

ALTO RENDIMIENTO Y NEGOCIACIÓN. EQUIPOS Y HABILIDADES SINÉRGICAS

Rolando Garrido Quiroz. PhD.

Atletas en deportes colectivos e individuales han conseguido importantes triunfos en la alta competencia internacional. Antes de la obtención del top one en el ranking ATP, los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 y de las Copa América 2014 y Copa Centenario 2015, la pregunta era si los deportistas nacionales podrían alguna vez ser campeones mundiales en estas instancias del alto rendimiento deportivo.

La respuesta ya la conocemos. Tuvo que ver con cambios de estrategias y estrategias que mutaron y optimizaron la mentalidad o psicología del rendimiento de los atletas y estos sumaron a sus carreras el valor del equipo en el logro de metas, incluso en casos de deporte individual, ya que el concepto de equipo no solo implica a los deportistas, sino a sus staff técnicos. Por eso la importancia del cambio de estrategias y estrategias en la obtención de logros altamente desafiantes.

En el campo de la negociación de acuerdos entre equipos negociadores, la gestión estratégica de un proceso de negociación requiere preparar previamente a los equipos negociadores, tal cual se prepara un astronauta, un militar, un diplomático para participar de una misión y también como se entrena a un deportista de alto rendimiento para una competencia exigente. La negociación y sus dinámicas en la toma de decisiones implica el despliegue de habilidades cognitivas, sociales y psicológicas.

Observar escenarios fluctuantes, analizar variables complejas, diseñar sistemas y estrategias, planificar, gestionar y evaluar procesos, junto con trabajar en equipo, comunicarse con eficiencia, ejercer liderazgo situacional y estratégico, exigen al negociador tener dominio motivacional y emocional, gestión de la energía, activarse para cada situación con el equilibrio adecuado, visualizar las dinámicas del proceso de negociación y ser capaz de controlar diversos focos de atención de manera sinérgica y en tiempo real. Todas estas son habilidades entrenables que optimizan el rendimiento humano, para ponerlas en juego virtuoso con sus conocimientos, aprendizajes y prácticas en la pre-negociación, negociación y post-negociación.

