**Presentación: Liderazgo y Equipo frente al Cambio en "Duelo de Titanes"**

**(Basado en escritos de Goleman, Katzenbach, Kotter, Senge, Fisher/Ury/Patton)**

**Diapositiva 1: El Desafío Inicial - Cambio y Urgencia**

* **Contexto de la película:** La fusión de dos escuelas y la integración forzada de los equipos de fútbol.
* **Concepto (Kotter):** Liderar el cambio organizacional es una tarea difícil. Un error común es no establecer un sentido real de urgencia, lo cual es crítico para superar la complacencia o la resistencia.
* **Concepto (Katzenbach):** La diferencia entre equipos que funcionan y otros "grupos amorfos" es crucial. Transformar un grupo de individuos (quizás con asignaciones individuales como en "grupos de trabajo") en un *verdadero* equipo disciplinado es fundamental.
* **Conexión:** La necesidad de integrar a jugadores y entrenadores de diferentes orígenes crea una *urgencia* inmediata para la convivencia y el rendimiento. El primer desafío es pasar de ser un grupo de individuos hostiles a un equipo cohesionado.

**Diapositiva 2: Estilos de Liderazgo en Acción (Goleman)**

* **Contexto de la película:** Los enfoques de liderazgo del entrenador Boone (el nuevo entrenador principal, afroamericano) y el entrenador Yoast (el entrenador anterior, blanco).
* **Concepto (Goleman):** Los líderes efectivos no dependen de un solo estilo; utilizan una variedad de estilos según la situación. Se identifican seis estilos: coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching. En tiempos de crisis, el estilo democrático puede ser ineficaz. La combinación de estilos, como el autoritario (visión, estándares) y el afiliativo (lazos emocionales, armonía), puede ser potente.
* **Conexión:** Boone podría adoptar inicialmente un estilo más **autoritario** para establecer disciplina y una visión clara bajo presión. Yoast podría tender hacia un estilo más **afiliativo** o **democrático**. El éxito requerirá que ambos (y los jugadores con roles de liderazgo) combinen estilos, usando la **inteligencia emocional** subyacente (empatía, construcción de relaciones, comunicación) para adaptarse a las necesidades del equipo.

**Diapositiva 3: Modelos Mentales y Prejuicios (Senge)**

* **Contexto de la película:** Las percepciones y prejuicios de jugadores, entrenadores, padres y la comunidad basados en la raza.
* **Concepto (Senge):** Los modelos mentales son "imágenes internas profundas" y supuestos arraigados que influyen fuertemente en cómo entendemos el mundo y cómo actuamos. Pueden impedir el aprendizaje, la innovación y llevarnos a acciones contraproducentes al crear discrepancias entre nuestras percepciones y la realidad. Nos hacen "observar selectivamente" lo que confirma nuestras ideas previas.
* **Conexión:** Los modelos mentales raciales de los personajes (por ejemplo, suposiciones sobre la capacidad, la fiabilidad o las intenciones de las personas de otra raza) son el principal obstáculo para la unidad del equipo y la comunidad. El proceso de la película muestra cómo la confrontación con la realidad (el rendimiento del equipo unido, las interacciones personales) desafía y comienza a cambiar estos modelos mentales limitantes.

**Diapositiva 4: La Disciplina de un Equipo Real (Katzenbach)**

* **Contexto de la película:** Las intensas prácticas de entrenamiento, especialmente al principio, diseñadas para unificar al equipo.
* **Concepto (Katzenbach):** La "disciplina de los equipos" es un elemento crucial para su éxito. Los equipos eficaces comparten un **propósito común**, **metas de desempeño** y un **enfoque**. Esto implica seleccionar miembros por sus habilidades y potencial, prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones para establecer el tono, y fijar **reglas de comportamiento claras** (ej. asistencia, debate, enfoque en el producto final, confrontación constructiva, *aportes de todos*). La **responsabilidad mutua** emerge y se refuerza a través del propósito y las metas compartidas.
* **Conexión:** El entrenador Boone impone una disciplina rigurosa y reglas claras desde el principio (ej. convivencia obligatoria, objetivos en cada práctica). Estas acciones tempranas y el establecimiento de metas de rendimiento compartidas (ganar partidos) son esenciales para construir la disciplina y la responsabilidad mutua necesarias para funcionar como un equipo real.

