve como su carrera deportiva toca a su fin, y aunque él lo acepta con resignación, su entorno le presiona sin escrúpulos para que juegue todo el tiempo posible, ya que por supuesto viven de él, y en el momento que se retire se les acabará la gallina de los huevos de oro.

Rooney es el ejemplo de buen liderazgo y de sacrificio del yo por el colectivo. A pesar de que se trata de un veterano dentro del vestuario, ha inscrito con mayúsculas la palabra *capitán* en su comportamiento, tanto que el apodo de "Cap" es el que le acompaña. Se ha forjado como líder participativo, consultando sus ideas y opiniones con el resto del grupo, pero asumiendo las decisiones finales como líder del vestuario.

Jack es respetado por todos los miembros del vestuario, pero no sólo de la plantilla, sino también del cuerpo técnico, la prensa e incluso por la propietaria. Sin embargo, Pagniaci distorsionará este respeto por el líder por culpa de su propio modelo de liderazgo, en el que sólo importan los balances a final de temporada. Por ello intentará imponer al entrenador la desaparición de Rooney y el ascenso de una nueva estrella mucho más joven y mediática como Beamen.

La respuesta de Rooney será una vez la de un verdadero líder. Asume que su tiempo se está acabando pero no dejará de trabajar en beneficio del grupo, aconsejando a Beamen en su nuevo papel. Pero, además, "Cap" goza de la confianza de otro de los líderes del vestuario, el entrenador D'Amato, que ha confiado en él durante muchos años y que ha sabido delegar en él ciertas funciones



de liderazgo. Rooney es una extensión del técnico en el campo, unificando los criterios en todos los niveles para alcanzar las metas estratégicas del equipo.

Como decíamos anteriormente, Jack llega a ser presionado por su entorno exterior (familia, representantes...) para que fuerce su continuidad en el equipo. Como respuesta, establecerá su retirada al final de la temporada, manteniendo su credibilidad con la coherencia de sus acciones y palabras. No se quiere perpetuar en el liderazgo, sino que asume la caducidad de su papel principal y el paso a los nuevos líderes.

Flexible a la hora de establecer las relaciones públicas internas y externas, Rooney demuestra su aptitud para formar y conservar al equipo adecuado. Ha utilizado su liderazgo para conversar e influir en los demás miembros del equipo en beneficio del conjunto, asentándose sobre toda una serie de valores que le han conformado como líder indiscutible durante toda su carrera.

Tony D'Amato

Al Pacino, el veterano entrenador. Curtido en mil batallas, en mil partidos, probablemente con una imagen no moderna, pero con una gran habilidad para gestionar y motivar a las personas. Un líder con personalidad, que habla con su gente, que se esfuerza y trata de comprender a unas nuevas generaciones que chocan frontalmente con sus principios. Una persona que a pesar de confesar haber “cometido todos los errores que un hombre de mediana edad puede cometer”, es capaz de mantener sus valores frente a la presidencia torticera, a los medios manipuladores y a los entornos interesados.

La tarea del entrenador D'Amato a lo largo de su ya dilatada carrera en el fútbol americano ha sido algo más que conseguir títulos. Ha consistido en, como líder del proyecto deportivo de los Miami Sharks, lograr las metas estratégicas que se han propuesto siempre contando con el resto de participantes. La suya ha sido una labor difícil, como la de todos los entrenadores de este deporte en Estados Unidos, donde tienen que saber imponer sus decisiones en determinados momentos, aunque en otros deberá saber delegar en otros miembros de la plantilla o del cuerpo técnico.

El papel de D'Amato conjugará diferentes tipos de liderazgo según el momento en el que se encuentre. Especialmente importantes serán las ocasiones en que los Miami Sharks estén disputando encuentros de su liga, puesto que la confianza del técnico en todos y cada uno de los miembros de su grupo deberá ser correspondida en sentido inverso hacia el líder que toma finalmente las decisiones, es decir, el propio D'Amato.

Si no hubiera forjado su liderazgo desde los valores, la coherencia, el coraje, la tenacidad, la dedicación, la credibilidad o la pasión, no se habría mantenido en esa privilegiada posición durante todo el tiempo. Maneja los recursos de relaciones públicas internas como nadie y sabe ayudar a sus jugadores en sus mejores o peores momentos. Sirva como ejemplo el momento en el que Willie Beamen decide imponer su criterio como verdad absoluta, restándose credibilidad dentro del grupo.



