

ANÍBAL SIERRALTA RÍOS

# NEGOCIACIONES Y TEORÍA DE LOS JUEGOS



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

[diosestinta.blogspot.com](http://diosestinta.blogspot.com)



# NEGOCIACIONES Y TEORÍA DE LOS JUEGOS



ANÍBAL SIERRALTA RÍOS

# Negociaciones y teoría de los juegos

Prólogo

de

William W. Monning, J. D.



FONDO  
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

*Negociaciones y teoría de los juegos*  
Aníbal Sierralta Ríos

© Aníbal Sierralta Ríos, 2009

De esta edición:

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

Teléfono: (51 1) 626-2650

Fax: (51 1) 626-2913

feditor@pucp.edu.pe

www.pucp.edu.pe/publicaciones

Diseño, diagramación, corrección de estilo  
y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: noviembre de 2009

Tiraje: 500 ejemplares

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-14655

ISBN: 978-

Registro del Proyecto Editorial: 31501360900519

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

**A**  
**Mario Vargas Llosa,**  
**que sin proponérselo**  
**me enseñó a escribir\***

---

\* Aunque él no es responsable del estilo y forma. Hacia 1970 me dio dos lecciones: el método para escribir un libro y el sentido de consideración para con el reciente amigo. Por petición de los organizadores del Festival Internacional de Teatro de Manizales (Colombia) y como presidente, entonces, del Teatro de la Pontificia Universidad Católica del Perú transmití la invitación para que acudiera como jurado de tan importante certamen. Entusiasmado por haber conseguido que antes diera una charla con ocasión de nuestro proyecto de montar *Los Cachorros*, acudí a su residencia de Miraflores. Con afabilidad me recibió y salimos a caminar por la tranquila avenida Santa Cruz en donde me dijo que lamentablemente no podría asistir. Le pregunté ¿por qué? y me contestó que tenía que trabajar. Con el atrevimiento del recién egresado le volví a inquirir: ¿dónde trabajas? Sin pensarlo dos veces me dijo: soy escritor. Sí, ya lo sé, respondí; pero me dices que tienes que trabajar. Me había quedado en las primeras lecturas de Adam Smith, quien señalaba que ni los escritores, artistas, abogados y cantantes aportaban a la economía. Así es que mi pregunta iba con la concepción —errada por cierto— de que un escritor no trabaja por lo menos en el sentido administrativo del fordismo. Mario Vargas Llosa, entonces me dijo: yo trabajo todos los días en mi biblioteca, en horario de oficina, de lunes a viernes y los sábados hasta el medio día. Frente a mi máquina empiezo a escribir. Al inicio me cuesta y luego fluye el texto. Escribir es un método, no solo una idea luminosa. Así es que si viajo perderé tres o cuatro días de trabajo. Esa fue mi lección cuando en 1985, viviendo en la bella Río de Janeiro y sustrayéndome a su sensual belleza, escribí mi primer libro *Introducción a la Juseconomía* y desde entonces he escrito una docena amparado en el método, sacrificio y la soledad. Claro haciendo esfuerzos incipientes de negociador logré que viajara con Patricia, su gentil esposa. Lo acompañe al aeropuerto. Sorprendido por que no lo hiciera con él, me dijo: viajo por tus gestiones y así se lo haré notar a los organizadores. En efecto lo hizo. Esa fue mi segunda lección.



## AGRADECIMIENTOS

**A** las universidades latinoamericanas en donde fue inmensamente placentero desarrollar y administrar innumerables seminarios sobre el tema, particularmente aquellas en las cuales participé como profesor visitante: la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, de Buenos Aires; la Fundación Getulio Vargas, de Río de Janeiro; la Universidad Nacional de Asunción, la Universidad Autónoma de Asunción y la Universidad del Cono Sur de las Américas, de Asunción; la Universidad Andina Simón Bolívar, de Sucre; la Universidad Tadeo Lozano, de Bogotá; la Universidad Nacional Autónoma de México, en México D.F.; la cuatricentenaria Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Pontificia Universidad Católica del Perú y la maestría de la Universidad Nacional de Ingeniería, en Lima; así como la Academia Diplomática del Perú, la Escuela Superior de Guerra Naval de la Marina de Guerra del Perú, el Centro de Altos Estudios Nacionales y el Centro Internacional de Administración y Comercio de Lima.

Reconocimiento al profesor Didier Operti Badan, de la Universidad Nacional de Uruguay, cuyas palabras prologales a mi libro *Negociaciones Comerciales Internacionales* me dieron el valor de acometer esta nueva obra.

Un investigador necesita confrontar sus experiencias. Ello fue posible con Diego Fernández Arroyo, profesor de la Universidad de Salamanca. Asimismo, en la Asociación: Perú Soberanía y Desarrollo, foro de debate sobre la realidad latinoamericana, particularmente con Ernesto Yepes del Castillo, Alan Fairlie Reinoso y Luis Sierralta Zapata. A ellos mi agradecimiento.

Las ideas básicas sobre teoría de los juegos fueron conversadas en un ambiente de gentil colaboración con el distinguido amauta Francisco Miró-Quesada Cantuarias. Igualmente con el profesor Klaus J. Hopt, director del Max Planck Institut (Hamburgo), dentro del proyecto de investigación *Law and game theory*, que desarrolló en dicho instituto.

No puedo concluir sin dejar de valorar el afecto de Graciela Barreda Dileo, quien al final de esta tarea tuvo en sus manos los originales de la obra, los cuales recibieron su cuidado y bondad.

Igualmente a Juanita Sulca B. y Carola Lizbet Cueva J., por el esfuerzo y paciencia en soportar mi humor en la digitación.





# ÍNDICE

PRÓLOGO	17
INTRODUCCIÓN	19
PRIMERA PARTE: NEGOCIACIONES	23
CAPÍTULO I	
ÁMBITO Y ELEMENTOS	25
1. El arte de negociar	26
2. Los elementos	29
2.1 Sujetos	29
2.2 Intereses	30
2.3 Opciones	31
2.4 Acuerdo	33
3. Concepto	33
4. Ámbito	38
5. Importancia y perspectivas	40
6. La experiencia latinoamericana	41
CAPÍTULO II	
EL PROCESO DE UNA NEGOCIACIÓN	45
1. Fases	45
1.1 Fase emotiva	46
1.2 Fase reflexiva	47
1.3 Fase negocial	48
2. El proceso	48
2.1 Objetivos	49
2.2 La misión	53
2.3 El plan	54
2.3.1 Estructura integradora	57
2.3.2 Etapas del plan	59
3. El medio ambiente	69
3.1 Determinación del local	69

3.2	Exploración e inteligencia	69
3.3	El clima	73
3.4	El tiempo	73
4.	<b>El equipo negociador</b>	74
4.1	Identificación con la misión	75
4.2	La conformación del equipo	76
4.3	El entrenamiento y disciplina	77
4.4	La dirección	78
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y TÉCNICAS</b>		79
1.	<b>Elementos básicos de la negociación</b>	81
1.1	Poder negociador	81
1.1.1	<i>Percepción del poder</i>	82
1.1.2	<i>Significado del poder</i>	84
1.1.3	<i>El poder en las relaciones económicas internacionales</i>	86
1.1.4	<i>Manifestaciones del poder</i>	87
1.1.5	<i>El poder de la información</i>	91
1.2	<b>Capacidad negociadora</b>	95
1.3	<b>Habilidad negociadora</b>	97
2.	<b>Estrategias</b>	99
2.1	Estrategia competitiva	101
2.2	Estrategia cooperativa	102
2.3	Estrategia de solución de problemas	103
3.	<b>Estilo y técnica</b>	103
4.	<b>Tácticas</b>	105
4.1	Tácticas de presión	107
4.1.1	<i>Amenazas</i>	107
4.1.2	<i>Fait accompli</i>	108
4.1.3	<i>Ultimata ratio regum</i>	109
4.1.4	<i>Tempora non importans</i>	111
4.1.5	<i>Cambio en el equipo</i>	111
4.1.6	<i>Movimientos de retroceso</i>	112
4.1.7	<i>El exceso de documentos</i>	112
4.1.8	<i>Silentium</i>	113
4.1.9	<i>Non auscultare</i>	113
4.1.10	<i>El bluff</i>	114
4.1.11	<i>De Auditu</i>	115
4.1.12	<i>El caballo de Troya</i>	115
4.1.13	<i>El «falso pivot»</i>	116
4.2	Tácticas cooperativas	117
4.2.1	<i>Acortar distancias</i>	118
4.2.2	<i>Búsqueda de alianzas</i>	119
4.2.3	<i>Nuevas rondas</i>	119
4.2.4	<i>Mediare</i>	120

4.3 Tácticas de agrupación	120
4.3.1 <i>El «morcillamiento»</i>	121
4.3.2 <i>El «paquete»</i>	122
4.3.3 <i>Táctica de «los cuatro pasos»</i>	123
4.4 Tácticas extraordinarias	124
4.4.1 <i>Los sentimientos</i>	124
4.4.2 <i>Coerción</i>	124
4.4.3 <i>Divide ut regnes</i>	125
4.5 Articulación de las tácticas	126
5. <b>Concesiones</b>	126
5.1 Repartiendo la torta	127
5.2 Tendiendo puentes	127
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>TEORÍA DEL CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN</b>	129
1. <b>Concepto de conflicto</b>	129
2. <b>Tipos de conflictos</b>	133
2.1 Funcional	133
2.2 Disfuncional	133
2.3 Individual	134
2.4 Interpersonal	135
2.4.1 <i>Conflicto de roles</i>	136
2.4.2 <i>Conflicto de interacción</i>	136
2.5 Intergupal o Intraorganizacional	137
2.5.1 <i>Incompatibilidad de roles</i>	137
2.5.2 <i>Incompatibilidad de la tarea u objetivos</i>	137
2.5.3 <i>Conjunción de tareas para objetivos comunes</i>	138
2.6 Colectivo	138
2.7 Internacional	139
3. <b>Estructura de un conflicto</b>	141
3.1 Etapa histórica	141
3.1.1 <i>Comunicación</i>	142
3.1.2 <i>Recursos escasos</i>	142
3.2 <b>Etapa de identificación</b>	143
3.2.1 <i>Intereses, valores y motivaciones</i>	143
3.2.2 <i>Interdependencia</i>	144
3.2.3 <i>El escenario</i>	145
4. <b>Mecanismos de solución de conflictos</b>	146
4.1 Mediación	147
4.2 Conciliación	147
4.3 Arbitraje	148
4.4 Amigables componedores	148
4.5 El mini-juicio	149
4.6 Servicio legal prepago	149
4.7 Tribunal multipuertas	150
4.8 Grupos especiales	150

<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PERFIL DEL NEGOCIADOR LATINOAMERICANO</b>	153
1. El perfil del negociador latinoamericano	153
2. Perfil del negociador peruano	157
2.1 Formalidad en la negociación	158
2.2 Manejo del tiempo y los plazos	159
2.3 Percepción del riesgo	161
2.4 La apertura de la negociación	162
2.5 La fase emotiva	162
2.6 La fase reflexiva	164
2.7 La fase negociadora	164
2.8 Uso de las tácticas	165
2.9 El acuerdo y compromiso	165
2.10 El trabajo en equipo	166
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>LOS MODELOS ANALÍTICOS</b>	167
1. Los valores y los precios	167
2. Formalización de compromisos	171
3. Los riesgos y los contratos	172
<b>SEGUNDA PARTE: TEORÍA DE LOS JUEGOS</b>	175
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LOS JUEGOS</b>	177
1. Los precursores	179
2. Concepto y ámbito	183
3. Elementos	187
3.1 El individuo o jugador	187
3.2 La acción	188
3.3 Conjunto de acciones	189
3.4 Información	189
3.5 El escenario	192
3.6 La estrategia	192
3.7 La táctica	193
3.8 El beneficio	194
3.9 El resultado	195
4. Dinámica	196
5. El método	198
6. Representación de los juegos	202
<b>CAPÍTULO VIII</b>	
<b>TIPOS DE JUEGOS</b>	205
1. En razón del número de jugadores e información	206
1.1 Juego con un solo jugador	206
1.1.1 <i>Juego con información perfecta</i>	206

1.1.2	<i>Juego con información imperfecta</i>	211
1.2	Juego de dos jugadores	214
1.2.1	<i>Juego con información perfecta</i>	214
1.2.2	<i>Juegos de suma cero</i>	216
<b>1.3</b>	<b>Juego con <math>n</math> jugadores</b>	217
1.3.1	<i>Juegos simétricos</i>	218
1.3.2	<i>Juegos dominantes</i>	220
2.	En razón del número de estrategias	222
2.1	Estrategia pura	222
2.2	Estrategia mixta	223
2.3	Estrategia conductual	223
3.	En razón del grado de cooperación	223
3.1	Juegos no cooperativos	224
3.2	Juegos cooperativos	224
3.2.1	<i>Racionalidad</i>	225
3.2.2	<i>Independencia</i>	225
3.2.3	<i>Simetría</i>	225
4.	El equilibrio en los juegos	226
<b>CAPÍTULO IX</b>		
<b>LA TEORÍA DE LOS JUEGOS Y SU APLICACIÓN EN LAS NEGOCIACIONES</b>		231
1.	La naturaleza de las convenciones	232
2.	Las convenciones y las decisiones	235
3.	Las reglas	237
4.	Límites de la teoría	238
5.	La cuestión ética y moral	241
<b>TERCERA PARTE: CASOS PRÁCTICOS</b>		245
<b>EL MÉTODO DE CASOS</b>		247
Rol del profesor		247
Rol de los participantes		248
Procedimiento para abordar un caso		249
Discusión de casos		250
1.	El teléfono amigo	251
2.	Risas y lágrimas	253
3.	La batidora	257
4.	El dilema del presidente atrapado	259
5.	La cantante peluda	263
6.	Ética y negociación	269
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		297



## PRÓLOGO

Como abogado, catedrático y profesional en el campo de la negociación y resolución de conflictos, recomiendo el libro *Negociaciones y teoría de los juegos* como una contribución innovadora y valiosa a la literatura sobre teoría y práctica de negociación y resolución de conflictos. Su autor, Aníbal Sierralta Ríos, desarrolla aun más su contribución anterior en este campo en su publicación *Negociaciones comerciales internacionales, texto y casos* (2005).

La aceptación y aplicación cada vez mayor de la Resolución Alternativa de Diferencias (ADR) en los campos de comercio internacional, relaciones obrero-patronales y derecho nacional e internacional, no hace sino acrecentar cuán oportuno y esencial es el trabajo del profesor Sierralta Ríos al brindar a sus lectores tres secciones bien organizadas y útiles: la primera sección, dedicada a los elementos de las negociaciones, trata sobre la historia, componentes, análisis, desarrollo de estrategias y tácticas, así como los rasgos distintivos de los estilos peruanos y latinoamericanos de negociación. La segunda sección conduce al lector a través de los fundamentos y temática de la «teoría de juegos» con el objeto de aplicar seguidamente las lecciones de la primera sección a los conflictos del mundo real en los escenarios político, comercial e internacional. Y en su tercera sección, los instructores de negociación y resolución de conflictos cuentan con simulaciones de casos reales que se pueden presentar a estudiantes en el salón de clases, en las salas del directorio de las empresas o en los gabinetes del gobierno, con el fin de elevar diversas clases de habilidades prácticas que se basan en las primeras dos secciones.

Conforme se va acrecentando la globalización se crean mayores oportunidades en el intercambio comercial, mercantil y político, lo cual también exige que los profesionales elaboren un fundamento teórico más amplio, habilidades analíticas y prácticas en el arte y ciencia de la negociación y resolución de conflictos. El profesor Sierralta Ríos ha elaborado un texto oportuno e importante que proporcionará a estudiantes y a profesionales por igual herramientas críticas y valiosas que pueden ser aceptadas en todos los sectores del comercio, el intercambio y las relaciones políticas de hoy.

Los países latinoamericanos no solo tienen ante sí una economía mundial más integrada, sino que además traen consigo estilos de negociación cultural, económica y políticamente singulares a las mesas regionales y mundiales de negociación. La combinación de estilos tradicionales con una comprensión de la dinámica internacional de las prácticas de negociación que están en constante evolución, aumentará las probabilidades de tener resultados exitosos. Aunque no hay «soluciones mágicas» en el mundo real de la aplicación de las habilidades de negociación a los conflictos, leer *Negociaciones y teoría de los juegos* y aplicar las lecciones presentadas redundará, sin lugar a dudas, en beneficio de los lectores y sus clientes: empresas, gobiernos u organizaciones no gubernamentales.

En la medida que los conflictos internacionales, regionales y nacionales abarcan cada vez más titulares noticiosos, expandir la capacidad de quienes lidian con estos conflictos no solo es crucial sino que, a decir verdad, puede que haga la diferencia entre éxito y fracaso, entre la vida y la muerte. Ya sea que el conflicto tenga sus raíces en fricciones políticas, competencia comercial, diferencias comerciales o conflictos nacionales internos, hay poca evidencia de que los problemas se resuelvan en el campo de batalla o incluso en los tribunales de justicia. La capacidad de buscar y fomentar el diálogo como una nueva instancia imprescindible en las relaciones se hará posible solamente si los profesionales han recibido educación y capacitación del tipo que ofrece el libro del doctor Sierralta Ríos.

El conocimiento riguroso del autor en el campo de la teoría y la práctica de la negociación y la incorporación de la teoría de juegos se evidencia y refleja en esta contribución tan importante y bien estructurada. Recomiendo en gran manera este trabajo a cuantos procuren convertirse en negociadores más efectivos entendiendo e integrando de las teorías, habilidades, perspectivas y aplicaciones que nos ofrece el texto y los casos prácticos.

William W. Monning, J. D.  
Catedrático de Negociación y Resolución de Conflictos Internacionales  
Instituto de Estudios Internacionales de Monterrey  
Monterrey, College of Law, junio de 2009

## INTRODUCCIÓN

La experiencia académica como profesor e investigador de la Fundación Getulio Vargas, en Río de Janeiro, y como funcionario internacional de la Organización de Estados Americanos (OEA), me permitió elaborar los primeros materiales y casos prácticos de negociaciones. A partir de allí es que surge la idea de este libro, unido a la práctica, a través de decenas de seminarios y cursos sobre la materia desarrollados desde 1982 hasta la fecha, en los cuales se han confrontado las teorías analizadas intensamente —por la escuela estadounidense y los aportes de la escuela francesa— con la experiencia asesorando a empresas latinoamericanas y organismos oficiales.

Esta obra busca divulgar y sistematizar las técnicas de negociación, así como la teoría de los juegos. Nuestra visión se hace a partir del contexto latinoamericano y con el propósito de que pueda ser útil para nuestros operadores, profesores, alumnos y técnicos, hacia quienes finalmente está dirigida, ya que los buenos textos, especialmente en lengua inglesa, están orientados al sistema jurídico del *common law* y la cultura anglo-sajona, dejando en la orfandad bibliográfica a los negociadores de esta parte del mundo.

Es indudable que la teoría de los juegos ha tenido un rol protagónico en los grandes cambios que han experimentado las negociaciones; así como en las ciencias sociales, particularmente en la Economía, llegando a impactar también en el Derecho y la Sociología. No en vano los últimos premios Nobel han recaído en autores que han abordado la relación que tiene la teoría con la Economía, como son el premio otorgado en 1994 a John Nash, Reinhard Selten y John Harsanyi por sus trabajos sobre el equilibrio y los juegos cooperativos; luego dos años después lo reciben James Mirrless y William Vickrey por sus contribuciones a la teoría económica de los incentivos bajo información asimétrica. A los que le sigue, en el 2001, el concedido a George Akerlof, Michael Spence y Joseph Stiglitz por sus ensayos vinculados a los mercados y la información asimétrica de los operadores. Continúan luego en el 2005 Robert Aumann y Thomas Schelling al tratar la teoría del conflicto y su vinculación

con la teoría de los juegos. Finalmente, en el 2007, la Academia Sueca de Ciencias les otorgó el Premio Nobel a Leonid Hurwicz, Eric Maskin y Roger Myerson por introducir un nuevo elemento, los mecanismos, dentro de la estructura de la teoría.

Se ha buscado exponer la teoría de los juegos de una forma sencilla y simple para hacerla asequible a los profesionales, profesores y alumnos de las ciencias sociales. De tal manera que el ropaje matemático con que los economistas la han vestido sea lo más simple posible para facilitar su entendimiento y aplicación. Al efecto, se han hecho comparaciones con el arte, particularmente con el teatro, que posibilitan formar negociadores y entender la teoría.

Sin embargo, la excesiva rigidez matemática de la teoría de los juegos ha impedido su divulgación y comprensión, especialmente para quienes desean aplicarla a las negociaciones o a las ciencias sociales, particularmente en el Derecho. En ese sentido, las matemáticas son un método o un medio para apreciar la teoría de los juegos, más que una precondition de comprensión y fácil articulación de sus reglas a los fenómenos sociales.

El gran dramaturgo George Bernard Shaw señaló hacia 1880 que hay razones para desconfiar de los supuestos matemáticos como un requisito de entendimiento, ya que si  $a = b$ , también habría que aceptar que  $1 = 2$ , por lo que el álgebra no es plenamente satisfactoria. Cinco años después, el economista Philip Wicksteed le contestó, afirmando que la crítica de Shaw también podría extenderse a la literatura, pues al igual que el razonamiento matemático, el método literario posibilita a un hombre inteligente seguir argumentos falaces hasta llegar a conclusiones igualmente absurdas sin darse cuenta que lo sean. Ello no superó la pétrea rigidez de los principios matemáticos para predecir o pronosticar los hechos futuros dejando a un lado factores tan decisivos como lo fortuito. En tal razón, hemos intentado conciliar la dificultad matemática de la teoría de los juegos y de las negociaciones acudiendo a la experiencia del arte y del teatro, en particular, como método de enseñanza y como modelo de actuación de los negociadores y jugadores en las operaciones comerciales, políticas, comunales y medio ambientales.

Hemos dividido el libro en tres partes: la primera, Negociaciones, está compuesta por seis capítulos ordenados metodológicamente como son: «Ámbito y elementos», «El proceso de una negociación», «Estrategias, tácticas y técnicas», «Teoría del conflicto y negociación», «Perfil del negociador latinoamericano» y «Los modelos analíticos».

La segunda parte, Teoría de los juegos, expone esta novísima teoría aplicable a los negocios, a la vida política y a las situaciones de inversión y comercio. Está dividida en tres capítulos: «Introducción a la teoría de los juegos», «Tipos de juegos» y «La teoría de los juegos y su aplicación en las negociaciones».

## INTRODUCCIÓN

La tercera parte, Casos prácticos, contiene seis ejercicios que permiten exponer en la sala universitaria los principios básicos de los temas expuestos en las dos anteriores, a fin de propiciar el mejor entendimiento del texto, así como un mecanismo para entrenar a los sujetos intervinientes.

Ofrezco este libro a la comunidad universitaria, a los políticos, a los empresarios latinoamericanos, a los abogados, a los jóvenes, a las amas de casa y a todo aquel que desee establecer una relación duradera y pacífica dentro de criterios de justicia; recordándoles que antes de negociar es importante hacer un recorrido por los precedentes históricos, al igual que un plan que respete ese proceso que proponemos.

Aníbal Sierralta Ríos  
Lima, 24 de mayo de 2009



**PRIMERA PARTE**  
**NEGOCIACIONES**



## CAPÍTULO I

### ÁMBITO Y ELEMENTOS

**A**bordar el estudio de las negociaciones empieza por una simbología metafórica que no es necesariamente cierta: considerar a esta técnica y arte como un mecanismo para resolver conflictos y como el escenario donde las personas o las instituciones se sientan alrededor de una mesa para enfrentarse. La negociación tiene un ámbito mayor. Es un acto que está vinculado con el trabajo, la negación del ocio, el esfuerzo por conseguir u obtener un logro, un objetivo, una meta. Ese mismo sentido tiene la negociación: diseñar y obtener objetivos comunes, pero además es un medio de solución de controversias y un método para tomar decisiones o encontrar una alternativa de acción dentro de varias otras posibilidades.

Las negociaciones como técnica han sido practicadas y estudiadas a partir de dos áreas profesionales: en el mundo diplomático y en el de los comerciantes, por lo que su sistematización y posterior aplicación se ha dado principalmente en esos ámbitos profesionales. Sin embargo, sus mecanismos y técnicas bien pueden ser empleados en actividades de asistencia técnica internacional, en el campo policial, empresarial o financiero, como instrumento o mecanismo de solución de conflictos y en el mundo de la política y los negocios internacionales. Asimismo, pueden abarcar un mayor escenario dentro del acontecer humano, dado que toda persona puede encontrarse frente a situaciones cotidianas, vecinales, comunales o dentro de las organizaciones en las que transcurren sus actividades laborales, académicas o sociales en las que debe interrelacionarse para lograr algo, solucionar un conflicto o adoptar una decisión con otros. De esta manera, podemos concluir que la negociación está implícita en la propia relación humana.

El primitivo intercambio de mercancías —el trueque— no habría sido posible si previamente los hombres no hubieran sentido el impulso de establecer un ambiente y un conjunto de elementos destinados al intercambio. La búsqueda de la vivienda pacífica en la época sedentaria, precursora del establecimiento de los primeros pueblos, seguramente se dio porque los individuos de entonces, a través de

una negociación múltiple, llegaron a acuerdos o convenios de relación y convivencia apacible. La construcción de la primera aldea exigió un acuerdo negociado para que existiese una relación pacífica entre sus habitantes.

En la actualidad, la simplicidad o espontaneidad con las que se originan las negociaciones han sido dejadas de lado debido a la industrialización, el desarrollo tecnológico de las comunicaciones, la cibernética, los satélites artificiales, el crecimiento asombroso de la propaganda y las estructuras de *marketing* que pesan sobre el libre razonamiento de los individuos e influyen en sus decisiones. De igual manera, la interdependencia entre las naciones a causa de la agilidad en el transporte y los medios electrónicos de información, así como la gran movilidad de los factores, ha hecho que los agentes económicos impacten sobre las personas o sobre los pueblos, a veces de una manera violenta.

La negociación se hace viable porque los sujetos sienten la necesidad de comunicarse, de entenderse, de ser admitidos, de ser aprobados, del trabajo y el aporte de otros hombres y mujeres, de la colaboración y la solidaridad de otros pueblos y naciones, de ser respetados en su sentimiento colectivo; en definitiva, por la urgencia de convivir pacíficamente. Por ello, participa de la teoría del comportamiento, de las ciencias de la comunicación y del arte, como una forma de vida armónica y estética.

## 1. EL ARTE DE NEGOCIAR

El teatro, la música y el ballet son artes que permiten, a través de su conocimiento, formar y capacitar a los negociadores, como también proporcionan reglas y técnicas para desarrollar un plan.

Las grandes plazas teatrales, el ritmo, la armonía y los silencios de las obras musicales, así como la expresión corporal del ballet, confluyen para formar y entrenar a un negociador suministrando un medio para la buena actuación de las partes.

Los autores clásicos que tuvieron una vida muelle lo lograron porque supieron articular el arte y la negociación conjuntamente. Así, Shakespeare fue un empresario y negociador talentoso que supo conjugar su cualidad de dramaturgo con la negociación para conseguir espacios, apoyo del poder político y la simpatía popular ganando además mucho dinero. Igual fue el caso de Johan Wolfgang von Goethe, quien concordó con inteligencia el verso con las negociaciones comerciales y políticas en la corte. De la misma manera que Miguel Ángel lo hizo con el poder político y la Iglesia. En la misma época, Galileo Galilei tuvo que sortear penurias económicas con habilidad y estrategia negociadora con los Médici primero y con la Inquisición después, lo que le permitió salvarse de la injusta y abusiva hoguera. Más recientemente, Verdi con el arte de la música y la holgura económica.

Así pues el arte y la negociación en los negocios se complementan y se relacionan. Pueden ser una extraordinaria combinación con resultados espirituales y crematísticos insospechados como la ópera y los grandes festivales musicales ahora.

Hay arte en la negociación, no solo porque el negociador es un intérprete, un personaje de la vida cotidiana que interactúa con otros para enfrentar problemas u obtener objetivos compartidos, sino porque busca lo posible.

Cuando se negocia nunca se obtiene todo lo que se desea, pero se puede persuadir y convencer a la otra parte de realizar lo que es conveniente y más cercano a nuestros objetivos. Por otro lado, para exponer y plantear nuestras diferencias o discrepancias no es necesario ser antipáticos: podemos construir una buena relación permaneciendo fieles a nuestras convicciones. Una negociación en la cual las partes han llegado solo a descubrir y comprender sus intereses subyacentes es ya un buen proceso, aunque no hayan logrado una conclusión y objetivo común o resolver el conflicto, ya que será el primer gran paso para acometer la última fase.

Por ello es que se requiere preparación, lo cual exige conocer y dominar técnicas y el proceso negociador, así como el arte del personaje que está interpretando, a fin de mostrar la búsqueda del equilibrio de propósitos y el sentido de armonía que debe tener el objetivo o la alternativa de solución. Es un papel específico que se asume en el teatro de la vida.

Al igual que las recomendaciones de Shakespeare en *Hamlet* a los futuros comediantes o los versos de Pedro Calderón de la Barca en *El gran teatro del mundo*, todos asumimos en algún momento un papel para interpretar en la vida y en los negocios, en particular. Y para poder desempeñarlo con fidelidad se requiere un arte específico que haga creíbles nuestras actitudes y movimientos, nuestras frases y parlamentos, e incluso nuestros silencios, pues un buen actor es aquel que sabe administrar la transición en los diferentes tiempos en que transcurre la escena. Un negociador igualmente tiene que saber transitar de un tiempo a otro o de un clima a otro durante el proceso. Y ello requiere armonía. La negociación es una creación artística y, como toda obra de arte, es irrepetible. Lo mismo ocurre en la representación de una pieza de teatro: aunque sean los mismos actores e idéntico escenario, el tiempo y los espectadores cambian. Hay factores nuevos y volátiles en cada representación. Finalmente, la conclusión de una negociación, como el final de una obra, es un acto de fe: creer en el futuro, en el mensaje o en el cumplimiento del acuerdo.

Así como en el teatro, las negociaciones requieren un plan o un libreto, objetivos concretos diseñados por el autor, el director, la institución o el Estado que ha bosquejado una política exterior específica. También exige un escenario acorde con esos objetivos, que puede ser creado *a priori* cuando no se usan los espacios disponibles, como los viejos atrios de las catedrales para representar un auto sacramental.

La negociación es un gran trabajo teatral que requiere actores —sujetos— que buscan puntos de coincidencia y referentes comunes, lo cual exige un equilibrio de emociones, intereses y visión de futuro que se ve perturbado por la presión del tiempo de la dramatización y la obtención de logros que nos motiven a continuar con la representación. Esa búsqueda del equilibrio es la que nos obliga a perseguir la armonía y ello, indudablemente, es un arte; semejante a una obra sinfónica que tiene un ritmo y un tiempo. Por eso, cada negociación posee un período y un tiempo en el cual el silencio no es ajeno.

El teatro proporciona ejemplos útiles para ejercitarnos en la negociación, como las obras de Shakespeare, particularmente *Hamlet*, *La Tempestad* y *Enrique V*. Esta última brinda lecciones y pautas para conseguir objetivos a partir de un equipo de personas en situación de crisis; su personaje central —siguiendo lo que nosotros llamamos el proceso de negociación en su primera fase— busca generar confianza a través de un diálogo convincente; pero lo que es más estimulante, muestra la forma de superar la inexperiencia dado que Enrique V nunca había negociado en grupo, e incluso supera su pésima reputación, pues cuando era adolescente convivió con vagos, bebiendo y jugando. Tales reflexiones ayudan a diseñar el perfil del negociador.

La música, el teatro y la historia inspiraron a John Von Neumann a estructurar su teoría de los juegos. «Seis personajes en busca de un autor», de Luigi Piandello, una confusión entre la realidad y la ilusión, así como las fugas de Sebastián Bach y los libros de la historia europea de Wilhelm Oncken, son sin duda referentes del extraordinario matemático húngaro en su teoría de los juegos y en las negociaciones que la contienen.

La lírica brinda casos prácticos aplicables a las negociaciones y a la teoría de los juegos. Por ejemplo, la ópera *Tosca* de Giacomo Puccini es un bello y dramático ejemplo de teoría de los juegos, particularmente aplicable a la solución de un dilema. Los dos personajes principales, la bella Tosca y el miserable Scarpia, se enfrentan a un dilema en que está de por medio el honor para salvar la vida de Cavaradossi, el amor de Tosca, quien había aceptado entregarse a Scarpia. Sin embargo, los conflictos internos de tan semejante concesión llevan a Tosca a apuñalar a Scarpia cuando recién se abrazaban; pero el traidor tampoco había cumplido con su palabra y el pelotón de fusilamiento aniquiló al sujeto del dilema.

La literatura, por otro lado, trae similares situaciones, en teoría de los juegos, como el personaje de Edgar Allan Poe, Auguste Dupin. Igualmente el archiconocido personaje Sherlock Holmes y su eterno rival el profesor Moriarty.

La novela latinoamericana trae un fascinante y entretenido personaje femenino en la obra *Travesuras de la niña mala*, de Mario Vargas Llosa. Ejemplo que ilustra la estrategia destinada a conquistar un sitio económico, así como el uso de las tácticas

extraordinarias, planteadas en este texto, particularmente las tácticas de los sentimientos.

El intercambio comercial, las relaciones más frecuentes de las comunidades, adquieren cada día mayor complejidad debido a las distintas culturas de los pueblos y, por ende, de los sujetos, los diferentes tiempos en que se actúa y la asimetría de poderes. Hasta allí no ha llegado el movimiento de estandarización que domina el ámbito comercial. Los pueblos y las personas mantienen sus culturas y todo buen negociador debe conocerla para no afectarla.

## 2. LOS ELEMENTOS

Toda negociación tiene cuatro elementos básicos: los sujetos, los intereses, las opciones y el acuerdo.

### 2.1 Sujetos

Como todo proceso humano, la negociación se realiza entre sujetos, individuos y personas que llevan su estilo y atributos a la mesa de discusiones, así como la suma de experiencias pasadas, frustraciones, logros, éxitos, y su sentido de vida social e inserción en una realidad, un pueblo, organización o nación determinada. En definitiva, el hombre es un cúmulo de circunstancias, por lo que el espacio, el tiempo y la historia son aspectos fundamentales para cualquier proceso de negociación.

En el mundo, ese conjunto de circunstancias está determinado por el poder de los sujetos, su trayectoria y las experiencias pasadas de sus cuadros directivos. En el campo de las relaciones políticas internacionales está determinado por el tamaño geoeconómico del país en el concierto de naciones, el período de actuación en los escenarios mundiales, sea como exportador, generador de tecnologías, líder en posiciones políticas de desarme o foro de controversias; la historia estimulante o frustrante de conquistas o éxitos y los dominios militares o geográficos.

Todo eso pesa en el negociador cuando tiene que actuar representando a una empresa, una institución, un Estado o a sí mismo. Al momento de asumir el papel de negociador de una empresa, organización o país, se diseña un plan y se prepara al personaje que se representará en la mesa. Se requiere no solo conocimiento e identificación de los objetivos, sino entrenamiento y estudios previos.

Quienes negocian son los individuos y no las empresas, corporaciones, instituciones o Estados, aun cuando así lo representen. En el mismo sentido en que una empresa es una ficción jurídica, una institución o corporación tiene vida por sus componentes. El negociador sumará sus propias circunstancias a la dimensión histórica, cultural y económica de la institución, empresa o país que representa en un

momento específico. Los sujetos son individuos que asumen funciones con características particulares, de tal manera que la exposición de sus ideas varía de un actor a otro.

Los sujetos en la negociación son personas que pueden, según un proceso metodológico, desempeñarse con éxito, pero apelando a su propia experiencia y el referencial histórico de la empresa, organización o país que representa. Por esta razón podemos hablar del estilo del negociador de la historia y de la cultura como un factor gravitante en la interrelación de los sujetos.

## 2.2 Intereses

Los intereses son un elemento básico a tener en cuenta en una negociación. Están constituidos por el conjunto de necesidades, deseos y temores que los sujetos experimentan durante su vida y en la relación con otros. Las circunstancias hacen surgir, con frecuencia, nuevas necesidades o son inducidas por la imitación, la propaganda o la publicidad.

Los deseos y las aspiraciones constituyen también este elemento, convirtiéndose en el motor que impulsa a obtenerlos mediante la acción concertada o a través del conflicto.

La atención centrada en los intereses constituye el inicio de un cambio de énfasis de los sujetos respecto del valor del proceso. Contribuye a despersonalizarlo y elimina gran parte de la aprensión, ya que en su gran mayoría son indiscutibles, pues los intereses son lo que las partes consideran que deben ser. Si se plantea a la otra parte algún tipo de exigencia es necesario que se justifique; en cambio cuando se explican los intereses, nadie puede dudar de ellos, son aspectos de su construcción personal de la realidad. Se puede cuestionar el sentido de la realidad o la sinceridad, pero cada quien es árbitro de sus intereses.

Cuando una persona comienza a darse cuenta que al manifestar sus intereses está adquiriendo el respeto que le corresponde con relación a sus funciones como negociador, se sentirá más confiado con la situación.

Identificar o descubrir los intereses subyacentes es una tarea harto difícil que se logra después de haber generado un ambiente de confianza entre las partes. Algunas preguntas pueden servir para identificarlos, en primer lugar los nuestros y en segundo lugar los de la otra parte. En este caso una recomendación usual es colocarse en el lugar de la otra parte, es decir, «ponerse en los zapatos del otro».

Una vez identificados los intereses hay que dividirlos en dos listas: aquellos que son trascendentes para el propósito de la negociación y aquellos que no nos deben preocupar, ya que no afectan los objetivos propuestos o al tema en discusión (ver gráfico 1).

