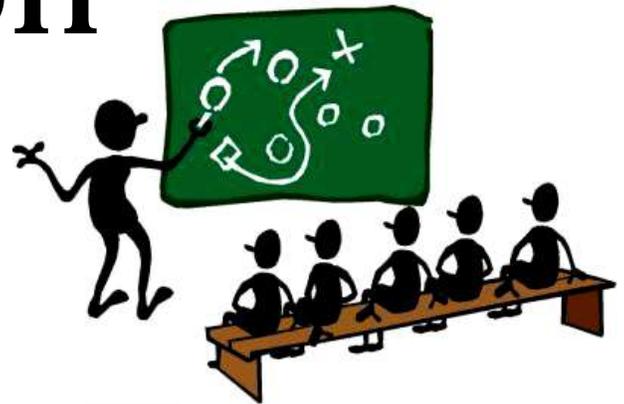


# Negociación y Fútbol: Estrategias de Juego en Equipo



Rolando Garrido Quiroz

Director Ejecutivo NECSO Consultores Internacionales.

Doctor © en Literatura. PUCV. Diplomado en Resolución de Conflictos UNU-OEA-P.U. Javeriana.

Director Diplomado en Negociación Estratégica y Resolución de Conflictos EIAG Business School.

La negociación entendida como un proceso, supone la actuación de más de una persona por cada contraparte, así como también de una planificación previa, un diseño especial y una gestión que no culmina con la suscripción de un acuerdo. Las figuras individuales o solitarias en la búsqueda de soluciones que mejoren las oportunidades de desarrollo de los actores comprometidos en una negociación, no son coincidentes con la idea del proceso de negociación desde una perspectiva estratégica.

La negociación es una empresa de personas que se forjan propósitos comunes. Aunque exista en términos visibles una persona como la gestora de un acuerdo, así como en el fútbol encontramos la figura del goleador, las negociaciones las emprenden equipos o un conjunto de personas involucradas entre sí en distintos niveles de decisión. Un negociador, aunque diga representarse asimismo, en los hechos, puede llegar a involucrar a una familia, su pareja, eventuales socios u otros actores que dependen de esos resultados.

Si entendemos que las negociaciones son procesos multidimensionales y semi privados, aunque los asuntos a tratar pueden ser privados de las partes, también hay aspectos sustanciales (lo que se negocia)

y de procedimientos (la forma cómo se negocia) que trascienden la dimensión privada de la negociación, incorporando variables externas o públicas. Ello hace necesario considerar en nuestro enfoque a las negociaciones como procesos que mueven a un conjunto de personas en distintas dimensiones y niveles, de tal manera, advertimos que las negociaciones son procesos interactivos, en donde los actores despliegan estrategias de juego preconcebidas y también improvisadas. El plan no es la realidad, así como el mapa no es el territorio, sin embargo, resulta fundamental y necesario contar con planes o mapas para moverse en el terreno de las negociaciones o de los juegos en equipo.

En la perspectiva de la negociación como un juego, en donde hay jugadas (estrategias) y jugadores (negociadores) la existencia de terrenos de juego (escenarios) y de ciertos procedimientos (tiempo, número de representantes, reglas o parámetros) podemos encontrar similitudes con el fútbol, que dicho sea de paso, no es tan solo una actividad deportiva que implica una serie de interacciones en búsqueda de un resultado, sino que también evidencia como actividad económica una serie de situaciones de negociación que reflejan intereses interdependientes entre sus más diversos componentes.

Las funciones de la defensa, el mediocampo, el ataque y la banca nos nutren de una serie de imágenes sugerentes de cómo se orquesta los movimientos de un equipo, sus estrategias, niveles de colaboración y capacidad de lograr metas, equivalentes a la dinámica inherente a un proceso de negociación. Recordemos que la teoría de la negociación tiene una fuerte relación en su concepción científica con la teoría de juegos, y si entendemos a la teoría de juegos como la ciencia que estudia el comportamiento estratégico de los actores y, con ello, las decisiones estratégicas de actores que impactan en su capacidad de optimizar beneficios, podemos entonces encontrar concepciones similares en las estrategias de juego que implementan equipos de fútbol.

Una negociación supone la necesidad de interacción entre dos o más sujetos que buscan satisfacer intereses y necesidades de manera conjunta. Si no existiera este nivel de interdependencia, tomarían decisiones por separado, sin el concurso del otro. Satisfacer intereses frente a otro actor o contraparte, implica saber entre otras cosas, defender lo que se tiene y obtener lo que se busca, así, la contraparte viene a buscar algo similar o distinto que afecta los recursos disponibles y los que están en juego en un proceso de negociación.