Ante esa situación, D'Amato intenta aconsejar al jugador estableciendo una reunión en su propia casa, recurso que ya ha utilizado con otros miembros del vestuario. El técnico explica los valores del colectivo al joven jugador aunque éste se niegue en principio a asumirlos como propios, volviendo a cerrarse en banda a aquello que no sean sus criterios. D'Amato comprenderá que si no pone fin a esa situación, su posición como líder del colectivo se verá comprometida, con lo que decide confirmar el liderazgo de Rooney por encima de Beamen. Esto desatará la respuesta de la propietaria del equipo, que en su mal ejercida función de líder, sólo piensa en el corto plazo y en los beneficios que reporta el ascenso de una nueva joven estrella mediática.

De hecho, tal como ya hemos comentado antes, Pagniaci llega a invadir el espacio físico del entrenador, su vestuario, para intentar imponer su criterio. D'Amato responde otra vez con coherencia y expulsa a la propietaria de la sala, con lo que consigue cimentar su imagen de verdadero líder del proyecto ante todo el colectivo, por encima de la imagen de directora de grupo que muestra Pagniaci.

Como buen líder, el entrenador tiene en la motivación una de sus máximas fundamentales. Para él, todos los miembros del equipo son parte del mismo proyecto y busca entregarles las responsabilidades que les deben ser propias, delegando éstas sin condiciones. La comunicación que tiene es absolutamente abierta y todos los jugadores le respetan por ello, ayudando al trabajo en equipo.

Eso no significa que no sepa diferenciar a los líderes del vestuario. Los busca, los forma y los utiliza en beneficio del colectivo para alcanzar las metas estratégicas propuestas. Estos logros serán para él mérito del colectivo y no de su propio liderazgo, sabiendo repartir los beneficios que comporta la asunción de las metas.

Dejamos para el final el principal valor de D'Amato al frente de los Miami Sharks y que es sin duda su pasión. El técnico ama profundamente su trabajo, a la organización que representa y los objetivos que persigue. Es un líder que expresa claramente sus deseos e intenciones y éstos están fundamentados en el grupo y para el grupo.

Ya ha alcanzado la categoría de mito el discurso que D'Amato da a sus jugadores antes del partido clave de la temporada. Es toda una declaración de intenciones de los valores en los que basa su liderazgo: compromiso, fraternidad, compañerismo, ayuda y sacrificio. No se puede exponer mejor y no se puede trasladar de mejor forma cuál es su visión y su voluntad de actuación. Sin querer exagerar, el discurso está a la altura de grandes líderes mundiales como Martin Luther King, John F. Kennedy o, más recientemente, Barack Obama con su "Yes, we can". Por su interés, reproducimos íntegramente el mismo:

La verdad es que no sé qué decir. Quedan tres minutos para la batalla más grande de nuestra vida profesional. Todo se reduce a hoy. O bien nos rehacemos como equipo o nos desmoronamos. Centímetro a centímetro, jugada a jugada, hasta que estemos acabados. Estamos en el infierno, caballeros. Creedme. Y podemos quedarnos aquí y que nos den



una puta paliza, o bien podemos luchar y abrirnos paso de nuevo hacia la luz. Podemos salir del infierno centímetro a centímetro.

Yo no puedo hacerlo por vosotros. Soy demasiado viejo. Miro a mi alrededor, veo estos rostros jóvenes y pienso. Quiero decir... He tomado casi todas las decisiones equivocadas que un hombre de mediana edad puede tomar. Yo, eh... Me pulí todo mi dinero, lo creáis o no. Di la espalda a todo aquél que me amó alguna vez. Y últimamente no puedo ni mirarme al espejo.

¿Sabéis? Cuando te haces viejo te lo quitan todo. Es parte de la vida. Pero sólo aprendes en el momento en que empiezas a perder cosas. Descubres que la vida es un juego que se mide en centímetros.

También lo es el fútbol. Porque en cada partido, en la vida o en el fútbol, el margen de error es tan estrecho. Quiero decir... medio paso demasiado tarde o muy pronto y no llegarás; medio segundo demasiado lento o muy rápido y no lo atraparás. Los centímetros que necesitamos están por todas partes. Están en cada descanso del partido, en cada minuto, en cada segundo.

En este equipo luchamos por ese centímetro. En este equipo nos dejamos la piel y destrozamos a todo el mundo a nuestro alrededor por ese centímetro. Arañamos con nuestras uñas por ese centímetro. Porque sabemos que sumando todos esos centímetros vamos a marcar la puta diferencia entre ganar o perder, entre vivir o morir. Escuchad lo que os digo: en cualquier batalla es el tío que esté dispuesto a morir el que va a ganar ese centímetro. Y sé que si voy a vivir un poco más es porque conservo la voluntad de luchar y morir por ese centímetro, porque vivir es eso. Los seis centímetros que tienes delante.

Yo no puedo obligaros a hacerlo. Tenéis que mirar al tipo que tenéis a vuestro lado. Miradle a los ojos. Veréis a alguien que recorrerá ese centímetro con vosotros. Veréis a alguien que se sacrificará por este equipo porque sabe que, llegada la hora, vosotros haréis lo mismo por él.