Gráfico N° 1. Valoración de los intereses

Intereses	Valoración		Nuestros	De la otra parte
	Trascendentes	No afectan el tema		
Intereses subjetivos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personales</li> <li>• Percibidos</li> </ul>	
Intereses objetivos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medibles</li> </ul>	

Los intereses pueden ser de dos categorías: subjetivos y objetivos. Los primeros no son medibles. Son intangibles, personales y basados en la percepción, como el concepto de la buena fe, el prestigio, el honor o el ánimo de mantener una relación duradera.

Los intereses objetivos son medibles, tangibles, observables y reconocibles; como por ejemplo, el dinero, un título de propiedad, una pared medianera, una pensión de jubilación.

Es posible que en la medida que la negociación es más intensa y cargada de precedentes históricos o de emociones, se ponga el acento en las posiciones o demostraciones externas que en analizar los intereses. Ello exige un gran esfuerzo para concentrarse en los intereses más que en las posiciones.

Un buen resultado es cuando se satisfacen los intereses de las partes, o cuando no se han satisfecho todos los intereses de las partes. Una negociación ideal es aquella en la cual todas las partes han complacido sus intereses y en consecuencia hay una expresión de sonrisa. Sin embargo, una negociación óptima podría ser aquella en la cual todos están insatisfechos, en la misma proporción, por no haber alcanzado la plenitud de los intereses subyacentes.

### 2.3 Opciones

Las opciones son maneras o formas de satisfacer los intereses. Son los posibles acuerdos a los cuales pueden arribar las partes. Mientras mayor sea el número de opciones, el proceso será más rico pues habrá un abanico de potenciales acuerdos, aun cuando no todos sean aceptables.

Hay que aceptar cualquier opción que posibilite el logro del objetivo, resuelva el conflicto o permita adoptar una decisión. A continuación, se le podrá otorgar un valor a cada una de ellas, teniendo en cuenta el costo en tiempo y esfuerzo que cada una de ellas involucre.

Cuando los negociadores observan que sus posibles opciones han sido recogidas de común acuerdo sienten que forman parte del problema, objetivo o futura decisión, pero también son una parte de la solución. Hay una integración de los intervinientes que propiciará el sentido de colaboración y participación. Los buenos profesores universitarios entienden esto, ya que en la sala de clases una buena forma de interesar a los alumnos es preguntarles su opinión sobre algún tema, anotar las ideas en la pizarra, subrayar los aspectos resaltantes y al finalizar exponer la opinión del profesor como una síntesis de los aportes individuales. Todo el salón se sentirá que ha colaborado con la solución.

Una de las formas de comprobación de que una opción puede ser considerada para el caso concreto es plantearse la pregunta si esa opción armoniza con los intereses. Una forma de ayuda es graficar intereses, opciones, valores y los comentarios que para cada sujeto provoca.

Hay que tener presente que todas las partes no le dan el mismo valor o peso a una opción, en consecuencia, una vez elaborado el listado de intereses hay que añadir el de opciones, luego, al lado de cada una de ellas, el valor que las partes de manera individual le conceden. Así, podría elaborarse un cuadro de cuatro columnas: en la primera se anotarían los intereses, luego las opciones, en la tercera se colocaría una categoría ordinal de acuerdo a la relación que tenga con los intereses; finalmente, en la cuarta columna se añadiría el comentario de valor que dicha opción tiene para cada uno de los sujetos de la negociación, o los que se presenten al momento de exponerse.

Para identificar las opciones hay que partir de los distintos objetivos que cada parte se ha planteado tratar. Mientras más sean estos, la negociación será provechosa. Luego a cada objetivo o tema se le deducirá determinadas opciones, que pueden ser dinerarias patrimoniales, procedimentales o asignación de derechos. Al respecto se sugiere un cuadro de ayuda en el que cada tema de negociación contiene varias opciones (véase gráfico n° 2)

Un buen resultado será aquella opción que con el menor costo y el menor tiempo permita conseguir el objetivo común, resolver el conflicto o, finalmente, adoptar una decisión dentro de muchas otras opciones.

Gráfico N° 2. Menú de opciones

Número	Intereses	Opciones	Valoración	Comentario
1		Dinerarios, patrimoniales, procedimentales, derechos, nuevos espacios, otros		
2		id.		
3		id.		

## 2.4 Acuerdo

El punto final de una negociación es el acuerdo al cual se llega para satisfacer los intereses subyacentes de los sujetos, resolver una controversia o arribar a una acción compartida.

El desacuerdo es también una forma de consenso, ya que es la precisión de que algo no puede ser resuelto en un momento. Si ha servido para conocer y delinear el área de la controversia, ella ya es suficiente para valorar el procedimiento. Su utilidad no es tanto por el arribo a un punto de entendimiento sino por la admisión de que existe un diseño.

El acuerdo es lo que se pretende hacer en el futuro. Ello ha llevado a muchas personas a considerar la negociación como una tarea que solo mira el futuro. Efectivamente, el acuerdo es hacia delante, pero para poder arribar a él se ha debido tener presente los antecedentes históricos y la experiencia previa. Es obvio que no es posible negociar el pasado sino únicamente comprometerse en el futuro; de tal manera que si bien el acuerdo es la conclusión de una negociación de cara a una relación futura para llegar a él y sostener ese compromiso, se tiene que haber auscultado el pasado, ya que ello nos permite conocer el respeto a la palabra empeñada y la conducta ante el compromiso.

Los acuerdos deben ser posibles, creíbles y operativos. Pero, además, deben de ser lo suficientemente motivadores para que las partes decidan cumplirlos, debido a que si no se tiene incentivo es muy probable que alguna de ellas se desista o abandone el compromiso, con lo cual se habrá suscitado un nuevo conflicto y una pérdida de confianza.

## 3. CONCEPTO

El primer intento de adelantar un concepto de este arte y técnica lo hace Sir Francis Bacon en el siglo XVI, cuando escribe el libro *Of Negotiating*, en el cual no solo esboza el sentido de negociar, sino que trata casos de negociación con personalidades anormales o con hombres indecisos, desorganizados y obcecados; establece las primeras tácticas; expone los mecanismos de preguntas y de respuestas; y señala que la negociación es sustancialmente un proceso de descubrimiento; igualmente, trata de la mediación y la conciliación internacional.

Las negociaciones se conciben como una teoría con aceptación académica y que incluye la técnica y la habilidad del propio individuo. Su aplicación es posible en cualquier situación que involucre a personas o la actuación de estas dentro de las organizaciones o países. En ese amplio marco, Howard Raiffa concluye que es un arte y una ciencia:

Con el término ciencia me refiero, sin ningún rigor, a un análisis sistemático para resolver problemas; y si la frase análisis sistemático parece un poco vaga, solo puedo afirmar que su significado se tornará cada vez más claro conforme avancemos. El lado del arte del libro mayor es igualmente evasivo: incluye habilidades interpersonales, la capacidad de convencer y ser convencido, la capacidad de emplear toda una canasta de argucias de regateo, y la sabiduría de saber cuándo y cómo usarlas<sup>1</sup>.

Esta técnica y arte es de gran utilidad porque puede ser aplicada en casi todas las actividades humanas, tanto familiares como gremiales, comunales, empresariales, policiales, tecnológicas o políticas y, por supuesto, en los negocios internacionales.

La negociación es esencialmente un proceso humano, un conjunto de técnicas que se adquieren a través del tiempo y la experiencia. Es un arte, porque busca el equilibrio y la simetría, necesita una preparación y una apreciación del mundo real en el cual se desenvuelve y busca que la otra parte entienda nuestros propósitos y diferencias sin ser desagradables sino armónicos.

Para autores como Fisher y Ury «[...] la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo [...] cuando se comparten algunos intereses en común, pero también se tienen algunos intereses opuestos»<sup>2</sup>.

Otros especialistas, como Jean-François Maubert, Gérard Nierenberg y Donald Gifford, la consideran un mecanismo para resolver los innumerables conflictos de intereses que se producen entre individuos o grupos de individuos. Así, se dice que es el:

[...] proceso en el cual dos o más participantes intentan obtener una decisión conjunta en materias de común interés, en situaciones donde ellos están en actual o potencial desacuerdo o conflicto. El factor que distingue negociación de adjudicación es que las partes mismas, nadie más, determinan el resultado, y ellas deben acceder al éxito para que sea operativo. Igualmente cuando una de ellas posee abrumador poder de negociación, el argumento para el negocio todavía requiere el consentimiento de quién o por quién se está negociando<sup>3</sup>.

En esto coincide P. Gulliver, en su obra *Cross-Cultural Perspective*. Igualmente Robbins, quien afirma que esta técnica y arte: «Implica lograr que dos bandos, con intereses diferentes o en conflicto, se reúnan para llegar a un acuerdo. En general, cada bando aportará al proceso una serie de propuestas que luego se discuten y ponen en práctica»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Raiffa 1996: 17.

<sup>2</sup> Fisher y Ury 1985: XIII.

<sup>3</sup> Gifford 1989: 3.

<sup>4</sup> Robbins 1996: 511.

También se concibe a esta técnica como el mecanismo orientado a una cooperación sincera para arribar a un acuerdo de interés común o solución de controversia sin recurrir a artilugios o deslealtades. En ese sentido Ilich señala: «Negociar no es lo mismo que manipular, que se refiere al uso injusto y desigualdad de medios poco leales y claros para la obtención de sus metas. La negociación incentiva una relación de cooperación, en la cual ambas partes quieren llegar a un acuerdo favorable para ambos»<sup>5</sup>.

Selby, en tanto, señala que la negociación es «[...]el proceso para llegar a un acuerdo sobre los términos básicos de la relación comercial. Este proceso conduce a la solución, en forma pacífica, de problemas de interés común y de problemas de intereses divergentes, opuestos e inconexos, por medio del debate y la mutua adaptación»<sup>6</sup>. Según este autor, la negociación es un proceso interpersonal de comunicación y comportamiento en el cual se entremezclan las metas y prioridades de los negocios con las metas y prioridades personales.

En el mismo sentido lo entienden Rubin y Brown, al delimitar esta técnica como el proceso en que las partes intentan qué es lo que cada una de ellas debe dar y recibir en una relación de intereses y tareas<sup>7</sup>.

Algunos otros autores centran el tema de la negociación en el uso o dominio de la información y en la fuerza, presión o poder de las partes. Así, Herb Cohen dice: «Es el uso de la información y del poder con el fin de influenciar el comportamiento dentro de una red de tensión»<sup>8</sup>. De aquí se concluye que la negociación se sustenta en tres elementos básicos: información, tiempo y poder. Nosotros coincidimos en que uno de los elementos fundamentales de la negociación es el poder, dentro del cual ubicamos a la información. Quien dispone de una información completa puede diseñar una mejor estrategia o adoptar decisiones con gran margen de acción. El elemento fundamental es el poder, dado que el tiempo depende de cuestiones culturales y es más bien un elemento particular de cada negociación.

Dennis A. Hawver ofrece una definición que, si bien no explica la totalidad de las relaciones humanas en sus diferentes situaciones de negociación, es más precisa cuando dichas relaciones se orientan al campo comercial. Al respecto dice: «La negociación es un procedimiento que ocurre cuando dos o más partes, cada una de las cuales está en posesión de un recurso que la otra desea, tratan entre ellas convenir en el intercambio mutuo de los recursos en juego»<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Ilich 1996: 4.

<sup>6</sup> Selby 1989: 1-2.

<sup>7</sup> Rubin y Brown 1975: 10 y 55.

<sup>8</sup> Cohen 1980: 1.

<sup>9</sup> Hawer 1985: 2.

Javier Pérez de Cuellar proporciona un concepto claro sobre la negociación en el ámbito internacional cuando señala que tiene dos acepciones: «[...] la primera —muy general— es el comercio entre dos o más partes para resolver un asunto de cualquier orden y la segunda —restringida— el trato de representantes debidamente acreditados de dos o más gobiernos, destinado a alcanzar un objetivo de carácter internacional»<sup>10</sup>.

Aunque nos adelantamos a afirmar que la negociación es una técnica y un arte, no falta quienes señalan que es, más bien, un método; es decir, un camino para obtener algo, un objetivo común, o superar una controversia que afecta a dos personas, empresas o países. Schoonmaker sostiene que:

Las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos. Método significa que hay una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y en cierto orden. Omitir un paso o darlo incorrectamente produce consecuencias predecibles e indeseables. [...] El elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente. [...] El elemento competitivo se deriva del deseo de cada una de las partes de lograr el mejor resultado para sí misma. [...] La tensión entre la cooperación y la competición es central en las negociaciones, y la encontramos una y otra vez. Darle demasiado énfasis a cualquiera de ellas puede llevar al desastre<sup>11</sup>.

Proponemos una definición basada en la percepción de que la negociación es una técnica y un arte que estudia y trata de las comunicaciones y el comportamiento de las personas, organizaciones o estados cuando intentan ejecutar o acometer objetivos comunes que favorezcan o interesen a cada una de ellas, o cuando buscan resolver un conflicto o evitar un enfrentamiento futuro o, finalmente, cuando deben adoptar decisiones dentro de varias alternativas. Es decir, arte y técnica que se aplica u orienta cuando la realización de un objetivo o proyecto requiere la participación de diferentes actores con distintos intereses; pero, también, para solucionar controversias que impiden la vida en común dentro de una organización, de la comunidad o en las relaciones de vecindad; así como adoptar decisiones dentro de condiciones variables. Es técnica, porque tiene un método y estudia las estrategias y tácticas para obtener información, así como persuadir a las personas para conseguir nuestros objetivos; es arte, ya que descubre y desarrolla las posibilidades que tienen las personas para entablar lazos de unión y relaciones armoniosas a partir de la actitud verbal, los gestos, las acciones, la empatía y el carisma. Esa eterna búsqueda del equilibrio en las relaciones humanas, institucionales o tribales, le da ese aspecto fascinante y trascendente de ser

<sup>10</sup> Pérez de Cuellar 1964: 105.

<sup>11</sup> Schoonmaker 1990: 7-8.

un arte que busca la armonía en el tiempo e intenta entender las posiciones discrepantes o coincidentes sin adoptar, necesariamente, una actitud superior u ofensiva.

La técnica de negociar requiere de una gran imaginación para plantear diferentes opciones de acuerdo, y el teatro precisamente estimula la creatividad y fortalece las habilidades personales necesarias para exponer los intereses de una manera armónica y creíble para la otra parte.

La comedia humana encuentra en el teatro la expresión de los sentimientos, pasiones y conflictos arquetípicos del hombre y la mujer. Toda obra de teatro juega con las emociones y la confianza, que son requisitos fundamentales para entender e iniciar una negociación; nos enseña a vincular los personajes con el drama y la situación que están viviendo. Ese plano emocional es el que debe ser entendido al iniciar cualquier negociación.

Recientemente, las escuelas de administración han puesto énfasis en la administración de las emociones o lo que hoy se llama «inteligencia emocional», que es relevante para motivar a los trabajadores, a fin de que sigan esforzándose en tiempos de crisis. El teatro es un excelente medio para administrar las emociones y articular los roles con los del ejecutor o intérprete. Un doble esfuerzo: armonizar los sentimientos del actor con los del personaje e incluso con los del director que querrá imprimir los suyos al sentido de la obra y a la época. En fin, un ejercicio vivo que enseña a armonizar emociones, percepciones y sentimientos distintos: una lección valiosa y un excelente medio para acercarnos a las negociaciones.

El teatro y la música proporcionan, sobre todo cuando se trabaja en equipo, los mejores elementos para formar al grupo negociador, motivarlo y enrumbarlo hacia la obtención del éxito. De igual manera que la finalización de un concierto o una pieza de teatro, las negociaciones son un acto de fe y comportan un riesgo sobre lo que admitimos y convenimos. Son un acto de fe, pues creemos que el acuerdo negociado se cumplirá en el futuro tal como lo hemos entendido, y son un riesgo, pues es posible que todo el esfuerzo desplegado en diseñar el acuerdo o en representar la obra sea cuestionado: otros podrían decir a veces con razón que se podía conseguir un mejor resultado.

El célebre director de orquesta Benjamín Zander precisa que lo más importante para lograr la excelente actuación de una sinfónica —y que 100 o 120 músicos talentosos puedan coincidir con el objetivo y propósito de ofrecer un buen concierto— es comprender hasta qué punto ello depende de que el director sepa despertar la capacidad de sus músicos para interpretar cada pasaje con la belleza más sublime.

Una cuestión de gran importancia que todo líder o jefe de equipo negociador debe plantearse es saber responder a la pregunta sobre el valor y la importancia del prójimo.

Es de gran relevancia, a todos los efectos, conocer a las personas que dirigimos y esa es una cuestión que no debería circunscribirse únicamente a los directores de orquesta y a los presidentes y directivos de organizaciones. Todo músico que transmite energía a su conjunto, gracias al entusiasmo que le ha inyectado su propio líder, todo padre convencido de que sus hijos tienen algo que enseñarle, está practicando un intenso ejercicio de liderazgo<sup>12</sup>.

El negociador está expuesto a críticas y desafíos, ya sea que trabaje en equipo o tenga que enfrentarse individualmente a uno de los escenarios que trae consigo esta técnica. Cuando el negociador representa a una empresa o país, debe ser fiel a las pautas del director, pero libre para argumentar los intereses de sus mandantes.

#### 4. ÁMBITO

Casi la totalidad de los trabajos sobre negociaciones consideran que su ámbito es el de servir como un mecanismo para resolver conflictos. Incluso, se considera que es uno de los medios alternativos de resolución de conflictos, junto a la mediación, la conciliación, el arbitraje, los amigables compondores o el procedimiento judicial. «Hay muchas formas establecidas para resolver disputas: tradiciones, reglamentos, juzgados, mercados (a través de leyes de la oferta y la demanda) y negociaciones»<sup>13</sup>. Incluso se señala que el ámbito específico de la negociación es el conflicto: «La negociación y el conflicto son tan inseparables como mellizos siameses y ambos aspectos forman conjuntamente una parte inalienable de nuestra existencia real»<sup>14</sup>. Si bien es cierto que su ámbito es el de servir para resolver controversias, o como un mecanismo dentro de la conciliación o mediación, reducirla a un área tan restringida sería limitar su desarrollo y desconocer que también es posible aplicarla con éxito a la consecución de objetivos que involucren a varias personas o a la realización de proyectos que requieran la participación de varios actores, equipos o grupos de intereses, como es el caso de un proyecto minero en el que están involucrados el medio ambiente, el interés nacional, el lucro del inversionista y los proveedores de tecnología. También resulta de mucha utilidad en la toma de decisiones cuando las personas o las empresas tienen al frente varias opciones y deben elegir una de ellas, como son los casos de un acuerdo de directorio para una acción que comprometa a la empresa, o la elaboración de contratos y en los procedimientos prejudiciales en los que la articulación de las cláusulas colocan a las partes ante un variado menú de modelos contractuales

---

<sup>12</sup> Zander y Zander 2001: 94.

<sup>13</sup> Raiffa 1996: 17.

<sup>14</sup> Saner 2000 7.

o, finalmente, cuando la decisión a adoptar muestra un margen difícil de aclarar o precisar, es decir, cuando hay una zona gris amplia y difícil de esclarecer.

La negociación, pues, abarca tres áreas específicas: en primer lugar, es un mecanismo de solución de controversias; en segundo lugar, constituye un medio para conseguir objetivos comunes cuando se requiere para ello la participación de diferentes actores con intereses distintos y referencias culturales disímiles; y, en tercer lugar, es aplicable cuando frente a un problema determinado, y sin que haya conflicto, tenemos varias opciones de solución y estas no son suficientemente claras como para escoger una en detrimento de la otra.

Reiterando, su ámbito se extiende a tres aspectos: la solución de conflictos, la consecución de objetivos comunes por diferentes sujetos y la resolución de un problema que presenta más de una opción en un margen impreciso o gris. En consecuencia, no todo es negociable. Hay cuestiones de honor, dignidad, soberanía o legitimidad que no siempre pueden ser negociables.

Algunos autores, sobre todo los estadounidenses, siguiendo aquel principio económico de costo-beneficio, sostienen que todo es negociable siempre y cuando el beneficio expresado en términos económicos así lo justifique, con lo cual se puede negociar incluso el honor, la dignidad y la soberanía. La película *Propuesta indecente* (1993) nos muestra hasta dónde se puede llevar esta extrema concepción de la negociación. Un millonario negocia con la esposa de un destacado arquitecto tener una relación íntima de fin de semana a cambio de un millón de dólares; llegan a un acuerdo y el millonario consigue su objetivo. Después, la frustración, el desencanto y la angustia del esposo, que es una de las partes negociadoras, hace surgir un grave conflicto que no existía antes, y lo más grave es que se quiebra la confianza y ello cuesta una vida volver a recuperarla.

Ese ámbito extenso y genérico tiene los límites indicados. Luego, la negociación sirve para muchas cosas, pero tiene un ámbito dentro del cual es eficiente y ética.

La teoría de los juegos, que se ocupa de la manera en que las empresas y las personas se deben comportar en situaciones competitivas, es la disciplina que ha abordado las negociaciones como un método para desarrollar proyectos e inversiones conjuntas y también, de alguna manera, para enfrentar tareas que apuntan a objetivos o metas compartidas. Así, puede servir para entender una de las áreas específicas de las negociaciones: como medio para conseguir objetivos comunes con otros agentes, operadores o empresas.

## 5. IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS

El conocimiento de las técnicas de negociación y el dominio de su proceso son de vital importancia para los abogados, economistas, administradores de empresas, funcionarios de gobierno, árbitros, diplomáticos, oficiales de las Fuerzas Armadas, policías y operadores de comercio internacional, así como para los inversionistas, financistas y políticos, pues en el mundo se negocia todos los días y en innumerables ocasiones y escenarios, tanto para contratar un actor en el teatro o la televisión como para la mejora salarial de un jugador de fútbol. Más aún, el intercambio comercial y los flujos financieros han hecho que los mecanismos de negociación se usen con mayor frecuencia en las relaciones de política bilateral o multilateral, como es el caso de las inversiones internacionales, la deuda externa y la transferencia de tecnología. De igual manera sucede cuando los abogados negocian con sus clientes o los defensores de las otras partes; en los procesos de conciliación, mediación, arbitraje o el de amigables componedores. Asimismo, en situaciones extremas, como es la negociación entre la policía y los secuestradores o criminales.

En cualquiera de esos escenarios es necesario tener un plan, por pequeño que sea, pues una persona puede no ser la más experimentada y lista en la negociación, pero sí la mejor preparada y con eso tiene la mitad del camino andado. También se requiere tener una actitud positiva para propiciar que la gente responda de la misma forma. De igual manera, hay que conocer la forma de plantear o exponer nuestras propuestas para superar el impulso natural de las exigencias. Todas ellas son técnicas que se adquieren a través del entrenamiento y la formación específica.

Si para hablar diez minutos ante un público pequeño se requiere preparar la exposición, ordenando las ideas, resaltando los conceptos y aun modulando la voz y la actitud; para negociar, que usualmente requiere de muchas horas y a veces días, semanas o meses —como el caso de los escenarios internacionales—, la preparación previa se convierte en un imperativo insoslayable que exige conocer esta técnica y arte que dará mayor confianza a los sujetos intervinientes. No se puede participar de una negociación sino se conoce de ella.

Una gran cantidad de proyectos comunales o individuales se frustran o, en el mejor de los casos, son un desperdicio de oportunidades por el desconocimiento de las técnicas y estrategias de negociación. Esto no es exclusivo de los países latinoamericanos, también lo es de los países industrializados que desconocen o desprecian la cultura de aquellos países con los cuales están operando o donde van a radicar sus inversiones, generando inútiles conflictos, particularmente cuando actúan en regiones con altos desniveles tecnológicos y percepción del mundo, como es el caso de la explotación de los recursos naturales en áreas donde viven pueblos indígenas o nativos con otra percepción del mundo.

Nuestro contacto y experiencia con la realidad latinoamericana nos permite concluir que su estilo está basado en actitudes conservadoras frecuentes, ausencia de objetivos claros por carecer de planificación estratégica, desconocimiento de las técnicas y ventajas de la negociación, escaso manejo de la información y máxima atención a lo inmediato o al corto plazo. Pero frente a tales limitaciones es bueno reconocer que fácilmente diseñan un clima amigable y hasta afectuoso que posibilita plantear los intereses.

## **6. LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA**

El desarrollo de esta materia como disciplina sistematizada es reciente en América Latina. A principios del decenio de 1980, la Organización de Estados Americanos (OEA), a través de su Centro Interamericano de Comercialización (CICOM), con sede en Río de Janeiro, empezó a investigar el tema, desarrollar cursos de divulgación y elaborar el primer material académico, tanto en aspectos teóricos como en casos prácticos, con énfasis en el área del comercio internacional. Ello hizo posible que varias instituciones pudieran, posteriormente, interesarse en esta disciplina. A partir de 1985, expertos de la OEA/CICOM se encargaron de desarrollar trabajos de consultoría para formar negociadores y especialistas en toda la región. En una labor que merecerá en su oportunidad el reconocimiento internacional, los especialistas de la OEA divulgaron esta disciplina y propiciaron que en universidades e instituciones académicas de América Latina se desarrolle esta disciplina o se formen centros de investigación y estudios.

En Argentina, se dicta en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), en sus facultades de Administración y de Ciencias Jurídicas; en la Universidad de la Empresa, la Universidad Católica de Salta, la Universidad M. Champagnat (Mendoza), la Universidad Nacional de la Plata, dentro de su Facultad de Ciencias Jurídicas, y la Universidad Belgrano, también se estudia esta materia. En ese sentido, dichas casas de estudios han estructurado cursos en períodos regulares, especialmente, la primera de ellas, que dictó en el Perú conjuntamente con el Centro Internacional de Administración y Comercio (CIAC) el diplomado Negociaciones. Asimismo, algunas instituciones gremiales se unieron a este esfuerzo, como la Cámara de Exportadores de Rosario.

En 1986, la Universidad de Brasilia creó la maestría en Relaciones Internacionales y luego el curso de posgrado Lobby, con énfasis en negociaciones políticas y comerciales internacionales. Este curso se dictó en 1987 y estuvo dirigido por el profesor David Fleischer, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Secretaría de Planeación del Gobierno del Brasil. Posteriormente,

en 1989, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la prestigiosa Universidad de Sao Paulo crearon el Instituto de Negociaciones Internacionales, que dicta un curso anual dirigido a abogados, economistas, diplomáticos y administradores de empresas. También se deben mencionar los cursos de Negociaciones Internacionales que se realizan en las Universidades de Sao Paulo (USP), la Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo y en el Instituto de Estudios de Comercio y Negociaciones Internacionales.

En Chile, la Universidad del Mar y la Universidad Católica de Valparaíso también han enfrentado activamente estos temas y propiciado algunas actividades internacionales. La Pontificia Universidad Católica de Chile dicta Negociación Diplomática en su Instituto de Ciencias Políticas; Negociación Internacional, en la maestría de Relaciones Internacionales y administra un diplomado en Negociaciones y Mediación. La Universidad de Chile tiene un diplomado de Negociaciones Económicas Internacionales en su Instituto de Estudios Internacionales; en tanto que la Universidad Adolfo Ibáñez desenvuelve la materia Negociación y manejo de crisis en su maestría de Economía y Políticas Públicas. Muchos de sus profesores son expositores internacionales sobre la materia y sobre aspectos vinculados con el comercio internacional.

En Colombia, la Universidad Tadeo Lozano fue pionera en el desarrollo de seminarios sobre esta materia, así como la divulgación de trabajos prácticos. También es bueno mencionar a la Universidad Sergio Arboleda que ha iniciado la publicación de una revista sobre arbitraje, que incluye algunos estudios sobre la negociación como mecanismo de solución de controversias. La Universidad Javeriana tiene un diplomado en Negociaciones, al igual que la Universidad Autónoma de Colombia.

Costa Rica posee tres universidades que exponen la materia: la Universidad Estatal a Distancia, dentro de sus bachilleratos en Técnicas de Negociación Internacional; la Universidad Internacional de las Américas, en su Facultad de Ciencias Sociales y la Universidad para la Cooperación Internacional en su bachillerato en Negocios Internacionales, desarrolla el curso Negociación, mediación y resolución de conflictos.

En la Universidad Nacional Autónoma de México y en la Universidad Iberoamericana se dictan cursos sobre negociaciones internacionales desde 1989. Igualmente, la Universidad de Monterrey tiene un taller de manejo y solución de conflictos. La Universidad de la Salle Bajío posee especialidad en negociación jurídica; en tanto que el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente dicta Negociación Profesional.

Panamá ha introducido la materia a nivel de maestría en el área de Administración de Negocios y de Gestión Turística Internacional en el campus de la Universidad Latina de Panamá.

En el Perú, el tema ha sido tratado de manera esporádica por la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN), sin que exista aún un curso regular. En 1994, la Academia Diplomática del Perú dictó un curso de extensión para sus diplomáticos de nivel superior que luego ha sido incluido en el plan de estudios de su maestría. A partir de 1995, el Centro Internacional de Administración y Comercio (CIAC) ha desarrollado el diplomado internacional Negociaciones, que hasta la fecha ha tenido seis versiones. Igualmente, desde 1998, en la Universidad San Ignacio de Loyola se dicta un curso sobre negociaciones en pregrado y en la maestría de Administración. La Pontificia Universidad Católica del Perú en el año 1996 desarrolló, por primera vez en el Perú, la teoría de los juegos dentro del curso Temas de Derecho Mercantil, dictado en su facultad de Derecho. En el año 2000, el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), dentro de su curso regular de Defensa Nacional, introdujo la asignatura Negociaciones y teoría de los juegos. Posteriormente, la Escuela Superior de Guerra Naval de la Marina de Guerra del Perú, en el primer semestre del año 2002, introdujo la asignatura Negociaciones, teoría del conflicto y teoría de los juegos en su curso anual de Estado Mayor.

En cuanto a la producción intelectual sobre temas específicos, debemos mencionar que esta aún es bastante escasa. Los países en los cuales se han publicado trabajos destacables sobre el asunto no llegan a la decena y son Argentina, Brasil, Colombia, México, Paraguay y Perú.

La OEA y la Fundación Getulio Vargas (Río de Janeiro) poseen la mejor y mayor cantidad de trabajos teóricos y de casos prácticos sobre negociaciones comerciales internacionales, papel del mediador, fórmulas de negociación, técnicas aplicadas a los contratos, así como una metodología para negociar en los grandes foros internacionales.

Además de estas esporádicas y aisladas experiencias, los ministerios de Relaciones Exteriores, de Comercio Exterior y de Economía de América Latina están interesados en establecer cursos formales de negociaciones que ayuden a transmitir a las nuevas generaciones de empresarios, diplomáticos, miembros de las Fuerzas Armadas y funcionarios de la administración pública, las experiencias adquiridas por sus dirigentes. De igual manera, las instituciones gremiales, como las cámaras de exportadores y las sociedades de industrias, buscan formar equipos de negociadores que puedan asistir a las rondas de negocios y a los foros internacionales con el ánimo de abrir nuevos mercados.

Por otro lado, los bancos, en razón de la mayor competencia y dentro de las nuevas técnicas del llamado «*marketing* bancario», están desarrollando cursos de capacitación para sus funcionarios, operadores y los llamados «sectoristas», quienes atienden directamente a clientes, o a sus «ejecutivos de cuenta», con el fin de comercializar los

nuevos productos de la banca y la recuperación de créditos. Pero, sustancialmente, las grandes transnacionales y las empresas latinoamericanas están capacitando a sus dirigentes para atender los requerimientos de los mercados y las exigencias de los países que tienen un claro objetivo de desarrollo, a partir de inversiones que fortalezcan su formación tecnológica y abran nuevas oportunidades laborales.

## CAPÍTULO II

### EL PROCESO DE UNA NEGOCIACIÓN

**G**estar una negociación significa desarrollar un plan. Su proceso no es una acción espontánea ni una expresión involuntaria: es un mecanismo con características propias que debe ser respetado para lograr un buen entendimiento entre los sujetos. Debemos considerar dos situaciones: las fases a través de las cuales transcurre la negociación, que son connaturales a toda comunicación y el proceso mismo que involucra el plan negociador y las distintas partes o etapas que lo integran y que se deben programar y prever para que la negociación sea efectiva y eficiente.

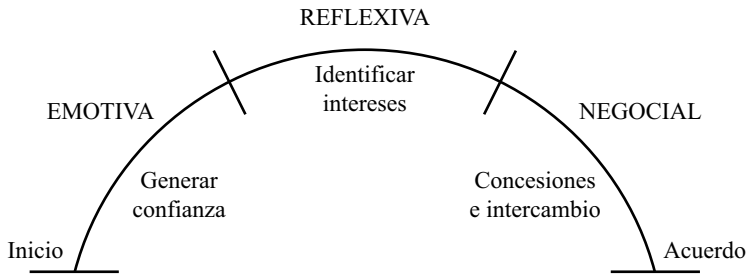
#### 1. FASES

Las negociaciones se desarrollan dentro de una serie de fases del comportamiento que se articulan en el tiempo de manera sucesiva. El contacto inicial de dos personas o más está siempre cargado por la emotividad, pues cada una de ellas pretende agradar, sorprender o impresionar a la otra: es la fase emocional. Luego se pasa por una fase reflexiva, cuando los sujetos se plantean las razones y motivaciones por las cuales se están reuniendo o expresan interés por mantener vínculos y características de cada uno. Finalmente, se llega a la fase negocial, en la cual se busca conseguir objetivos compartidos y se intenta que las partes de mutuo acuerdo, y con el mismo propósito, establezcan líneas de conducta duraderas y provechosas.

Cuando se trata de enfrentar controversias en la búsqueda de una solución se hace necesario identificar estas fases, sobre todo la inicial, ya que los sujetos están bajo una fuerte carga emotiva que les impide ver las posibles soluciones y avizorar las ventajas de resolver una controversia.

Podemos graficar las fases, concibiendo la negociación como un arco de tres tramos (véase el gráfico n° 3), donde el primero representa el área emotiva, en la cual se busca generar la confianza; luego, el segundo tramo es la fase reflexiva, en la que se detectan los intereses; y, finalmente, la fase negocial en la que se suscitan las concesiones. Estas fases se deben respetar y entender para conseguir un acuerdo estable. Ello implica que los temas se vayan planteando según la etapa que se está desarrollando.

Gráfico N° 3. Fases de una negociación



### 1.1 Fase emotiva

En este primer tramo los sujetos solo se mueven a partir de impresiones y emociones. Es el tanteo, en el que no se pueden establecer líneas de comportamiento pues los sujetos están alterados por un conflicto, por un daño ocasionado por el otro o por una percepción del negocio o la situación que aún no resulta clara o no está bien definida. También puede ocurrir que, frente a un objetivo común, se tengan percepciones distintas. Este tramo será tanto o más dilatado en razón de la cultura de los individuos. En esta fase no es aconsejable plantear los aspectos medulares de la negociación; en todo caso, puede servir para identificar a las partes, conocer sus posiciones, el grado de compromiso y el poder que tienen para decidir o comprometerse. Lo que se debe intentar es crear un ambiente de confianza para que el proceso continúe. No es recomendable abordar desde un inicio el conflicto mismo o la posible solución, ni tampoco hablar del precio, penalidades o restricciones, porque esto separa a las personas, ni tampoco de nuestros intereses o propósitos e intenciones.

En este primer tramo el negociador buscará generar el ambiente de confianza que brinde ánimo a las partes a continuar dentro del proceso, enfrentar sus divergencias, realizar proyectos que requieren de la intervención de terceros o vislumbrar una decisión dentro de un conjunto de alternativas.

La confianza se construye a partir de la voluntad y capacidad de escuchar a las partes todas sus pretensiones o reservas. El escuchar se convierte en la actitud más conveniente para que un individuo confíe en otro. Por ello, es aquí donde se deben registrar todos los reclamos, todas las ideas, todos los cuestionamientos, sin proponer fórmulas de solución, pues ello aleja a las partes.

En esta fase nadie se compromete. El único compromiso es escuchar. Incluso para preparar una agenda inicial se debe empezar por oír cualquier idea, por descabellada que sea; pues ello incluso nos puede permitir conocer, más tarde, cuáles son los intereses ocultos.

Solo a partir de un clima de confianza se podrá pasar a la segunda fase: la de la actitud reflexiva. Si no se agota esta fase no se puede articular ninguna negociación. El clima previo y fundamental es la construcción de la confianza, por ello es que este período puede durar meses o años, en algunos casos, como es la situación de las negociaciones políticas internacionales o los mecanismos de los tratados. En otros tipos de negociaciones, como el caso de los conflictos vecinales, pueden durar semanas, pues el intercambio es más dinámico y el ámbito más reducido.

En los casos de las negociaciones policiales cuando la Policía establece contacto con los secuestradores y hay rehenes de por medio, es aconsejable que inicialmente esta se dedique solo a escuchar las pretensiones de los secuestradores. Ellos tienen una gran necesidad de conversar, de exponer sus sentimientos encontrados a alguna autoridad, en medio de su autoaislamiento, y su aparente logro sin recompensa moral, económica o de simpatía. Los secuestradores y los rehenes están totalmente aislados y necesitan de alguien que los escuche. Más que exponer fórmulas de arreglo por parte de la Policía es menester que esta preste oídos a la aparente justificación de la otra parte. De allí es que recién se podrá escalar al segundo tramo del arco del proceso: la etapa reflexiva.

## 1.2 Fase reflexiva

La segunda fase es la reflexiva. En ella los sujetos deben entender que su intervención tiene el propósito de generar mutuo provecho y beneficios recíprocos.