HABILIDADES SINÉRGICAS PARA NEGOCIAR: COGNITIVAS – SOCIALES - PSICOLÓGICAS

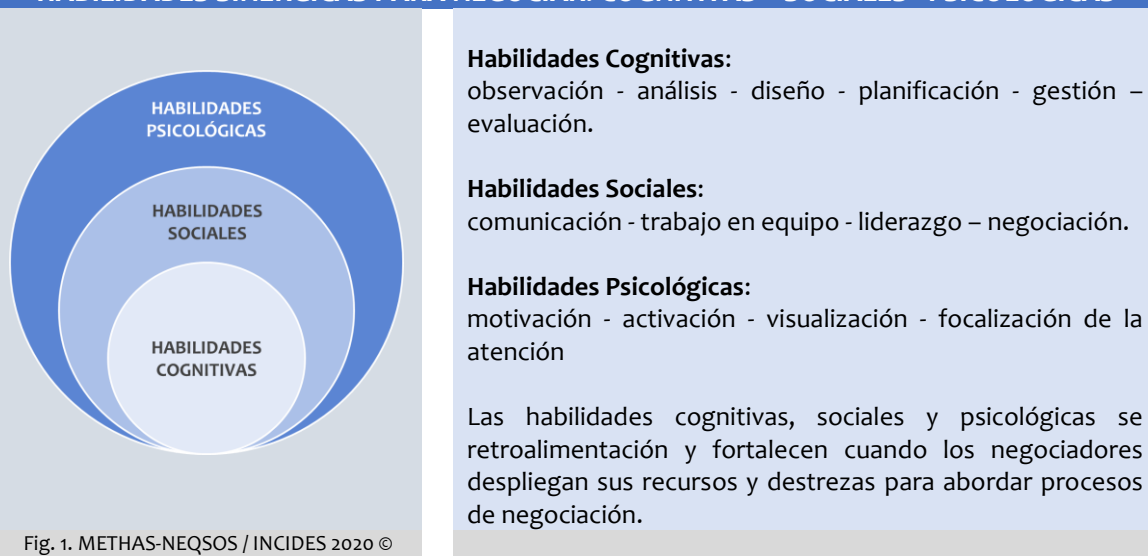
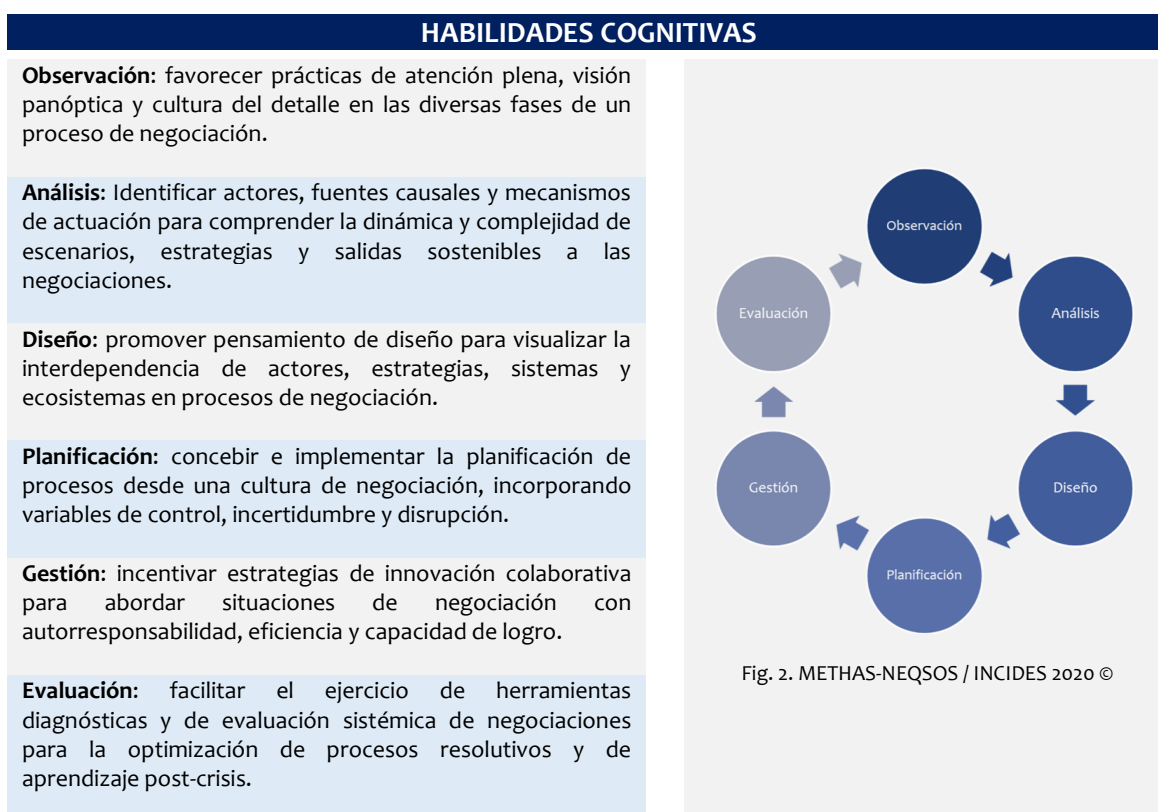


Fig. 1. METHAS-NEQSOS / INCIDES 2020 ©

Para una comprensión de las habilidades cognitivas, la figura del loop generativo propone la circularidad del continuo de habilidades entrelazadas o encadenamiento virtuoso que producen aprendizaje integral en torno a los procesos de negociación.

Si bien, las habilidades cognitivas se pueden entrenar de manera secuencial, dado el aporte cognitivo que de una a otra se traspasa el incremento de habilidades cognitivas (observación – análisis – diseño – planificación – gestión – evaluación) es importante concebirlas en la figura del loop generativo, ya que, al momento de ejercer la habilidad de la planificación, no dejamos de observar dinámicas ni de analizar variables que enriquezcan la acción de planificar. Lo mismo, con el despliegue de cualquiera de estas habilidades.



El fomento, desarrollo y despliegue de las habilidades sociales dependen del contexto cultural en el que se manifiestan, ya que una misma característica puede ser valorada de distinta manera por tradiciones diferentes, al manejar protocolos e ideas de la cortesía a menudo contradictorias.