Eso es un equipo, caballeros. O bien nos rehacemos ahora, como un equipo, o nos desmoronamos como individuos. Eso es el fútbol, chicos. Nada más. Decidme, ¿qué vais a hacer?

Conclusiones, aportaciones

Como hemos analizado a lo largo de esta investigación, los modelos de liderazgo tienden a asumir dos vertientes. La primera es la que el individuo prima por encima del colectivo, modelo que adoptan tanto la propietaria del equipo, Christina Pagniaci, como el joven Willie Beamen, con diferentes resultados.

Pagniaci sólo ve a la entidad como un instrumento de lucro personal al servicio de sus intereses, olvidando los objetivos estratégicos de la misma. El resultado será una propia merma en su capacidad de liderazgo y el que los objetivos se logren a pesar de ella misma. No obtendrá en ningún momento el respeto del resto del colectivo y nunca alcanzará la categoría de verdadera líder del proyecto, sino gerente o directora del mismo.



En el caso del quarterback, su liderazgo será rechazado por el resto del vestuario por no querer asumir que el beneficio de la colectividad es lo que debe primar, por encima de las individualidades. Beamen sí que comprenderá al final los verdaderos valores de un líder (respeto, coherencia, pasión, coraje...) que le lleven a conducir al equipo hasta la victoria.

La otra vertiente de los modelos de liderazgo es la que el colectivo prima por encima del individuo. Podemos concluir que los papeles de Jack Rooney y de Tony D'Amato son dos ejemplos de verdaderos líderes del colectivo. En el caso del veterano capitán, porque ha sabido asumir perfectamente y durante una larga trayectoria los valores que Beamen no asimila en principio. Pero además, porque, como líder, asume el momento de su retirada, lo que le permite conservar su credibilidad intacta y recibir el respeto del colectivo.

Por último, D'Amato no sólo sabe cómo ser líder, sino que hemos demostrado como su sabiduría le lleva a manejar las técnicas de relaciones públicas y comunicación internas para lograr sus objetivos estratégicos. No sólo consigue el respeto del colectivo por su labor, sino por añadir valores diferenciales a su liderazgo como el coraje y, sobre todo, la pasión, que se traduce en una elegía al trabajo colectivo y grupal en la última parte de la película.

Nota

¹ WEBER, M. *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo Cultura, 1922, p. 12.

² MARX, K. *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844: Tercer Manuscrito*. Gesamtausgabe, 1844, p. 4.

³ <http://www.elpais.com/articulo/cultura/Oliver/Stone/Hitler/fue/chivo/expiatorio/elpepicul/20100112elpepicul_3/Tes> [Consulta: 25 febrero 2010]

⁴ SOLANO SANTOS, L.F. "Relaciones públicas, responsabilidad social corporativa e imagen pública en la actual crisis". *Vivat Academia* (marzo 2009), núm. 103. Disponible en <<http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n105/articulo.htm#luis>> [Consulta: 1 marzo 2010]

⁵ CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, D: "Relaciones Públicas. Iberismo y prospectiva". *Vivat Academia* (julio/agosto 2009), núm. 107. Disponible en <<http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n107/articulo.htm#RP>> [Consulta: 1 marzo 2010]

Bibliografía

BLANCHARD, K. *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona: Griljalbo, 1990.

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, D. *Las relaciones públicas y su fundamentación*. Madrid: VisionNet, 2005.

—. *Manual de relaciones públicas*. Madrid: VisionNet, 2007.

—. "Relaciones públicas. Iberismo y prospectiva". *Vivat Academia* (Julio/Agosto 2009), núm. 107. Disponible en <<http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n107/articulo.htm#RP>>

FREEMAN, E. *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

MARSTON JOHN, E. *Relaciones públicas modernas*. México: McGraw Hill, 1997.

ORDEIX, E. "The excellence study in internal public relations, an international paradigm". *Trípodos*, núm. 24 (2009) <<http://www.tripodos.com/pdf/M06.pdf87.pdf>>.

SLEE SMITH, P. *Relaciones públicas de la empresa*. Bilbao, 1970.

SOLANO FLETA, L. *Fundamentos de las relaciones públicas*. Madrid: Síntesis, 1995.

—. *Tratado de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.



SOLANO SANTOS, L.F. *Patrocinio y mecenazgo: instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Fragua, 2008.

—. “Relaciones públicas e imagen corporativa”. Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas 2008.

—. “Relaciones públicas, responsabilidad social corporativa e imagen pública en la actual crisis”. *Vivat Academia* (marzo 2009), núm. 103. Disponible en <<http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n105/articulo.htm#luis>>