Aquí es donde los involucrados deben entender que su intención es «hacer crecer el pastel», vale decir, buscar no solo un mayor provecho personal, sino incrementar las ventajas y conveniencias para que cada uno vea satisfechas sus pretensiones. En esta fase se ha de buscar identificar los intereses subyacentes. Hay que tener visión de futuro, con el fin de proyectar la relación hacia un horizonte dilatado de tiempo. De hecho, en una negociación destinada a enfrentar un proyecto conjunto, solo el sentarse a articular los intereses es ya un logro, pues las partes por lo menos identificarán esos propósitos o las causas de su conflicto. En el caso de emplear la negociación como un mecanismo que facilite la solución de controversias, esta etapa permite conocer el fondo del asunto, e incluso cuando no se llegue a una solución definitiva, el hecho de identificar el conflicto es un éxito del proceso.

Si estamos ante una operación comercial se puede manifestar el volumen de una venta, las condiciones de entrega, las garantías, los plazos; como también las necesidades, las exigencias de uso, la protección de marcas, pero no las cláusulas penalizadoras, así como tampoco el precio.

En esta fase se pueden exponer nuestras posiciones y descubrir, a través de las preguntas de la paráfrasis, cuáles son los intereses ocultos y nuestras intenciones.

En las controversias estudiantiles, laborales o familiares, muchas veces la agresividad está en razón de los intereses no escuchados por quienes tienen el rol de autoridad. Ese abismo que se crea debido a espacios generacionales que no entienden los nuevos comportamientos de los discentes, los subordinados o los gobernados, ocasionan una presión grupal y social que se expresa con malestar y a veces con violencia. El identificar tales intereses es tarea de una reflexión que ha requerido previamente de un ambiente de confianza.

### 1.3 Fase negocial

La tercera y última fase es el período en el cual se adoptan los acuerdos y las decisiones, después de que los sujetos se han conocido y consideran que los puntos de coincidencia a los cuales llegan son beneficiosos para ambos. En esta última fase hay que reconocer y admitir los intereses y enfrentar el conflicto o el objetivo común con visión de futuro. Algunos trabajos acerca del tema consideran que la negociación es un proceso directo al cual se llega solo a partir de las técnicas; sin embargo, la ciencia de las comunicaciones nos enseña a apreciar que hay dos aspectos previos: aquel que ya describimos como emotivo y el que se refiere al entendimiento inteligente de intereses que se da en la etapa reflexiva.

Aquí es donde se deben esbozar las alternativas de solución, de acuerdo o la toma de decisiones. Cuando se tiene varias alternativas el rechazo de una de ellas por la otra parte no produce desazón pues se puede replantear con otra.

Durante este periodo, con una relación más madura, se pueden hacer concesiones recíprocas, pues se mira hacia adelante. En esta etapa se puede hablar de precios y sanciones, indemnizaciones y reparaciones. Es la etapa madura y previa al acuerdo en la que después de un intercambio de informaciones entre las partes se llega a puntos precisos y claros, comprendiendo las distintas percepciones de los sujetos, superando sus términos y desencuentros y enfrentando hacia futuro la relación sea comercial, vecinal, familiar o financiera. Es la plena comunicación o la confirmación total de un entendimiento o disenso.

El final de esta fase nos lleva a una conclusión que debe ser realista, práctica y posible. No necesariamente un acuerdo, puede ser también un disentimiento desde que este permita descubrir cuál es el problema real que puede ser tratado de un próximo proceso.

## 2. EL PROCESO

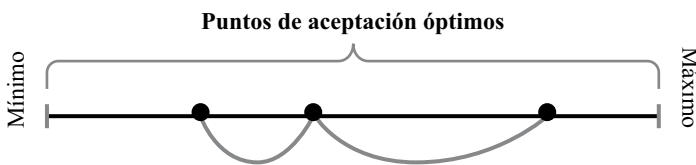
Muchos sociólogos, administradores de empresas y abogados han apreciado que el proceso de negociación parece progresar a través de etapas. Aunque es imposible

imponer un modelo de estructura rígido, los negociadores que recién se inician deben cuidar que su comportamiento en este campo siga un método o procedimiento apropiado para llegar a acuerdos mutuamente compartidos. Dicho proceso está signado por una combinación de tres elementos básicos: objetivos, misión y plan.

## 2.1 Objetivos

Ninguna negociación es eficiente y fructífera si las partes no han diseñado, antes de ingresar en ella, sus objetivos. Estos reflejan lo que los sujetos buscan y anhelan. Es lo que se pretende obtener o conseguir o se intenta enfrentar. Deben establecerse fijando un mínimo, por debajo del cual es muy costoso sostener el acuerdo, y un máximo, por encima del cual la otra parte se desalentará e incumplirá el acuerdo (véase el gráfico n° 4). En la medida en que los objetivos sean cuantificables el proceso se facilita. Mientras podamos hacer un esfuerzo por establecer los mínimos y máximos de cada uno de nuestros objetivos, habremos alcanzado flexibilidad, ya que el acercamiento hacia un punto de coincidencia será más fluido en la medida en que el espacio entre el mínimo que esperamos soportar y el máximo que anhelamos obtener sea mayor. Esto permitirá oscilar entre puntos aceptables, aunque con diferentes grados de satisfacción.

Gráfico N° 4. Margen de negociación



Al cuantificar los objetivos, estamos dando un valor —no siempre monetario— al mínimo y al máximo, con el fin de hacer flexible el proceso. Indudablemente es más fácil establecer un precio mínimo y uno máximo en el caso de operaciones mercantiles, pues los temas son el precio, cantidad, condiciones, penas y retribuciones; pero cuando se trata de tratados internacionales se hace más difícil, como lo es cuando estamos frente a un secuestro o un conflicto familiar de alimentos o tenencia familiar.

«Cuando fijamos nuestra atención en otras aplicaciones (tales como las negociaciones de tratados internacionales) el reducir todo a dinero puede no resultar conveniente ni atractivo. Es probable que resulte más fácil trabajar con algún tipo de sistema de puntuación abstracto»<sup>1</sup>. Esto se debe a que están en juego otras cuestiones de tipo

<sup>1</sup> Raiffa 1996: 152.

político, interés de alianza estratégica con otros países, aspectos tecnológicos, temas limítrofes no resueltos o equilibrio de inversiones. En ese caso es aconsejable establecer una calificación específica. Para ello se otorgará un puntaje a cada aspecto de la negociación que nos parece más importante para nuestros intereses básicos. Es decir, un sistema de puntuación valorativo, no en moneda, que se asemeje a los criterios de puntuación que se establece en el caso de las licitaciones públicas, según el interés del contratante. Un valor expresado en números, del uno al cinco, o del uno al diez, respecto de cada cuestión. Al final se podrá establecer un puntaje total, como la sumatoria de cada ítem, o únicamente optar por cada asunto según la escala predeterminada, tema por tema.

Los objetivos, obviamente, deben ser reales y referirse a lo que esperamos conseguir. Su cuantificación, a través del mínimo y máximo, será nuestro margen de negociación y lo que nos facilitará la flexibilidad en todo el proceso, pues todo acuerdo dentro de la banda ideal trazada entre un mínimo y un máximo será un buen acuerdo.

Algunos pensarán que en una compraventa internacional el exportador solo debe tener presente —en cuanto al precio— un objetivo mínimo y que el máximo es todo aquello que pueda obtener del comprador. Sin embargo, esa no es una negociación comercial. Puede ocurrir que hoy, efectivamente, estemos sacando la mayor ventaja posible del importador, pero como este a su vez compra para revender, llegará en algún momento a descubrir que tales acuerdos en la relación comercial son desventajosos e interrumpirá el flujo mercantil o, en el peor de los casos, romperá los acuerdos de un contrato porque le será más conveniente incumplirlo que seguir obligado a aquello que le ocasiona perjuicio.

En los contratos de comercio internacional el incremento de las ventas es un fin permanente de la relación, de la misma manera que el importador busca revender a terceros para percibir su margen de lucro, que irá *in crescendo* en la medida en que se repita la operación. Es decir, se estará haciendo un mercado cuando se reiteren los actos de comercio. Tal vez el lucro del exportador no se consiga en la primera operación sino en las subsiguientes, en tanto que el comprador obtendrá una mayor rentabilidad si la demanda interna de la mercancía se incrementa<sup>2</sup>. En otras palabras, se estará haciendo crecer ese «pastel hipotético» en el cual tienen interés las partes. Por otro lado, no toda operación mercantil busca un lucro económico inmediato; podría tratarse de una estrategia destinada a abrir nuevos canales de comercialización o desplazar a la competencia de un mercado y, en ese caso, el precio tiene una importancia secundaria. Muchas de las prácticas desleales del comercio internacional se basan en objetivos distintos al precio, como crear la simpatía de los consumidores, desplazar del mercado a la competencia, penetrar con nuevos productos, generar lealtades a la marca u origen del producto.

---

<sup>2</sup> Sierralta Ríos 1991: 137.

De igual manera en las controversias políticas, vecinales o gremiales los elementos que están en juego son difíciles de cuantificar, como en el campo político, la formación de alianzas para gobernar frente a la exigencia de distribución de ministerios o cupos en las listas parlamentarias; o en el ámbito de los intereses vecinales la necesidad de mayor seguridad, áreas verdes y menor pago de gabelas o arbitrios; o la actitud de los gremios sindicales respecto de mayores sueldos y salarios frente a las exigencias de competitividad laboral de las empresas. En todas ellas es difícil su cuantificación, pero se hace necesario para que las partes confluyan en acuerdos benéficos.

Es recomendable, entonces, fraccionar el objetivo principal en varios menores, darles una categoría a cada uno asignándoles un valor —del uno al cinco o del uno al diez— y luego establecer los puntos mínimos y máximos.

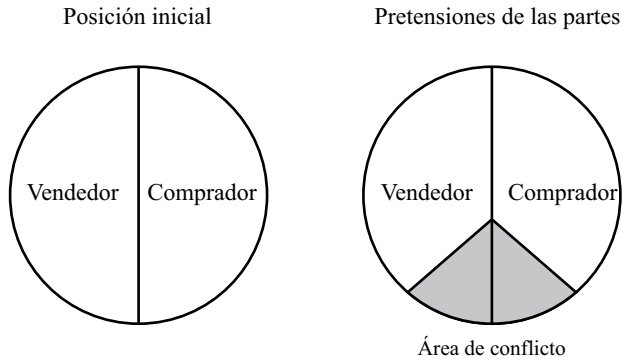
Conviene hacer un distingo entre negociación y regateo. La primera, repetimos, es una técnica y arte destinado a conseguir objetivos en el largo plazo; el último es una técnica en un momento determinado, es decir, en el presente. El regateo pone a las partes frente a intereses opuestos, dado que, mientras más obtenga una de ellas, menos obtendrá la otra y, con frecuencia, las dos quieren lo máximo que se pueda obtener, lo que lleva casi siempre a resultados estériles o conclusiones ventajosas para una sola de las partes.

En una operación comercial no solo está en disputa el precio de la mercancía o el monto del contrato; puede estarlo el tiempo, como es el caso de los contratos de financiamiento o en los contratos de *leasing*, e incluso en las promesas de matrimonio, en que las partes tienen intereses en diferentes períodos: algunos querrán un plazo más largo y otros uno más corto. Igualmente en las negociaciones laborales el incremento de la remuneración será más urgente en el corto plazo sacrificando montos en el largo plazo con más ventajosas promesas. Las expectativas son mayores en el corto plazo. Por otro lado este tipo de negociaciones se deben ampliar a otros aspectos, como el reconocimiento público, becas de estudios para los hijos de los trabajadores, premios o cobertura de nuevas plazas con los hijos de los empleados antiguos.

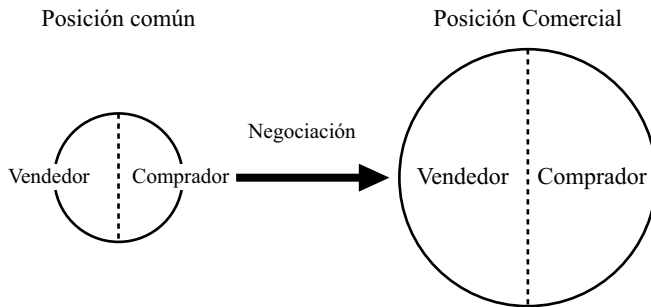
Si graficamos el regateo veremos que este parte de un «pastel hipotético» con un tamaño preciso, pues se da en un tiempo determinado y presente. Las partes querrán partir ese hipotético pastel tratando de obtener siempre una tajada mayor. Y allí es que ocurre el conflicto, porque esa tajada mayor solo se puede obtener a costa de la otra parte, pues el pastel no ha crecido ni crecerá (véase el gráfico n° 5).

En efecto, en un regateo los sujetos parten de un «pastel hipotético» a repartirse, buscando obtener la mayor tajada posible. Si ello continúa así, es posible que los sujetos terminen por separarse o hasta entrar en total disenso. Sin embargo, si lo que buscamos es, más bien, repetir el acto y obtener lucros en la medida en que reiteramos la operación, entonces «habrá crecido el pastel» (véase el gráfico n° 6) y estaremos obteniendo beneficios por tajadas frecuentes, como sería ofrecer estabilidad laboral frente a un inmediato incremento salarial.

**Gráfico N° 5. El regateo**



**Gráfico N° 6. Haciendo crecer el pastel**



Esta situación es más clara cuando la planteamos en un medio ambiente comercial, pues si deseamos crear un mercado no es posible plantear el regateo que está esbozado para un tiempo presente, en tanto que formar un mercado requiere un plazo dilatado. Se debe considerar que ello depende de una relación en el mediano o largo plazo. Aquí es donde es válido el principio de «mirar hacia el futuro» por dos razones: primero porque no existe un pasado, se piensa construir recién una relación comercial y en segundo lugar, porque la vinculación entre las partes y su voluntad de mantener la relación depende de un horizonte de tiempo que asegure mutuos beneficios.

En otras situaciones los objetivos han de tener presente los precedentes, principalmente en las relaciones políticas internacionales. Los objetivos son delineados en mérito a lo nuevo que se está construyendo o al reestablecimiento de una relación perturbada por un conflicto.

En el caso de las cuestiones familiares, por ejemplo, cuando se trata de una pretensión de alimentos se puede precisar un mínimo y un máximo para no alterar la

relación con pedidos exorbitantes. También es viable marcar límites en una acción indemnizatoria, e incluso en la reparación de daños. De esa manera, los sujetos se pondrán en los zapatos de la otra parte y lograrán precisar razonablemente sus pretensiones, haciendo más flexible el proceso.

Los objetivos, a su vez, deben estar jerarquizados para establecer un orden, sin que esto signifique que, a partir de esa enumeración, deban ser discutidos y resueltos, pues eso dependerá de la vivencia y las circunstancias mismas de la negociación. La relación detallada y ordenada de los objetivos permite disponer de un cuadro a partir del cual se podrán hacer las concesiones, pues se habrá determinado con anticipación cuáles son los objetivos más importantes o prioritarios para las partes.

## 2.2 La misión

La misión es lo que se cree fehacientemente que se puede hacer para convertirse en un elemento importante dentro del mismo proceso negociador, y cómo las alternativas pueden considerarse y articularse para conseguir un objetivo, solucionar un problema o adoptar una decisión.

Este elemento es más fácil de observar cuando se trata de cuestiones que involucren a empresas, instituciones o países. En efecto, la misión frecuentemente revela muchos de los componentes de la estrategia de la empresa, lo cual ayuda a explicar por qué las compañías o los países actúan de la manera como lo hacen. La misión es la determinación de los pasos a seguir para el futuro y los cambios que se suscitarán frente a determinados acuerdos o conclusiones.

Revisar los componentes de la misión de la persona, institución, empresa o país debería ser un proceso formal y justo, sobre todo si se trabaja o negocia en equipo. Al analizar todos los elementos que lo conforman, el equipo tiene la oportunidad de observar cómo lo que aprendieron encaja perfectamente en el proceso de negociación. Es importante que el negociador tenga siempre presente su cultura organizacional al analizar y, posiblemente, al hacer cambios en el lineamiento de la misión, cuyos componentes varían inevitablemente en tono y estilo<sup>3</sup>.

La misión debe estar plasmada en documentos meticulosamente elaborados, bajo el cuidado de analizar el propósito de cada frase utilizada. Cuando este lineamiento sea examinado de dicha manera, será más claro identificar las características de la misión que tiene el negociador, la empresa, gremio, asociación, institución o país, según sea el caso. Así, se tendrán en consideración los valores y la cultura, los clientes y los mercados, los productos y servicios, los accionistas y directivos, la tecnología y, finalmente, la imagen pública.

---

<sup>3</sup> Sierralta Ríos 1998: 1373.

El negociador o el equipo debe examinar cuidadosamente el lineamiento de la misión institucional, gremial, empresarial o nacional para identificar aquellos puntos que deberían ser modificados o cambiados. También se incluye, por supuesto, la misión individual cuando se trata de negociar un ascenso, salario, renuncia o ingreso a una empresa, partido político o gremio. Cada punto debe ser discutido y comprendido en su totalidad; vale decir, desde lo más simple hasta lo más complejo. En algunos casos esta misión incluye la interacción de varios sectores como pueden ser los industriales, los importadores, los proveedores de servicios, el Estado, los consumidores y la población en general en donde deberán articularse distintos intereses. Así, por ejemplo, los conflictos vecinales que involucran el interés de los residentes más cercanos, la municipalidad, los transportistas y las empresas de servicios públicos cuando se trata de obras urbanas o zonificación de expansión.

Pero no es suficiente diseñar la misión: también tiene que ser aceptada. Quienes están involucrados en la creación del credo de la misión deben sentirse identificados y convenir en ella. Si la alta gerencia o dirección elabora una misión retórica, el negociador o el equipo no alcanzarán las metas trazadas. Aun cuando la alta gerencia esté ampliamente comprometida, ninguno de los miembros del equipo negociador logrará aceptar o asimilar los esquemas de negociación, incluso puede tomar cierto tiempo antes de que todos logren hacerlo, dado que también deberán modificar sus puntos de vista actuales. Es preciso identificar perfectamente los objetivos y la misión para que el proceso y el esfuerzo sean auténticos. Mientras mayor sea la identificación entre los negociadores o los diferentes sectores comprometidos y su misión, mayor poder negociador se tendrá y más legítimo serán los acuerdos.

La misión en el campo deportivo es lo que con frecuencia se llama «el amor a la camiseta», la identificación con la empresa, el grupo social o la identidad nacional. En la medida en que los sujetos estén identificados le pondrán el calor y el respeto a la articulación de las tácticas en el proceso, caso contrario la posibilidad de desdeñar sus propios objetivos o el grupo a quien representan será no solo posible sino una consecuencia inevitable.

### 2.3 El plan

Es el esquema detallado que las partes deben diseñar para cumplir con los componentes del lineamiento de la misión y de sus objetivos. Este conjunto de acciones está destinado a conocer al otro negociador y preparar el momento en que se expondrán los intereses.

También se conoce como «formulación de la estrategia». Es evidente que quien planea, piensa y establece una metodología para actuar tiene más ventaja que aquel que lo deja todo a la aventura o a la improvisación. El planear y diseñar una estrategia por adelantado proporciona siempre buenos resultados, pues se piensa dos veces.

A veces el plan debe incluir una serie de acciones previas, como en el caso de las negociaciones que buscan obtener objetivos que requieren la intervención de otras personas o grupos. Así, por ejemplo, en los cambios organizacionales es aconsejable que el proyecto antes de ser expuesto en la mesa sea conocido por los grupos que estarán involucrados. Ello se podrá lograr anunciándolo previamente a los trabajadores, funcionarios, directivos y colaboradores. Incluso visitándolos y solicitándoles ideas y sugerencias que pudieran servir para mejorar el proyecto, de tal manera que al momento de exponerlo sientan que ello también es fruto de su aporte y no lo reciban con sorpresa

Sin embargo, por más que se detalle lo que ocurrirá en la mesa de negociaciones, nunca podrán conocerse todas las tácticas e información de la otra parte; lo único que puede conocerse plenamente son las propias. En efecto, a pesar de tener un buen plan, hay que estar predispuesto a reaccionar rápidamente frente a situaciones imprevistas. No es recomendable dejarlo todo a los instintos o al talento y habilidad negociadora, por mejores condiciones innatas o adquiridas que se tenga. Al igual que un excelente y experimentado actor debe planear y ensayar miles de veces un diálogo o monólogo, no se debe bloquear cierta espontaneidad para improvisar en el momento o función en la que actúa. Los actores tienen actuaciones diferentes con un público escolar, profesional o de jubilados; incluso hasta el día y la función influyen en el desempeño, pues cambian los espectadores y el clima; en este caso, los negociadores y el lugar.

El exacerbado sentido de la competencia en el campo empresarial —y en los negocios en general— ha llevado a entrenar a los ejecutivos y funcionarios de las empresas a prepararse para enfrentar y defender posiciones extremas. El sentido de dominio y supremacía del mercado lleva, con increíble frecuencia, a situaciones límites. No es extraño que los cursos en las escuelas de posgrado en administración, que llevan la asignatura de manejo de crisis, incidan en el entrenamiento en un área crítica de posiciones extremas. Tal formación crea el prototipo de negociador agresivo e intolerante, interesado solamente en convencer a los demás de que él está en la línea correcta. Cuando así sucede en el ámbito de las negociaciones políticas, económicas y comerciales internacionales es que estamos en un escenario de dominación más que de negociación. Tales circunstancias no fomentan un sentimiento de cooperación entre las partes; por el contrario, de hecho y con frecuencia suscitan una reacción contraria y los resultados —cuando los hay— son estériles y poco duraderos.

Un hecho curioso y generado por estas posiciones extremas es el surgimiento posible de un elemento nuevo: el conflicto suscitado por la posición intolerante, distinta de los objetivos que las partes tenían antes de sentarse a negociar. Aparece, entonces, la necesidad de diseñar una estrategia para resolver ese nuevo conflicto, con lo que se deja a un lado el objetivo inicial que dio origen a la negociación. Entonces, el propósito primigenio de entablar una negociación hacía la búsqueda de objetivos comunes

o la solución de un conflicto determinado se convierte en una negociación en la que primero tenemos que resolver el conflicto generado por la posición dominante y dejar a un lado la cuestión inicial que nos hizo ir a una mesa de negociaciones.

Tales circunstancias demuestran las ventajas de formular una estrategia coherente para cualquier tipo de negociación, ya sea que la iniciemos individualmente, en grupo, actuando por nosotros o representando a una empresa o gremio. Resultará más compleja si se trata de una negociación internacional en la cual están involucrados diferentes agentes, como el Estado, las empresas, las instituciones sociales intermedias —gremios industriales o sindicatos— y las empresas facilitadoras o grupos financieros.

Al operar en los mercados externos, el Estado y las empresas, a su vez, solo son una pieza dentro del sistema internacional que ha tenido una dinámica evolución a partir del decenio de 1960 en el intercambio de bienes y servicios, y desde el decenio de 1970 en el incremento significativo de los flujos financieros y las corrientes de inversión hacia los países emergentes del sudeste asiático y, con menor proporción y más recientemente, hacia América Latina.

Esta favorable actitud internacional y el crecimiento vertiginoso de la tecnología de la información han determinado también la creciente necesidad, por los países latinoamericanos, de elaborar un sistema de negociación en economía internacional. Esto se lleva a cabo en foros bilaterales o multilaterales, que propician no solo la apertura de nuevos mercados para sus productos manufacturados y algunos servicios, sino también una adecuada y provechosa utilización de las corrientes de inversión orientadas al desarrollo de los países receptores y no únicamente hacia un mercado especulativo, como ha sido la característica de la captación de inversión extranjera directa durante el decenio de 1990. Además, se precisa de una escuela de negociadores comerciales para el intercambio de nuestras materias primas, en razón de la cooperación internacional y el propósito de resguardar marcas o denominaciones de origen, y así proteger o preparar al país frente a la creciente influencia del sistema financiero internacional, que no siempre coincide con la obtención de los objetivos económicos nacionales.

El sector comercial externo constituye una fuente significativa de crecientes oportunidades económicas, pero además es una variable exógena que demanda especialistas y el desarrollo de estrategias para actuar en un mundo donde los países latinoamericanos tienen poca capacidad de influencia global —a menos que se actúe en grupo— y la mejor estrategia es una previsión y un ajuste apropiado.

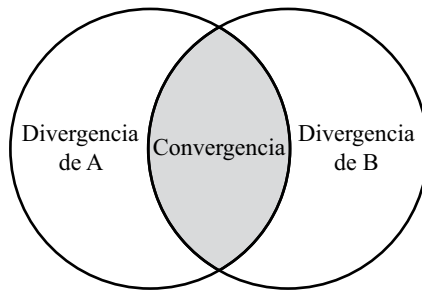
También el crecimiento de las poblaciones de cada uno de nuestros países conlleva aspectos que generan conflicto por la presencia de migrantes que llegan de diferentes regiones y culturas distintas, que son expresados en la vida de barrio, en la formación de pequeños negocios y en la utilización de las áreas recreativas de las ciudades.

De igual manera la vida política y la lucha por el poder conllevan a la búsqueda de objetivos partidarios que a veces no tienen en consideración los nacionales. Estos dentro de un horizonte determinado de tiempo por lo que crea un escenario confuso que debe ser aclarado por una negociación que tenga en consideración la misión del partido político, la del país y la de los diferentes gremios o grupos sociales organizados.

### 2.3.1 Estructura integradora

El plan debe considerar cuidadosamente las posiciones de cada una de las partes; pero también debe dedicar atención a la exploración de sus puntos comunes. Como en la explicación gráfica de la teoría de conjuntos, existe un área de convergencia y otra área de divergencia (véase el gráfico n° 7). Cada una de estas partes tiene una esfera de divergencia, pero, con certeza, las dos concuerdan en aspectos de interés u objetivos comunes.

Gráfico N° 7. Las áreas de convergencia y divergencia



Al incluir en el plan el área común —conjunto—, el plan será más razonable, puesto que se parte de un área de convergencia que puede ser la razón para sentarse a la mesa de negociación. Por ejemplo, en el caso de la negociación de los secuestros, cuando ya se ha hecho presente el poder y la fuerza de la policía o del grupo de acción militar que equilibra el área de interés, ya que la vida del secuestrado ha sido equilibrada en la negociación por la vida de los secuestradores. El plan asegura la presentación de los temas y asuntos colectivos desde el inicio del proceso y esclarece cuáles son los puntos de divergencia o los conflictos.

Toda negociación tiene áreas de convergencia y áreas de disenso, diferenciación o posiciones encontradas, lo que llamamos generalmente área de conflicto. Si un plan se concentra en el área de conflicto, significa que no damos importancia al aspecto que nos une y las ventajas que ello trae y, en consecuencia, no las resaltamos ni las tenemos presentes en el proceso, lo que solo exacerba las diferencias. Es necesario incluir y precisar, con igual énfasis, las diferencias y las coincidencias, que no tienen por qué ser preteridas en el plan.

El plan negociador, al igual que en el de cualquier actividad empresarial o de economía internacional, tiene en consideración las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas —lo que se conoce con la sigla PDOA— dentro de los problemas generales que la dirección de una empresa, institución, gremio o un país debe resolver en su empeño por entender el ambiente en el que el individuo, la empresa, el gremio o el Estado opera o piensa actuar.

Algunas de dichas potencialidades o debilidades pueden ser los antecedentes históricos en las relaciones anteriores de los individuos, de las empresas o entre los países. El aspecto cultural atraviesa, así, todas las partes del plan.

Si bien toda negociación debe ser planteada con visión de futuro o de cara hacia un futuro, y aunque ello es una perogrullada, pues no existen negociaciones para cambiar el pasado, debemos sacar las lecciones de la historia, debido a que esto nos permitirá ver cuáles son los límites de ese futuro y el grado de incertidumbre que tendrán los acuerdos o términos de un convenio a la luz de experiencias pasadas.

Los procesos más complejos, curiosamente, son aquellos en los cuales las partes —instituciones, gremios, sociedades y países— tienen experiencias históricas comunes, pues la forma y estilo en que estas se hayan vivido marcará la mayor o menor confianza en una relación con miras a futuro. Toda negociación debe reconocer el pasado pues si no se conoce la historia las sociedades volverán a repetirla. De tal manera que una buena negociación ha de auscultar la historia para no cometer los mismos errores y como tal llegar a nuevas áreas de conflicto.

Lo que ocurre es que, con frecuencia, la parte que mejor armado tiene un plan, pero sobre la cual gravita un pasado de incumplimiento o de traiciones, esboza el principio de la «visión de futuro» o «mirar hacia delante» para ocultar un pasado que afecta las relaciones o que pone en evidencia áreas de cuidado que es mejor no reconocerlas para no perjudicar aquellas otras que son de interés particular e inmediato. Sin embargo, esa situación debe ser objetivamente ponderada, principalmente en las negociaciones internacionales, para conocer las oportunidades y amenazas.

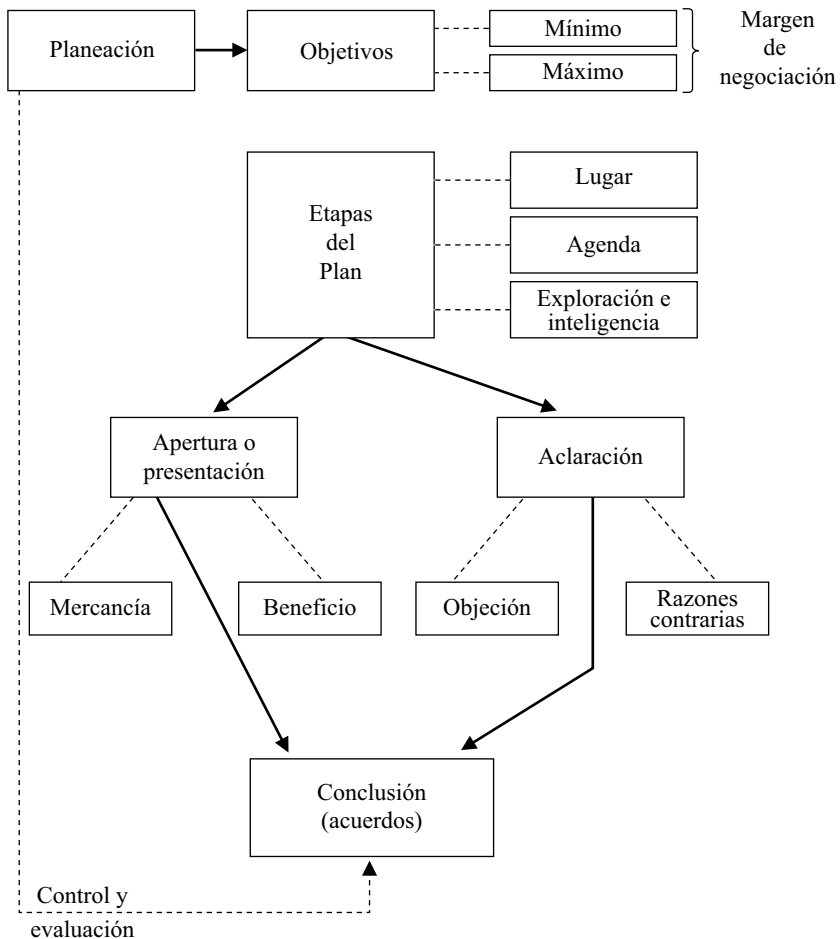
Como se ha señalado, las negociaciones pueden ser empleadas para obtener objetivos comunes, como cuando las organizaciones desean efectuar cambios o innovaciones, sea en su estructura formal o a través de la introducción de nuevas tecnologías. En este caso también se deben auscultar las posiciones de las partes —trabajadores, directivos, asesores— y las áreas de convergencia a fin de conocer las actitudes de cada una de ellas. Posteriormente se iniciará el proceso que en primera fase, la emotiva, deberá dedicarse a escuchar a las partes a fin de que admitan la necesidad del cambio, sin ir a detalles. Esta es la fase más larga, pues es la del descongelamiento de la estructura organizativa presente. El plan preverá cómo pasar a la fase reflexiva, en la cual se detallan los beneficios del cambio. Finalmente, el detalle —y la forma— constituirán la última fase.

El plan debe ser integrador y considerar las áreas de coincidencia, las posiciones distintas y los elementos de tales potencialidades, debilidades, oportunidades o amenazas, así como los precedentes históricos. Es decir, los hechos *ex ante*; para planificar el propio proceso o mecanismo de la negociación con una mayor realidad y sustento; sin que el entusiasmo lleve a nuevos desencantos.

### 2.3.2 Etapas del plan

Las etapas básicas de un plan de negociación (véase el gráfico n° 8) son cinco: margen de negociación, presentación o aproximación, aclaración, conclusiones y control o evaluación.

Gráfico N° 8. Plan negocial



- **Margen de negociación**

La negociación es un proceso que debe ser programado antes de su inicio y no durante el proceso. Es necesario, primero, tener claros los objetivos, los mínimos y máximos, ya que las oscilaciones entre los extremos permitirán que cada una de las concesiones se vaya intercambiando y, sin desalentar a los actores, pues muchas de ellas se moverán dentro de esa línea imaginaria trazada entre el mínimo y máximo de los objetivos. El margen es, entonces, el espacio entre el mínimo y máximo de los objetivos.

Cabe analizar las consecuencias de cada concesión y cuáles interesan en mayor o menor grado a la otra parte. Este último aspecto es crítico, porque lo que no es importante para nosotros puede ser fundamental para el otro.

El margen está dado por la línea imaginaria que une los objetivos mínimos y máximos, de donde podemos concluir que será buena una negociación en la medida en que lleguemos a acuerdos dentro de esa línea. Es lo que los griegos llamaban «el justo medio», es decir, el punto medio entre los dos extremos, que no siempre es la mitad o media exacta entre un mínimo o máximo<sup>4</sup>.

Para oscilar dentro de ese tramo es conveniente tener en cuenta algunas reglas:

- Precisar claramente nuestros objetivos y metas para poder tener la seguridad de que lo que hacemos o concedemos apunta a un objetivo que hemos hecho parte de nuestra acción.
- Descubrir los objetivos y necesidades de la otra parte y la importancia que tienen para su interés personal, su empresa, institución o país.
- Colaborar con la contraparte sin afectar los intereses de nuestra posición. Ello permitirá una relación positiva de negociación que tendrá resultados duraderos y satisfactorios para los sujetos. Recordemos que los actores pueden encontrarse en una próxima negociación comercial y las experiencias anteriores influirán en los nuevos procesos.
- La reciprocidad es una regla común en la vida diplomática y lo es también en las relaciones de negocios. No en el sentido de que «te doy algo para que tú también lo hagas», sino en el de crear un ambiente propicio. Se refiere, más bien, a una reciprocidad de actitudes, de cortesías, «soy educado, así que creo que la otra parte también lo es».
- Conservar datos y concesiones para aprovecharlos durante el transcurso de la negociación o en otra ronda de conversaciones.

---

<sup>4</sup> Sierralta Ríos 1993: 27.

- No es conveniente agotar todo en la primera parte: es aconsejable guardar provisiones para otras oportunidades.
- Valorar, si es posible, cada una de las concesiones. Como todo tiene un costo, conviene valorar las concesiones que se nos otorgan con aquellas que concedamos. Se debe tener presente, además, que las concesiones se intercambian, no se ofrecen gratuitamente.
- **Apertura o presentación**

La apertura es el período activo del plan, pues marca el inicio del proceso. En él se someten a consideración las intenciones que fueron detectadas en la etapa de obtención de informaciones preliminares, antes de sentarse en la mesa o sala de negociaciones. Es fundamental que ellas sean acreditadas, resaltando la forma en que satisfacen las necesidades y expectativas de la otra parte.

Un hecho fundamental, que se olvida con facilidad al actuar y también en algunos textos, es la naturaleza de las personas, ya que toda la ejecución del plan se realiza entre seres humanos y no entre instituciones, compañías, asociaciones o países. Ellos tienen emociones, valores profundos, diferentes procedencias, puntos de vista y patrones culturales distintos y, a veces, son impredecibles. Este aspecto humano es importante al iniciar la relación. El proceso que empieza aquí puede producir un compromiso psicológico tendiente a obtener un resultado mutuamente satisfactorio, pero también puede suscitar rechazo o, lo que es peor, desconfianza. Es una relación de trabajo en la que a lo largo del tiempo se construye la confianza, la comprensión, el respeto y la amistad. El deseo de las personas de sentirse satisfechas consigo mismas, y su preocupación por lo que los demás piensan de ellas, pueden hacerlas más sensibles ante los intereses del otro negociador<sup>5</sup>.

Esta interrelación de deseo, intenciones, e incluso de incertidumbres, nos lleva a sugerir algunos pasos para hacer efectiva la apertura y que pueda, en consecuencia, ser un buen prelude al entendimiento mutuo. Estos pasos son necesarios para generar confianza entre las partes.

Es normal que al iniciar un trabajo conjunto entre personas que antes no se han visto, estas se muestren algo tensas y se preocupen más por la parte formal, por la apariencia, que por los objetivos y propósitos de la reunión. Se sugiere que el negociador muestre interés por el interlocutor, que comente sus aficiones, su afecto por alguna manifestación del arte, deporte o cualquier expresión del conocimiento y haga preguntas sobre el propio local y ambiente, así como por la persona con la cual está hablando.

---

<sup>5</sup> Fisher y Ury 1985: 23.

En algunos casos, es recomendable que las primeras reuniones se realicen en un lugar informal —balneario, hotel o club— con el fin de que los sujetos se sientan en la mayor confianza y espontaneidad. Las ideas fluyen mejor en un ambiente distendido que en uno severo y rigurosamente formal.

Todo individuo puede estar muy interesado en alcanzar el éxito en una negociación o en los resultados, pero si el proceso o el desarrollo del trabajo resultan difíciles y áridos, quizá ni siquiera espere que las conclusiones sean de mutuo beneficio.

Las personas siempre buscan ser admitidas, aceptadas y reconocidas. Ello afecta la cantidad o calidad del rendimiento laboral, pero también requieren estar motivadas con la causa que asumen y la misión que los impulsará. Todo esto influirá en la actuación del negociador. Como señala Vinake, la motivación se define como «las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento»<sup>6</sup>. Por consiguiente, la motivación está influida por valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa que se desarrollan a lo largo del tiempo y guían el comportamiento del negociador.