El cultivo de habilidades sociales permite a las personas lograr sus objetivos en la convivencia social, gestionando coordinadamente sus relaciones interpersonales, lo que repercute en otras áreas de la vida, comprendiendo el fenómeno de la interdependencia y la gestión de oportunidades, principalmente cuando se tiene por delante escenarios adversos, incluyendo crisis de diverso tipo.

A continuación, veremos en un esquema simple las relaciones y conexiones de las habilidades sociales entre sí y su complementariedad con las habilidades cognitivas y psicológicas en procesos de alto rendimiento y exigencia para los equipos negociadores.

HABILIDADES SOCIALES



Comunicación: acción de expresarse para hacerse entender desde la capacidad de escucha activa, hasta el uso eficiente del lenguaje verbal y no verbal produciendo conexión y retroalimentación en flujo dialógico.

Trabajo en equipo: gestación de tareas y producción de resultados entre personas que definen roles y responsabilidades coordinadas y diferenciadas para alcanzar colaborativamente objetivos comunes.

Liderazgo situacional y estratégico: capacidad de asumir roles que imprimen dirección e impulso al logro de objetivos en una comunidad, tomando decisiones de carácter situacional y/o estratégica

Negociación: intercambio de intereses y necesidades, para articular oportunidades conjuntas en el logro de metas o para gestionar adversidades vinculantes por una relación de interdependencia.

Fig. 3. METHAS-NEQSOS / INCIDES 2020 ©

Por su parte, las habilidades psicológicas son aquellas destrezas mentales que les permiten a las personas reconocer, aprender y perfeccionar los recursos con lo que cuentan, con el fin de que esté respondiendo adecuadamente ante las exigencias que el medio presente, es decir, nos habla de las condiciones o cualidades entrenables que tiene la persona y lo que hace posible que logre tener éxito o no en la actividad que desempeña.

Las habilidades psicológicas son parte de nuestra condición humana como la motivación, la atención, la autoconfianza, control de ansiedad, entre otras que, a través de un entrenamiento situado, logran fomentar o potenciar una mejora en el desempeño de las personas, toda vez que se plantean metas de superación personal, implicando la ejecución de actividades orientadas a alcanzar un nivel óptimo con base en un equilibrio sostenible, atendiendo a un proceso organizado y sistemático para aumentar su rendimiento y bienestar.

HABILIDADES PSICOLÓGICAS



Motivación: dirección e intensidad del esfuerzo que busca aproximarse o sentirse atraído por la capacidad de forjarse objetivos claros frente a un desafío, ya que orienta y dirige la acción intensificándola o disminuyéndola según sea la necesidad de logro por alcanzar los objetivos propuestos.

Activación: función energizante responsable de aprovechar los recursos del cuerpo cuando se deben llevar a cabo actividades intensas para lo cual se requiere un punto óptimo de regulación psicofísica de la acción ejecutada. Alcanzar un punto óptimo de activación conduce a un aumento del rendimiento.

Visualización: forma de simulación sensorial o recreación de experiencias vividas o detalladas, volviendo a la memoria bloques de información almacenadas procedentes de todo tipo de experiencias, y su moldeamiento

en imágenes significativas, implicando todos los sentidos posibles en el ejercicio de simulación.

Focalización de la atención: capacidad de concentración en cuanto a la dirección de la atención hacia el interior o exterior en relación con las señales del entorno o amplitud en cuanto a la cantidad de información reducida o amplia que se debe procesar en un momento determinado conforme a los objetivos de ejecución.

Fig. 4. METHAS-NEQSOS / INCIDES 2020 ©

El alto rendimiento y la obtención de logros superiores no es privativo de algunos países, equipos o personas por alguna razón de exclusividad permanente. Tampoco está muy relacionado principalmente con la cantidad de recursos invertidos para dichos propósitos, y aunque parezca extraño, el talento por sí sólo no basta.

En un mundo de exigencias y resultados como el que están sometidos cotidianamente ejecutivos y directivos de diversas organizaciones, el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y psicológicas constituyen una necesidad y un valor en sí mismas, no solo para la obtención de logros, sino que también para hacer posible una vida que armonice aspiraciones personales y profesionales, sin el consabido alto costo del stress. En ello, el deporte se parece mucho a otras actividades humanas como la negociación y la gestión de equipos y de organizaciones enfocadas a la obtención de logros.