**Diapositiva 5: Comunicación de la Visión de Cambio (Kotter)**

* **Contexto de la película:** Los discursos de los entrenadores y las interacciones entre jugadores mientras intentan unificarse.
* **Concepto (Kotter):** Una **comunicación deficiente** es un error mayor al liderar el cambio. La **visión** de la transformación debe ser **clara y comunicable** (idealmente en 5 minutos o menos). La comunicación debe ser **creíble** para ganar el apoyo necesario. Los líderes deben usar todos los canales disponibles (reuniones, actividades rutinarias) y, crucialmente, **"obrar en consecuencia con su discurso"**, convirtiéndose en símbolos vivos de la nueva dirección.
* **Conexión:** El entrenador Boone tiene una visión clara: ser el mejor equipo. Debe comunicar esta visión de manera constante y creíble a un grupo escéptico. Sus charlas (como la famosa carrera matutina) no solo establecen metas, sino que también personifican la visión de unidad y esfuerzo. Los jugadores que abrazan la visión también se convierten en comunicadores y ejemplos.

**Diapositiva 6: Negociación Principista: Separar Personas y Problema (Fisher/Ury/Patton)**

* **Contexto de la película:** Conflictos y discusiones entre jugadores de diferentes razas y entre los entrenadores Boone y Yoast.
* **Concepto (Fisher/Ury/Patton):** El primer principio de la negociación basada en principios es **separar a las personas del problema**. Es difícil enfrentar un problema sin que surjan malentendidos o sin tomar las cosas de forma personal. El conflicto no está en la "realidad objetiva", sino en la "mente de las personas". Es vital comprender las **percepciones** del otro, evitar culpar, y abordar el problema **juntos como socios**. Escuchar activamente y reconocer las emociones de la otra parte es fundamental.
* **Conexión:** Las disputas iniciales en el equipo están llenas de animosidad personal y prejuicios raciales. Para resolver estos conflictos (ej. quién juega en qué posición, cómo se interactúa), deben aprender a abordar el *problema* (la estrategia, la táctica, la desunión) sin que se convierta en un ataque personal o racial. Comprender las percepciones del otro (sus miedos, resentimientos) es el primer paso para construir una relación de trabajo.

**Diapositiva 7: Negociación Principista: Intereses, No Posiciones (Fisher/Ury/Patton)**

* **Contexto de la película:** Jugadores que se aferran a "su" posición en el campo o a la forma tradicional de hacer las cosas; desacuerdos sobre estrategias.
* **Concepto (Fisher/Ury/Patton):** Concentrarse en las **posiciones** (lo que alguien dice que quiere o no hará) es ineficiente y dañino. La negociación basada en principios busca reconciliar **intereses** (las necesidades, deseos, miedos subyacentes). Detrás de posiciones opuestas suele haber intereses compartidos y compatibles. Es clave identificar estos intereses preguntando **"¿Por qué?"** y **"¿Por qué no?"**. Hacer los intereses propios "vivos" y reconocer los intereses del otro como parte del problema general ayuda.
* **Conexión:** Un jugador puede "posicionarse" diciendo que solo juega como quarterback. Su *interés* real podría ser sentirse valioso, seguro o tener la oportunidad de jugar. Los líderes del equipo deben explorar estos intereses subyacentes para encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de los jugadores y del equipo (ej. cambiando roles, asegurando tiempo de juego, ofreciendo reconocimiento). El interés compartido de **ganar** el campeonato a menudo es lo suficientemente poderoso para superar las posiciones individuales rígidas.