Se debe tener presente que toda persona actúa dentro de estos lineamientos. Es inconveniente que en una negociación exista un solo punto de vista o creer que nuestra oferta es razonable y, en consecuencia, cualquier persona deba aceptarla. Vale decir, tener una sola opción para cada caso.

Los obstáculos que a menudo impiden continuar el proceso y avanzar a las siguientes fases son los prejuicios y la búsqueda de una sola respuesta. Todo prejuicio inhibe la imaginación, de la misma manera que los preconceptos nos condicionan desfavorable o positivamente frente a nuestros interlocutores. Para que la negociación sea efectiva se requiere un pensamiento claro y práctico. Es aconsejable inventar opciones de mutuo beneficio. La imaginación y la invención son elementos vitales y enriquecedores en el proceso.

Las negociaciones, aun cuando se conozca el motivo o causa que las origina, deben iniciarse con sentido explorador para que puedan fluir. Si se fuerza el ritmo se puede afectar la confianza, por eso es que algunas negociaciones internacionales duran varios años, como las rondas del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) o las negociaciones de límites territoriales. Es entendible este largo período por la propia naturaleza de este tipo de situaciones.

En la apertura se evitará hacer propuestas. Sin embargo, si resulta inevitable estas deberán hacerse de manera condicional. «Si aprendemos a distanciarnos condicionalmente de la primera propuesta que hacemos en una negociación, no tendremos

---

<sup>6</sup> Vinake 1962: 3.

problemas en la fase de intercambio en la que necesitamos todo el margen de manio-  
bra disponible»<sup>7</sup>.

Al inicio hay que ser lo más abierto y receptivo que sea posible, aunque algunos planteamientos pudieran parecer excesivos. No es aconsejable en absoluto criticar el lugar o las exposiciones que se hagan en las primeras sesiones. Lo que se puede plan-  
tear es diferir el tratamiento, pero no empezar criticándolo.

Si el primer obstáculo para el pensamiento creativo es la crítica prematura, el segundo es la terminación prematura. Si desde el principio se busca la única respuesta es probable que se esté evitando un proceso de toma de decisiones más prudente, en el cual se seleccione entre un gran número de posibles respuestas<sup>8</sup>.

Sin embargo, a pesar de los cuidados iniciales, no se eliminarán posibles *impasses*, obstáculos e incluso conflictos. La misma relación entre las personas suscita con el tiempo desgaste y situaciones urticantes. El hecho de que dos personas se coloquen frente a frente para tratar un asunto las lleva sin querer a una suerte de competencia. Es como correr deportivamente en un parque y de repente sentir que alguien que hace el mismo deporte se va acercando, entonces sentimos el impulso de acelerar el paso para no quedarnos rezagados. Buscamos sin querer la competencia o responde-  
mos a ella.

Es muy fácil encontrar situaciones donde los individuos compiten entre sí. En esas circunstancias, es probable que la solidez y la moral de las personas asciendan constantemente a medida que se avanza. Pero las posiciones opuestas entre los sujetos o grupos probablemente degeneren en altercados y hostilidad. En tales situaciones, el mantener o continuar forzosamente con una reunión en el mismo día puede, simple-  
mente, agravar el problema. Lo que comienza como un esfuerzo honesto por alcanzar una resolución rápida puede llegar a ser una demostración pública de la capacidad de cada negociador para superar a los demás en palabras y en ingenio<sup>9</sup>.

Los miembros de un equipo negociador se identifican estrechamente con su pro-  
pio producto y llegan a vincularse solidariamente con sus equipos, por tanto las probabilidades de resolución decrecen a medida que se desarrolla la moral de cada grupo más que a la inversa. Por otra parte, cuando no se está identificado con el equipo, los terceros encuentran fácil llegar a sus propios objetivos y califican algunos de planteamientos propios como mejores que de los otros.

Se sugiere la mayor comprensión, pues en la medida en que el comportamiento de cada uno es dictado por factores grupales, contribuye a una mayor objetividad.

---

<sup>7</sup> Kennedy, Benson y Millan 1999: 79.

<sup>8</sup> Fisher y Ury 1985: 69.

<sup>9</sup> Leavitt 1970: 290.

En consecuencia, si de alguna manera podemos identificar nuestros objetivos con los de los otros, quizá se logre un mejor resultado.

La simpatía o antipatía juega en esto un papel importantísimo. Ya sea la simpatía un proceso de «introyección afectiva» de una persona en otra, como sostiene Lipps, o una «reacción instintiva», como afirma Max Scheler, el hecho es que el fenómeno se da y se debe tomar en cuenta para seleccionar el equipo y las tácticas a emplear, según sean las personas con quienes se va a interactuar. El negociador dotado del don de la simpatía o de un buen carisma expande ese sentimiento en la mesa de reuniones y se puede ganar la voluntad del negociador más duro y reticente. La simpatía es un don valioso, pero peligroso a la vez, según el uso honesto o ético que se haga de él, ya que se puede caer en las redes de una contraparte que precisamente usa su simpatía para avanzar en su posición o para obtener información que después será utilizada en provecho propio. Por otro lado, la antipatía provoca movimientos de rebeldía y encuentra reservas y reticencias de la otra parte para llegar a objetivos comunes.

Hay muchas posibilidades para iniciar las conversaciones en esta etapa, pero una muy frecuente es expresar: «Considerando los datos y detalles que nos acaba de mencionar, me gustaría conocer [...]». Deberá tenerse un gran cuidado con las exposiciones iniciales para poder continuar con el plan, ya que si se comete un error se generará desconfianza. Dos aspectos básicos se deben considerar en este período, los mismos que pueden ser vistos en cualquier orden: la descripción de la situación y los beneficios que tendrán las partes solo por decidir a tratar el conflicto, el objetivo compartido o la voluntad de adoptar una decisión común dentro de varias opciones.

En el primer aspecto —la descripción de la situación— hay que recordar que todo hecho involucra partes, objetivos, antecedentes y proyecciones. Luego, se debe detallar muy claramente cada uno de ellos, destacando los que se consideran más importantes y relevantes.

Las exigencias relativas a conocimientos técnicos dependen de lo que se está negociando. Cuando se trata de las partes, suele ser necesario el contacto con los detalles históricos y costumbres de cada uno de los sujetos.

En el tema de los objetivos se debe ser inicialmente genérico para acercar el interés de las partes. En el caso de las ofertas de los objetivos cuantificables, como pueden ser precios, salarios, indemnización, espacios o plazos, es prudente considerarlos al final del proceso. Después hay que dar paso a la apreciación de los beneficios que esperan obtener los individuos o negociadores. Tales beneficios, o las necesidades que son satisfechas con un producto, servicio, o plazo, deben ser suficientemente resaltados. Se deben considerar únicamente los beneficios identificados en la etapa de exploración o captación de informaciones. Es aconsejable no restar importancia a ningún

dato o detalle previo. Hay que evitar presumir de cosas vinculadas a la operación, pues pueden carecer de trascendencia para uno pero no para el resto. Será mejor si se pueden cuantificar los beneficios, para que la otra parte entienda claramente las ventajas de concretar el proceso a través de un acuerdo.

En el caso de las negociaciones internacionales, que son aquellas que se realizan en los foros internacionales, entre Estados o con los organismos internacionales, el negociador o el equipo actuarán representando dicha organización mayor. Su motivación y empeño dependerán del grado de reconocimiento que espera por obtener un buen resultado. En este sentido, la experiencia o la historia del país al que represente, su aparato productivo y los precedentes en otros foros, influirán en su actuación o le servirán como un modelo para definir expectativas. El país o la organización que se está representando influyen en el negociador, fijando estándares de actuación esperados que, si bien no están ligados directamente a la evolución profesional del actor dentro de la estructura organizativa pública o privada, pueden estar vinculados con su permanencia en ella. De igual manera, las herramientas que esta le brinda, así como la coherencia de las políticas estatales o empresariales, afectarán la solidez de sus planteamientos.

El país, la empresa o la institución ejercen una influencia directa sobre el negociador, e incluso pueden afectar su estilo, tornándolo más seguro y confiado o, por el contrario, dubitativo, impreciso, sin convicción. Es lo que llamaríamos la moral o fuerza personal que el individuo impone en su actuación al defender los objetivos nacionales, corporativos o gremiales.

Existen organizaciones públicas o privadas altamente burocratizadas, donde las funciones están muy definidas y reglamentadas y otras donde existe un ambiente flexible y abierto para la iniciativa y creatividad del funcionario. También hay algunas extremadamente centralizadas o con un esquema decisivo centralizado. Todo ello influye en la actuación y agilidad del negociador.

Los países que poseen objetivos nacionales claros y bien definidos y que tienen, además, una vieja tradición de sostenerlos en un horizonte dado de tiempo, son aquellos que brindan a sus negociadores mayores elementos para conseguir el éxito de las relaciones y les dan seguridad y firmeza al momento de interactuar con otros profesionales. Para el desenvolvimiento de esta etapa se requiere algunas técnicas, como distender las relaciones o romper el hielo.

Dejar a la otra parte la oportunidad de exponer sus ideas o planteamientos es siempre un gesto que distiende y rompe el hielo. Claro está que la mejor forma de que no haya comentarios es pedir que los hagan, pues las personas se sentirán presionadas o acorraladas para hablar y entonces se bloquearán. No se trata de solicitar directamente que la otra parte exponga o inicie el trabajo, sino más bien de sugerir,

propiciar, incentivar, comentar para suscitar en el interlocutor una correspondencia con comentarios o expresiones similares a las que se manifiestan.

Algo así como: «Me gustaría conocer un poco más sobre su empresa o su actuación», «Desearía tener una idea más clara de su ciudad y de las características de su oferta exportable», «Me encantaría visitar su país y creo que esto sería una buena oportunidad» o «Tengo interés en conocer sus costos generales». A lo mejor únicamente exponer las características de nuestra empresa o producto, o tal vez detallar nuestra ciudad y su comida, o mostrar interés por conocer el país del otro negociador.

Para ello es recomendable iniciar breves contactos a la hora del desayuno, al recibir a la otra parte en el aeropuerto o tan solo con una llamada telefónica. Pero no necesariamente debe hacerse en la mesa de las negociaciones. Recordemos que ahora está a disposición de los agentes el uso de las técnicas y los mecanismos de teleinformación que ponen a su disposición una serie de elementos, como el teléfono, el correo electrónico, la conversación tripartita, la página *web* o el intercambio de folletos; hasta la simple entrega de tarjetas personales, los cuales facilitan «quebrar el hielo» y acercar a las personas.

- **Aclaración**

Por más ilustrativa que sea la presentación es posible que queden algunas dudas y conviene aclararlas para saber si los sujetos están en el mismo nivel de comprensión. Es el retorno de la información o *feed-back* de todo proceso de comunicación.

El sentido que damos al término *feed-back* difiere de la idea popular. Para el caso es la respuesta, realimentación, regeneración. Es la capacidad del hombre —y de algunas máquinas, según el estudio de Norbert Wiener (*Cybernetics*)— para detectar cualquier error o desviación que se produzca en el transcurso de la negociación y para aclararlo con el fin de que se entienda en el mismo sentido que las partes quieren expresarlo. Es el circuito que explica la comunicación y por el cual circula un flujo continuo de datos entre el sistema, sus partes y el entorno.

Así que todos necesitamos basarnos en las respuestas para apreciar la claridad de nuestras comunicaciones.

Así es como debe ser. Pero al recibir e interpretar esas respuestas debemos analizarlas, precisar su exactitud y no aceptarlas a carga cerrada y sin la conveniente crítica.

Si tenemos presente que puede fallar nuestro mensaje por múltiples causas, veremos la necesidad de idear todos los métodos posibles para asegurar la adecuada réplica y para convencernos plenamente de que logramos darnos a entender sin ambigüedades, oscuridades o tergiversaciones<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Sigband 1971: 29.

Resulta conveniente tener en consideración la necesidad de absolver algunas objeciones o aceptar las razones contrarias, ya que toda persona frecuentemente tiene más reparos que confirmaciones, por lo que no debemos sorprendernos cuando estos se presenten. La primera regla para este caso es mantener la calma. Hay que dejar que las objeciones se expongan de la manera más extensa posible. Debe procurarse no caer en un asunto personal ni asumir posiciones intransigentes.

Las razones más comunes para las objeciones son el miedo a cometer errores, la falta de confianza, la información insuficiente o las distintas prioridades. Lo importante es tener argumentos para rebatirlas evitando frases que puedan generar conflictos, como: «No me entendió nada» o «Está totalmente equivocado».

Por otro lado, también hay que comprender las razones contrarias, aun cuando se busque el mismo interés común, ya que las motivaciones pueden ser diferentes. En efecto, a pesar de que en algunos casos —como en los proyectos conjuntos— tengan un interés común, ambos están en posiciones distintas y, como se ha dicho, posiblemente llegan a la mesa por diferentes motivaciones.

Algunos sujetos presentan razones contrarias según su lógica o situaciones objetivas, pero otros a partir del sentimiento, del impulso. Hay que reconocer que las personas pueden tener diferentes puntos de vista sobre un mismo asunto, pero ello no nos debe alejar de la razón principal que nos convoca: realizar una negociación estable y duradera.

- **Conclusiones**

En realidad esta es la etapa final de la negociación, pues aquí se ven los resultados a través de los puntos de coincidencia y aun de disenso, si se está de acuerdo con ello. Es el momento de cierre. No hay nada más que añadir, la palabra está empeñada y existe el pleno compromiso de ejecutar los términos del acuerdo.

Si todo el proceso se ha llevado con una adecuada metodología, respetando las fases y desarrollo del plan, las conclusiones deben fluir por sí solas, pues en realidad estas se han ido esbozando en cada una de las etapas previas. Este es el colofón de la negociación.

En algunas circunstancias es aconsejable recapitular los beneficios que va a traer la relación. La única novedad que surge en esta fase es la fecha en la que se suscribirá el contrato, acuerdo o convenio. Nadie busca redactar un acuerdo si este no es solicitado.

De tal manera que el contrato, convenio o tratado internacional es la consecuencia a la que se llega después de haber transitado por las tres fases del proceso. Es el resultado natural y no la expresión de un abogado o empresario.

- **Control y evaluación**

El control sirve para detectar en qué etapa se han presentado deficiencias, errores u omisiones, con el fin de formular posteriormente las recomendaciones necesarias. También lo es para entender las razones que llevaron a un acuerdo o la forma en que se resolvió una controversia o se enfrentará un objetivo común.

La profesionalización del negociador exige tener metodología, así como conocer los errores, faltas u omisiones para corregirlos y superarlos en el futuro, para lo cual se requiere una vigilancia acuciosa y regular. Por lo demás, como las operaciones y modalidades han crecido y son cada vez más variadas, existe una mayor cantidad de asuntos que controlar y evaluar. No obstante, el negociador, en un mundo bombardeado por informaciones y referencias estadísticas, se ve precisado a prestar atención a los datos y a las cantidades, así como a obtener perspectivas de diagnósticos sobre situaciones futuras que van a incidir en el mercado<sup>11</sup>.

Si tal problema se presenta, puede deberse a que el plan y el proceso son incorrectos, en el sentido de que no se ajusta al medio en el cual se desenvuelve el trabajo, o que el plan es correcto pero se ha ejecutado inadecuadamente, o que el negociador no ha estado imbuido de la misión ni conoce plenamente los objetivos. También se puede deber a las deficiencias del equipo.

El control es un procedimiento consciente que mediante la utilización de un monitor permite detectar cambios en los estados de naturaleza, con el propósito de encontrar diferencias significativas entre hechos reales y planeados, con el fin de hacer apropiados ajustes al curso de acción que debe seguirse<sup>12</sup>.

Las técnicas de control ayudan a definir el problema práctico con claridad y apreciar las acciones que se deben tomar. Sin embargo, pocas personas desarrollan esta última etapa. El negociador, de manera analítica, debe plantearse al final de cada experiencia los términos y condiciones en que se inició el trabajo y la forma en que fueron concluidos y cumplidos por cada uno de los obligados. De igual forma, los plazos, costos, condiciones, así como las acciones que se debe tomar para poner en ejecución lo que fue negociado.

La evaluación de la negociación requiere, a manera de cuestión previa, un raciocinio que explique la forma como funcionó el proceso, incorporando críticas válidas y generando nuevos criterios sobre los que puede emprenderse alguna acción. Para ayudarnos a evaluar algo tan sutil y al mismo tiempo complejo, como la relación entre personas, es menester acudir al marco antropológico de las relaciones y el

---

<sup>11</sup> Sierralta Ríos 1993: 38.

<sup>12</sup> Bogo 1975: 467.

comportamiento humano dentro del cual se desarrolla toda interrelación humana. Con el fin de facilitar esta evaluación, sugerimos que se compare lo previsto con lo logrado en la negociación, se analicen las concesiones, sus consecuencias y cómo fueron recibidas por la otra parte y, finalmente, que se planteen las recomendaciones para futuros encuentros.

### **3. EL MEDIO AMBIENTE**

Las condiciones físicas, ambientales y la oportunidad también son aspectos que se deben tomar en consideración en el proceso de negociación, ya que el local, la mesa de trabajo, la información previa y el tiempo condicionan e influyen sobre el proceso.

#### **3.1 Determinación del local**

Es importante definir el lugar o local donde se trabajará. Asimismo, el tiempo o los días y la jornada que involucrará cada sesión. De igual manera, la agenda o puntos a ser discutidos.

La sala o recinto no se puede dejar al azar, ya que hasta el tipo de mesa influye en la productividad de los operadores. No es lo mismo entablar relaciones en un ambiente abierto que en una sala íntima. Las mesas, que pueden ser cuadradas, rectangulares, circulares, ovoides o sociométricas, también deben estar cabalmente escogidas, dependiendo del asunto a tratar o de los interlocutores. Las mesas semiovoides, también llamadas sociométricas, se consideran las más convenientes pues permiten el trabajo en equipo y facilitan la integración visual de los individuos. En cambio las rectangulares y las cuadradas tienden a aislar a las partes, impidiendo un trabajo productivo. Las mesas circulares son más cálidas, propician la espontaneidad de los equipos y facilitan la confianza.

En el caso de las conciliaciones, por ejemplo, es recomendable una mesa circular u ovoide para que todas las partes estén equidistantes unas de otras, solo separadas por el conciliador extrajudicial.

#### **3.2 Exploración e inteligencia**

Aun cuando esta etapa puede considerarse como anterior a las descritas previamente es preferible estudiarla después, ya que se puede ejecutar previamente, al inicio o durante la negociación para que los sujetos detecten, aprecien y valoren las necesidades, expectativas y motivaciones que mueven a las partes.

Comúnmente, el negociador empieza presumiendo o prejuzgando las necesidades, carencias o expectativas de la otra parte. Empero, nuestras propias necesidades

son en calidad y porcentaje las mismas que las de cualquier persona. Las falacias de generalización están casi siempre presentes en nuestro análisis lógico y se cree que solo nosotros tenemos limitaciones y necesidades.

La persona que está proponiendo algo debe colocarse en la posición y circunstancia del otro evitando en lo posible tomar posiciones sobre lo que está planteando. Optar por otra conducta es propiciar el enfrentamiento más que la convergencia.

La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. La tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, pues cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición por medio de pura fuerza de voluntad<sup>13</sup>.

Como consecuencia de ello, a medida que una parte se ve obligada a ceder ante la cerrada posición de la otra, la negociación se va convirtiendo en fría y en estéril. La posibilidad de una ruptura no es de extrañar, ya que el costo de ceder o dejar de lado nuestros objetivos nos llevará a perder interés en el proceso. Se pierde la motivación y el deseo de obtener o conseguir nuestros objetivos, pues percibimos que nada útil obtendremos, ya que hay una barrera infranqueable y, sobre todo, nuestros planteamientos no son apreciados por la posición rígida de una de las partes.

El uso de las preguntas es un mecanismo conveniente para conseguir información que no se puede obtener a través de labores de inteligencia. Es el dato concreto, más preciso que los catálogos estadísticos y contables y permite conocer el grado de interés de los sujetos, e incluso determinar volúmenes, necesidades y apremios de nuestro ocasional negociador. También sirve, obviamente, para conocer expresiones corporativas, objetivos e intereses, que tal vez no se tuvo tiempo de obtener antes de la reunión de trabajo. Pero, además, las preguntas sirven para identificar los intereses subyacentes.

Empero, hay que desarrollar una técnica para plantearlas para que no parezca un interrogatorio policial o un cuestionario agresivo y pesado, que convierte al auscultado en un informante sentado en el banco inquisidor. Por ello, cuando sea necesario hacerlas, hay que plantearlas de manera genérica o condicional.

Una de las preguntas más efectivas es: «¿y si...?». Por ejemplo: «¿y si comprara cincuenta por ciento más de mi pedido inicial, cuál sería el precio?», o «¿y si usted en lugar de requerir una indemnización a lo mejor encuentra más satisfactorio una relación más fluida entre nosotros?». Tal vez no siempre pueda conseguir lo que desea a través de la pregunta: «¿y si...?», pero nueve de cada diez veces la persona con quien se está negociando hará una contrapropuesta en su favor<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Fisher y Ury 1985: 7.

<sup>14</sup> Cohen 1980: 34.

También es preciso verificar muchos de los términos de una reunión de trabajo, para confirmar si lo que se entendió fue aquello que realmente la otra parte quiso decir. Para ello, se puede hacer preguntas como: «Me agradecería que usted repitiera su planteamiento» o «¿usted podría resumir su punto de vista?» o «debo entender que lo que usted ha dicho es...», con lo que se estará mostrando a la otra parte que somos buenos agentes, tenemos capacidad de síntesis y queremos comprender todo lo que se dice.

Una de las cuestiones más difíciles es cuando se plantean reclamos por infracción en el plazo y condiciones o incumplimiento sustancial de un contrato, promesas políticas o montos indemnizatorios o penalidades. En tales circunstancias sería aconsejable preguntar: «¿podrían precisar los tipos de daños o inobservancia que reclaman y de ser posible enumerarlos?» De esta manera dejaremos que la propia parte demandante valore el defecto u omisión.

Hay que tener cuidado al plantear las preguntas, sobre todo si se busca obtener información, ya que un interrogatorio siempre es odioso e incómodo, principalmente cuando viene de un extraño, e incluso de alguien tan íntimo como la esposa. La mejor pregunta es la que no se hace para dejar fluir los datos y las precisiones. Así, mejor sería hacer comentarios de situaciones que queremos saber: contar, referir y relatar situaciones dadas que motiven a la otra parte a añadir su experiencia o alguna situación similar como una forma de retribución comunicativa.

Por otro lado, existen instituciones y empresas verificadoras de información a las cuales se puede acudir para conocer la situación financiera de las personas y las empresas. Por medio de ellas se obtiene una imagen precisa del potencial de una empresa o grupo de empresas, lo que nos permitirá trazar las líneas de acción, elegir un método de distribución y adoptar la organización de ventas y publicidad que dicho mercado exija. Es lo que se conoce como información o inteligencia empresarial.

El negociador debe verificar directamente su área de acción y si es viable el proyecto. Para ello, se debe mantener una información continua sobre cómo se pueden desarrollar las operaciones en relación con las expectativas o planes que se tengan. Con tal propósito es recomendable acumular primero una cantidad determinada de cifras claves. El material debe poder manejarse sin necesidad de un trabajo excesivo, tanto por el que remite la información como por quien la recibe. La información debe iniciarse con el menor número posible de datos, procurando, además, que estos sean los más sencillos para que puedan ser manejados por el negociador<sup>15</sup>.

Los datos deben obtenerse antes de las primeras reuniones, así se estará mejor preparado para iniciar el trabajo. Pero aun cuando se cuente con un buen esquema

---

<sup>15</sup> Niklason 1981: 93 y ss.

de información, algunas cosas solo podrán conocerse en la misma mesa de negociaciones, y para ello están las técnicas de las preguntas o los comentarios que suscitan la correspondencia. La recolección de la información, que precede a la negociación, se debe obtener con discreción y determinación. No se debe dar la impresión de ser un policía, sino un hombre de negocios interesado en el tema o una persona que busca enfrentar un conflicto y resolverlo.

Algunos de los datos que se pueden obtener antes o durante el proceso son:

- Condiciones de la otra parte, su situación dentro de la comunidad, gremio, medio político, social y económico.
- Potencial de los sujetos según sea la posición en la cual nos encontremos. Grado de urgencia por llegar a un acuerdo. Este es uno de los datos más difíciles de obtener y su conocimiento es importante para saber cómo nos movemos dentro de la línea de mínimo y máximo de nuestros objetivos.
- Poder de la otra parte, como son las integraciones de tipo horizontal cuando se trata de gremios o de tipo vertical cuando se trata de cadenas de instituciones.

Debemos advertir que hay que buscar ideas, conceptos o criterios fundamentales más que descripciones de la situación. Así, es aconsejable indagar:

- Real situación económica, política, gremial o sindical.
- Costos y precios. Tanto los obvios, como son los nuestros, los de la competencia, sus variaciones y las alteraciones en el tipo de cambio.
- Naturaleza de la negociación. No solamente las características y el nivel de desarrollo tecnológico, sino los otros grupos vinculados.

En el caso de las negociaciones orientadas a enfrentar conflictos, como es el caso de la conciliación o la mediación, es bueno disponer de los siguientes datos básicos:

- Grado de presión para enfrentar o solucionar el problema.
- Tipos de conflicto que mantiene la otra parte.
- Personas involucradas en el conflicto.
- Identificación de intereses.

En tanto que en las negociaciones que buscan conseguir objetivos que serán posibles con la participación de otras personas o grupos, como es el caso de nuevos proyectos empresariales, comunales, vecinales o industriales con vinculaciones medio ambientales, es bueno realizar y recolectar informaciones previas como:

- Opinión y sugerencias de los trabajadores, tanto de las áreas productivas o administrativas de una empresa; o los vecinos, autoridades o dirigentes vecinales en una cuestión comunal.

- Exponer inicialmente y de una manera genérica el proyecto.
- Solicitar opiniones por escrito
- Elaborar un cuadro con las opiniones de los más entusiastas, los indiferentes, los desinformados y los reacios al proyecto.

### 3.3 El clima

El clima está determinado por el flujo de sentimientos, pasiones, reservas y antipatías en el cual se desarrolla la negociación. Va desde el clima hostil hasta el cordial, pasando por el ambiente indiferente, antagonico o formal. Cada uno de ellos manifiesta un mensaje y rodea los términos de la negociación, impulsándola o paralizándola.

No existe un clima idóneo o más conveniente para una negociación. Todos son útiles, ya que cada uno expresa una idea o transmite un mensaje. Así, no siempre un clima afectuoso, espontáneo, alegre y jocoso es necesariamente bueno. Depende de lo que se quiera transmitir, ya que es posible que un ambiente alegre desvirtúe la trascendencia del acto y las partes no sientan que se están obligando. Será más conveniente un clima formal para dar importancia a nuestros actos y compromisos o suscitar la atención de la otra parte hacia aquello que para nosotros es destacable.

El ambiente formal es el más adecuado cuando las partes no se conocen plenamente y no han tenido experiencias previas. Es mejor ser formal que afectuoso o cordial, pues en este último caso se podría resentir o incomodar al interlocutor. De allí, más bien, se puede pasar hacia otro clima de mayor confianza y simpatía.

Cuando se presentan controversias o conflictos derivados de la articulación de las cláusulas penalizadoras o remuneradoras de un contrato internacional, el reclamo de seguros con las ajustadoras de siniestros de carga o de mercancías, o la determinación de un incumplimiento esencial, la indemnización, el pliego sindical de aumentos salariales el ambiente más aconsejable será el clima formal o antagonico, pues se busca precisar las responsabilidades de una de las partes. Así pues, cada clima es aconsejable según el asunto de que se trate.

### 3.4 El tiempo

El tiempo es el más escaso de los recursos. Cuando pasa, nunca más retorna y jamás podremos recuperarlo. Sin embargo, cuántas veces lo dejamos pasar y no hacemos las cosas correctamente o desperdiciamos este preciado recurso.

El tiempo también sirve para comunicarse y mucha gente lo utiliza para expresar algo. Con seguridad no conocemos a nadie que haya llegado tarde a una cita de amor; sin embargo podríamos enumerar a muchas personas que han llegado y llegan tarde a una cita de trabajo.

Existen tantos lenguajes del tiempo como lenguajes hablados y su interpretación es sorprendentemente inflexible, dependiendo siempre de la cultura de los intervinientes. Así, la manera como vemos y usamos el tiempo es importantísima para el cabal desarrollo del proceso.

Existen algunas recomendaciones al respecto:

- Mantener siempre bajo control nuestras reacciones. Hay que mantenerse calmo durante todo el proceso. Recordemos que la paciencia es una virtud y siempre recompensa.

Sin embargo, dado el ritmo acelerado de vida en que se vive y el espíritu tan inmediatista del latinoamericano, esta virtud se convierte en un terrible defecto de los operadores.

- Es bueno mantener en secreto el límite de tiempo de que disponemos. Y lo mejor: nunca hay que dejarse perturbar por los plazos. Estos son solo una forma de parcelar nuestro espacio.

Por último, los plazos también son producto de las negociaciones y, en consecuencia, pueden ser fijados o renovados cuantas veces nuestra capacidad negociadora lo permita.

- Hay que tener siempre en claro que nuestra contraparte también tiene un tiempo límite y que, si no lo administra bien, puede entrar en desesperación y actuar precipitadamente, lo que lo llevará, con frecuencia, a cometer errores.

En los casos de situaciones límite, como en las negociaciones con secuestradores, el medio ambiente temporal debe ser lo más lato posible. Hay que facilitar, a través de una larga conversación inicial, que la parte que mantiene el elemento más valioso—el rehén— se sienta confiado con su interlocutor. Recuérdese que él como la persona secuestrada está solo.

#### 4. EL EQUIPO NEGOCIADOR

Si bien es cierto que una sola persona puede entablar una negociación para articular sus propios intereses, o los de terceros, es cada vez más frecuente, por la amplitud y variedad de temas que se pueden tratar, que se precise de un equipo de expertos. En ese caso el problema se agudiza, pues hay que armonizar a sus miembros dentro del espíritu de la misión que los debe guiar y que debe ser compartida por cada uno de ellos.

La conformación del equipo negociador plantea varios asuntos, como la identificación y compenetración con la misión; la selección, conformación y número de sus miembros; el entrenamiento y la dirección.

## 4.1 Identificación con la misión

La compenetración con lo que se va a negociar y los objetivos que se van a defender son aspectos sustanciales cuando se forma un equipo. Cada uno de sus miembros debe estar identificado con su empresa, organización, asociación o país. Esa es la base para actuar. Adicionalmente deben admitir y participar de los objetivos y de la misión.

La ausencia de objetivos claros y definidos impide una actuación armónica paradójicamente cuando están de por medio intereses nacionales. Los funcionarios del Estado, reclutados de las diferentes áreas de competencia y sin interacción previa, se censuran a sí mismos, no aportan y siguen aquella regla de oro de la administración pública que afirma que «lo mejor es nunca comprometerse». De esa forma se deja la puerta abierta al individualismo, que no siempre tiene un contenido ético y con frecuencia juega en favor de intereses particulares u oscuros, como muestran muchas experiencias dolorosas en el campo de las negociaciones financieras internacionales, los tratados de libre comercio negociaciones de contratos *turn-key* y procesos de privatizaciones, de los que hay abundante casuística en América Latina.

El equipo ha de empezar su tarea participando en los propios lineamientos de la misión dentro de la organización o la empresa que está comprometida con la negociación. La primera tarea es identificar los sectores involucrados, como pueden ser los industriales, importadores, los vecinos, los otros partidos políticos, las instituciones gubernamentales, pero además con la sociedad, a través de sus entes representativos y los diferentes estamentos aún cuando tengan intereses difusos, sobre todo en cuestiones medioambientales.

Durante este ejercicio inicial se escucharán repetidamente algunas expresiones que deberán ser anotadas por el coordinador del equipo.

La experiencia empírica demuestra que, con frecuencia, cuando en una organización vertical o una empresa con jerarquías muy claras se repasan los puntos a tener en cuenta, las palabras «conforme» o «de acuerdo» son repetidas constantemente durante la discusión. Si posteriormente se utiliza otro concepto o término en lugar de los anteriores, como por ejemplo la palabra «flexible», esta se convertirá en el estribillo y reemplazará a la anterior. Pero si se hace una comparación entre ambas palabras, resultará evidente que el grupo realmente no usa dichas palabras equivalentemente.

La palabra «conforme» es la manera como el grupo responde para expresar que se está avanzando y se ha entendido, pero no es una muestra de que todos estén admitiendo lo planteado y que efectivamente se cumplirá. Al trabajar en equipo es conveniente que previamente se coordine entre sus integrantes y se elaboren el plan y la agenda. Cuando los componentes de la misión han sido analizados y el equipo

llega a un consenso sobre lo que debe plantearse en la mesa de negociaciones, unos cuantos miembros deberán ser seleccionados para preparar el bosquejo del mismo, ya que el equipo, como un todo, no siempre puede escribir la versión final. La sabiduría de quienes elaboraron y diseñaron la Declaración de la Independencia de los Estados Unidos de América es un buen modelo de un procedimiento adecuado, a pesar de que en el debate de los contenidos de la Declaración de Independencia participaron más de veinte personas. Ellos eligieron, después de largas discusiones en las cuales se fue diseñando la misión, a un grupo de tres para que la elaborasen, dos de los cuales —Benjamín Franklin y John Adams— decidieron que uno de ellos, Thomas Jefferson, prepararía el bosquejo final. De esa manera fue elaborado uno de los más memorables documentos de la historia moderna. Y esa experiencia se repite diariamente en los equipos de trabajo de cualquier naturaleza, incluso en los tribunales judiciales hay un actor directo, al igual que Jefferson, o un proyectista en los equipos de estudio, o un magistrado informante en los cuerpos colegiados de administración de justicia. Lo importante es que la misión del grupo o equipo sea plenamente compartida, ello posibilitará que las ideas fluyen con claridad y sean aceptadas y asumidas por el equipo.

Muchos de los códigos civiles de América Latina se han elaborado a partir del esfuerzo de uno o dos juristas. Así, el Código Argentino de Dalmacio Vélez Sarsfield, el de Paraguay producto del esfuerzo personal de Luis A. de Gásperi; o el de Chile, creación del Venezolano Andrés Bello.

También ocurre en las empresas e instituciones. Una persona, o dos como máximo, elaboran el bosquejo, e incluso la agenda. Una vez que el bosquejo está listo, debe ser analizado nuevamente y mejorado por el equipo y, luego, se debe volver a realizar el borrador final y presentarlo a la organización, institución o entidad gubernamental, antes de iniciar las negociaciones formales.

## 4.2 La conformación del equipo

La selección, conformación y número de miembros del equipo es otro de los aspectos a considerar. Un grupo interdisciplinario asegura un mejor enfoque de los objetivos y el desarrollo del proceso. Se requiere que por lo menos uno de sus miembros sea un especialista en negociaciones y en cultura o historia, ya que esto dará el soporte básico para la cohesión del equipo. En América Latina no existe mayor experiencia de trabajo en equipo, lo que abre las posibilidades al individualismo —cuando no al *vedettismo*—, afectando la proyección de las negociaciones en el largo plazo, pues origina controversias o conflictos entre los propios miembros del grupo. Tal vez la mejor lección a seguir es la de los japoneses, que siempre participan a través de un líder, en tanto que los demás sonrían, sonrían siempre, sin manifestarse expresamente.

El número de miembros también influye en los resultados. Mientras más numeroso es el equipo, más pobres pueden ser las conclusiones, ya que se formarán subgrupos que descansarán o se apoyarán en los más activos, restando aportes específicos. Un grupo de dos personas impide aportes técnicos variados y puede afectar las necesidades de información. Lo aconsejable es un equipo de cuatro o cinco personas como máximo, pero que tenga otros proveedores de información y asistencia técnica que no intervengan directamente en la negociación. Sus miembros, a su vez, deben de tener presente dos cuestiones: cumplir la misión para la que han sido convocados y facilitar la tarea del director del grupo de trabajo.

### 4.3 El entrenamiento y disciplina

El entrenamiento y la disciplina en equipos de trabajo son las grandes carencias en la formación del personal latinoamericano, lo que se puede ver graficado en nuestros equipos de fútbol, donde el virtuosismo espectacular deleita y sorprende, pero no lleva a resultados favorables. Apenas hace cinco años se ha introducido en las escuelas de negocios y de administración el curso Trabajo en equipo o Decisiones en equipo, como una experiencia de las teorías de administración oriental llamadas «círculos de calidad». La capacitación en técnicas grupales o entrenamiento en trabajo colectivo ayudan a administrar el proceso, ya que permite asignar funciones específicas a cada individuo. Ese es el arte, pues cada miembro deberá asumir a perfección la tarea o papel asignado, y así lograr que la dramatización de la negociación no solo consiga resultados sino que todo el público —en este caso, ambos equipos— terminen satisfechos o insatisfechos, en armonía de sentimientos.

La disciplina es la base del rendimiento de un equipo y se le conoce como el conjunto de reglas o entrenamiento que corrigen, modelan o perfeccionan. El Ballet de la Ciudad de Nueva York es uno de los ejemplos de equipo entrenado y disciplinado que adiestra a sus propios artistas, crea sus propias obras y las ejecuta en su propio país. Refleja una poderosa ideología central, engendrada por sus fundadores Lincoln Kirstein y George Balanchine desde 1933, basada en tres principios básicos: concentrarse en la danza como una forma superior de arte, desarrollar los talentos nacionales y mantener un grupo excelente sin depender de las grandes estrellas<sup>16</sup>. Es decir, un equipo con objetivos muy claros, con plena identificación de la misión y lo que se quería imponer para desarrollarlo, así como un alto sentido de autoestima en sus talentos nacionales. Todo ello dio como resultado un equipo de ballet de los mejores del mundo impulsando el potencial de cada danzante.