En el deporte de alto rendimiento, así como en el deporte competitivo, no solo se entrena físicamente, sino que de manera más creciente el entrenamiento psicológico es un elemento fundamental para marcar la diferencia en los niveles de rendimiento que se alcanzan y en la obtención de ventajas y beneficios inherentes al esfuerzo de armonizar productivamente cuerpo y mente. Asimismo, las habilidades cognitivas y sociales fortalecen el rendimiento en el denominado 'entrenamiento invisible' (fuera del campo de juego) y en la propia performance atlética en los campos de juego.

Tanto en la gestión empresarial, como en la competencia deportiva, los equipos que se trazan objetivos y metas (individuales o corporativas), muchas veces pueden fracasar por no considerar en su verdadera dimensión, cuánto puede hacer la mente para elevar el rendimiento y la capacidad de gestión frente a situaciones imprevistas, es decir, fuera del plan trazado.

Las situaciones desestabilizantes por factores percibidos como amenazas que enfrentan los equipos en el terreno de juego, sea esta una competencia deportiva de clasificatorias o una negociación compleja bilateral o multilateral, impactan en la motivación y en las capacidades efectivas para obtener de logros de no existir una creciente preparación en el desarrollo de habilidades sinérgicas, pero importa principalmente el traspaso de este aprendizaje a la vida en acción, entre otras cosas porque el mapa no es el territorio, y esto, tanto atletas como negociadores tienen que aprenderlo. Transitar del plan a la ejecución, y del entrenamiento a la gestión efectiva es un aprendizaje para enfrentar desafíos mayores.

La gestión estratégica de un país o región tampoco es privativa de un gobierno en particular o de las grandes corporaciones. Sabemos que en el sudeste asiático y en los países escandinavos hubo factores micro-organizacionales que incidieron fuertemente en las estrategias de desarrollo de estas regiones del mundo en las últimas décadas del siglo XX.

El deporte como la negociación es un vehículo para el desarrollo de las comunidades humanas. La negociación puede restablecer relaciones conflictivas hacia la colaboración,

entendiendo que la cooperación representa una ventaja competitiva. A través del deporte se puede aprender lúdicamente que la competencia define de manera muy concreta el valor del esfuerzo. La negociación estratégica aprende del conflicto y su naturaleza, el deporte aprende del fracaso y lo transforma en una mejora de oportunidades y ampliación de límites. Ambas actividades reconocen la existencia de diversidad de intereses y estrategias de juego para reformular los desafíos y las metas que enfrentan atletas y negociadores.

A continuación, algunas claves en la comparación del alto rendimiento deportivo con la gestión de procesos de negociación complejos y dinámicos, desde la perspectiva de las habilidades psicológicas que impactan en la gestión del rendimiento humano.

1.0. La motivación de logros.

La motivación es una de las variables psicológicas más importantes al realizar cualquier actividad de nuestra vida cotidiana ya que orienta y dirige la acción intensificándola o disminuyéndola según sea. El estar o no motivado no se refiere necesariamente a una característica de personalidad de un sujeto determinado y tampoco tiene relación únicamente con factores externos, por tanto, nosotros debemos ser conscientes y saber si estamos motivados realmente en una acción (comportamiento) o no lo estamos.

Un negociador, deberá tener claro cuál es su motivación inicial en la mesa negociadora, referida al grado de interés por la actividad y/o las consecuencias de todo tipo que genera (impacto neto de las decisiones que se toman). Se trata de una variable decisiva, por su incidencia en el compromiso de los negociadores con su actividad, y con ello en sus conductas de adherencia, persistencia y tolerancia a las adversidades. La motivación inicial tiene relación directa con nuestro objetivo, es decir cuál es nuestro propósito en la mesa negociadora, que es lo que queremos lograr.

La motivación inicial dentro de un proceso negociador puede ir sufriendo cambios según sean los acontecimientos y proceso, es por esto necesario no perder el objetivo de inicio y focalizar dinámicamente nuestros esfuerzos de forma persistente en la tarea y no únicamente en el resultado final, de ser así finalmente se generará una sensación interna de satisfacción y orgullo por la ejecución realizada a pesar de los fracasos.