**Diapositiva 8: Negociación Principista: Inventar Opciones (Fisher/Ury/Patton)**

* **Contexto de la película:** Buscar nuevas formas de jugar, nuevas alineaciones o nuevas formas de interacción para que el equipo funcione.
* **Concepto (Fisher/Ury/Patton):** Un error común es asumir que la negociación es un juego de suma cero ("pastel fijo"). La solución es **inventar opciones de mutuo beneficio**, generando una gran variedad de posibilidades antes de decidir. Esto implica separar el acto de **inventar** del acto de **decidir** (ej. mediante "tormentas de ideas" donde se suspende la crítica). Se pueden generar opciones examinando el problema desde diferentes perspectivas (ej. como lo vería un entrenador, un jugador, un estratega). Buscar **beneficios mutuos** identificando intereses comunes o complementando intereses diferentes.
* **Conexión:** Para superar las dificultades de la integración, el equipo no solo debe asignar roles preexistentes (posiciones), sino *inventar* nuevas maneras de jugar juntos que aprovechen las fortalezas de todos. Esto podría implicar desarrollar jugadas que requieran una nueva cooperación o encontrar formas creativas de entrenar que fomenten la unidad. El "beneficio mutuo" es el éxito del equipo y la satisfacción de contribuir a ese éxito, independientemente del origen racial.

**Diapositiva 9: Negociación Principista: Insistir en Criterios Objetivos (Fisher/Ury/Patton)**

* **Contexto de la película:** Decisiones sobre quién juega, cómo se evalúa el rendimiento o cómo se manejan las disputas internas o externas.
* **Concepto (Fisher/Ury/Patton):** Para llegar a acuerdos prudentes y justos, se debe **insistir en que los criterios sean objetivos**, independientes de la voluntad de las partes. Esto evita ceder ante la presión y facilita el acuerdo. Los criterios pueden ser **estándares equitativos** (ej. rendimiento estadístico, juicio de expertos, reglas del juego) o **procedimientos equitativos** (ej. una forma justa de dividir responsabilidades). Se debe enfocar la discusión como una **búsqueda conjunta de criterios objetivos**.
* **Conexión:** En lugar de basar las decisiones (ej. sobre quién es titular) en la raza, la popularidad o las preferencias personales (voluntad), los entrenadores deben usar **criterios objetivos**: el rendimiento en la práctica, las estadísticas del juego, la contribución al equipo, la habilidad demostrada. Esto establece un sistema justo y transparente que es crucial para construir la confianza y el respeto en un ambiente potencialmente sesgado.

**Diapositiva 10: Enfrentando la Resistencia y el Poder (Fisher/Ury/Patton & Kotter)**

* **Contexto de la película:** Oposición de la comunidad, el sistema escolar, otros equipos, y resistencia interna de jugadores o entrenadores.
* **Concepto (Fisher/Ury/Patton):** ¿Qué hacer si la otra parte tiene más poder o se niega a negociar? Conocer tu **MAAN** (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) te da poder para protegerte de malos acuerdos y maximizar tus ventajas. Si la otra parte no "entra en el juego" principista, se puede usar el "**jujitsu de la negociación**" (no atacar su posición, pedir crítica, convertir ataques personales en ataques al problema, usar el procedimiento de un solo texto). Si "juegan sucio" (tácticas engañosas, presión), identifícalo y negocia sobre las reglas del juego, insistiendo en los principios.
* **Concepto (Kotter):** Un error al liderar el cambio es la **incapacidad de eliminar los obstáculos** a la nueva visión, incluyendo estructuras, sistemas o jefes que se resisten. El cambio requiere **liderazgo**, no solo gestión.
* **Conexión:** Los entrenadores y el equipo enfrentan poderosos obstáculos: el racismo sistémico en la comunidad, las presiones de la junta escolar o la liga. Necesitan liderazgo para identificar y confrontar estos obstáculos. Cuando se enfrentan a la resistencia (negativa a interactuar, ataques personales), pueden usar tácticas como el "jujitsu" para redirigir la energía hacia la solución del problema común (ej. ganar partidos, demostrar unidad). Conocer su "MAAN" (qué significa el fracaso de la integración) les da perspectiva y determinación.

Espero que esta estructura te sea útil. Si puedes compartir el guion de la película o señalarme escenas específicas, podría refinar estas conexiones y hacerlas mucho más concretas y detalladas, citando directamente eventos específicos de la película. ¡Estoy a tu disposición!