---

<sup>16</sup> Katzenbach 1998: 251-253.

#### 4.4 La dirección

El objetivo de quien dirige un equipo de personas dentro de cualquier organización o para negociar es el de cumplir la misión para el que ha sido conformado. De tal manera que el director ha de canalizar las distintas aptitudes y experiencias de cada uno de los miembros hacia tal tarea principal.

Con frecuencia se cree que un fuerte liderazgo —basado en talentos superiores, experiencia y don de mando— asegura un buen trabajo en equipo. Sin embargo, esto con frecuencia puede impedir o frenar el aporte innovador de sus miembros.

Los dirigentes más destacados son aquellos que valerosamente asumen el difícil rol de armar el equipo y asumir con confianza la tarea. Pero también es aquel que tiene la capacidad de desempeñar distintos roles, como el actor que debe interpretar papeles distintos que permita a sus pares o a los espectadores diferenciarlos, pero sin deslumbrar dentro de todo el elenco, de lo contrario los demás actores podrían recostar sus obligaciones en el esfuerzo único del director o se sentirán disminuidos. Un buen director deberá estar motivado en su misión y lograr que los demás lo estén igualmente.

Una de las funciones de cada miembro es la de asumir el rol de director del grupo, líder o jefe del equipo. Es el papel principal, pero que sin los actores secundarios no se podría representar ni mostrar un buen desempeño. El jefe del equipo no deberá aparecer ante el otro grupo como el mejor y más sobresaliente actor, sino como un buen coordinador que articula y asigna las funciones, analiza y diseña las tácticas e impulsa al elenco dentro de los límites de su misión. Desempeña dos tareas: intraequipo, como eficiente coordinador y buen predicador de la misión y extraequipo, como líder que brinda confianza y fortaleza a los miembros del conjunto.

Asumir el liderazgo es un desafío, pero la coordinación de los componentes es en sentido de humildad y de paciencia, ya que de sus aportes dependerá el éxito de cualquier negociación.

## CAPÍTULO III

### ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y TÉCNICAS

**R**egla básica en toda negociación es reconocer que ella transcurre a través de un tiempo determinado y con acciones e intereses con frecuencia contrapuestos. Tal evidencia nos lleva a coincidir que esta situación es similar a lo que usualmente entendemos por estrategia. Dicho de otra manera, el procedimiento para conseguir un objetivo o resolver un conflicto es una explicación válida para entender lo que es una estrategia y la dinámica de la negociación.

La ciencia de la administración se ha esforzado en detallar las características y el concepto de estrategia, como en los trabajos de Peter Drucker —*The practice of Management*— en 1954; los de Alfred Chandler —*Strategy and structure*— en 1962; o los modelos de Kenneth Andrews y los de Igor Ansoff (1965), que influyeron en los libros de texto a partir de 1970. Pero también se han desarrollado las ideas de estrategia para situaciones particulares, como la conquista de los mercados del libro de Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuft con la obra *Thinking Strategically The Competitive Edge in Business, Politics and everyday life* o en la política, como la obra de Steven Brams, *Game Theory and Politics*. Todos ellos coinciden o concluyen afirmando que la estrategia es un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa u organización y, a la vez, establece el procedimiento coherente de las acciones a realizar. Podemos convenir que, una buena estrategia, para el caso específico de una negociación, es la que determina un plan sobre la base de los atributos y limitaciones de una persona, organización o país, los propios recursos y los objetivos propuestos, con el fin de lograr una situación viable, prever los posibles cambios en el medio ambiente y las acciones imprevistas de la otra parte.

Una estrategia debe empezar, entonces, por un plan previo. Incluso muchos trabajos académicos y las personas más comunes entienden la estrategia como un plan en curso de acción que busca un propósito. Así, autores como Mintzberg, Quinn y Voyer afirman:

La estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una estrategia para buscar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado<sup>1</sup>.

Estrategia y plan tienden a confundirse y llega a mayores niveles cuando se añade en el análisis la táctica. Sin embargo, para sistematizar el trabajo admitimos que estrategia es el mayor marco que requiere de un plan y de un conjunto de tácticas que se instrumentalizan al presentarse acciones imprevistas en el plan o nuestro curso de acción tropieza con obstáculos para su realización.

Hay pues una correlación y vinculación entre estrategias, tácticas y técnicas, pero hay también una diferencia. Mientras que las estrategias se refieren al gran plan de la negociación, en función de los objetivos, las tácticas corresponden a las maniobras destinadas a crear determinadas situaciones o climas, en tanto que las técnicas representan las maneras en que los negociadores actúan para alcanzar tales objetivos.

La estrategia responde a la pregunta: «¿qué haces?»; las tácticas a la cuestión de «¿con qué instrumento?» o «¿con qué medio?» para propiciar una pequeña situación dentro de toda la estrategia; en tanto que las técnicas a la interrogante «¿cómo hacerlo?» a partir del objeto de la negociación.

Si la estrategia da una visión del conjunto concerniente a datos cruciales de la negociación —objetivos y prioridades, alternativas de solución o acuerdo— y conduce a mecanismos de acción —ataque/defensa; acción frontal o lateral, utilización del tiempo; iniciativas y modalidades cooperativas o conflictivas; acento puesto sobre la creación del valor común o sobre el reparto de las ganancias; grado de apertura y toma de riesgos; modalidades de respuesta a las estrategias adversas—, las técnicas están destinadas a activar el movimiento en la confrontación de posiciones. Es decir, se caracterizan por una lógica global, más allá de la periferia, lo que supone que el negociador las utiliza durante un cierto período. Ellas se aplican —eventualmente se combinan— a cada uno de los resortes principales de la negociación: objeto y situación específica o lo que se espera lograr, poderes y actitudes<sup>2</sup>.

Estas estrategias y tácticas se articulan en diferentes escenarios y con distinta relación de fuerzas, así como diferentes experiencias y relaciones históricas que se contraponen o alinean para obtener objetivos comunes, resolver conflicto o adoptar decisiones.

---

<sup>1</sup> Mintzberg, Quinn y Voyer 1997: 15.

<sup>2</sup> Dupont 1990: 70-72.

## 1. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

Los elementos fundamentales en cualquier negociación que se deben tener presente son: el poder negociador, la capacidad negociadora y la habilidad negociadora.

### 1.1 Poder negociador

El tema del poder ha fascinado a la ciencia política principalmente, pero es de interés de la economía, la sociología y el derecho, que han hurgado las fuentes y sus formas de expresión.

Su estudio ha llevado con frecuencia a una explicación compleja y también a una profunda subjetividad que a veces son utilizadas como excusas para ocultar una explicación difícil. Sin embargo, su abordaje debe de hacerse desde una perspectiva sin prejuicios y apreciando lo evidente.

En el caso de las negociaciones, desde el ámbito académico, el tema del poder debe ser apreciado directamente, pues la relación entre individuos como entre asociaciones, empresas o estados, siempre se da en medio de referencias de poder, sea económico, militar o religioso, cuando no el simple de mayor o menor manejo o dominio de la información.

El poder de negociación, que se manifiesta por la capacidad de influir y condicionar en cierta medida las opiniones y movilidad de la contraparte, se puede desarrollar a través de mecanismos de agregación, ya sea mediante una integración vertical u horizontal. Es decir, mecanismos que adicionan aspectos culturales, históricos geográficos, e incluso personales, sea de una manera secuencial o a través de una visión total en un horizonte dado de tiempo.

El elemento poder en la negociación es de una fuerza y significativa presencia que se habla incluso de su juego o articulación y hasta de imposición. Las personas, los gremios, las empresas y los países buscan el poder y, en la medida que se acicatea el sentido de la competencia, las personas, los profesionales y las empresas desenvuelven las ansias del poder y articulan estrategias y el juego de este elemento.

El Estado en sí mismo es una forma de organización colectiva que interactúa activamente en el escenario mundial, ya sea de manera individual o dentro de lo que se conoce como el orden jurídico internacional, que «es el complejo de normas que dan sentido a un país (o sociedad) que se encuentran enlazadas por relaciones de fundamentación o derivación, constituyendo una estructura específica»<sup>3</sup>.

Así, cualquier Estado, como los latinoamericanos, actúa en el tablero mundial a través de sus políticas exteriores, capacidad económica, ventajas tecnológicas y líneas

---

<sup>3</sup> Mautua de Romaña 1995: 29.

generales de acción para mantener su soberanía y expandir su poder frente a otras naciones.

Luego, un paso importante en la preparación de una negociación es evaluar el balance de poder entre los oponentes, sean ciudadanos, profesionales, comerciantes, empresas, estados o grupos integrados. Tal análisis no será posible si las bases conceptuales sobre fuentes, legitimidad, características y mecanismos de operación del poder no son entendidos. En una situación de negociación el tamaño relativo de la empresa, del sindicato, del partido político o del país, el grado de dependencia mutua y la historia de previas negociaciones entre las partes son un referente que se debe tener presente en su diseño.

Karras opina que las bases conceptuales del poder son<sup>4</sup>:

- Su relatividad.
- Puede ser real o aparente. El hecho que una posición sea soportada por la lógica, justicia o fuerza no garantiza suceso. Es necesario que uno o ambos negociadores perciban la existencia de ese poder.
- Puede ser ejercido sin acción. Si un oponente cree que una acción puede o será tomada contra él, es innecesario actuar.
- Es siempre limitado. Su amplitud depende de la situación, regulaciones del gobierno, estándares éticos y competencia presente o futura.
- Existe en la medida que sea aceptado.
- Sus fines no pueden separarse de los medios. Uno no puede pensar en desarrollar un cliente leal usando tácticas explotadoras.
- Su ejercicio siempre implica costos y riesgos.
- Las relaciones de poder cambian a través del tiempo.

A fin de no caer en la complejidad y la subjetividad y llegar a una explicación simple sin abandonar la profundidad que debe tener esta técnica que está empezando a fijar sus primeros cimientos disciplinarios, el poder debe ser tratado partiendo de la percepción que se tiene de su existencia, significado, formas de expresión en las relaciones económicas internacionales, las manifestaciones y la información.

### *1.1.1 Percepción del poder*

Un elemento fundamental dentro de la temática del poder, que ha sido ampliamente tratado por algunas disciplinas del área de las ciencias sociales, es el problema de la percepción del poder. El poder, no importa la fuente que lo genere, debe ser percibido para que exista. Dos ingredientes son esenciales: el negociador, sea comerciante,

---

<sup>4</sup> Karras: 1970: 56.

abogado, empresa, organización o Estado, debe saber o sentir que tiene poder en tanto que su oponente debe creer que ese poder existe y aceptar su autoridad. Así, las percepciones juegan un importante papel en la formación del poder negociador.

La mayoría de los psicólogos concuerda que aquellos que son inseguros en la percepción de sí mismos y ansiosos acerca de su habilidad para controlar gente o eventos, se vuelven excesivamente preocupados en adquirir poder. Los individuos tienden a percibir poder también en función de sus experiencias del pasado, de la tradición de su empresa, de las actividades corporativas y aún de las individuales. La historia y los precedentes influyen pues en esta percepción.

Finalmente, está el aporte de la teoría de las comunicaciones. La forma que asume la comunicación verbal y no verbal en una situación negociadora constituye un elemento importante en la percepción de una imagen de poder.

Toda la experiencia empírica desarrollada a nivel del individuo o grupos puede ser en parte, transferible a mayores niveles de agregación; por ejemplo, relaciones entre empresas y entre países.

De igual manera, los estados, como sociedad organizada, actúan estableciendo vínculos políticos, comerciales, tecnológicos, científicos y culturales con otros países o dentro de estructuras mayores, como son los bloques económicos, los mecanismos subregionales o regionales de integración.

Para un país es importante poder negociar internacionalmente como parte de un bloque con intereses homogéneos. Los mentores de los esquemas de integración colocan este punto como asunto de vital importancia para justificarla.

El esfuerzo en el sector económico o industrial de un país, así como la formación de cooperativas y consorcios de exportación, logrará los mismos objetivos. También es fundamental la integración vertical hacia los mercados y las fuentes de suministros. Finalmente, una integración horizontal, manejando diversas variables de comercio —seguro, crédito, transporte, comercialización—, dotará de poder negociador; en definitiva, las llamadas alianzas empresariales que caracterizan el desarrollo de gestión en estos días.

La información necesaria para la ejecución eficiente de un proceso de negociación se puede conseguir a través de un banco de datos sobre la parte con la que vamos a negociar, facilitado por oficinas del gobierno o entidades de clase del sector empresarial; sistema privado de empresas de información comercial o financiera.

La información refuerza el poder de negociación. Un acceso directo a las fuentes de oferta y demanda permite un conocimiento mayor sobre la situación básica de la contraparte en caso de negociar. América Latina, con una alta proporción de pequeñas y medianas empresas, no posee una estructura organizacional de acceso a las fuentes y pasa a depender, con frecuencia, de un agente de compras que viene a

visitar la empresa para efectuar una operación de exportación o bien la visita de un agente de ventas de la firma extranjera, en el caso de importación de insumos, partes y piezas o equipos de fabricación.

La empresa de grande porte, particularmente las transnacionales, cuentan con una organización propia en el país y en el exterior para la colocación de sus productos. En cambio, las empresas medias y pequeñas necesitan de una entidad como la compañía de comercio exterior.

El Estado también requiere de un sistema de inteligencia económica internacional que le permita pronosticar el desarrollo de los eventos internacionales y además desarrollar esquemas de negociación apropiados tanto en foros multilaterales o bilaterales para obtener ventajas y proteger al país de la creciente acción de otros estados en la obtención de los objetivos económicos nacionales<sup>5</sup>.

### *1.1.2 Significado del poder*

El concepto de poder ha sido tratado de la manera más amplia por Max Weber; sin embargo, su explicación es todavía imprecisa y él mismo la califica de «sociológicamente amorfo». En efecto, el célebre autor de *Economía y Sociedad*, dice: «poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad»<sup>6</sup>. De tal manera que el poder sería la imposición de la voluntad de una persona sobre otra, ya sea en base a cualidades específicas u otras consideraciones. A partir de entonces se han dado otros conceptos como los de Karl W. Deutsch quien lo concibe «[...] como el instrumento por el cual se obtienen todos los demás valores de la misma manera en que una red se emplea para atrapar peces. Para muchas personas, el poder es también un valor en sí mismo; en realidad para algunos es a menudo el premio principal»<sup>7</sup>. La obtención de todos los demás valores está referida a una lista que el profesor de la universidad de Harvard enumera como aquellos que los individuos están ansiando: el respeto, rectitud, riqueza, salud, ilustración, habilidad y afecto. A ellos se une el poder, pero con la característica singular de que si lo consigue se estarían obteniendo todos los demás por añadidura. Por ello, culmina afirmando que «[...] el poder es la capacidad para hacer que sucedan cosas que de otro modo no habrían sucedido»<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Colaiacovo 1982: 92.

<sup>6</sup> Weber 1964: 43.

<sup>7</sup> Deutsch 1998: 41.

<sup>8</sup> Ibídem.

Coincidentemente, otros autores, como Bertrand Russell, Robert Dahl, Robert Dowse y John Hugnes, sostienen que el poder es «la capacidad para cambiar los resultados», «la producción de los efectos deseados» o «la capacidad de hacerse obedecer».

Dentro de esa misma línea, autores latinoamericanos concluyen que el poder es la capacidad de imponer decisiones que otras personas acatan efectivamente. Francisco Miró-Quesada Rada enuncia:

[...] capacidad de tomar e imponer decisiones que tiene una persona o un grupo de personas sobre otra persona o grupo [...] a favor o en contra de su voluntad, y en una relación dinámica, conflictiva y asimétrica<sup>9</sup>.

De una manera más extensa, el profesor Marcos Kaplan dice «[...] es la capacidad de acción fundada en la violencia virtual... que tienen algunos seres humanos para coaccionar, influir o dirigir a otros, a fin de tomar e imponer decisiones [...]»<sup>10</sup>.

El poder negociador, entonces, es la capacidad que tiene una persona, sindicato, empresa, institución o Estado para lograr que sucedan determinadas cosas y sean admitidas por la otra parte dentro de un proceso formal de negociación, utilizando la influencia, conductas precedentes, carisma personal, o la dimensión de los propios objetivos que involucran a las partes.

Un negociador que está ofreciendo un nuevo producto a un distribuidor tiene el poder de la novedad y del privilegio para establecer el precio de la mercadería que se va a introducir en el mercado; pero, a su vez, el comprador tiene el poder de ofrecer un canal de distribución para un producto aun no conocido en el mercado. Los países anfitriones en los procesos de captación de inversiones pocas veces —o nunca— perciben que también tienen una dosis de poder ofreciendo mercados cautivos, población desinformada para adquirir servicios, monopolios legales, exoneraciones fiscales y convenios de estabilidad tributaria por un largo plazo. Esa es también una cuota de poder que se debe negociar con las transnacionales para orientar las inversiones hacia sectores productivos y no meramente especulativos o de prestación de servicios, como son las empresas de fondos de pensiones, de almacenes comerciales, bancos o casas de juego.

Los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones también tuvieron margen de poder en las negociaciones con los Estados Unidos de América en las tratativas de los acuerdos de libre comercio camino al ALCA, si actuaban juntos y además incluían en la agenda el tema de control y erradicación de las drogas.

<sup>9</sup> Miró-Quesada 1986: 93.

<sup>10</sup> Kaplan 1987: 136

Sin embargo, no se planteó de esta manera, perdiendo una gran oportunidad. Así, los Estados Unidos de América insistió y mantuvo los fuertes subsidios a su agricultura, de igual manera que la propiedad intelectual; en tanto que los demás insistieron en cuestiones éticas y búsqueda de justicia, cuando las negociaciones son sobre cuestiones objetivas y cuantificables.

Cualquier relación que muestre una asimetría de poderes puede mostrar un resquicio para vislumbrar algún pequeño margen de poder que reequilibre el desnivel.

Al lado, pues, de las características y los elementos objetivos del poder es importante que las partes sepan cuáles son los límites y extensiones de su poder y el de la otra parte, para articular eficientemente el juego de las concesiones en la etapa negocial.

Lo importante en el poder negociador es mantenerlo oculto, para que el acatamiento de una voluntad o la sumisión no sea evidente a quienes asienten o cumplan. Así, un presidente de directorio no debe hacer uso de su voto dirimente cuando busca aprobar un acuerdo dentro de un cuerpo colegiado como es el directorio o el comité ejecutivo. Un buen presidente solo pide votación cuando sabe que tiene mayoría absoluta; es decir, cuando quiere graficar el consenso del grupo respecto de determinada propuesta.

Quien tiene todo el poder asume la responsabilidad ética de no imponerlo sino hacer que fluya como un consenso. Ello da una doble satisfacción a su poseedor: saber que le costó trabajo lograr un resultado y obtener el placer de lo que significa el altruismo.

### *1.1.3 El poder en las relaciones económicas internacionales*

Las relaciones económicas internacionales tienden a proteger y favorecer determinados intereses globales o sectoriales de los países que tienen una mayor presencia en los mercados y son los poseedores de tecnologías, a los cuales se añaden componentes políticos, culturales y geoestratégicos. De manera que para relacionarse e interactuar con esta variedad de países, hay que enfocar las negociaciones desde una perspectiva estratégica en un horizonte dado de tiempo.

La ciencia económica y la ciencia política proporcionan dos conceptos básicos para explicar la influencia de un sistema económico político sobre otro: eficiencia y poder. El concepto de eficiencia se mide por la productividad relativa en el uso de los recursos y el poder por la capacidad efectiva de influencia sobre los otros. Ambos conceptos son requisitos elementales de estudio para preparar un adecuado sistema de negociación comercial internacional, ya que la experiencia demuestra que en gran número de ocasiones las partes negociadoras evalúan erróneamente tales criterios. Esto se debe, entre otras razones, a que los estados no tienen una estructura administrativa profesional permanente, pues sus funcionarios mudan con cada gobierno y,

con frecuencia, en América Latina, estos son en muy corto período y ocurre cada vez que cambia un ministro o secretario de Estado.

Un Estado que desea ensanchar sus márgenes de autonomía externa debe aumentar su poder negociador frente a sus contrapartes, opina un politólogo peruano<sup>11</sup>. Vale decir que un Estado sufre las presiones de su medio y la situación más o menos crítica de él influirán en su poder de negociación. De donde podemos concluir que un Estado tendrá mayor poder negociador en una operación comercial internacional si su contexto económico y político es estable, saludable; en caso contrario no tendrá condiciones de imponer o hacer que sus planteamientos y los de sus agentes económicos sean predominantes en una negociación comercial internacional.

#### *1.1.4 Manifestaciones del poder*

A nuestra manera de ver, el poder de las partes sean sujetos, gremios, asociaciones, empresas o países se puede manifestar como el poder de la influencia, del dominio del mercado, de la posesión de la tecnología y de la autoridad.

- **El poder de la influencia**

La influencia es una de las expresiones en la que se ve más claramente el poder de las personas, las asociaciones, de las empresas o del Estado. Ella tiene gravitación directa sobre los sujetos sin que sea necesario expresarla en una negociación.

El renombre y prestigio constituyen una de las formas más efectivas de influir sobre las personas y las organizaciones. Su formación demora años y gran esfuerzo, pero una vez que se consigue, basta una referencia o una exposición para lograr moldear una corriente de opinión y, en consecuencia, influir sobre la conducta de los demás. La rectitud de una persona, su inteligencia y persistencia configuran un esquema de poder. La historia está plagada de estos ejemplos desde que el divino Nazareno hizo temblar al imperio más poderoso de la tierra, con solo su actitud personal. Igualmente los casos más humanos como el de Charles de Gaulle, que se enfrentó al nazismo, luego a quienes liberaron a su país, los estadounidenses y los ingleses, y ya en el poder contra el sistema financiero internacional imponiendo como alternativa del dólar los derechos especiales de giro (DEG).

La influencia, a partir de la personalidad de un sujeto, su coherencia o rectitud e, incluso, se sentido de destino son manifestaciones de poder. Por ello es que, con frecuencia, los gobiernos déspotas, autocráticos y dictatoriales lo primero que hacen es desprestigiar a personas probas y decentes utilizando los medios de comunicación

---

<sup>11</sup> Velit Granda 1991: 19.

masivos, especialmente la prensa popular y de bajo costo, que llega más fácilmente y de manera impactante a la población.

Durante el decenio de la corrupción explícita en el Perú (1992-2000), el servicio de inteligencia impuesto por la dictadura se encargó de diseñar una estrategia de demolición del prestigio y la honra no solo de los políticos de oposición sino de cualquier profesional que tenía potencial de reconocimiento y predicamento en la sociedad y pensaba de una manera diferente a la del gobierno o cuestionaba su actuar. Utilizó para ese propósito los programas de televisión dominicales que llegaban a la tranquilidad hogareña cuando toda la familia estaba reunida, como para calar el mensaje de que lo mismo podía afectarlos. Una exposición de amedrentamiento y de susto caía todos los domingos en horario vespertino a través de los programas dominicales de televisión, mientras que en el resto del mundo, en el mismo horario y en el mismo medio se mostraban programas de diversión y sano esparcimiento. Uno de esos programas fue el de Nicolás Lucar, un conductor sin escrúpulos que llegó a montar una patraña contra el doctor Valentín Paniagua Corazao, Presidente Provisional del Perú para destruirlo moralmente. Aunque esa actitud no fue creída por nadie y la población indignada salió a defender a su presidente y condenar al conductor, era el colofón de la conducta y estrategia desarrolladas durante el decenio en que se afectó indiscriminadamente honras, maltrató hogares y destruyó el aliento de muchos peruanos a quienes se les amenazaba diciéndoles que «debían una explicación al Perú». El tremendismo, la desmedida exageración de los hechos, la suprema elevación de una responsabilidad funcional a límites de responsabilidad nacional, la manipulación de las formas era articulada solo por tres oscuros conductores de televisión para sepultar honras

Al respecto, Robert Greene señala: «su renombre y su prestigio constituyen la piedra angular del poder. Basta el prestigio para intimidar y ganar... Convierta su prestigio en una fortaleza inexpugnable. Manténgase alerta frente a cualquier tipo de ataques potenciales y desbaráteles antes de que se produzcan»<sup>12</sup>. Ese prestigio y renombre posibilitan influir sobre las personas, las organizaciones y en la política internacional. Por ello, los gobiernos sucios y sus sirvientes buscan destruirlos.

La influencia está ligada al valor que representa un individuo y es admitida como algo natural en una sociedad, condiciona, orienta o impacta en una o varias personas, determinando con frecuencia su decisión. Esta influencia puede ser material, si se controla el mercado, por ejemplo; personal, cuando se sustenta en los sentimientos, ascendencia grupal y emociones; e intelectual, como por ejemplo, la que puede tener el tecnócrata, el abogado, el psicólogo, el negociador con éxito, sobre las personas con las que se establece una relación.

---

<sup>12</sup> Greene 1999: 72.

- **El poder del dominio del mercado**

El afán de dominación está implícito en la competencia. Allí, donde las fuerzas del mercado entran en franca y abierta competencia, existe el propósito, la intención, de dominación por parte de la empresa o los estados. La presión que ejercen los entes económicos y los propios seres humanos frente a terceros, en un área de competición, es un medio íntimo al interior de cualquier intercambio económico.

Ese afán de dominación lleva, pues, a los agentes —en algunos casos—, a tener una presencia real y excluyente en el mercado. Puede ser por volumen de unidades producidas para alterar el precio del producto; modificar los volúmenes de venta por manejo de precios o conductas monopólicas, sea como fuente de compradores o plataforma para el lanzamiento de mayores volúmenes de exportación hacia otros mercados. Esto conlleva, con frecuencia, a establecer lo que en la estructura empresarial se llama alianza estratégica y aconseja, a veces, transferir, un paquete accionario de determinadas empresas transnacionales a inversionistas de un país que interesa como socio no necesariamente comercial, sino para acciones políticas ulteriores. Es el caso de las llamadas plataformas de exportación que se instalan en algunos países para aprovechar sus ventajas de mano de obra o de mecanismos de protección de inversiones para a partir de allí lanzarse a los mercados externos con tecnología, marca o canales de comercialización propios.

También en el campo de las ideas y los descubrimientos existirá un mayor dominio y poder, si es que las mismas han sido aceptadas o discutidas por un mayor número de personas. Creando competencia es que las ideas y los inventos se tornan más valiosos.

Si demostramos que nuestros planteamientos han sido casi siempre aceptados o admitidos por otros, iremos adquiriendo un mayor poder. Caso contrario, nuestro poder será débil cuando no inexistente.

Esta situación también se da en la lucha política por el poder, a través de los partidos políticos, que buscan el dominio por el mercado de los electores.

Mientras más tiempo una empresa, partido político, institución o país esté en el mercado negociando, esta se revestirá de mayor poder. Igualmente en el caso de los profesionales. La permanencia, pues, de un producto o de un país en un mercado le da fortaleza, de igual manera que a un profesional liberal en el mercado. No en vano se repite con razón que la «antigüedad es clase». Es decir, poder. Si una empresa o país nunca ha estado en una ronda de negocios, en una feria, en una exposición internacional, no tendrá poder. Hay que estar en el mercado.

De la misma forma es más fácil conseguir empleo cuando se está trabajando que cuando se carece de puesto fijo; así es el poder de una empresa o un sujeto en el mercado. Mientras su presencia sea más ostensible y más disputada habrá crecido su poder.

- **El poder por posesión de tecnología**

El desarrollo vertiginoso de la tecnología y la exigencia de los consumidores por productos con un gran contenido tecnológico han hecho que las empresas que posean tal avance del conocimiento humano sean las que sobrevivan en un mundo de concurrencia y competencia. La tecnología es hoy en día el factor decisivo para el desarrollo de las empresas y la independencia económica de los pueblos. De tal manera que la posesión de derechos de propiedad intelectual y conocimiento tecnológico se convierte en un factor de poder al momento de negociar un proyecto.

De la misma manera en el caso de un profesional. En la medida que la especialización y la experiencia sean mayor podrá tener un mayor margen para plantear sus honorarios o sus condiciones. Por ello, la preocupación por participar en congresos, seminarios o foros como expositor o simple asistente. Incluso en los currículos u hojas de vida se pide esta información.

- **El poder de la autoridad**

Nos referimos a la característica analizada por Max Weber, quien la llama autoridad carismática; es decir, aquella personalidad del líder, experto o político para captar personas, conseguir fácilmente acuerdos comunes y alentar a los grupos hacia una determinada dirección. Es la influencia que un pasado, formación o suceso en la vida empresarial dotan o visten a una persona, dándole una singularidad por encima de su entorno social o en el mundo de los negocios. Es el prestigio, experiencia, la personalidad del negociador.

Obviamente, es mucho más fácil desarrollar un estilo de negociación basado en la propia personalidad, que asumir roles o imitar a terceros. Ciertamente, es más auténtico, menos agotador y más espontáneo. Al final, quien fuerza un estilo para diseñar una personalidad distinta, termina siendo descubierto y de allí a perder credibilidad hay solo un paso.

Un viejo manual sobre diplomacia del siglo XVII establecía que un negociador debe tener mente rápida pero paciencia ilimitada, saber disimular sin ser mentiroso, inspirar confianza sin confiar en los demás, ser modesto pero afirmativo, cautivar a los demás sin sucumbir a su encanto y, finalmente, poseer mucho dinero y una esposa hermosa para que permanezca indiferente a todas las tentaciones de las riquezas y las mujeres.

Es cierto que las cosas han cambiado y algunos patrones de conducta e interrelación entre los hombres también, pero muchos de los consejos de ese manual mantienen vigencia. Todo negociador necesita paciencia, tolerancia e incluso sentido del humor.

Un negociador que busca cautivar a los demás no es aquel que pretende ser complaciente y dócil con la otra parte. A veces es necesario crear dificultades para luego

retirarlas como una muestra de cortesía. El grado en que se puede ser complejo depende del poder que uno tenga o la fuerza de la personalidad.

La autoridad también es la condición o facultad de aceptar conclusiones o llegar a acuerdos concretos y definitivos en la negociación. Así, se sugiere que, cuando se trate de negociaciones en las cuales está en juego asuntos básicos o estratégicos de un país, no es conveniente que quien negocia tenga absoluta autoridad o poder, pues lo puede llevar a aceptar condiciones desventajosas o concesiones perjudiciales. Por otro lado, la autoridad limitada permite recapacitación o un nuevo análisis.

Las limitaciones en la autoridad de decisión de un negociador, en los pasos previos y en las conclusiones, pueden ser una fuente de poder, pues tales limitaciones sirven, con frecuencia, como excusa para no hacer concesiones, protección o medio para reflexionar con frecuencia y retirarse de la sala para aparentes consultas. Muchos negociadores experimentados hacen conocer a la otra parte que tienen un poder limitado para tomar acuerdos. Sin embargo, si estamos en la otra posición y conocemos de esta argumentación podríamos rehusarnos a negociar o pedir a nuestra contraparte que nos indique con claridad hasta dónde tiene capacidad de decisión.

### *1.1.5 El poder de la información*

Si un estudiante universitario deja saber y traslucir que está interesado apasionadamente en una condiscípula y ella sabe de dicha pretensión, con absoluta seguridad hará que la conquista sea más costosa. Naturalmente, nuestro estudiante enamorado, a su vez, tendría una gran ventaja si supiera los deseos de su joven colega. Pero es difícil conseguir esas informaciones durante los encuentros esporádicos en el campus universitario.

Entonces, la mayor inquietud es tener la más completa información y saber si la otra parte aceptará los requerimientos, a fin de tomar una decisión con algún grado de certeza. Y para ello es mejor empezar inmediatamente pues, obviamente, cuanto más pronto se comience más rápido se tendrá la información que se precisa.

Hay quienes suponen que si demostramos una actitud de autosuficiencia o soberbia —«sobrado», dirían los colegas de nuestro estudiante—, la pretendida universitaria revelará su interés. Y en verdad ocurre lo contrario. Cuanto más confuso y tímido parezca, tanto más nuestra joven del ejemplo intentará ayudarlo con mensajes y determinadas señas. Entonces, hay que dejar de asumir posiciones o actitudes de apariencia que no son las nuestras.

Debemos buscar siempre la mayor cantidad de información para poder iniciar una negociación exitosa. Las tácticas relativas a recabar información admiten la posibilidad que su interlocutor no conciba, no sepa o no perciba las cosas del mismo modo que nosotros.

Es necesario recordar que lo que pretendamos saber y conocer, para entrar en una negociación, es el límite real de la otra parte. Es decir, el límite que el otro sujeto tiene para pasar o superar y que nunca la traspasará. A veces hay que dar información para obtener algo a cambio, o sea, soltar un dato para suscitar la emisión de otro por parte del interlocutor. Entonces, siguiendo a Cohen, es conveniente seleccionar las informaciones que se suministrarán basándose en tres razones:

- Es mejor dar que recibir. Así también lo decía siglos atrás San Francisco de Asís.
- Las personas perspicaces solo tendrán una conversación más seria cuando los riesgos se avizoran recíprocos. No se recibirá informaciones hasta que también se revele algo. Para persuadir a alguien a hacer un movimiento se tiene que hacer una alteración aparentemente equivalente. Este es el riesgo mutuo, una forma de crear confianza.
- Facilitando información cuidadosa y controlada durante la etapa preliminar de negociación se estará disminuyendo el nivel de expectativa de la otra parte.

Cuando se trata de productos o servicios nuevos es casi seguro que el nivel de aceptación o compromiso para cerrar un contrato resulta muchísimo menor que si se tratara de uno ya conocido. La razón es que aún no se tiene plena información sobre la reciente mercancía y, en consecuencia, el volumen de información puede ser dosificado por el vendedor.

La información es de gran importancia como un insumo a considerar en el proceso de comunicación en la mesa de negociaciones. Así desde el punto de vista de una negociación, la necesidad de credibilidad es clara, pues genera la confianza fundamental para iniciar y continuar el proceso de negociación en la mesa de negociaciones. Así, desde el punto de vista de una negociación, la credibilidad es clara, pues genera la confianza fundamental para iniciar y continuar el proceso. Es conveniente, entonces, aumentar la credibilidad del equipo negociador, demostrando pleno conocimiento de los productos, mercados, regulaciones y problemas.

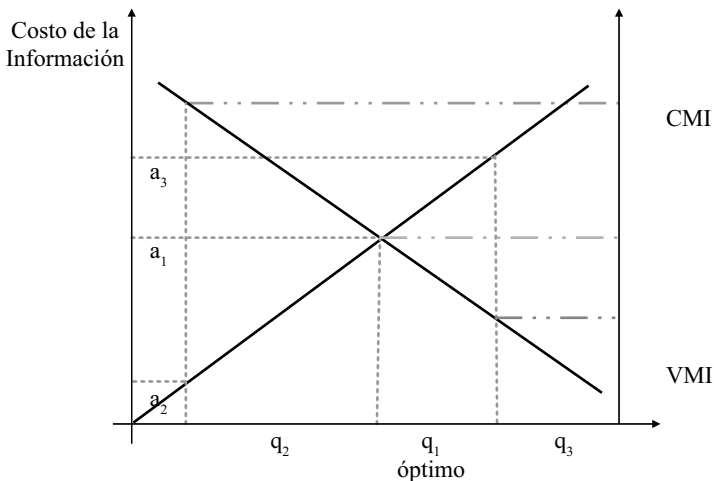
Al analizar la información es necesario tener en mente que se trata de un insumo del proceso decisorio cuyo costo está en función de la cantidad y calidad de la información. Por ese motivo, es necesario que el negociador tenga la suficiente habilidad para identificar su relevancia y el nivel óptimo de la misma función de la relación costo-valor, ya que cualquier cantidad adicional de información tendrá un costo marginal (CMI), pero también un valor o utilidad marginal (UMI) en función de la incertidumbre que elimina. En la medida que la utilidad marginal de la información es mayor que el costo ( $UMI > CMI$ ), será más conveniente continuar recolectando datos.

Así, por ejemplo, si elaboramos un gráfico de dos ejes, en uno de los cuales colocamos la cantidad de información ( $q$ ) y en el otro su valor ( $v$ ) podríamos especular que si el negociador dispone de una cantidad de información  $q_2$ , tendrá un costo por la última unidad de información  $a_2$  y un valor por esa unidad de información adicional  $v_2$ . Si  $v_2 > a_2$ , sería conveniente continuar recolectando mayor información. En cambio si su nivel de información es  $q_3$ , tendría por la última unidad de información un costo  $a_3$  y un valor  $v_3$ , donde  $v_3 < a_3$ , lo cual significaría que superó el punto óptimo de recolección de información y está incurriendo en una situación perjudicial donde  $CMI > VMI$ . Habría un nivel de información  $q_1$ , —situación entre  $q_2$  y  $q_3$ —, donde  $a_1 = v_1$ ;  $CMI = VMI$ , que sería un óptimo (véase el gráfico n° 9).

La forma de las funciones CMI (costo marginal de la información) y VMI (valor marginal de la información) se puede comprender plenamente analizando cada una de estas funciones y cómo interactúan al momento de diseñar los acuerdos finales en las negociaciones. Así el costo de información, o la función CMI, normalmente existe en cualquier decisión con un nivel básico de información y costo reducido.

A medida que se progresa la obtención de datos es necesario recurrir a mayor información primaria, con un nivel de costo creciente debido a la necesidad de sofisticar los métodos de colección. Así se llegaría a niveles próximos al nivel de certeza, donde teóricamente el costo de una unidad adicional estará próximo al infinito para algunos problemas.