La motivación de logro es una orientación de la persona hacia el esfuerzo por tener éxito en una tarea determinada, la persistencia a pesar de los fracasos, y la sensación de orgullo por las ejecuciones realizadas.

La motivación de logro y la competitividad no sólo tienen que ver con el resultado final o la búsqueda de la excelencia, sino también con la ruta psicológica que se emprende para llegar hasta allí.

Para entender la motivación de logro de cada persona se han estudiado teorías que explicarían su existencia, entre ellas están las siguientes teorías:

1.1. Teoría de la atribución.

Se centra en la forma en que las personas explican sus éxitos y fracasos según tres categorías básicas, estabilidad (el hecho de ser bastante permanente o inestable), la causalidad (un factor interno o externo) y el control (un factor sobre si está o no bajo control). Las atribuciones afectan a las expectativas de éxitos o fracasos futuros y a las

reacciones emocionales. El éxito o el fracaso de una negociación se puede imputar a una gran variedad de posibles explicaciones (atribuciones).

Por ejemplo, un negociador puede haber cumplido su objetivo en el proceso de negociación y atribuir su éxito a:

Estabilidad:

- a. Un factor estable (su experiencia y conocimiento del tema)
- b. Un factor inestable (el clima favorable de la negociación)

Locus de Control:

- c. Una causa interna (la preparación del proceso de negociación)
- d. Una causa externa (la escasa preparación de las contrapartes)

Controlabilidad:

- e. Un factor que puede controlar (la planificación del proceso de negociación)
- f. Un factor que esta fuera de su control (el diseño y plan de la contraparte y sus capacidades negociadoras)

Un negociador puede haber abandonado la mesa de negociación y atribuir su fracaso a:

Estabilidad:

- g. Un factor estable (la falta de experiencia y apropiación del contexto de negociación)
- h. Un factor inestable (la actitud de los superiores jerárquicos)

Locus de Control:

- i. Una causa interna (la ansiedad)
- j. Una causa externa (el tiempo asignado para llegar a acuerdos)

Controlabilidad:

- k. Un factor que puede controlar (la no concepción de un plan para negociar)
- l. Un factor que esta fuera de su control (el cambio de interlocutores y variaciones en la agenda de negociación)

Un ejemplo para reflexionar sobre la teoría atribucional de logro esta expuesto nítidamente en un caso ocurrido en Japón, considerando un factor como la cultura japonesa, donde predomina “el deber y el perfeccionamiento del detalle”. De Andraca, un empresario chileno, recuerda una anécdota que refleja los errores que cometen quienes van a negociar a ese país.

“Una vez me encontré con un chileno en el hotel. Se me acercó y dijo: quiero vender salmones y no sé cómo encontrar compradores. Llamé a algunas amistades y al otro día llegaron tres interesados. Entonces el chileno dijo, bueno quién de ustedes habla español. La respuesta fue negativa y al no haber traductores en inglés yo le ayudé. Comenzó diciendo vendo salmones de 90 centímetros, de calidad... Los japoneses le preguntaron si podía asegurar que todos eran de ese tamaño... bueno, casi todos, dijo. Insistieron cuántos serían de menos de 90... no sé, contestó el chileno. Luego le preguntaron cuál era el color. Salmón, contestó. Qué color de salmón y sacaron una muestra de 16 colores... Ante esta situación, el chileno pidió salir de la reunión y de la engorrosa situación”

Lo anterior, señala el empresario, es solo una muestra del trabajo minucioso a que están acostumbrados los negociadores nipones. Para alcanzar una meta no van contra el tiempo, como es hoy en nuestra cultura, y tampoco viven una lucha intelectual para convencer al otro de lo que es bueno y malo. Para lograr éxito en la negociación se requiere desarrollar equipos de personas que establezcan un reconocimiento y conocimiento de sus

contrapartes. Los japoneses piensan ideográficamente, sin equivocarse de idea y capaces de concentrarse horas en un trabajo. La negociación estratégica en nuestra América requiere de paz, ciencia y, en sentido vinculante de paciencia.