Un equipo de fútbol necesita de un buen arquero, seguro, con capacidad de ordenar su defensa y con habilidades y destrezas para saber proyectar bien a su equipo en la búsqueda del arco contrario. Un equipo de negociación necesita de personas que ordenen al equipo frente a las arremetidas de negociadores agresivos que no necesariamente descubren el sentido estratégico que pueda tener la colaboración en un proceso de negociación. La importancia de los actores que gravitan en la defensa de un equipo, las labores de contención, enganche y creación son similares a las que cumplen los equipos negociadores. Lo mismo ocurre, conforme avanzan los procesos de negociación, con el propósito de buscar acuerdos como la guinda del pastel, que en el fútbol es el gol para coronar los esfuerzos de un equipo. Acercarse al área en el fútbol o a la zona de acuerdo en una negociación no es algo fácil. A veces, abrir la cancha y buscar nuevas perspectivas resulta útil en el fútbol, pero también en procesos de negociación que parecen empantanarse, con ello, se facilita la consecución de las metas por medio de la creatividad y el replanteamiento del juego.

Tener una visión estratégica sobre los desafíos que se enfrentan, donde hay variables que se manejan, pero otras que escapan de cualquier control o planificación son vitales en el ejercicio de esta analogía entre equipos de fútbol y equipos de negociadores. Un equipo, sea este deportivo, empresarial o representantes de un país, se articula o constituye en un contexto determinado. Alcanzar una clasificación, lograr el posicionamiento de un producto o lograr gestionar acuerdos internacionales, llevando por delante una imagen nítida de país, se logran en la medida en que se tenga consciencia de que esos objetivos y su cumplimiento pasan por conformar equipos que respondan a esos escenarios desafiantes, en tal sentido, no existe una sola forma de pararse en la cancha o de sentarse en una mesa de negociación.

La sola composición o selección de un grupo de personas con la pretensión de formar equipos no basta para que estos cumplan o ejecuten las tareas deseadas, si es que éstos no logran compartir una visión común de lo que se pretende en el tiempo y, a su vez, aprecien la importancia de compenetrarse en un plan y en un proceso de entrenamiento que lleve a cabo estrategias de juego en equipo y rinda los frutos esperados.

Si después de la firma de un acuerdo comercial internacional, las partes signatarias logran por ejemplo triplicar el volumen de intercambio comercial en un periodo determinado y, junto con ello, son capaces de plantearse nuevos desafíos dentro del mismo acuerdo, es una resultante de que sus equipos negociadores trabajaron para preparar la negociación, para llevarla a cabo en las rondas necesarias y hacerse cargo de su implementación efectiva, abriéndose a nuevos objetivos en el marco del acuerdo. A esto se le llama cultivar un sentido estratégico de los procesos de negociación.

Si un equipo de fútbol se forma para salir campeón nacional y lograr el mismo éxito en campeonatos internacionales, pero los resultados no los acompañan, se lesiona uno de sus jugadores claves por un tiempo prolongado y se debilita la confianza interna del equipo, de los jugadores hacia su técnico, cunde el malestar y las decisiones precipitadas entre su dirigencia, se acostumbra a decir que son cosas del fútbol.

Una visión estratégica de procesos pondría su mirada en los detalles. Si no se logró armar de manera adecuada el plantel para que los refuerzos cubrieran piezas claves del funcionamiento del equipo. Si la dilación en las contrataciones de jugadores y dirección técnica, demoró el inicio de las prácticas y la puesta a punto para enfrentar dichos desafíos y si a pesar de las dificultades o adversidades inherentes a esta actividad se tomaron los resguardos suficientes para que el equipo rindiera a todo evento y no perdiera los objetivos de un proceso que necesariamente requiere de diseños adaptables, enraizados en una visión estratégica compartida. En este caso, el coach, como el armador del equipo cumple una función principal en poner el juego del presente en el futuro deseado, es decir, hacer sentir al equipo de que son capaces, a pesar de las adversidades de cumplir objetivos paso a paso como estrategia de aprendizaje, en donde la confianza no se regala, sino que se construye en el tiempo. Un armador de equipos es un constructor de confianzas en tiempo real.

Una visión de la negociación como un juego en donde existen actores, estrategias y escenarios permiten, por una parte, aprender diversos ángulos y posibilidades de este juego tan común en la toma de decisiones de personas, organizaciones y países, pero al mismo tiempo, nos advierte de ciertos vicios arraigados a la hora de negociar, ya que personas, organizaciones y países frecuentemente caen en posiciones enmarcadas en piso y techo, lógicas de ganar-perder o perder-perder, y nos hacen dar cuenta de cuán enraizadas en nuestras costumbres están formas de pensar y comportamientos que limitan nuestras capacidades y posibilidades para enfrentar con mayores variantes y herramientas útiles los procesos de negociación.