Gráfico N° 9. Costo marginal de la información



Donde: Q CMI UMI  
 $q_2$   $a_2 < V_2$   
 $q_3$   $a_3 > V_3$   
 $q_1$   $a_1 = V_1$  --> óptimo

Con el argumento anterior podría justificarse la característica creciente de la función. Ahora quedaría por discutir el aspecto del crecimiento de la función en forma continua y a una tasa constante o una tasa creciente/decreciente o discontinua. Es probable que, como los métodos y técnicas de colección de datos no son continuos o «divisibles» infinitamente, la función no sea continua sino escalonada; y por los argumentos ya desarrollados, que tenga una tasa creciente hasta aproximarse al infinito para un nivel de información dado.

Por otro lado, está el valor de la información o la función VI. El negociador hábil puede obtener un resultado óptimo para sus operaciones con un nivel satisfactorio de información. En la práctica, lo que generalmente se observa son dos tipos de situaciones: el negociador que representa a una gran organización que no sufre limitaciones de recursos busca conseguir el mejor resultado sin conceder atención adecuada al costo de la información, lo que lo lleva a adquirir información excesiva; y el negociador de una pequeña organización que, limitado seriamente por la falta de medios, negocia con un nivel de información inferior al óptimo. En el caso de una institución con abundantes recursos el costo de la información para adoptar una decisión se diluye, debido a que hay un fuerte insumo de datos acumulados en el sistema debido a experiencias previas.

La información es un insumo vital para lograr una buena capacidad negociadora. A medida que se progresa en la obtención de datos es necesario recurrir a mayor fuente primaria, con un nivel de costo creciente debido a la necesidad de sofisticar los métodos de colección. Así, se llegaría a niveles próximos al de certeza, donde teóricamente el costo de una unidad adicional sería próximo a infinito para algunos problemas.

La posibilidad de articular una propuesta atractiva y que satisfaga a las necesidades y expectativas de la otra parte, el empleo de mecanismos de gestión y canales adecuados, así como el conocimiento de los requerimientos de la otra parte, permitirá disfrutar de una ventaja diferencial que asemejará su situación casi a un monopolio.

El diseño de un programa de inteligencia acorde con los objetivos trazados no puede ser un hecho fortuito, sino la resultante de un esfuerzo previo de identificación de las necesidades y las posiciones de las otras partes involucradas en la negociación, así como las fuentes de información.

Respecto a las fuentes de información es bueno señalar que hoy en día estas son las empresas verificadoras o suministradoras de información financiera y comercial de las empresas y los individuos, la televisión, la radio, la prensa escrita y las expresiones de los llamados líderes de opinión, además de los comentarios de la competencia o de los vinculados de la otra parte. Su origen y la buena o mal predisposición de esas fuentes es otra inquietud que debe ser satisfecha para ponderar la validez de los datos.

Una conclusión lógica de todo este análisis es que los cinco componentes detallados tienen individualmente vital importancia para conformar el poder negociador. La falta o deficiencia de uno de ellos provocará una debilidad que deberá necesariamente ser compensada con un mayor manejo de los otros componentes.

## 1.2 Capacidad negociadora

La capacidad negociadora es, sustancialmente, el margen de maniobra que tiene una parte para articular la negociación. Es el espacio entre el máximo y el mínimo de los objetivos propuestos para llegar a un punto de convergencia y de acuerdo con la otra parte. Mientras más amplio sea ese espacio o esa longitud de onda para una parte, la posibilidad de maniobra para entenderse con un negociador será mayor, pues hay un margen mayor en donde cualquier acuerdo puede anclarse dentro de márgenes satisfactorios.

En el lenguaje popular latinoamericano se califica con frecuencia a las personas que no dan márgenes para la discusión, o que tienen una posición radical y con frecuencia intransigente o que rompen la relación fácilmente como personas de «pita corta» o «cuerda corta». Es decir, dan poco margen a la discusión, razón por la cual la relación se puede quebrar rápidamente y no llegar a ningún acuerdo. Esa situación se da con frecuencia cuando uno de los negociadores no tiene dentro de sus objetivos un punto mínimo o máximo; o sea, hay un punto rígido dentro del cual no hay posibilidades de maniobra.

Luego, cuando nuestros objetivos permiten establecer previamente un mínimo y un máximo, y mientras la separación entre uno y otro extremo sea mayor; la capacidad negociadora también lo será y entonces se podrá articular un conjunto de tácticas que posibiliten acercar a la otra parte hacia esa línea o margen de entendimiento. La negociación será buena o provechosa cuando el acuerdo puede ubicarse dentro de cualquiera de esos límites. Eso dará flexibilidad, ya que habrá posibilidades de intercambiar concesiones si se ubican dentro de ese justo medio, que no es el equidistante a los extremos —mínimo/máximo— sino aquel de mayor satisfacción para los negociadores.

De allí la importancia de tener objetivos claros y cuantificables dentro de un mínimo, debajo del cual el resultado será desastroso y dentro de un máximo, por encima del cual el acuerdo será difícil de sostener en el tiempo por la otra parte. A partir de la precisión de los objetivos sabremos si disponemos de capacidad negociadora.

Hay determinadas situaciones en las que resulta difícil o imposible que así suceda. Por lo general, tanto el mínimo como el máximo de nuestros objetivos llegan a coincidir sin dejarnos un espacio para maniobrar o articular nuestras tácticas. Es la situación crítica de una relación, ya que no hay capacidad de negociación, aunque

ello no impide poder plantearla en otro escenario distinto, donde tendremos una débil y reducida capacidad negociadora.

Uno de los ingredientes de la capacidad negociadora es la información acerca del mercado, situación del problema, las fortalezas y debilidades de la otra parte, así como el medio ambiente externo en el que se está actuando y las opciones que tenemos si no continuamos dentro de la mesa de negociaciones.

La capacidad negociadora está dada por la claridad de los objetivos y la posibilidad de su permanencia y continuidad durante un largo período. La presencia de objetivos duraderos y estables forma una imagen consistente frente a terceros. La capacidad también está dada por la posibilidad de convocatoria que se tiene. Es decir, la posibilidad de movilizar a otras partes hacia los intereses comunes o a nuestros propios propósitos. La formación de grupos de interés o que coinciden con nuestros objetivos posibilita una capacidad más sólida. Por ello es aconsejable plantear la acción de conjunto como una vinculación entre socios con objetivos comunes e intereses compartidos más que como alianzas, pues estas —como la historia nos demuestra— tienden a desintegrarse. Lo que se tiene que buscar, siempre, es mostrar a las otras partes que existen áreas más amplias de interés común entre ellas que separadamente.

Cuando se actúa coherentemente en determinados y circunscritos casos frente a otros, suscita el respeto de la comunidad y de otros agentes que pueden posibilitar después conseguir que los planteamientos o intereses sean escuchados o considerados.

Se puede conseguir una aceptable capacidad negociadora a través de una serie constante de gestiones, manteniendo una actitud homogénea y consecuente en determinadas áreas. Esto no significa establecer posiciones intransigentes sino una línea consecuente de conducta frente a temas específicos. Para ello se requerirá, previamente, tener objetivos claros y compartidos, pues así se podrá oscilar entre el mínimo y el máximo de cada objetivo. Cuando esto no ocurre se estará actuando en constante improvisación, ya que los negociadores establecerán objetivos en base a sus criterios o situaciones específicas, cuando no solo para salir del paso.

La capacidad de negociación está dada por la posibilidad o condiciones que tiene una parte para hacer oír sus propuestas u objetivos. Es la consideración o seriedad con que se le escucha pues mantiene coherencia en sus objetivos y estabilidad en su conducta; siendo la coherencia en su accionar la que reviste mayor importancia. Otro ingrediente que forma la capacidad negociadora es la mayor o menor posibilidad que se tiene para formar grupos o bloques o solo para unir a otros agentes en tareas conjuntas. En el caso de las negociaciones en el ámbito internacional estas consideraciones también son válidas y recomendables.

Un país adquiere una dimensión de poder considerable en base al acrecentamiento de su capacidad de negociación internacional. Evidentemente, cuanto menos gravitación tiene un país en la esfera internacional, y menor su significación y dimensión tiene en esa esfera, su poder de negociación es reducido; está muchísimo más a merced de otras fuerzas, de otros poderes, de otras circunstancias que pueden con mucha mayor facilidad circunscribir la acción de ese país y tenerlo virtualmente constreñido y limitado; pero si un país logra tener una amplia esfera de influencia gracias a su participación en movimientos y en situaciones importantes de su propio continente [...] y si de allí inclusive se proyecta hacia otras áreas del mundo como un elemento que también ahí comienza a jugar una serie de funciones significativas, entonces, ese país está adquiriendo una paulatina multiplicación de su propio poder de negociación y puede no solo incrementar su capacidad de obtener determinados objetivos nacionales más allá de sus fronteras, sino que evidentemente también fortalece su capacidad de resistir al interés o a los intereses de países que quieran de alguna manera limitar a restar al país sus potencialidades políticas o naturales<sup>13</sup>.

### 1.3 Habilidad negociadora

La habilidad negociadora es un atributo de un individuo o un equipo negociador desarrollada básicamente con la práctica en operaciones reales y a través de un proceso formal de entrenamiento, que puede incluir ejercicios prácticos en operaciones idealizadas —*armchair cases*—, así como el estudio de experiencias históricas de mediación, negociación y teoría de los juegos.

Hay aspectos de la personalidad que influyen en la habilidad negociadora, por lo que se presume que hay personas con ventajas o desventajas naturales para negociar. En el caso de trabajo en equipo, la habilidad para dividir funciones, selección de liderazgos o la coordinación de miembros y similares, son dimensiones importantes de la habilidad negociadora. La dinámica de grupo es aquí un auxiliar importante para el desarrollo de este elemento de la negociación. También sirve para ayudar a operar en el propio ambiente de la negociación, que es un caso típico de relación intergrupala.

La habilidad se adquiere a través de la práctica seria, ordenada y constante de operaciones idealizadas a través de casos y ejercicios, así como estudio de manejo de voz, expresión corporal, técnicas de composición y diseño de personajes para actuar en escenarios determinados.

Por supuesto, algunas personas tienen atributos específicos —simpatía personal, carisma, manejo de métodos, memoria u otras condiciones que pueden ser potenciadas como ventajas naturales— para entablar una negociación de manera individual o en equipos. En este último caso se requiere de condiciones de liderazgo innato,

---

<sup>13</sup> García-Bedoya 1992: 50-51.

experiencia para coordinar y motivar a otros hacia objetivos comunes. Las técnicas de dinámica grupal o *role playing* son un auxiliar importante para el desarrollo de esta habilidad. También es útil para superar barreras o desventajas, como la limitación o el temor de hablar en público, interrelacionarse en el propio ambiente. Para superar estas dificultades, las técnicas dramáticas se ofrecen como un método efectivo.

Un experimento para conocer las características de un buen negociador, así como las relaciones entre habilidad negociadora, niveles de aspiraciones y poder fue desarrollado por Chester Louis Karras<sup>14</sup>, habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- Los negociadores hábiles fueron muy exitosos cuando tenían altas aspiraciones o tuvieron suficiente suerte de enfrentar oponentes sin habilidad pero con igual poder.
- Los negociadores inhábiles fueron benevolentes cuando detentaban poder.
- Los negociadores inhábiles perdieron siempre excepto cuando tuvieron poder y altas aspiraciones.
- Los negociadores exitosos hicieron demandas iniciales altas, evitaron hacer primero concesiones, concedieron lentamente y evitaron hacer concesiones tan largas como sus oponentes.
- Los negociadores exitosos usaron concesiones en una manera dinámica. Aplicaron las técnicas necesarias para testar la validez de sus propios supuestos y de las intenciones del oponente. Los perdedores no testan la realidad de la misma manera. Empero de todas maneras ambos resultaron pobres estimadores.
- Todos los negociadores, ya sean exitosos o no, expresaron igual satisfacción con el acuerdo final.

Se puede concluir, en consecuencia, que un negociador efectivo y eficiente deberá desarrollar habilidad, capacidad y poder, que son los atributos más saltantes para enfrentar una negociación compleja. Así deberá saber planear, fortalecer la habilidad para pensar con claridad bajo presión y bien de sí mismo, aparte de talento verbal y gestual. En cuanto a la capacidad, esta está constituida por el conocimiento del producto o servicio, así como la integridad personal y una alta tolerancia frente a la ambigüedad e incertidumbre. Finalmente, en cuanto al poder, se deberá poseer condiciones para percibirlo y utilizarlo, así como para enfrentar riesgos.

Excepto en el caso de Argentina, Brasil y el Perú, donde se viene analizando e investigando en el tema y hay interés en la formación de negociadores, en el resto de países latinoamericanos no conocemos una academia o instituto que haya afrontado de manera sistemática esta importante tarea.

---

<sup>14</sup> Karras: 1970: 50 y ss.

Cuando una persona carece de formación técnica en negociaciones no puede actuar diligentemente, pues adolece de instrumentos para la toma de decisiones, por su escaso conocimiento de la forma o marco de actuación en determinados foros específicos. La repetición de estas carencias determinará una pobre habilidad negociadora.

Es posible que en algunas circunstancias sea el propio estilo personal el que se imponga, logrando por carisma o simpatía obtener ciertas ventajas y destacar dentro de ciertos grupos de trabajo.

La fama que tenga un negociador a través de sus intervenciones determina o define un marco de habilidad; sin embargo, es difícil que esta se consiga solo por la intuición o cierta disposición innata. Aun cuando determinados negociadores lo demuestran, lo cierto es que, en todo caso, será más costoso que aquel que además de tener ciertas condiciones naturales tiene una buena formación en las técnicas y el arte de negociar.

## 2. ESTRATEGIAS

Las estrategias y las tácticas son medios para alcanzar los objetivos deseados, teniendo en cuenta las condiciones en las cuales se desenvuelve una determinada situación y el sujeto o sujetos que entran en juego. Cada paso o acción hacia un objetivo requiere de una decisión. Por ello es que estos elementos son fundamentales en las negociaciones y en la teoría de los juegos.

Ambos conceptos forman parte del léxico militar y es allí donde adquieren pleno significado, que a pesar de los siglos y el desarrollo de las técnicas y la cibernética, siguen teniendo la misma connotación. La guerra, decía Karl von Clausewitz, se basa en dos características inmutables: estrategia y táctica.

La estrategia guarda una estrecha e íntima relación con la táctica. La consecución de resultados tácticos es la meta última y única de una estrategia. No es relevante si una determinada estrategia no contribuye con resultados tácticos y no importa cuán brillantemente haya sido concebida o elocuentemente presentada.

La estrategia, en consecuencia, viene a ser el conjunto de decisiones coherentes orientadas hacia la consecución de los objetivos predeterminados en medio de un ambiente antagónico que conlleva riesgos. Hay que tener en cuenta para ello que siempre tendremos al frente a una parte con intereses distintos a los nuestros y que puede actuar como un oponente que desarrolla también su estrategia y articula sus tácticas las cuales dependen de la situación en la que se encuentran, así como de las decisiones y acciones que la otra parte efectúa o se supone efectuará.

No existe estrategia mala ni buena. Las estrategias no tienen mérito inherente en sí mismas. Difieren del enredo de una novela o el guión de una película que está

esperando que alguien le dé alas con las palabras y la música precisa. A diferencia de las obras de arte, que muchas veces son juzgadas por su originalidad, creatividad u osadía, las estrategias deben ser juzgadas por su efectividad solamente en el punto en el cual entran en contacto con los negociadores y su medio. El objetivo de una estrategia es hacer funcionar la operación hacia los objetivos propuestos. No tiene otro propósito. Así, en una operación militar el objetivo del plan-maestro es tener los soldados listos para atacar masivamente en el lugar y momento precisos en el instante que el enemigo está desguarnecido, pero admitiendo que ellos también poseen inteligencia.

Una estrategia es un plan de articulación de tácticas o comportamiento específico que una persona usa para lograr un acuerdo en el proceso que sea favorable a sus intereses, al país, empresa o cliente para quien trabaja. La estrategia incluye decisiones hechas respecto a la primera propuesta, la oferta de apertura y en las subsecuentes modificaciones de esa proposición inicial. La estrategia de una persona que está actuando en un medio específico es un asunto superado y un concepto distinto de su propio estilo o manera de actuar, pues contiene elementos precisos que deben considerarse para alcanzar los objetivos propuestos. Así, un buen abogado puede conocer la ley e incluso el Derecho, pero cuando tiene que esbozar una estrategia debe articular sus habilidades personales y la mejor manera de emplearlas hacia el objetivo o para adoptar una decisión específica cuando hay varias opciones.

Estrategia y táctica son construcciones comunes y vinculadas. Están interrelacionadas entre sí, aun cuando la buena estrategia no dependa de tácticas superlativas. La esencia de una estrategia sólida es alcanzar todos los objetivos sin que parezca que hemos ganado; es decir, sin espectacularidad táctica. Una buena estrategia de negociación o en la teoría de los juegos consiste en llegar a resultados positivos sin tácticas extraordinarias o sin hacer que nuestra contraparte se sienta bombardeada por nuestros movimientos envolventes. Es preferible evitar tácticas extraordinarias o «golpes maestros» para ganar posiciones en la mesa de negociaciones. Es sustancialmente el arte de aprovechar habilidades, convencer y no omitir los detalles.

Cuando el negociador se enfasca en las tácticas o en los efectos visuales, descuidando el plan y el desenvolvimiento de la estrategia, se termina dependiendo de la táctica y descuidando los objetivos. Si una estrategia militar fuere concebida únicamente a partir de un punto de vista táctico, entonces ella debe dirigir la táctica cuando la batalla hubiere comenzado.

Existen tanto estrategias como objetivos y planes para articular en los diferentes conflictos que nos depara la vida humana como en los distintos objetivos que tengamos. De tal manera que habrá que elaborarlas para cada caso específico, como un terno a la medida. Sin embargo, se han estructurado determinados tipos genéricos de

uso múltiple que podríamos catalogar como una tipología de las estrategias, sin que ellas sean las únicas, pues su creación dependerá de las necesidades de cada situación. Así tenemos que las más frecuentes son la estrategia competitiva, la cooperativa y la solución de problemas.

## 2.1 Estrategia competitiva

Algunos especialistas consideran cualquier negociación en la que una parte gana la delantera a la otra como un éxito. Usualmente se conoce esta estrategia como «ganador-perdedor», pues consideran que este procedimiento culmina cuando uno de los negociadores termina en la cima y mejor aún si la otra parte no sabe si logró o no un buen trato.

Sin embargo, la experiencia empírica nos indica que el hecho de no tener éxito en la concertación de un acuerdo no siempre significa un fracaso, ya que ello depende de las circunstancias y el momento histórico en que se desenvuelve. En la estrategia competitiva un sujeto puede decidir que un acuerdo aceptable no resulta posible y que no sabe cómo hacer para que la persona coopere. En estas circunstancias tal vez sea mejor dar más tiempo a la otra parte. Conocer la técnica y el arte de negociar no solo es recomendable como un procedimiento a seguir sino como una forma de entender e identificar la estrategia de la otra parte, ya que puede verse un sujeto obligado a tratar con alguien que insiste en dar batalla, pero el hecho de seguir negociando sobre la base de los intereses, centrándose en la opciones y colocando sus cartas sobre la mesa es una experiencia para conocer la situación real.

La estrategia competitiva considera que una de las partes debe ganar; obtener ventajas antes que mutua satisfacción. Es una acción plenamente competitiva entre las partes en donde las preferencias e intereses de una de ellas no tienen ninguna importancia para la otra. Cada sujeto busca ganar y no tiene en consideración lo que quiere ceder.

Un ejemplo son las campañas promocionales de descuentos o cupones de promoción en la cual dos o más empresas concurren anticipándose en sus ofrecimientos o incrementando sus premios o descuentos. Esta estrategia conduce a una competencia desgastante en la que las empresas consiguen cada vez menos beneficios.

Particularmente se emplea cuando la relación es singular y no se piensa crecer o construir un mercado sino solamente obtener un lucro determinado o alcanzar un objetivo específico e individual. La temporalidad de la relación es la que hace aconsejable esta estrategia.

El resultado de las negociaciones dependerá en gran medida de su capacidad negociadora. Usualmente se expresa con un «tómalo o déjalo». Pero, en ese extremo es aconsejable que el tono de voz de quien lo exprese sea amable. Por supuesto ello no significa debilidad sino armonía.

El peligro de esta estrategia es que el vencedor puede creerse y ufanarse de la victoria mientras que el perdedor piensa en la venganza que puede expresarse en el incumplimiento de lo acordado o postergar la decisión final y suscitar una nueva negociación para cobrarse.

## 2.2 Estrategia cooperativa

Este tipo de estrategia es conveniente cuando se trata de lograr objetivos comunes, como es en el caso de un proyecto, formación de un conglomerado empresarial, obras vecinales en las cuales interviene la autoridad municipal, los vecinos y el interés medio ambiental o en la elaboración de contratos de colaboración empresarial.

También se le conoce como estrategia ganar/ganar y consiste en que las partes salgan beneficiados al máximo de la negociación. Es lo que podríamos llamar la negociación ideal, pues se presenta como un marco integrador que propicia la solución de las controversias en aras al propio beneficio. Esta estrategia parte de una conjunción de intereses comunes que vendría a constituir el tema principal de la negociación, pero que conlleva una serie de cuestiones o problemas secundarios derivados de la ejecución del proyecto común, ya que cada uno de ellos puede suscitar diferentes soluciones. Las partes tienen una lógica clara y aceptada del proyecto común, sin embargo, su ejecución conlleva nuevos elementos y posibles divergencias. De tal manera que habiendo una comunión de intereses hay un distanciamiento en el camino o el procedimiento para alcanzar la meta. También se puede aplicar cuando estamos frente a una situación que va a durar un horizonte prolongado de tiempo, desde que se plantea hasta llegar a un acuerdo y lo que resta cumplir de dicho acuerdo.

Un buen general o un buen negociador tienen la capacidad de omitir las dificultades tácticas a fin de presionar para conseguir los objetivos estratégicos. Ocasionalmente puede ser necesario orientar recursos considerables para tomar puntos claves que superen determinados obstáculos y podrían detener el desenvolvimiento de la estrategia global.

Así, por ejemplo, podría cederse en algunos puntos del proceso a fin de obtener los objetivos básicos. Esa es en esencia la razón de las concesiones: movimientos tácticos para realizar objetivos mayores que hagan posible el éxito de una estrategia general de negociación.

Sin embargo, el hecho de llegar a resultados en una operación sin ninguna resistencia ni objeción no es un buen síntoma. La otra parte puede estar aceptando demasiadas condiciones o imposiciones para evitar mayores perjuicios. O ser la consecuencia del ejercicio del poder absoluto de determinada circunstancia. Hay que tener cuidado con estas operaciones porque pueden llevar implícito su incumplimiento o un nuevo conflicto, como fue el Tratado de Versalles, que impuso un

acuerdo draconiano contra Alemania. Este es un ejemplo de lo que nunca se le puede hacer a una nación derrotada. Al igual que en América Latina es el Tratado de Ancón entre el Perú y Chile (1833), por el cual Chile retuvo por más de cuarenta años las ciudades peruanas de Tacna y Arica e impuso una indemnización pecuniaria al Estado peruano, que no tiene precedentes en la historia universal.

La negociación es un proceso vivo en el que se deben alternar o intercambiar tácticas, pues eso demuestra el interés de las partes. Si alguien no tiene tácticas determinadas puede ser que se trate de un profesional bisoño o sin el deseo de cumplir sus compromisos. Entonces, orientamos nuestra negociación para hacer sentir la importancia de la operación o redoblamos nuestro cuidado, pues podría tratarse de un *bluff*, sin el deseo de concluir una operación.

### 2.3 Estrategia de solución de problemas

Esta estrategia está construida como una cuestión de franqueza, lealtad y propósito de enfrentar un problema. Recusa el regateo buscando una solución de compromiso. Requiere articular mecanismos de negociación para identificar y explorar oportunidades, resolver problemas y ganarlos. Esta estrategia opera en el contexto de integración del negocio cuando una de las partes define el problema, las soluciones posibles que puede identificar y los factores que observa como importantes para ayudar a determinar las características de la operación comercial.

Los sujetos hacen un ejercicio de apertura insistiendo para que las cuestiones sean resueltas a partir de principios de equidad, independientes de la voluntad de las partes. Se articula a partir de tres criterios básicos: el primero consiste en tratar separadamente los intereses personales respecto del conflicto, diferenciando u objetivo; el segundo es imaginar opciones que propicien el beneficio mutuo; y, el tercero, llegar a resultados o decisiones fundados en criterios objetivos.

Hay una vinculación entre la realidad y el ideal. De tal manera que los sujetos articulan la razón al mismo tiempo que aceptan valores morales, posibilitando arribar hacia acuerdos legítimos.

## 3. ESTILO Y TÉCNICA

Con frecuencia se ha asimilado el estilo a la técnica y a la táctica, pues en sentido amplio son un conjunto de recursos destinados a viabilizar las diferentes estrategias que diseña un negociador para conseguir sus objetivos. Por ello, frecuentemente en los textos de negociaciones se habla indistintamente de técnicas, tácticas o de estilo.

Estilo es el conjunto de características y condiciones singulares del negociador cuando interactúa con otras personas; en tanto estrategia, como ya se ha explicado,

es un plan de comportamientos específicos de negociación. Por otro lado las técnicas son recursos que posee un individuo para desenvolver una estrategia.

El estilo es el aporte personal del protagonista que puede influir en el resultado final del proceso. Es el arte individual que cada persona brinda y por lo tanto es distinto en razón de la mayor elaboración, condiciones y experiencias que se adquieren con el tiempo. Es el sello particular con el cual imprimimos nuestros gestos, actitudes y en la creación del clima dentro del cual se desarrolla el proceso.

Las diferencias de estilos es algo difícil de describir en el papel, porque a menudo el estilo se demuestra más vivamente con el énfasis, el gesto, las posturas y hasta la articulación verbal del negociador. Es decir, algo más que una simple narración.

A menudo, los negociadores que se inician se engañan con la cortesía y la manera amigable de su contraparte y presumen que está usando tácticas de cooperación, que sus objetivos incluyen un claro y justo acuerdo y un positivo y confiado trabajo de interrelación entre las partes. Si el negociador confunde el estilo con la esencia de la estrategia cooperativa, puede verse inclinado a retribuir y entonces el resultado del acuerdo será desventajoso y alejado de sus propósitos e intereses particulares o de la empresa o el país que representa.

Frecuentemente, el estilo personal está entrelazado con la estrategia que se usa en un asunto específico. Un negociador que tiene un estilo personal agresivo y fuerte siempre tendrá éxito, en razón de que el otro negociador pierde la confianza en sí mismo o su caso, de tal modo que lo induce a llegar a un arreglo por debajo de lo inicialmente esperado.

Por otro lado, un negociador cortés, amable y gentil puede variar y caminar al otro extremo, haciendo demandas y pidiendo concesiones infrecuentes, para tener más éxito en destruir la confianza de la otra parte o induciendo a una concesión unilateral para él.

Aun cuando el estilo personal de interacción de un individuo puede correlacionar con su estrategia preferida, separando el estilo personal de estrategias y técnicas de negociación; es posible, con un estilo particular de cooperación, por ejemplo, adoptar una estrategia competitiva cuando es ventajoso y naturalmente un estilo de competencia recurrirá una estrategia cooperativa.

Cualquier estilo es bueno si es que sirve o tiene vinculación con el objetivo fundamental de la negociación o con el contexto dentro del cual se está instrumentalizando. No es lo mismo un estilo blando, coloquial o informal dentro de una relación con un nórdico que con un latinoamericano. Lo importante es la adaptación al escenario. Teóricamente habría una combinación estilo-escenario que sería necesario identificar que un buen negociador a fin de adaptar su estilo al contexto<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Colaiacovo 1982: 132.

Los actores se esfuerzan por tener en cuenta la misión de la negociación, y a fin de procurar el objeto es que articularán ciertas técnicas o tácticas que autores como Christophe Dupont las llaman técnicas y las clasifican en principales y secundarias, pero que preferimos agruparlas genéricamente dentro de las tácticas porque no hay una distinción específica, claramente delimitable y útil entre ellas y los estilos que son más bien personalísimos.

Nos alejamos de la propuesta de DuPont, quien las agrupa en técnicas principales —salame, paquete, ampliación y transformación— y subsidiarias —globalización, vaivén o pivót ficticio, balance, manipulación del tiempo, cuatro pasos, utilización del poder y sostenimiento de la relación—. Tales clasificaciones son minuciosas y detallistas, algunas de las cuales son más bien situaciones de las partes que no se pueden alterar, como la utilización del poder; otras como la manipulación del tiempo son claramente una táctica, pues es un movimiento más que un «cómo hacer»; de igual manera que la «ampliación» es una táctica para dilatar las negociaciones; en tanto que la llamada «técnica de globalización», ya que está dentro de la que se denomina «técnica del paquete». Tampoco consideramos como una táctica o técnica, la posición de «negociación razonada» o «de principio», descrita por Fisher y Ury ya que se trata, en lugar de una técnica, de una «filosofía» o de una «ética» de la negociación.

En tal razón, y en homenaje a una ágil comprensión de las estrategias de negociación, es recomendable hablar más bien de tácticas que de técnicas o incluso de estilos pues esto último es el sello personal y singular de cada negociador y cuyo talento no es transferible a otros actores aunque si lo sea apreciable o disfrutable como cualquier obra de arte.

La distinción, entre técnicas, tácticas y estilos es muy ambigua y difícil, por lo que es mejor precisar más bien las tácticas que tienen por otro lado una relación mas congruente con las estrategias.

#### 4. TÁCTICAS

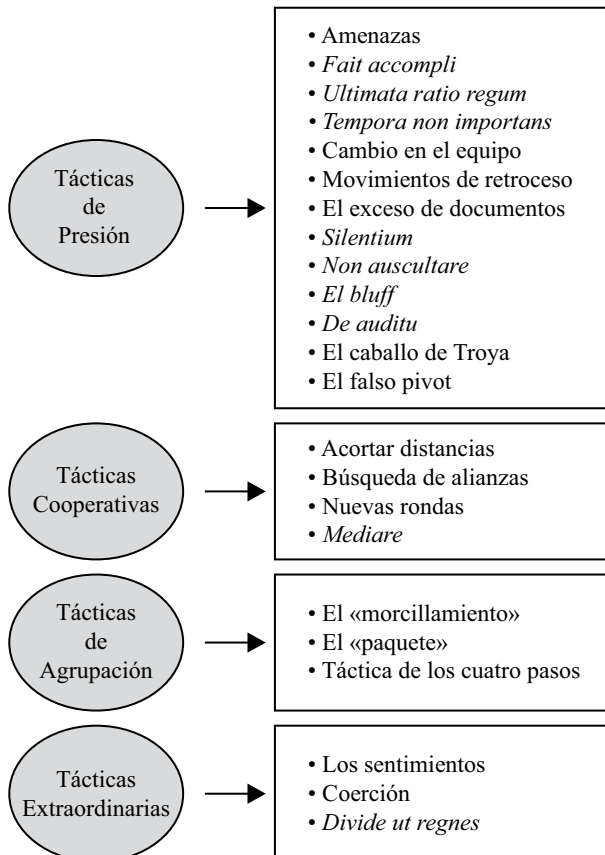
Dicen los manuales militares que la táctica es un movimiento tendiente a generar una situación para conquistar un objetivo. Supone la existencia previa de un plan, de una estrategia, cuya ejecución puede encontrar determinados obstáculos que deben ser superados a través de acciones o movimientos. Es decir, de tácticas. Así podemos concluir que la táctica posibilita llevar a plenitud la estrategia.

Empero, se debe advertir que muchas tácticas dan origen o causan otras jugadas a la otra parte. De tal manera que para delinear una táctica tiene considerarse o preverse la respuesta del otro. Eso significa que cualquiera que sea la táctica que se juegue hay que analizar la negociación o el juego, en el caso de la teoría de los juegos como si fuera de turno consecutivo. Las tácticas suscitan una respuesta de los otros y después una replica de acuerdo con la respuesta. En consecuencia, el correlato con una

táctica convierte lo que hubiera sido un juego de turno simultáneo en uno de turno consecutivo<sup>16</sup>. Existen numerosos tipos de tácticas, según la característica de los participantes, el medio donde se realiza la negociación y las circunstancias externas.

La mayoría de los autores la enumeran únicamente. Otros como Donald G. Gifford —autor de la obra *Legal Negotiation: theory and applications*— las identifican con las estrategias, llamándolas indistintamente estrategias o tácticas, razón por la cual reconoce igual número de tácticas que las tres estrategias que estudia: la competitiva, la cooperativa y la que llama resolución de problemas. Nosotros las diferenciamos claramente y pretendemos clasificarlas a fin de permitir un uso más armonioso en razón de la estrategia que se haya diseñado. Así podemos agruparles en tácticas de presión, cooperativas, de agrupación y extraordinarias (ver gráfico n° 10).

Gráfico N° 10. Tipología de las tácticas



<sup>16</sup> Dixit y Nalebuff 1991: 142.

## 4.1 Tácticas de presión

Son aquellas destinadas a poner en situación crítica a la otra parte de manera que suscite un deseo de terminar la negociación lo más pronto posible.

Se ejecutan ocasionalmente para generar determinada situación, pero no deben ser una estrategia ya que la negociación por naturaleza está alejada de la imposición que configura un desequilibrio dañino.

Es una presión psicológica sobre la otra parte que, si se aplica, debe hacerse sutilmente para que no se perciba como una vulgar agresión. Las más conocidas son: las amenazas, el hecho consumado, la última propuesta o amenaza, dilación del tiempo, cambios en el equipo negociador, volver al punto inicial o retroceder, el exceso de documentos, el silencio, no escuchar, desinformar, el *bluff*, el chisme y el caballo de Troya. Algunas de ellas tienen una sutil diferencia, por lo que merecen explicarlas individualmente.

### 4.1.1 Amenazas

Desde el punto de vista de su exposición, puede considerarse una táctica simple cuando se nos ha agotado la imaginación y solo resta la fuerza. O cuando se nota que la otra parte no tiene el ánimo de negociar o no entiende la trascendencia de la operación.

Una amenaza es una táctica que pretende castigar a quien no desea cooperar. Dixit y Nalebuff la subdivide en apremiantes y en disuasorias. Un ejemplo de las primeras es el caso de un terrorista que secuestra un avión y establece la regla de respuesta de matar a los pasajeros si no se satisfacen sus exigencias; en tanto que las disuasorias buscan desalentar la toma de una acción a la otra parte. Una amenaza apremiante está diseñada para inducir a una determinada acción, mientras que una amenaza disuasoria está concebida para impedir<sup>17</sup>.

Es difícil iniciar una relación planteando una amenaza. Pero sí puede ser frecuente cuando se trata de un reclamo por producto defectuoso, mora en la entrega de la mercadería, incumplimiento parcial de un contrato e incluso en una relación laboral cuando el mercado está deprimido. Las amenazas, para que sean consideradas como tal, deben ser comunicadas en forma creíble. Es decir, el sujeto activo debe hacerlas ostensibles e inminentes y en algunas circunstancias este afán las torna groseras.

Este tipo de táctica, con frecuencia, logra exactamente lo contrario de lo que se busca, ya que produce malestar en la otra parte. En lugar de hacer que una decisión sea más fácil para el proceso, con frecuencia la torna más difícil. Y cuando esta es

---

<sup>17</sup> Dixit y Nalebuff 1991: 139.

fuerte, una empresa, un gobierno, un gremio, pueden unirse para resistir lo que perciben como un intento ilegítimo de coaccionarlos. Por eso, los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas. A veces las amenazas pueden buscar únicamente el dominio de un escenario o el posicionamiento en un determinado espacio o ventajas políticas.

Un ejemplo de ello es lo ocurrido a la Compañía F. V. S. A., de Argentina, fabricante de grifería y con suceso en las exportaciones a Brasil, Ecuador, Paraguay y los Estados Unidos de América. En este último mercado celebró contrato con un importador que los comercializaba con su marca desde 1988. Un buen día el importador reclamó por un lote de mercancía que había llegado con deficiencias técnicas de producción —zincado débil que se descascaraba—. Cuando la empresa argentina envió a su director de la División Internacional, el director de la empresa americana, acompañado de dos abogados, lo amenazó con demandarlo y pedirle reparación por daños, perjuicios y deterioro de su nombre comercial, así como la pérdida del beneficio de seguir acogiéndose al Sistema General de Preferencias (SGP) de los Estados Unidos de América, que le permitía a F. V. S. A. vender sin derechos arancelarios de importación. Ante tal actitud el director de la División Internacional, sin reclamar, ofreció enviar un nuevo lote de grifería, pidió al importador que vendiera todo el lote objeto del reclamo como chatarra y el producto de la venta considerarlo como reintegro de lo que habían pagado por la importación cuestionada. La compañía importadora se sorprendió por tan diligente y efectivo planteamiento, mantuvo su relación comercial y fue la mejor referencia de F. V. S. A. para otros importadores del país del norte.

Efectivamente, la empresa había demostrado de una sola vez que era confiable, seria y que frente a cualquier contingencia podría superar la situación. Ahora orienta a dicho mercado el 50% del total de sus exportaciones.

Otro ejemplo, ya en el caso del dominio global de los mercados, es la novísima teoría (abril 2004) esgrimida por los Estados Unidos de América de las llamadas «amenazas emergentes», como el populismo que alienta sentimientos antiestadounidenses; con lo cual cualquier movimiento político, gremial o social que critique en su propio país políticas comerciales, cuestione inversiones estadounidenses como por ejemplo en los procesos de privatización del agua, la energía o cualquier otra forma podrían ser consideradas amenazas a la seguridad de la primera potencia económica del mundo.

#### 4.1.2 *Fait accompli*

En un mundo donde casi todo está regido por términos y frases en inglés es bueno resucitar otros idiomas empleados en las antiguas conferencias y congresos, como el

latín o el francés, cuyo uso va siendo dejado de lado por nuestras facultades de derecho, y aún en las de farmacia, medicina y química.