1.2. Teoría de las Metas de Logro.

Según esta teoría hay factores que interactúan para determinar la motivación de una persona: las metas de logro, la capacidad percibida y la conducta de logro. Para comprender la motivación de una persona, hemos de saber que significan para ellos los términos de 'éxito' y 'fracaso', y la mejor forma de conseguirlo es analizando los objetivos de logro de dicha persona y la manera en que éstos interactúan con sus percepciones.

Orientaciones de las metas hacia el resultado y hacia la tarea

a. Orientación hacia el resultado: Esta orientación también es conocida como una orientación competitiva. En este caso los negociadores se preocupan de compararse por los demás y en derrotarlos. El resultado es que cuando ganan una negociación tienen una elevada capacidad percibida de sí mismos y cuando pierden ocurre lo contrario.

b. Orientación hacia la tarea: Lo central es que el negociador realiza sus ejecuciones en función de la tarea y con respecto a lo que son sus propias habilidades, su capacidad percibida no se basa en la comparación con los demás.

La orientación hacia la tarea origina como resultado una sólida ética de trabajo, una persistencia a pesar del fracaso y una ejecución óptima a beneficio de una mejor negociación como proceso. Esta orientación puede proteger a la persona de la decepción, la frustración o la falta de motivación que acaso surjan cuando su ejecución sea superada por la de los otros (que a menudo no podemos controlar).

Las personas orientadas hacia la tarea también eligen cometidos realistas o moderadamente difíciles. No tienen miedo al fracaso, y, dado que su percepción de capacidad se basa en sus propios estándares de referencia, les resulta más fácil que a las personas orientadas hacia el resultado el sentirse bien consigo mismas y poner de manifiesto una elevada competencia percibida.

2.0. Focalización dinámica de la atención en el proceso de negociación.

En los deportes la capacidad de focalizar la atención en el transcurso de la actividad deportiva resulta clave para exhibir logros acumulativos y resultados exitosos. Fomentar las capacidades de concentración y de ser selectivos en la dirección que le imprimimos a los objetivos en el proceso negociación determina en gran medida la eficiencia en la consecución de acuerdos sustentables en el tiempo.

Una definición útil de concentración contiene dos partes: atención a las señales pertinentes del entorno y mantenimiento de ese foco atencional. Y si éste es apropiado conduce a un buen rendimiento.

Existen a partir de la teoría de Robert Nideffer propuesta en 1976 como TAIS (Test Attentional and Interpersonal Style) cuatro estilos atencionales interrelacionados. Servera y Escudero (1994) sintetizan estos cuatro estilos de la siguiente manera.

1. Estilo Amplio-externo: el individuo es capaz de explorar, percibir y organizar un gran número de estímulos externos. Es el estilo adecuado ante situaciones complejas y que conllevan un gran nivel de información. Es propio de individuos líderes con responsabilidad de decisión.

2. Estilo Amplio-interno: el individuo es capaz de integrar y organizar un gran número de pensamientos y percepciones. Es el estilo adecuado para analizar y planificar acciones como, por ejemplo, preparar una prueba.

3. Estilo Estrecho-interno: El individuo es capaz de focalizar la atención hacia una determinada línea de pensamiento orientada a una acción u objetivo específico. Es el estilo adecuado para solucionar problemas concretos (matemáticas, programación informática, etc.) o simplemente para meditar.

4. Estilo Estrecho-externo: El individuo, al igual que en el estilo anterior, debe focalizar la atención sobre una actividad más o menos compleja evitando las distracciones, con el fin de realizar una determinada acción. Es el estilo adecuado en multitud de deportes.

Los niveles de concentración de una persona pueden ser sometidos a presión en contextos dinámicos y complejos, más allá de las regularidades propias o variables a controlar en la ejecución de una determinada acción reconocida en ejecuciones anteriores. Las personas que actúan o participan en ámbitos de alta exigencia en su quehacer profesional, requieren entrenar sus focos atencionales para que la tarea y su resultado respondan a una adecuada gestión del rendimiento humano.

AMPLIO - EXTERNO	ESTRECHO – EXTERNO
Utilizado para evaluar con rapidez y eficiencia una situación contextualizada, permite predecir situaciones complejas y evaluar el entorno. Posibilita en gran medida la anticipación.	Utilizado para centrar la atención exclusivamente en una o dos señales externas. Necesaria para la reacción a una exigencia situacional, atención reducida y focalizada.
AMPLIO – INTERNO	ESTRECHO – INTERNO
Utilizado para analizar y planificar. Permite analizar el propio estado y las sensaciones, por ejemplo, antes de tomar decisiones.	Utilizado para ensayar mentalmente una próxima ejecución o controlar un estado emocional. Optimiza la sensibilidad de procesos psíquicos y somáticos como escucharse a sí mismo o diálogos internos.

Fig. 5. Cuadro: Los cuatro focos atencionales de Robert Nideffer. Garrido, R.; Romero, A. 2002.

La atención-concentración presenta dos características: amplitud y dirección. La amplitud es la cantidad de información procesada en el mismo tiempo, puede ser amplia o estrecha y se diferencian entre sí de acuerdo con el número de estímulos atendidos. En una Amplitud-Externa la persona debe atender numerosos estímulos en un mismo instante; en una Amplitud-Estrecha, la persona atiende estímulos limitados. Es importante destacar que ambas son complementarias y el empleo de una u otra depende de las exigencias del instante. A su vez, la dirección es el lugar hacia donde se dirige el foco atencional, que puede ser de orden externo (foco atencional centrado en estímulos externos a la persona) o interno (foco atencional centrado en la persona misma).

En el transcurso de una negociación al igual que en la práctica de un deporte, a menudo hace falta cambiar el foco atencional en la ejecución de una acción. A continuación, se graficará un paralelo entre el deporte y la negociación respecto de los cambios de foco de atención según necesidades de logro:

FOCO DE ATENCIÓN	DEPORTE	NEGOCIACIÓN
Amplio - Externo Evaluar entorno en un plano general	En el campo de juego evaluar la dirección del viento y la posición de jugadores	Evaluar representativamente actores, características y distribución física en recinto donde se lleva a cabo la negociación (mesa, sede, entornos)
Amplio - Interno Análisis del entorno para determinar estrategia	Recordar experiencias similares Fijarse en situación actual del juego. Elegir estrategia de juego	Definir estrategia de negociación frente al entorno que se presenta de acuerdo con planificación y visualización previa
Estrecho - Interno Generar rutinas previas preparándose para la acción	Visualizar un golpe o lanzamiento perfecto	Controlar el estado emocional. Mentalizarse sobre la acción que se va a ejecutar (generar clima de confianza en el proceso)
Estrecho -Externo Ejecución de la acción	Lanzamiento o golpe a la pelota Fijarse en la bola	Focalizar la atención en puntos específicos de la agenda que determinen la obtención de logros en tiempos prudentiales

Fig. 6. Aplicación de la teoría atencional de Nideffer al deporte y la negociación / (Garrido Quiroz R.; Romero, A. 2002).

Propender al alto rendimiento requiere del uso de facultades y condiciones que son parte de nuestra condición humana. La negociación y el deporte nos ofrecen oportunidades concretas de apreciar el valor del esfuerzo y desarrollar las habilidades cognitivas, sociales y psicológicas de manera sinérgica.

Más allá del talento, los entrenamientos y aprendizajes cultivados, así como de los conocimientos adquiridos y experiencias acumuladas, nuestra identidad signada por una misión puede elevar a una persona, empresa o país a límites que por muy lejanos que nos parezcan pueden transformarse en umbrales que la mente generosamente traspasa hacia nuevos logros desafiantes.

Referencias bibliográficas.

AGUIRRE, H., AYALA, C., & RAMOS, S. (2015). La atención-concentración en el deporte de rendimiento. *Educación Física y Deporte*, 34 (2), 409-428 Jul.-Dic. <http://doi.org/10.17533/udea.efyd.v34n2a06>

GARRIDO QUIROZ, R.; Carrasco, A. (2002). Alto rendimiento y competitividad: La negociación y el deporte como Expresión de logros desafiantes. *Revista Opción. Diario Financiero*.

NIDEFFER, Robert. (1976). Test of Attentional and Interpersonal Style. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 281-290.

SERVERA, Mateu; ESCUDERO, Juan. (1994). La utilización del TAIS en el ámbito deportivo: Una reflexión. *Revista de Psicología del Deporte. España*. <https://core.ac.uk/download/pdf/13296518.pdf>