El hecho consumado —o *fait accompli*— es una vieja táctica en virtud de la cual el negociador plantea y hace lo que se propone, poniendo así a la otra parte ante una situación o hecho consumado. Esta táctica es eficaz cuando hay que tratar con gente que es pasiva, indecisa o novata en estas lides. La indiferencia permite que el *fait accompli* pase sin ser cuestionado, cuando no, sin ser visto<sup>18</sup>.

Esta táctica se puede utilizar en los asuntos que no son fundamentales; por ejemplo, la determinación del día de reunión, los asuntos sobre vestimenta para la ocasión y aun el lugar en donde se celebrarán las negociaciones o conciliaciones. Si se decide usarla en temas más importantes deberá hacerse un esfuerzo para hacer razonable la acción. Sin embargo, es preferible no aplicarla pues alguien podría cuestionar el derecho a ejecutarla.

#### 4.1.3 *Ultimata ratio regum*

Luis XIV hizo fundir en sus cañones la frase *ultimata ratio regum* para significar que esa era su última razón. En las negociaciones es posible que nos encontremos frente a quien plantea esta táctica como un movimiento tendiente a suscitar una rápida aceptación de alguna propuesta, ya que si no seremos pasibles de actos violentos.

Esta táctica está muy cerca de la amenaza, debido a que depende de la situación o posición en que se encuentra una de las partes. Así, por ejemplo, un secuestrador nos puede amenazar con hacernos daño si la familia no paga el rescate y si esta hace oídos sordos entonces procederá a herirnos hasta que le den el dinero en cuyo caso se ha dado una nueva posición.

Existen dos formas de plantear un ultimátum: la primera es la referencia pura y simple de dar un plazo o establecer una condición que si no se acata dará origen a una sanción. La otra es llevar el proceso a un desgaste, de manera tal que si no se acepta nuestro planteamiento se incurrirá en un costo hundido, sin retorno, o se quedará sumido en la orfandad. Esta última, que es mucho más sutil y en consecuencia más viable, podría ser utilizada con algunos buenos resultados en el ámbito contractual. Al efecto, en base a una idea de Herb Cohen<sup>19</sup>, veamos un ejemplo: se trata de un comprador que se acerca a cualquier tienda de electrodomésticos en un día lunes y dice directamente al vendedor:

- «Estoy interesado en ver la línea de refrigeradoras o neveras».

<sup>18</sup> Aquarius 1971: 23.

<sup>19</sup> Cohen 1980: 35-36.

Después de más o menos dos horas de explicaciones en la que observó refrigeradoras con un precio promedio de US\$ 600 a US\$ 700, comenta:

- «Mañana regreso con mi novia para decidir».

Como se aprecia, el vendedor ya gastó dos horas de su tiempo. El día martes el comprador llega con su novia y habla con el mismo vendedor repitiendo la operación del día lunes. Por fin la pareja dice:

- «Antes de tomar una decisión, gustaríamos de regresar con un especialista: mi mamá. Así es que mañana regreso a la misma hora».

Hasta ahora el vendedor ya invirtió cuatro horas. El día miércoles, en el horario acostumbrado, llegan los potenciales compradores y la asesora materna haciendo al vendedor repetir la demostración. Al final el comprador dice:

- «Hum, todavía estoy indeciso».

El vendedor ya tiene invertido un total de seis horas de su vida. Finalmente, el jueves el comprador entra solo en la tienda y dice:

- «Hola, ¿me recuerda? Estoy decidido a comprar una refrigeradora».

El vendedor, obviamente, pone mala cara y dice: «¡Espero que compre de verdad!». A lo cual el comprador responde:

- «Sabe, yo tengo apenas 450 dólares. Me encantó este modelo. Por favor, ¿hacemos negocio?».

El vendedor no contesta y muestra desagrado. Entonces el comprador se encoge de hombros, da media vuelta y se dispone a marcharse. El vendedor dirá, a regañadientes:

- «Está bien, el negocio está cerrado».

El vendedor acepta esta oferta porque ha invertido mucho tiempo. El comprador hizo el ultimátum de tal forma que la aceptación estaba prácticamente garantizada. Hizo que el ultimátum se tornase aceptable y forzó al vendedor a gastar un tiempo enorme —costo— que tenía que recuperar.

Otro ejemplo que se ha tornado frecuente en los procesos judiciales en el Perú es el hecho que algunos abogados, al presentar una demanda ante el juez, la hacen acompañada de cinco o seis opiniones o informes legales de los más importantes estudios de abogados que apoyan la pretensión o demanda. De tal manera, envían un mensaje al juez: usted si no falla a nuestro favor queda en la más profunda orfandad y desolación, pues los principales abogados de la comunidad están con nosotros.

Esta es evidentemente una táctica de presión que ha sido prohibida por algunos códigos procesales latinoamericanos.

#### *4.1.4 Tempora non importans*

Esta táctica es muy conocida bajo su doble aspecto: el de alargar la duración —factor de laxitud o limitación suplementaria para la parte adversa— y el de acortar bajo la forma de fijación —a menudo de inspiración distributiva— de plazos imperativos, ultimátum.

Una variación de la táctica es dejar correr el tiempo para aclimatar una proposición. Algo así como «sembrar» hoy día para «recolectar» mañana.

Es un arte saber determinar el ritmo de una sinfonía o de una pieza de teatro, así como un partido de fútbol o una negociación. Medir los tiempos posibilita adecuar los requerimientos pues hay un tiempo para luchar, otro para descansar y otro para concluir, de la misma manera en que hay un tiempo para vivir y otra para morir. Se llama también táctica oriental. Los japoneses, los rusos y los árabes la practican con frecuencia; tienden a ser pacientes y actuar como si el tiempo no tuviese importancia alguna.

No significa que exista incumplimiento, por el contrario, las reuniones siempre se iniciarán a la hora exacta. Hay un respeto por la hora convenida. Lo que ocurre es que la postergación y dilación de las reuniones será una constante. Y si la otra parte intenta apurar las cosas, el pedido será discutido precisamente para dilatar el asunto pero no para fijar términos más cortos.

Esta táctica se aplica usando el pretexto de mayor precisión en los términos. Hay una continua postergación, día tras día, semana tras semana, hasta que el negociador caiga agotado. No existe una conducta fría o descortés, por el contrario, la sonrisa y la paciencia son el contorno de esta maniobra y a veces con mucho vodka o caviar de por medio.

#### *4.1.5 Cambio en el equipo*

Cuando se negocia en grupos de tres o más personas, una táctica dilatoria frecuente es la de hacer cambios en el equipo negociador a fin de que el nuevo miembro solicite que se le repita las informaciones o planteamientos que ya se habían expuesto anteriormente. De esta manera se favorece su desempeño, ya que puede introducir nuevos argumentos, retardar el acuerdo o cambiar el contexto de las discusiones pasando de un tema a otro. Surte su pleno efecto cuando el grupo que hace un cambio, sabe del corto tiempo de que dispone el otro equipo y permite que el equipo haga jugar a todos sus componentes asignándoles roles diversos.

Su uso puede ser conveniente cuando se trata de negociaciones de tipo político en los foros multilaterales; sin embargo, no siempre se puede aplicar en una compraventa o en la discusión de un arrendamiento por la rapidez esencial de la operación.

Otro efecto que se consigue con esta táctica es crear un nuevo clima en las relaciones, ya sea para enfriar una reunión o darle otro cariz. Toda incorporación en un equipo siempre genera expectativa y hasta que se consiga entender o conocer al nuevo integrante se habrá ganado tiempo. Esta es una vieja táctica de la diplomacia que persigue enfriar determinada situación beligerante.

#### *4.1.6 Movimientos de retroceso*

Hay momentos en los cuales se hace necesario efectuar una retirada táctica debido a la actitud cerrada, intransigente o inconvencible de la otra parte que ni siquiera podríamos haberla calculado a través de la información previa. Otras veces no estamos preparados para entrar en la discusión de un determinado tema que se presenta en el transcurso de la reunión y es mejor postergarla hasta otra mejor oportunidad o retirarnos de la negociación. Lo que no significa, de modo alguno, una actitud cobarde. Es más bien prudencia hasta que las condiciones sean más favorables. ¿Qué hacer cuando la emoción llega a su clímax en una reunión de negocios, de familia o de tipo político?, retirarse hasta que se enfríe el ambiente es lo más aconsejable. Esta actitud hace que no se pierda el contacto ni los vínculos entre personas con las cuales estamos negociando, por lo que incluso esta medida deja abierta las vías para futuras y más serenas negociaciones.

#### *4.1.7 El exceso de documentos*

La actitud que toma la burocracia pública cuando llega un nuevo ministro o director es atiborrarlo de documentos y expedientes. Y si solicita este un «informe detallado de la situación», recibirá cerros de antecedentes y de expedientes, de tal manera que el tiempo le es escaso para leerlos, originando que, ante tal limitación, desista de solicitar informes. Esta misma actitud es la que puede practicar un negociador cuando quiere dilatar las cosas, a la espera de determinadas circunstancias o para constreñir a la otra parte a no pedir más información. De tal manera que puede ser un movimiento que paradójicamente se instrumentaliza para evitar dar más datos.

La entrega de folletos, informes, balances financieros, flujos de caja, informes contables, son expresiones gráficas de esta táctica. Los ejecutivos y los políticos —no significa que no sean ejecutivos— no disponen de tiempo suficiente y en esto son iguales que cualquier mortal para leer toda la información que llega a sus manos. Pero sufren la presión de la obligación seria de querer leer todos los documentos. Y en tanto no lo hagan piden un nuevo plazo o postergación.

Siempre nos sentimos obligados a leer todo lo que se nos entrega, así es que ante la urgencia, intentamos leer y, aún cuando al final no consigamos plenamente tales propósitos, la preocupación y afán de tal lectura habrá hecho dilatar la negociación<sup>20</sup>.

#### 4.1.8 *Silentium*

No hay mejor forma para hacer que las gentes hablen que suscitar períodos largos de silencio, ya que las personas buscarán cubrirlo exponiendo nuevos conceptos e ideas. A nadie le gusta que se presente un «bache», vacío o un silencio en un diálogo. Cuando ello ocurre el sujeto que quiere impresionarnos va a llenarlo con palabras y será una oportunidad de captar información y gestos. La única manera de conocer a las personas es a través de lo que dicen o lo que hacen.

En la vida diaria, muchas personas dicen cosas demás para no quedarse callados y parecer tímidos. Parece mentira pero es mayor el número de personas que quieren hablar, por un sentimiento de autoafirmación social, que aquellas que prefieren quedarse calladas.

El caso del marido que una buena tarde llegó a casa, entró saludando a viva voz a su mujer, pues venía de una «fiestita» y la esposa no le contestó, originó una seria y embarazosa situación, pues exigió que el sorprendido marido volviera a repetir el saludo. Y cuando entró a la recámara y al verla sin responder, le dijo: «¡Ah, seguramente ya te contaron que me habían visto en [...]! por eso estás molesta» y siguió dando explicaciones y justificaciones de su demorado retorno a casa. Así, después de soltar todo, la mujer le entregó un papelito que decía: «No puedo hablar, estoy con laringitis aguda».

Los abogados experimentados tienen una frase: «a explicación no solicitada, culpabilidad manifiesta», queriendo ilustrar con ello que mientras una persona da más explicaciones, mayor será el motivo para desconfiar o dudar de la veracidad del hecho.

#### 4.1.9 *Non auscultare*

Una forma de propiciar que las personas se retracten, corrijan y modifiquen sus expresiones, a fin de mantener las relaciones o una negociación, es hacerles sentir que no hemos escuchado y que en consecuencia no nos damos por aludidos frente a un comentario o aseveración inconveniente, que de admitir que la hemos recibido plena y totalmente nos dejaría en una situación incómoda y que debe ser rechazada.

Así, el padre que ante una palabra insolente de su hijo le increpa diciendo: «¿Qué has dicho?». Lo único que está buscando es no escuchar lo mismo que ya se dijo.

---

<sup>20</sup> Sierralta Ríos 2005: 99.

Entonces, el malcriado joven tendrá oportunidad de decir otra cosa. Y acto final, el padre cerrará el asunto con «¡Ah cuidadito nomás!», pues lo que quiere es no romper la unidad familiar.

Otro de los usos de esta táctica es tomarse tiempo para responder. Así, dispondremos del doble de lapso para prepararnos. Algunos negociadores que establecen reuniones de trabajo con gentes en otro idioma buscan un intérprete, aun dominando la lengua de su interlocutor. De esa manera disponen el doble de tiempo para responder: el primer tramo es cuando escuchan al interlocutor y el segundo período cuando el traductor habla. En ese sentido, habrá dos periodos, uno para escuchar y otro para preparar la respuesta. Mao Tse Tung usaba esta táctica a pesar de hablar inglés.

#### 4.1.10 *El bluff*

Quien juega al póker tiene en el *bluff* un mecanismo de defensa y de sobrevivencia, pues hace creer al contrincante que se tiene las mejores cartas, aun cuando no sea cierto, como por ejemplo, hacer percibir a la otra parte que hay otros compradores dispuestos a pagar más por un producto dado, o que a lo mejor habrá escasez de mercaderías en un futuro cercano o también mostrar posiciones de poder de las que no dispone.

Es una táctica extrema que no se puede usar en cualquier tipo de negociación, ya que se corre el riesgo de quedar al descubierto, y allí, entonces, perderemos credibilidad, confianza, cuando no la operación o gestión que estamos realizando.

También se le conoce como táctica de la desinformación, pues pretende que los otros no conozcan la verdad de algunos hechos o no tengan una explicación convincente. Esta es una táctica de tipo defensivo que, si se articula bien, es bastante segura, pues aún en el caso de que nuestro interlocutor sospeche que la estamos utilizando, es muy poco lo que puede hacer. Su expresión cínica en el lenguaje de quienes tienen que exponer ante grupos o en reuniones de empresas es: «Si no logras convencerlos, confúndelos».

Esta es una vieja táctica empleada en la vida política por gobiernos totalitarios con el propósito de influir a la población y crear corrientes de opinión, temor o simpatía por determinadas causas. En las teorías de los juegos se convierte en un medio frecuente cuando los sujetos no tienen información completa. La desinformación es un conjunto de técnicas utilizadas para manipular la información conservando su verosimilitud con el fin de influenciar sobre la opinión y las relaciones de personas para crear un ambiente propicio de articulación de los objetivos del poder<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Jacquard 1988: 9 y ss.

El desarrollo sorprendente de los medios de información permite ahora articular esta táctica, ya que la televisión, el Internet y los periódicos llegan todos los días y todas las horas a los hogares de los ciudadanos. Las medias verdades, que son más nocivas que las mentiras, bombardean las mentes y las almas de personas desprevenidas. Las páginas *webs* se organizan con sumo cuidado para afirmar, por ejemplo, que un país es agresor y expansionista cuando su historia registra objetivamente solo despojos y sustracciones territoriales. Sin embargo, ello se hace para que en cualquier eventualidad de agresión el país afectado por la desinformación se vea limitado de actuar por que se le ha creado un ambiente de belicosidad. Al respecto basta dar una mirada a las páginas *web* que se muestran como defensoras de sus soberanías nacionales. Otro ejemplo es la ola de desinformación que desplegó los Estados Unidos de América sobre la supuesta existencia de inmensos *stocks* de armas de destrucción masiva y reservas atómicas en poder de Irak, para justificar su intervención militar y política.

#### *4.1.11 De Auditū*

Esta es una táctica muy parecida a la de desinformación. Algunos operadores la usan soltando una pequeña historia justamente para que llegue a oídos de la otra persona con la que estamos trabajando. «De oídas», dice la frase popular, para significar que es una especie de «chisme».

La ventaja de esta táctica es que no se hiere directamente a la otra parte, si lo que deseamos evidenciar es nuestro malestar o desagrado. Así, *interposita personae* estaremos haciendo conocer a nuestro interlocutor lo que verdaderamente queremos que conozca. Finalmente, si esta táctica no funciona, puede hablarse directamente. Es una acción viable y ventajosa pues nos da dos oportunidades para transmitir nuestro mensaje: la emisión del mensaje.

#### *4.1.12 El caballo de Troya*

Para obtener información confidencial a veces es necesario introducir un elemento en el equipo contrario. Se trabaja desde adentro, ganándose la confianza y obteniendo datos que sirven para armar nuestra estrategia negociadora. La persona interesada usa un enviado, mensajero o agente que recabe información trascendente a fin de luego actuar con mayor confianza. Aun cuando es totalmente cuestionable, desde el punto de vista moral, es conveniente conocer este procedimiento por si alguien lo aplica sobre nosotros.

Algunas personas, que trabajan principalmente en entidades cuyos funcionarios son de un elevado nivel técnico y la lucha por el ascenso está dada en razón de la capacidad intelectual y profesional, la aplican para conocer lo que sus pares están

haciendo o proyectan hacer. Como la negociación es una técnica que se emplea en el trajín diario en cualquier tipo de organización, o grupo social el uso de estas tácticas es una posibilidad muy cercana.

En determinadas circunstancias es un acto de espionaje puro y simple destinado a proveer a quien lo ordena o ejecute de información confidencial e íntima de determinados negocios o empresas, para establecer una estrategia negociadora. A veces es puro espionaje, aun cuando algunas empresas lo llaman bajo el eufemismo de «inteligencia comercial internacional».

#### 4.1.13 El «falso pivot»

Consiste en hacer aparecer pretextos u objetivos secundarios formulados de una manera exigente, de tal manera que, frente a la resistencia o el rechazo de la otra parte, son luego abandonados o dejados en el camino en beneficio de los verdaderos objetivos.

También se le puede confundir con la táctica del *bluff*, en donde una parte hace creer a la otra que tiene una mejor posición o situación. La diferencia radica en que la táctica está en función de todo el proceso de la negociación. En cambio, la técnica es solo en razón del objetivo y por ende destinada a hacer creer a la otra parte que nuestra negociación busca un objetivo preciso pero que para nuestro plan estratégico en verdad es falso.

Una interesante muestra de esta táctica en el terreno de las negociaciones políticas internacionales, en términos de concesión de territorios, es la negociación entre los representantes católicos del Rey de Francia Carlos IX y la delegación de hugonotes destinada a dar termino a la guerra santa de fines del siglo XVI. La negociación se refería, en particular, a la cesión territorial por parte de los católicos de las llamadas ciudades fuertes. Estos pretendían conservar Angoulême y en todo caso aceptaban ceder, eventualmente la ciudad de Sancerre. El negociador católico, representante del Rey, inició las sesiones «haciendo intratable» la posibilidad de ceder Angoulême, pero sosteniendo este asunto de discusión, ponía condiciones más y más difíciles a la parte adversa, como indicar: «Es preciso ponerse de acuerdo sobre las limitaciones administrativas y comerciales»; luego más tarde —en una segunda exigencia— planteaba «no ceder Poudre». A lo que los hugonotes contestaban: «Ni privilegios, ni Poudre»; entonces, el negociador católico respondió: «Siendo así preferiría abandonar Sancerre y quedarme con Angoulême» «Le tomo la palabra» expresaron los hugonotes y el negociador católico concluyó: «Sancerre, entonces, nada más».

La táctica del «pívot» está orientada al logro de un objetivo principal, que es preciso conquistar disimulando el interés y cuya obtención es suficientemente precisa, como para justificar el sacrificio de intereses secundarios. Pero podemos imaginarla

en una óptica «defensiva» como en el ejemplo. El objetivo de salvaguardar y preservar la ciudad de Angoulerne es sacrificado en apariencia, pero a condiciones gradualmente más onerosas para la parte adversa hasta el momento en que la situación «pivoteada» es bruscamente invertida por la puesta en juego de intereses más fácilmente negociables como la entrega de Sancerre. Otro ejemplo lo muestra la película *Ramson*, cuando el padre de un niño secuestrado negocia con el secuestrador, y después de haberle prometido que le daría dos millones de dólares por la entrega de su hijo, dobla la recompensa, pero le dice por radio y televisión que solo se la dará a quien traicione al delincuente, ya que la vileza de la acción no merece ser premiada con tan semejante recompensa. Ante el pasmo de su esposa y la policía, mantiene su táctica y logra que los cómplices del delincuente empiecen a preparar la traición en procura del premio. Este esquema puede ser cambiado con otra técnica a veces más eficaz, pero también peligrosa —la técnica llamada de los «cuatro pasos»— diseñada por Dupont.

La cuestión es saber si esta técnica es realmente efectiva. Si se trata de «pivots» realmente ficticios, la trampa y el disimulo están presentes en la ejecución; pero se puede admitir que la prioridad de los objetivos —y la manera de presentarlos y defenderlos— es un asunto de cada negociador. El uso de «pivots» no es distributivo en sí; es más bien a nivel del equilibrio global que el juicio está en media de dividirse. Esta técnica requiere de gran experiencia y un mínimo de habilidad para poner al interlocutor en expectativa o colocarlo en una posición de dilema, por lo cual se auxilia con un buen manejo de los medios de comunicación<sup>22</sup>.

#### 4.2 Tácticas cooperativas

Algunas personas caracterizan o le dan a las negociaciones un tinte cooperativo, dando una concesión al otro negociador y asumiendo que así este se sentirá moralmente obligado a ser recíproco.

Para entender mejor estas tácticas veamos los problemas que se presentan en una mesa de negociaciones y que se pueden dividir en tres categorías: problemas cooperativos, donde ambas partes tienen un interés común, como por ejemplo en la construcción de un parque comunal, el arrendamiento de un local para una asociación, un contrato de *joint venture* o de *franchising*. La segunda categoría trata los problemas de competencia, donde la ganancia de una parte es a costa de otra, como la compraventa de una casa o un remate. Y, finalmente, los problemas neutrales, de beneficio o perjuicio potencial para una parte, pero que no tienen consecuencias

---

<sup>22</sup> Dupont 1990: 73-77.

directas para la otra. Por ejemplo, el pago de los derechos aduaneros, la construcción de un parque en la ciudad, la modificación de los pasaportes.

Mientras mayor sea el número de problemas en disputa el carácter de la negociación será más competitivo que cooperativo. Uno puede comparar una negociación como dos extremos, una negociación de «venta» y una negociación de «relación». En una negociación de venta predominan los problemas competitivos como el precio. Una vez que la negociación en sí ha terminado, las partes completan la transacción y no habría mayor necesidad de colaborar el uno con el otro. En tanto que en una negociación de «relación», las partes buscan mantener vínculos de negocio en el largo plazo como es el caso de los conflictos familiares o vecinales en que las partes seguirán viviendo juntas o siendo vecinas.

Los problemas cooperativos y neutrales juegan un rol más importante que los puramente competitivos. En definitiva, en cualquier negociación habrá una estructura cooperativa general y dentro de esa un esfuerzo para maximizar el propio interés, que es a veces un intento cooperativo de solución de problemas.

Dentro de ese accionar cooperativo se pueden plantear tácticas destinadas a conseguir los objetivos comunes, como: acortar distancias, buscar alianzas, propiciar nuevas rondas de negociaciones e introducir un mediador e intermediario<sup>23</sup>.

#### *4.2.1 Acortar distancias*

Tan pronto como sea posible, después de iniciadas las negociaciones, debemos procurar reducir las diferencias que nos separan de la otra parte, de manera que podamos limitar al mínimo nuestras divergencias. Los negociadores deben precisar los temas en los que coinciden totalmente y adoptar los acuerdos para dar por concluido esos asuntos, los cuales representarán acuerdos iniciales que luego se irán anotando para las futuras conclusiones facilitando un ambiente de confianza. De esa manera, se irá avanzando rápidamente en la negociación y se evitará que una de las partes pueda más tarde plantear nuevamente dichos asuntos, si estima que no se avanza en el resto de asuntos pendientes. Así, pues, se habrán acortado las distancias de modo tal que las cuestiones que los podrían separarlos han quedado reducidas al mínimo posible.

Uno de los instrumentos para acortar distancias —que pueden ser culturales, económicas o geográficas— es el medio a través del cual van los mensajes. Así, recordando a Sir Francis Bacon, generalmente es mejor hablar que escribir una carta; es mejor hablar personalmente cuando el rostro de la persona inspira respeto, o en casos delicados cuando el mirar de una persona, al observar al interlocutor, le dice hasta donde puede ir y cuando la persona quiere reservarse el derecho de negar o explicar.

---

<sup>23</sup> Sierralta Ríos 2005: 103.

#### 4.2.2 *Búsqueda de alianzas*

Una de las mejores maneras de aumentar el poder negociador es el de propiciar alianzas, ya que se puede obtener información o demostrar mejores frentes pudiendo dar mayor credibilidad a las posiciones.

Las alianzas son vínculos de relación duraderos para la sobrevivencia de los dos grupos negociadores o de las dos partes en aparente conflicto o competencia. Esta es una táctica que se utiliza en la formación de *joint ventures*, en los contratos de *leasing*, en las operaciones de *countertrading* y en los contratos de transferencia de tecnología, principalmente en el uso de marcas y nombres comerciales. También en los casos de fusión de empresas.

En la vida política y en la relación entre empresa y sindicato también tiene cabida, a veces con resultados positivos para la sociedad en su conjunto. En tanto que en las relaciones comunales propician la formación de grupos homogéneos. Incluso en los conflictos sobre tenencia de menores los padres a veces intentan armar alianzas con sus hijos.

Si la rivalidad comercial, política o laboral es muy acendrada por los objetivos antagónicos que existen, debido a que las partes tienen estructuras y objetivos totalmente distintos pero que actúan y viven en el mismo medio o en la misma actividad, se hace necesario establecer alianzas. Es decir, pactos para que las partes puedan sobrevivir. En definitiva, es transformar el relacionamiento en colaboración. Estas alianzas son casi siempre por términos precisos o muy cortos. Además, pueden hacerse para aspectos específicos o para toda la materia que se está negociando. Así, se puede tener aliados técnicos, financieros, políticos, comerciales, familiares o incluso religiosos. Lo cual es perfectamente ético.

No obstante, como las alianzas tienden a desintegrarse, hay que demostrar a los aliados que existen aspectos de mayor interés común que el que se está tratando en ese momento y, por lo tanto, mantener los lazos de unión será de provecho mutuo.

#### 4.2.3 *Nuevas rondas*

Cuando el desarrollo del trabajo para conseguir objetivos comunes o para adoptar decisiones dentro de varias opciones genera fricciones y posibles conflictos, lo mejor es convocar una nueva ronda de negociaciones para una fecha futura y en otro lugar.

Las nuevas rondas también son convenientes para unir más a las partes contratantes y como una táctica de distensión. Permite que los sujetos se tomen un tiempo para pensar sobre los acuerdos que hubieren adoptado y la importancia de aquellos que estuvieran pendientes.

Sin embargo, sería una táctica inconveniente si se plantea cuando se está en la etapa de las conclusiones, pues allí solo queda formalizar el proceso y no interrumpirlo, ya que la operación quedaría trunca, echándose todo a perder.

#### 4.2.4 *Mediare*

El mediador y la mediación, en forma específica, son acciones que merecen en muchos textos un capítulo especial, pues se refiere a la participación de un tercer sujeto en la negociación, quien sin tener un interés particular e inmediato en la operación misma, participa para propiciar que las partes lleguen a un acuerdo o solucionen una controversia.

La mediación es a veces una solución para la obtención de un resultado cuando las partes no llegan a un acuerdo. De la misma manera como el arbitraje busca solucionar los conflictos y dudas derivados de la realización de un contrato.

Estructuralmente el arbitraje es una relación jurídica triangular, en cuyo vértice superior se encuentra el árbitro, que es el sujeto ajeno a los intereses en disputa, y llamado por las mismas partes para componer las diferencias que las separan<sup>24</sup>.

La mediación tiene la misma naturaleza, diferenciándose únicamente en que el mediador propicia o da los elementos para que sean los propios sujetos los que lleguen a un acuerdo. Es usada cada vez más, debido a que consigue superar el calor de las emociones y el creciente sentido de competencia que pueden experimentar las partes cuando están negociando. Es un procedimiento convencional elegido por los propios interesados, que incluye la designación de la persona que los guiará en un esfuerzo cooperativo de solución de problemas.

Dentro de ese accionar cooperativo se pueden plantear tácticas destinadas a conseguir los objetivos comunes, como son las operaciones en las cuales dos o más personas están interesadas en un proyecto o negocio específico pero no poseen individualmente todos los elementos para poder emprenderlos solos.

### 4.3 Tácticas de agrupación

Son aquellas que buscan fraccionar o agrupar los temas en discusión para facilitar el convencimiento de la otra parte o para propiciar un gran acuerdo a partir de etapas o acuerdos previos. Las principales son el «morcillamiento», el «paquete» y los «cuatro pasos».

---

<sup>24</sup> Briceño Sierra 1988: 12.

#### 4.3.1 El «morcillamiento»

Consiste en cortar la negociación punto por punto, lonja por lonja, sin buscar unir o coligar los resultados parciales. También se le conoce como «salame», pues sigue la técnica de dividir un todo en fracciones, tal como se hace con las «salchichas» o «morcillas». El resultado final de tales negociaciones es a menudo un conjunto de compromisos paralelos y subsecuentes.

El «morcillamiento» permite al negociador hábil marcar puntos donde se siente más fuerte y ordenar la secuencia de las acciones. Posibilita también abrir brechas para explotar posteriormente y, a veces, obligar a la otra parte a efectuar concesiones sobre numerosos pequeños puntos cuyo costo total puede, al final, revelarse muy pesado. Es dividir todo el tema de negociación para avanzar en pequeños tramos y de esa manera la contraparte no sienta que está perdiendo mucho y acepte con facilidad las cesiones.

Este tipo se puede utilizar dentro de estrategias defensivas, sobre todo si la parte interesada dispone de cierto poder y de tiempo. La resistencia punto por punto puede conducir a la usura de la parte adversa; ella permite también una salida selectiva que conduce a un compromiso limitado sin que la posición del conjunto en sí sea afectada.

La táctica del «morcillamiento» conduce generalmente a resultados mediocres, desde el punto de vista del interés común de las dos partes, pues hace difícil las soluciones creativas e innovadoras. En el caso de las operaciones comerciales no se construye un mercado con confianza y ello es un escenario débil para las inversiones. Consume mucho tiempo y hace correr el riesgo de desmotivar a las partes. Pero puede ocurrir también que esta técnica, gracias a la segmentación de las dificultades, se torne en negociaciones predominantemente cooperativas. Se trata entonces de «fraccionar» el objeto o los puntos de discusión en subproblemas que permitan vías de solución aceptables, fracción por fracción.

Es apropiada para una negociación compleja y de larga duración. Usualmente se plantea en las negociaciones entre estados y para asuntos de política internacional o delimitación de fronteras. Requiere una sólida y permanente política de Estado que haga coincidir los intereses de sus empresarios y gremios con los estatales. Su persistencia en el tiempo les ha dado buenos resultados a los países que las han utilizado.

Henry Kissinger escribió en sus memorias (1979) que cuando fue secretario de Estado, la técnica de negociación que adoptó para negociar el acuerdo de paz entre su país y Vietnam del Norte fue estructurarla en un proceso con hitos sucesivos, poco ambiciosos a veces, pero cuya multiplicación terminó por crear una buena dinámica.

Así también se realizaron las negociaciones entre el Perú y Ecuador destinadas a resolver una cuestión de límites y ejecución del Protocolo de Río de Janeiro, después del llamado conflicto del Cenepa en enero de 1995. Previamente se habían hecho simulaciones entre expertos de la Universidad de Harvard con profesionales peruanos y ecuatorianos. La táctica de agrupación de temas o problemas estuvo presente en este proceso, ya que se enumeraron todos y cada uno de los tópicos para discutirlos por separado y arribar a acuerdos individuales. Sin embargo, ninguno adquiriría un compromiso definitivo sino se llegaba a un acuerdo y coincidencias en todos y cada uno de ellos.

#### 4.3.2 El «paquete»

Esta táctica consiste en enfrentar la negociación como un todo que no se puede desarticular. Es totalmente diferente a la anterior y podríamos decir que es antagónica. Favorece una concepción más integrativa de la negociación, aunque no necesariamente logra más fluidez y margen de maniobra de los actores. Como condición para su eficacia, el problema o la divergencia tiene que ser susceptible de presentarse como un todo, un conjunto de aspectos o aristas vinculadas que requieran de equilibrio satisfactorio entre las dos partes. Es preciso, para ello, que la relación de fuerzas no sea demasiado desigual y las partes estén animadas de una voluntad de tratar todo de manera global.

Conduce generalmente a resultados bastante favorables desde el punto de vista del interés combinado de las dos partes, pues genera confianza. Este es un punto que la teoría de los juegos ha puesto de relieve, utilizando el concepto de utilidad global aditiva: negociar sobre los precios y los retrasos es más fácil y satisfactorio, desde la perspectiva del interés común, que una negociación referente a cláusulas por separado o aisladas, tema por tema.

Muchos de los contratos tecnológicos se negocian con esta modalidad. Este método exige un buen conocimiento recíproco de los intereses reales de las partes; supone también un buen manejo de preguntas del tipo: «Y si.....entonces».

Especial relieve adquiere esta táctica cuando se trata de cuestiones de política internacional, particularmente entre países fronterizos, ya que permite incluir aspectos de delimitación de fronteras con cuestiones comerciales, de inversión o de cooperación económica. Esta táctica evita los posibles conflictos que se producen cuando los espacios vivenciales de los países no están bien definidos. En estas situaciones es aconsejable establecer un «paquete de negociación» que incluya el tema de las divergencias territoriales incluyendo aspectos comerciales, corrientes de inversión y de asistencia mercantil a fin de que haga posible llegar a acuerdos plenos

y satisfactorios para las partes que no siempre tienen equivalencias en sus balanzas comerciales y tecnológicas<sup>25</sup>.

Esta táctica es la que debería seguir Perú-Chile, Colombia-Venezuela y Venezuela-Brasil para arribar a condiciones realmente de cooperación y paz.

#### 4.3.3 Táctica de «los cuatro pasos»

Esta táctica ha sido desarrollada por Christophe Dupont, en base a un trabajo inicial de J.C. Altmann (1980) y recreada posteriormente por Jean-François Maubert (1993), bajo la denominación «los peldaños de la escalera».

Sirve para enfrentar al tipo de negociaciones en las cuales hay una dosis de quiebre o ruptura, donde la posición de una de ellas es extrema y la otra se ve obligada o empujada al quiebre, la ruptura o retirarse de la mesa. Se presenta particularmente en las negociaciones políticas internacionales pero puede ocurrir, también, en las comerciales y en menor escala en los acuerdos entre bloques o negociaciones económicas internacionales en las que es más frecuente que la parte más fuerte haga uso de su poder en lugar de crear fórmulas imaginativas de potenciales acuerdos.

En la táctica de «los cuatro pasos», el negociador estudia y define cuatro posibles soluciones, que gradúa en términos de sus intereses y posibilidades de aceptación por la otra parte. Los cuatro pasos se plantean de la manera siguiente:

- Paso 4: solución máxima y a nivel al punto de ruptura formulada de una manera deliberadamente excesiva y caricatural. Es una solución de impacto en la cual el negociador se coloca en una posición extrema.
- Paso 3: solución poco ventajosa para una de las partes, pero aceptable para la otra; puede considerarse en caso extremo una solución desventajosa de repliegue.
- Paso 2: solución aceptable para una de las partes y con cierto grado de aprobación por la otra parte.
- Paso 1: solución ideal para uno, pero muy difícil de ser aceptada por el otro negociador.

La táctica consiste, entonces, en empezar el proceso, en su fase reflexiva, presentando el «cuarto paso» o primera posición de una manera categórica, emocionante y de forma que parezca ser el límite, a fin de propiciar en el otro interlocutor la percepción de que si no se admite será imposible continuar la negociación. Algunos querrán ver en este tipo un parecido a la táctica *in extremis* del estilo de negociación ruso durante la Guerra Fría, o la que llamamos táctica *ultimata ratio regum*.

---

<sup>25</sup> Area 2000: 53.

Esta posición desestabilizadora tiene por objeto preparar los argumentos negativos y muy técnicos para dar el paso tres. El negociador presentará, por contraste, el primer paso, poniendo a la otra parte a la defensiva y ofreciendo el «segundo paso» como compromiso final, a fin de no verse arrollado por la nueva situación.

#### 4.4 Tácticas extraordinarias

Son movimientos de uso muy ocasional. Solo se ponen en práctica cuando la situación es desesperada o se han agotado las otras tácticas.

La dramatización sentimental, la coerción física y la acción de dividir a un grupo negociador son las formas que revisten estas tácticas.

##### 4.4.1 *Los sentimientos*

Cuando una madre dice a su hijo que está viajando a estudiar a un país lejano: «ojalá me encuentres cuando regreses», quiere decirle que por favor no se olvide de ella, que se mantenga en contacto, le escriba y no dilate el retorno. No le dice que no viaje; aun cuando lo sienta en el fondo de su corazón. Solo está pidiendo que se acuerde de ella. Apela al sentimiento. De la misma manera, el ejecutivo de una empresa, al enfrentarse a un reclamo laboral, se emociona y dice que siente mucho perder el negocio que le dejó su padre por atender los reclamos salariales del sindicato.

Los sentimientos son los que nos diferencian de todas las especies vivientes y es lógico que ellos se evidencien en cualquier relación. Sin embargo, pueden ser utilizados como una táctica para conseguir determinados propósitos. Son efectivos en cuanto los identificamos y los sabemos administrar.

Con frecuencia los políticos, por ejemplo, invocan el sentimiento patrio, el espíritu nacionalista, los altos objetivos del país. De esa forma buscan conseguir adherentes o exponer sus planteamientos. Y, en nuestros países, esa es una táctica que produce dividendos, ya que se habla de sentimiento a sentimiento, como aconseja la mejor literatura de oratoria y del marketing político, pues las grandes multitudes solo entienden el lenguaje del corazón.

##### 4.4.2 *Coerción*

Aun cuando el eufemismo neoliberal no quiera admitirlo, esta es una táctica que los países industrializados vienen usando en los grandes foros internacionales de negociación. El uso de la deuda externa, la defensa de la ecología y la lucha contra el narcotráfico son argumentos para imponer ventajas a sus flujos comerciales. La misma protección a sus industrias y las exigencias para que otros países admitan un

comercio liberal abriendo sus fronteras es una presión que se viabiliza a través del control de las fuentes externas de financiamiento. Es una medida extrema pero se siente y es efectiva.

Al igual que el caballo de Troya, esta es una táctica cuya validez moral es totalmente discutible y que lleva incluso a que algunos autores consideren que no es una negociación. Así por ejemplo, cuando en enero de 1991 los representantes del ejército iraquí se reunieron con el general H. Norman Schwarzkopf, jefe de las fuerzas de las Naciones Unidas para fijar los términos de un cese del fuego, no se estaba llevando a cabo una real negociación, sino una coerción que se imponía, como lo reconoció el propio general al señalar: «Esto no es una negociación. Vamos a dictar los términos de una rendición. Ellos aceptarán los términos que especifiquemos; de lo contrario la lucha continuará».

Un negociador puede esbozar medidas de coerción cuando tiene el control o influencia sobre la situación, está revestido de un poder táctico o posee el control de la tecnología. Es difícil que se planteen cuando se trata de una sola operación o mercancía. Casi siempre se da cuando una de las partes pertenece a una estructura oligopólica o está protegido por el Estado, o está vinculado a otra serie de servicios o productos en los que tiene interés el otro negociador. Sin embargo, es posible que en una negociación de pensión alimenticia un padre que posee recursos económicos la use para mantener la tenencia de los hijos o determinar exigencia en razón de sus posibilidades de asistencia alimenticia.

#### 4.4.3 *Divide ut regnes*

Esta táctica es aplicable cuando se trata de negociación en grupos. Se usa en aquellas situaciones en que la oposición de un equipo negociador presenta un único frente contra nuestro plan y olvida el sentido de relación propio de toda negociación.

Quien emplea esta táctica tiene que actuar de modo que cada adversario recuerde siempre las diferencias que lo separan de los otros miembros del equipo e insistir en que nuestros intereses y los suyos, o los de su empresa, en una visión de conjunto, son más afines. También se puede usar esta táctica para avanzar en el proceso de negociación y conseguir que la resistencia se debilite. Se debe emplear en contadas ocasiones y con el tacto y la finura que este medio extraordinario exige, pues si se queda al descubierto será la ruina del gestor, quien no solamente perderá el respeto en el acto específico, sino que además se ganará el descrédito de la comunidad en la que está operando.

Cuando se negocia en equipo esta táctica puede convertirse en un malestar espontáneo, que surge sin participación o intervención de la contraparte. Puede tratarse de diferencias de percepción de los propios miembros, a veces solo en el orden en que

se deben tratar las cosas y otras sobre opiniones discordantes. Tal situación podría ser aprovechada por cualquier grupo, por lo que hay que fomentar la participación total de todos los miembros e indicar el papel de cada uno de ellos.

#### 4.5 Articulación de las tácticas

Muchas de estas tácticas pueden utilizarse de manera combinada. Por ejemplo, el «falso pivot» puede articularse con «los cuatro pasos», aunque este puede parecer un «falso pivot» múltiple; o también la del «paquete» con la de los «cuatro pasos». Un ejemplo de ello es la referencia histórica de la táctica que usó Talleyrand en el Congreso de Viena. El famoso canciller austriaco basó su negociación en un conjunto combinado de muchas tácticas adaptadas de una manera muy hábil a las circunstancias cambiantes: paciencia y duración, afirmación repetida de principios, búsqueda constante de aliados, aun circunstanciales y explotación de los problemas del adversario, a fin de dosificar el poder sobre las otras partes e influenciar el resultado de la negociación.

De ello se puede concluir que todo proceso que «da poder» al negociador es una táctica de negociación. Una manera igualmente simple consiste en examinar las fuentes principales de «poder» —coerción, gratificación, influencia, ascendencia— y traducirlas en tácticas.

### 5. CONCESIONES

En las negociaciones complejas generalmente no se puede negociar punto por punto. Las partes van negociando ante una expectativa de mutuo arreglo y, entonces, se articulan las concesiones en todo el proceso.

Estas concesiones deben hacerse de manera ascendente, es decir, ceder en asuntos que no tienen valor e importancia para crear un clima hacia concesiones mayores. Pero, fundamentalmente, hay que fijar una regla básica: las concesiones se intercambian, no se regalan. Si se opta por lo segundo es posible que el resultado sea débil para una de las partes, lo cual podría llevar más tarde a perder el entusiasmo de mantener el acuerdo y en ese caso hacer peligrar el esfuerzo previo de entendimiento. Por ello, algunos especialistas, en la llamada negociación con valor agregado, limitan su uso, pues forman parte de la mentalidad combativa, orientada hacia la escasez, en la cual hay un ganador y un perdedor.

Aun cuando nos resistimos a admitir que la relación de las personas sea un «tira y afloja», ya que ello solo está en los espíritus mezquinos y a una gran distancia del sentido humano de las relaciones, esbozamos estas tácticas referidas únicamente a las comerciales, pues allí es donde nacen y adquieren pleno valor.

Este «tira y afloja» o *back to back* es explicable en las operaciones económicas, ya que son una muestra de la predisposición de una parte para hacer negocios. Ese es su límite y esa es su posibilidad. Dentro de ese margen se presentan algunos tipos, como repartir la torta y tender lazos de amistad.

### 5.1 Repartiendo la torta

Al iniciar una negociación existe una torta hipotética por repartir. Y, obviamente, cada uno de nosotros quiere la mayor tajada posible. Sin embargo, para poder disfrutarla tenemos que ponernos de acuerdo, porque la desesperación y la ambición nos pueden impedir probarla.

En la vida diaria, en el hogar, podemos experimentar esta situación cada vez que se cocina un pastel o una torta y dos o tres hijos se quieren adueñar de la totalidad o de la tajada mayor. Cada quien se sentirá con derecho, así el mayor querrá hacer uso de su primogenitura y pedirá ser el primero en cortar y tomar su tajada; el menor argüirá su debilidad o falta de experiencia, y entre todos una sola voz de protesta. Y allí tendremos un conflicto. Entonces, una buena solución, comprobada en la práctica, es dejar que el mayor efectivamente divida la torta, pero luego establecer que sean los otros quienes tomen su tajada. De esa manera tendremos un reparto equitativo de la riqueza hogareña, ya que quien la divide, al no tener el privilegio de ser el primero en tomar la tajada, cuidará de ser equitativo en las porciones. Esta es una táctica de concesión de derechos en la que todos estarán de acuerdo.

### 5.2 Tendiendo puentes

Los puentes y túneles se hacen desde las dos riberas o desde dos frentes hasta que se llega a un punto de unión. Las partes deben identificar los intereses comunes, pues eso ayudará a tomar acuerdos compartidos. Un resultado en el cual la otra parte nada gana es perjudicial para los negociadores, ya que no existe el ánimo de cumplirlo.

Para tender puentes que unan a las partes hay que considerar tres cosas:

- Los intereses comunes están latentes en cualquier negociación. Pueden no ser inmediatamente obvios pero hay que considerar el deseo de mantener la relación.
- Los intereses son oportunidades, no milagros. Para poderlos utilizar hay que hacer algo con ellos, de manera concreta y orientada hacia el futuro; entonces, se deberá pensar en puntos de unión estables y macizos como un puente.
- La insistencia en los intereses comunes puede hacer que la negociación sea más fácil y amistosa.

Uno de los más extraordinarios puentes que se tendieron en la historia es el que logró construir Galileo Galilei conciliando su interés por recursos económicos urgentes y el afán de Cosme I de Medici de ser reconocido por los intelectuales del Renacimiento. En efecto, los Medici tenían al dios Júpiter como símbolo de la familia. Cuando Galileo descubrió las cuatro lunas de dicho planeta, dijo que su número armonizaba con los cuatro hijos de Cosme I, lo cual creaba la percepción de que el cielo reflejaba los orígenes de los Medici. Pero el ilustre sabio fue más allá: confeccionó una bandera que representaba al dios Júpiter sentado en los cielos con las cuatro lunas girando alrededor y se lo extendió al hijo de Cosme I, quien más tarde lo nombró matemático oficial de la corte.

## CAPÍTULO IV

### TEORÍA DEL CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

**A**rte y técnica caracterizan toda negociación orientada a conseguir objetivos comunes o adoptar decisiones cuando existen varias opciones. También es cierto que son mecanismos que sirven para enfrentar conflictos, como aquellos derivados de la ejecución de acuerdos, ya que pueden suscitarse divergencias e incluso conflictos en su realización o cabal interpretación.

Pero, igualmente, es posible que surjan divergencias entre los sujetos, sean empresas o profesionales que concurren a un mismo mercado, entre estas y los consumidores o entre las empresas y el Estado; cuando no entre los países o los distintos bloques que se van formando para competir en los mercados, controlar las materias primas o los recursos naturales. De tal manera que todo ello exige, entonces, conocer cuál es la naturaleza y las características del conflicto, así como la forma de enfrentarlo.

#### 1. CONCEPTO DE CONFLICTO

Se ha intentado precisar el conflicto y sus características desde diferentes ángulos. Algunos lo explican a partir del cambio de una situación a otra y las conductas que ello genera. En otros se ha puesto énfasis en los intereses distintos que lleva a los sujetos a orientar sus acciones a su esfera personal y que ha conllevado a tomar medidas preventivas que delimitan la actuación de los sujetos. También se ha querido encontrar respuesta en la escasez de bienes que impulsa a las personas y a los países a enfrentarse y llegar hasta la guerra. Esta última situación es la que tiene más adeptos pues se estima que la mayor cantidad de controversias son las referidas a cuestiones patrimoniales, ya que la carencia de recursos se convierte en ley conflictual. Esto se debe a que los sujetos buscan obtener bienes para satisfacer sus necesidades y con frecuencia la obtención de tales impide el acceso de los consumidores. Así, en la novela *Alicia en el país de las maravillas*, de Lewis Carroll, la Duquesa sentencia «cuantas más cosas tuyas haya, menos habrá de las mías».

Su estudio y análisis ha servido para referirse a eventos producidos por las necesidades o deseos en contraposición de las personas —conflictos internos— como para mencionar la violencia clara y abierta que llega a suscitarse entre las grandes transnacionales por dominar los mercados, o entre estas y el Estado, o con las comunidades nativas, o incluso entre las sociedades enteras.

El contexto en el que nos situaremos para hablar del conflicto será el producido dentro de grupos de individuos o en la interacción entre empresas o en la relación de los grupos sociales, partidos políticos o grupos religiosos. El concepto a partir del cual basaremos el marco teórico será el de un proceso en el que una parte percibe que la otra ha tomado alguna acción que le producirá efectos negativos relativos a sus propios intereses<sup>1</sup>.

El intercambio de bienes o servicios es un juego de negociaciones que solo tiene lugar cuando dos o más partes se sienten interesadas en ello, pero que conlleva implícito el conflicto cuando se busca obtener la mayor utilidad o provecho posible de tal relación, sin considerar los intereses de la otra parte en la relación. Así, la tajada del pastel que se dividen las partes viene a representar la satisfacción o provecho personal de una de ellas. De tal manera que el conflicto aparece en los términos del intercambio, es decir, en la tasa de satisfacción que corresponde a cada uno de los que están negociando. Sin embargo, esta satisfacción no se da al inicio del proceso, pues hay una comunidad de objetivos, en el sentido de que ambas partes estarían peor si el intercambio no se lleva a cabo.

Williams entiende el conflicto como un proceso en el que una persona busca sus propios intereses bloqueando e impidiendo que otra alcance sus metas o que se oriente hacia sus intereses. Limita el concepto de conflicto a las siguientes características: «[...] primero, el conflicto debe percibirse como tal por quienes están involucrados en él; y segundo, éstos contienden porque consideran que sus intereses o metas son incompatibles, que se encuentran ante una situación de recursos escasos y que sólo obtendrá sus objetivos aquél que logre bloquear al otro al tratar de alcanzar los suyos»<sup>2</sup>.

Es así que los elementos claves en cualquier conflicto incluirán cierto nivel de agresión, ya sea a través de la conducta verbal o no verbal entre los individuos o grupos involucrados; una actitud de permanente oposición a la otra parte; un alto nivel de tensión con el que los individuos, grupos y organizaciones se ponen en estado de alerta; y, finalmente, falta de colaboración y ayuda mutua, incluso cuando esto podría resultar beneficioso para las partes y establecer lazos de mutuo provecho.

---

<sup>1</sup> Greenberg 1995: 426.

<sup>2</sup> Williams 1984: 412.

Para que un acuerdo sea fructífero o una organización logre sus objetivos es necesario que sus miembros y los ejecutores de las obligaciones coordinen esfuerzos a fin de lograr el objetivo común. Para que esto ocurra cada individuo debe subordinar parte de su individualidad y libertad personal, en aras a dicho objetivo, lo cual a su vez podría llevar a percepciones de opresión, limitación o provocaciones de «contienda». Así, por ejemplo, cuando dos empresas, una nacional y otra extranjera, deciden comercializar el mismo producto en determinado mercado en una situación de demanda inelástica, y en consecuencia mercado reducido se presenta una situación de escasa demanda y la percepción de metas incompatibles. La circunstancia se vuelve más crítica aún si una persona o empresa, o las dos, se esfuerzan por evitar que la otra logre el dominio.

Similares consideraciones se dan, por ejemplo, en las negociaciones familiares sobre prestación de alimentos o montos indemnizatorios cuando las partes articulan el proceso en mérito a sus intereses personales, sin tener en cuenta el objetivo común de asistir al alimentista o resarcir a quien experimentó un daño.

Para algunos, este conflicto no es del todo negativo, ya que podría ser visto más bien como algo necesario para las organizaciones. Sin la fuerte competencia que se presenta cuando las posiciones son limitadas, podría darse el caso de que la organización esté recibiendo desempeños mediocres de sus miembros y no lo perciba.

Siguiendo con este punto de vista, sería más adecuado orientarse hacia el manejo del conflicto en lugar de su eliminación. Se debe tratar de que el conflicto sea funcional para la organización y que su ocurrencia no disminuya la eficiencia. Las situaciones conflictivas contribuirán a que emerjan problemas antes ocultos, esclareciendo ciertos aspectos y propiciando que los miembros prueben sus capacidades en el camino por resolverlos.

Gibson menciona que el punto crítico no es la colisión en sí, sino más bien cómo esta se maneja<sup>3</sup>. El conflicto como tal, entonces, no es intrínsecamente bueno o malo. Todo depende de la manera cómo sea manejado y las consecuencias que implique. Lo que lleva a afirmar que existen conflictos benéficos y perjudiciales.

Así se puede entender el conflicto como positivo, debido a que pone en acción a una empresa, un país o un conglomerado de vendedores, propiciando fórmulas imaginativas. De manera que si no hubiera ocurrido tal controversia, la organización o la ejecución de un contrato se encontraría en un estado de letargo, rutina y estancamiento, que conduce inevitablemente a su desadaptación con el medio ambiente en el cual opera o que se pierda el interés y el detalle de los términos contractuales, dejando de reaccionar a las nuevas demandas que el mundo cambiante de los negocios internacionales exige.

---

<sup>3</sup> Gibson, Ivancevich y Donnelly 1984: 289.

Por ello, en el análisis de la administración se estima que algunos tipos o grados de conflictos pueden resultar beneficiosos si se aprovechan como instrumentos para el cambio y la innovación. En ese sentido, se insiste en la competencia y en la competitividad.

Actualmente los líderes de grupos humanos estarían promoviendo niveles mínimos de conflicto necesarios para mantener al grupo con capacidad crítica y creadora. La razón de este nuevo punto de vista radica en la observación sistemática a grupos constantemente armoniosos que caen en estados estáticos y sin capacidad de respuesta al cambio e innovación<sup>4</sup>.

Sabiendo que el conflicto por sí solo ni es completamente bueno ni malo, necesitaremos precisar cuando lo es. Así brindará efectos positivos cuando sirva para apoyar a las metas del grupo y mejorar por consiguiente su desempeño. El choque puede resultar positivo para una persona o una empresa, por ejemplo, si favorece la búsqueda de modos más eficientes de hacer lo que se está necesitando, a través de la producción de mejores ideas y de nuevos puntos de vista, mejorando el producto, servicio o procedimiento y seleccionando los canales más adecuados de realización. Contrariamente, cuando el conflicto produce una baja en el desempeño del grupo, este será evaluado como disfuncional<sup>5</sup>.

El conflicto también puede traer efectos negativos cuando se invierte mucho tiempo, recursos y esfuerzos en su solución. Esto podría reducir el rendimiento de los miembros implicados. Además, el conflicto influye en el bienestar psicológico y en la calidad de los productos o servicios que se logren, puesto que tiene una implicancia directa en el clima grupal. Es así que su evaluación como funcional o disfuncional está regida por el criterio de desempeño del grupo. Estos tienen como finalidad alcanzar los objetivos que se han trazado. Así, si el conflicto los promueve, habrá tenido una función positiva sobre el grupo en cuestión<sup>6</sup>.

Una clara comprensión del antagonismo requiere mucho más que la identificación de los intereses opuestos. Están involucrados factores como los pensamientos, referencias históricas, sentimientos y acciones de las personas implicadas en él.

En las relaciones comerciales internacionales esos mismos factores están presentes junto a otros propios, como las diferencias culturales, los sentimientos nacionalistas y los cambios políticos y tecnológicos constantes que por sí solos hacen surgir desavenencias o activan la aparición de estos, ya que los cambios rompen equilibrios anteriores de poder, redistribuyen recursos escasos o el dominio de estos.

---

<sup>4</sup> Gibson, Ivancevich y Donnelly 1984: 289.

<sup>5</sup> Robbins 1996: 506.

<sup>6</sup> Sierralta Patrón 1999: 3.

## 2. TIPOS DE CONFLICTOS

Si bien es cierto cada conflicto es singular y típico, en un esfuerzo de identificación se pueden percibir siete tipos. Tenemos, entonces: conflicto funcional, disfuncional, individual, interpersonal, intergrupual o intraorganizacional, como también el conflicto colectivo y el internacional.

### 2.1 Funcional

El conflicto funcional está referido a la confrontación entre individuos o grupos que puede beneficiar el desempeño de la organización propiciando nuevos planes de trabajo, procedimientos o un nuevo ambiente de desempeño.

Si no fuera por este tipo de conflictos, en las organizaciones habría poco compromiso para cambiar y se estancaría la mayoría de los grupos. Por consiguiente, el conflicto funcional se debe considerar como una especie de tensión creativa<sup>7</sup>.

Un ejemplo de esto puede ser el caso de dos profesores de comercio o de derecho, pertenecientes a una misma universidad que dictan el mismo curso. Ellos están en competencia por el ascenso en la carrera, disputa por el aprecio de los alumnos y consideración por la comunidad; lo cual puede llevarlos a la confrontación y rivalidad respecto a la mejor manera de presentar y exponer los contenidos académicos o los aportes didácticos. Como consecuencia, ambos se esforzarán por preparar mejor sus exposiciones, hacer una clase más dinámica, presentar materiales más actualizados a sus alumnos, diseñar y proponer casos prácticos que ilustren la teoría. Como resultado de esta interacción entre conflicto y respuesta, los alumnos serán los beneficiados, ya que recibirán una enseñanza de mejor calidad.

Otro ejemplo es la fricción que surge entre los diferentes departamentos de una empresa por mostrar eficiencia y oportunidad. Así, el caso de un departamento de producción que presenta un nuevo producto y envase frente al departamento de comercialización que ha alcanzado éxito en el mercado y que considera que no es necesaria dicha innovación, a pesar de las referencias tecnológicas o la creación de nuevas necesidades en un mercado dado; y por otro lado la tendencia del departamento de finanzas en reducir los costos de producción y de innovación.

### 2.2 Disfuncional

En este caso la confrontación entre individuos o grupos va a obstaculizar el desempeño de la organización o frenar el logro de sus metas.

---

<sup>7</sup> Robbins 1996: 500.

Un ejemplo de este tipo de conflicto se puede dar entre los miembros del departamento de marketing de una empresa y el departamento de envase y embalaje. Los primeros pueden estar interesados en el énfasis de los componentes del producto; en tanto que el otro departamento querrá resaltar la imagen de un buen diseño y los atractivos colores del envase para que suscite el interés por su utilidad más que por los componentes naturales que lo conforman.

Cabe mencionar que muchas veces un conflicto funcional puede resultar convirtiéndose en disfuncional, aunque resulta difícil precisar en qué momento esto ocurre.

Gibson menciona que la tolerancia que se pueda presentar frente al estrés y el conflicto depende mucho de las características personales de los individuos involucrados, así como del tipo de organización<sup>8</sup>. De esto depende que un conflicto pase de funcional a disfuncional.

Como ya se ha visto anteriormente, el conflicto puede tener un impacto positivo o negativo en el desempeño de la persona u organización, según su naturaleza y la manera cómo este se maneja. En consecuencia, para cada persona u organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar altamente funcional, ya que presiona sobre su estructura y el personal para encontrar fórmulas de solución imaginativas que incrementarán la producción o reducirán costos. Es decir, favorece el desempeño positivo. Por una parte, si el nivel de conflicto es muy bajo, el desempeño puede verse perjudicado, además la organización puede presentar dificultades para adaptarse a un posible cambio en su entorno. Si el bajo nivel de conflicto se mantiene puede amenazar la propia existencia de la organización. En tanto que, si el nivel de controversia es muy alto, puede conducir a una situación de desorden y de insatisfacción que también puede amenazar la supervivencia de empresario u organización.

### 2.3 Individual

Está referido a la confrontación que se da en una persona al no poder satisfacer sus necesidades personales dentro de la organización de la cual forma parte. También a la confrontación de determinada realidad o circunstancia incompatible con sus intereses y valores.

Un ejemplo es el caso de una persona que trabaja varios años en una organización y espera ocupar un cargo superior. Este individuo sufrirá un conflicto si este cargo es ocupado por una persona recién contratada o porque no se le ha promocionado después de tanto tiempo.

---

<sup>8</sup> Gibson, Ivancevich y Donnelly 1984: 290.

Los conflictos individuales se presentan, por lo general, cuando la persona se enfrenta a situaciones en las que debe elegir entre diferentes opciones que están en el escenario empresarial, vecinal, profesional o en el mercado, como por ejemplo, la situación a determinar cuál es la mejor estrategia negociadora para abrir nuevos mercados o la decisión de internacionalización y las diferentes estrategias a surgir, como la exportación directa o el uso de intermediarios como *brokers* o *trading companies*.

Kurt Lewin, a través de un análisis de la personalidad, llega a la conclusión de que el individuo se encuentra en medio de fuerzas psicológicas que dependen de ciertos valores atribuidos a diversos objetivos de una situación dada; distinguiendo tres modalidades: atracción-atracción, evasión-repulsión y repulsión-repulsión, según las posibilidades de elección de alternativas de solución. A partir de la distinción de Lewin se pueden entender determinados conflictos de toma de decisiones en el mundo de los negocios.

El conflicto atracción-atracción ocurre cuando se debe elegir entre dos alternativas que son deseables, pero que a la vez son excluyentes, como es el caso de formalizar un contrato de distribución o una compraventa directa. Esta modalidad se resuelve rápidamente pues basta una pequeña atracción para provocar una mayor valoración positiva. También el caso de pagar honorarios a un abogado o pactar un porcentaje según el resultado.

El conflicto atracción-repulsión ocurre cuando se elige una meta atractiva pero que puede tener un efecto indeseable o un alto costo, como exportar a través de un contrato tecnológico de marca en donde el aspecto más importante es el componente del producto, pero que el margen mayor de beneficio lo recibe la marca a través de los *royalties* por su uso.

Por último, el conflicto repulsión-repulsión se presenta cuando se debe elegir entre dos alternativas indeseables y excluyentes, como hacer algo bajo amenaza de castigo o en un ambiente laboral desagradable. En el campo comercial, por ejemplo, vender con marca ajena y pagar *royalties* por su uso o no exportar. Es lo que en lógica se conoce también como un silogismo *cornutum*, ya que cualquiera de las dos decisiones son indeseables, como estar frente a una cirugía de alto riesgo o no hacerla y morir.

## 2.4 Interpersonal

Como consecuencia de la interdependencia dentro de un grupo, dos o más personas pueden sufrir una confrontación interna. Este tipo de conflicto se puede presentar de varias formas, en relación a los diferentes roles que asumen las partes en una negociación. Así, por ejemplo, la relación de un trabajador y su función en la institución o en la acción específica de una tarea con otras personas que poseen culturas distintas,

como aquellas empresas que tienen funcionarios de distintas nacionalidades. También la confrontación en el caso del funcionario estatal y su relación con el órgano gubernativo en donde actúa; o la situación del funcionario de una empresa que empieza a internacionalizarse y su relación con los directivos o propietarios de la empresa, o la doméstica de admitir un nuevo miembro de la familia que nunca ha convivido con los anfitriones. Podemos distinguir dentro de este tipo distintos los roles que asumen las personas de aquellos en se suscitan por la interacción de los sujetos.

#### *2.4.1 Conflicto de roles*

Está relacionado con el rol que la persona cumple dentro de la organización o el grupo negociador y que puede no coincidir con sus expectativas o intereses, generando así una colisión entre lo que debe cumplir como funcionario y aquello que siente o aspira.

Este conflicto es más frecuente cuando los sujetos actuantes no tienen una clara identidad con el Estado, empresa o institución que está representando, o no tiene clara la misión y sus objetivos. Por ello, cuando se forman grupos de negociadores estos deben ser reclutados dentro del grupo de especialistas más identificados con los objetivos del país, organización o sociedad que se va a representar. De tal manera que es mejor sacrificar conocimientos técnicos en la especialidad del negociador para preferir la identidad en la causa que se negocia. La carencia de este requisito ocasiona con frecuencia resultados insatisfactorios pues le falta el alma o espíritu al grupo, que es el factor impulsor de la dinámica en los negocios.

#### *2.4.2 Conflicto de interacción*

El conflicto de interacción ocurre cuando se presentan diferencias entre lo que se debe hacer y la manera cómo debe ser ejecutada una actividad determinada. La des-inteligencia entre el fin o los objetivos respecto al procedimiento o la metodología suscita inconvenientes que afectan la esencia de la relación entre las partes. Así, con frecuencia se critica no el texto o el contenido sino el tono o forma en que se presenta.

Este tipo de conflagración se debe a las diferencias personales, en cuanto a valores, metas y estilos de trabajo, como cuando los contratos internacionales deben ser ejecutados por personas de diferentes países que poseen distintos sistemas jurídicos —como es el caso de articular un contrato entre abogados del sistema latino o romano germánico y aquellas del sistema del *common law* o del islámico, debido a las diferentes dimensiones de los principios básicos de sus sistemas—. Así, por ejemplo, el principio de buena fe, base de todo contrato, es distinto en el sistema latino, ya que este le da preeminencia absoluta con lo que al respecto le concede el sistema del

*common law*, que lo obvia, pues cuando las partes negocian un contrato su estrategia es sustancialmente competitiva: se negocia para ganar.

## 2.5 Intergupal o Intraorganizacional

Este conflicto se da entre dos o más grupos dentro de una misma organización como consecuencia de la interdependencia que existe entre ellos por esa tendencia natural a influir en los resultados, sea por el deslumbramiento ante el poder o por el deseo de dominio de la unidad productiva, sobre el resto de los otros departamentos o unidades de la organización. Este tipo de antagonismo puede presentarse de tres formas: incompatibilidad de roles, incompatibilidad con la tarea u objetivos o la conjunción de acciones frente a comunes.

### 2.5.1 *Incompatibilidad de roles*

Ocurre cuando una persona debe desempeñar un mismo papel dentro de dos grupos diferentes, que a su vez le demandan acciones incompatibles entre sí.

Para atender las exigencias de estos distintos grupos la persona encargada de desempeñar el rol límite debe contar con ciertas características de personalidad y aptitudes necesarias. Florez considera que estas deben ser:

- Utilizar un lenguaje que pueda ser fácilmente comprendido y evitar palabras que de alguna forma puedan herir al grupo, sobre todo si se interactúa con personas que tienen culturas diferentes.
- Mostrar un grado de flexibilidad moderado en cuanto a sus opiniones y actitudes. Deberá evitar el extremo de no tener una opinión propia y a su vez el de ser completamente intransigente respecto a un punto de vista particular.
- Actuar con pragmatismo de modo que se pueda llegar a acuerdos viables que interesen o satisfagan a una gran mayoría<sup>9</sup>.

Los roles límite pueden ser desempeñados por personas encargadas de dos grupos diferentes dentro de una misma organización o por personas que se encargan de grupos distintos en dos estructuras separadas.

### 2.5.2 *Incompatibilidad de la tarea u objetivos*

Puede ocurrir una controversia por incompatibilidad entre la tarea que se realiza o va a desarrollarse con los objetivos propuestos. Se presenta cuando las personas perciben que un grupo en particular alcanza sus objetivos, impidiendo que otro logre los propios.

---

<sup>9</sup> Florez García-Rada 2000: 378.

Producto de la exacerbación de la competencia, en un mundo que la predica y la incentiva, las personas perciben con frecuencia que solo son capaces de actuar en grupos que logran alcanzar sus objetivos a costa de que otro no los logre. Estos conflictos se dan cuando hay una profunda escasez de recursos y por lo tanto cada grupo luchará por conseguir los beneficios para sí, sin preocuparse de lo que sientan los demás.

### 2.5.3 *Conjunción de tareas para objetivos comunes*

Cuando dos o más personas, grupos de trabajo, departamentos de una misma organización, o integrantes de una misma familia compiten por alcanzar un mismo objetivo, puede generarse un conflicto, debido a que se produce rivalidad entre los grupos en relación a un trabajo o un resultado que se espera lograr. Un ejemplo de ello es cuando se señalan volúmenes de unidades a producir tanto en el área industrial como en la de envases y las dos entran en competencia, produciendo fricción por alcanzar rápidamente los objetivos y mostrar mejor desempeño. La situación se agrava cuando a esos dos grupos se añaden las tareas y las metas del área de comercialización internacional, presentándose un escenario con tres sujetos en discordia.

## 2.6 Colectivo

Esta confrontación ocurre particularmente entre colectividades, grupos de personas, etnias, naciones, empresas transnacionales, sindicatos, gremios. Es decir, entre dos o más organizaciones que tienen algún grado de interdependencia entre sí pero que confluyen dentro de un mismo mercado, área de interés, sociedad u objetivo. Estas situaciones se dan siguiendo los mismos patrones que los demás conflictos intergrupales: incompatibilidad del rol limítrofe, incompatibilidad de la tarea u objetivos y simultaneidad de las tareas.

Así, en el campo comercial tenemos por ejemplo el caso probable en un contrato de *leasing* en el cual hay una interdependencia entre el productor, el usuario y la empresa que presta dicho servicio. Todas ellas buscaran disponer y entregar el equipo o maquinaria en el más corto plazo; sin embargo, con frecuencia, la empresa de *leasing* estará más interesada en la seguridad del financiamiento y el productor pondrá mayor interés en los trámites administrativos que en la puesta en marcha del equipo que se adquiere; en tanto que el usuario estará presionado por producir inmediatamente antes que en la cuestión burocrática de la inscripción del equipo en los registros públicos o la afectación o inmovilidad del bien a favor de la empresa de *leasing*.

El conflicto colectivo se puede dar como consecuencia de las relaciones entre capital y trabajo, como durante una huelga. También una reivindicación social entre

un grupo de la sociedad y el gobierno, o una protesta estudiantil. Este tipo de conflictos, abordados por la sociología, tienen una lógica específica. Su solución ha sido planteada desde los estudios de Pareto, hasta la obra de Olsen y de Neil Smelser. Estas controversias pueden originarse por falta de información, disputa entre leyes y valores o cultura.

Estas explosiones colectivas pueden contener un líder potencial en el que sus componentes llevan a cabo actuaciones que normalmente no emprenderían en forma aislada. Aquí es donde se enfrentan las negociaciones y particularmente en la teoría de los juegos, pues queda un espacio difícil de explicar: la acción de los individuos que se presume tengan siempre un comportamiento racional y que sin embargo son presas momentáneas de fuerzas contradictorias.

Estos conflictos son con frecuencia una alteración de la regulación de la vida en sociedades derivadas de la desarmonía entre determinadas reglas o políticas y la realidad circundante de nuevos valores o paradigmas que se enfrentan a las viejas reglas.

## 2.7 Internacional

Hoy día es posible, a través de la aplicación de los métodos de la ciencia social y el apoyo de la cibernética, tener un abanico de hipótesis que nos permite apreciar la conducta individual y la de diferentes grupos sociales frente a la conducta de los estados y las alianzas que estos articulan dentro de un solo esquema que nos ilustre las tendencias y posibles acciones que se deben adoptar en el futuro. Con ello podemos entender cuáles serán las situaciones de crisis futuras a partir del conocimiento histórico y de la experiencia previa de los sujetos, así como de sus intereses actuales. Las ciencias sociales nos permiten apreciar los precedentes y la forma en que han reaccionado los actores, principalmente, los países o el conglomerado de empresas respecto de sus relaciones con otros países o frente al mercado.

Los enfoques científico-sociales de las situaciones históricas se basan en el supuesto fundamental de que hay patrones, repeticiones y analogías estrechas en toda la historia de los asuntos humanos. Las circunstancias y los detalles diferirán entre la Guerra del Peloponeso y la Guerra de las Rosas o entre la primera Guerra Mundial y la segunda Guerra Mundial, pero los patrones de los temores y ansiedades humanas y las percepciones de amenaza e injuria pueden no ser semejantes. Una parte fundamental del problema descansa en la identificación de los niveles de abstracción en que puede encontrarse una similitud entre problemas o eventos que están muy separados en tiempo y también en espacio<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Holsti y North 1975: 203-204.

El desarrollo del comercio exterior de los propios países es uno de los principales factores de posibles conflictos, pues el Estado es la organización del poder de la sociedad para su mantenimiento y expansión hacia otros mercados. En consecuencia, los estados, al proyectar su proceso de internacionalización o delinear su política exterior, deben estudiar la experiencia histórica de sus relaciones internacionales en general o frente a determinados bloques o países.

El hecho de que el Estado —que al fin y al cabo es el motor—, junto con el sector privado y las universidades del desarrollo del comercio exterior, proporcionan la estructura de poder para la nación en su conjunto, y dentro de ella a sus empresas, lo que significa que hay una organización para administrar los conflictos sin el uso de la violencia, utilizando una serie de mecanismos que no comprometan necesariamente el sistema político. Sin embargo, en las relaciones comerciales internacionales cualquier relación entre empresas y grupos empresarios de diferentes nacionalidades puede fácilmente llegar a ser un asunto político que encierra el poder de sus respectivas naciones. Así, el poder invocado para la conquista de mercados y para lograr beneficios que redunden en el bienestar de su sociedad no es necesariamente el de la solidaridad internacional, sino el del interés económico del grupo empresarial o de la industria de la nación.

La fuente principal de conflictos reside en las diferencias culturales e ideológicas, así como en los precedentes históricos y el nacionalismo, debido a que las prácticas específicas nacionales pueden querer ser trasladadas como prácticas universales hacia otras naciones. Las características de la propia gestión empresarial, de la negociación, de los diferentes modelos contractuales crean presiones para un fácil entendimiento y son, también, caldo de cultivo de disputas cuando se pretende imponerlas sin digerir bien los obstáculos propios de una relación, cualquiera que fuera.

A pesar de los serios intentos de estandarización económica mundial, el nacionalismo influye en las personas y en las organizaciones dándoles fortaleza o percibiendo frustraciones. Hay el convencimiento de que el individuo y la suma de ellos en una organización se identifican como un súper individuo exterior al grupo que les proporciona un sentimiento compensatorio de seguridad, a veces de superioridad y de poder sobre otras organizaciones, países y mercados. Cuando no se morigeran estos factores de percepción, las operaciones comerciales pueden adquirir expresiones de dominación y de autoritarismo; razón por la cual se han creado organismos de solución de controversias comerciales internacionales como la Organización Mundial del Comercio, el Centro Internacional de Arbitraje y Protección de Inversiones (CIADI) del Banco Mundial y los derivados de los Acuerdos Bilaterales de Protección de Inversiones (API).

### 3. ESTRUCTURA DE UN CONFLICTO

Al igual que la negociación, el conflicto tiene una estructura, características particulares y un proceso complejo con una serie de eventos a lo largo del tiempo, que a la vez de reflejar condiciones externas, lo pueden agravar, modificar y hasta hacerlos desaparecer. Es parte de un continuo que involucra la relación entre dos o más partes que intervienen en una relación, sea en la solución de una controversia, el emprendimiento conjunto de un proyecto o la toma de decisiones. Al conflicto lo preceden siempre eventos y condiciones del pasado, los cuales generan comportamientos en el futuro con resultados determinados. Hay una serie de factores previos que pueden ser los errores de la comunicación, anteriores relaciones, escasos recursos y la cultura de los contratantes frente a determinadas situaciones.

Hay una etapa previa o histórica originada a su vez por diferentes factores, como pueden ser comunicaciones controversiales o carencia de recursos para satisfacer determinadas necesidades. Luego se articulan los intereses de las partes y las percepciones frente a determinados hechos que se vinculan con el espacio y el tiempo.

#### 3.1 Etapa histórica

Al auscultar un conflicto se debe partir del análisis de los precedentes, de las causas remotas. Ello nos lleva al análisis histórico. Esta etapa es más intensa, en la medida que las organizaciones son más grandes y antiguas, por lo que previamente debe ser analizada para evitar áreas de conflicto. En las negociaciones económicas internacionales es un factor decisivo que debe tenerse presente a fin que los acuerdos sean fructíferos y no se entrapen por desavenencias que afectan a los contratantes.

En los tratados de libre comercio los equipos de negociación deben contar con historiadores de las relaciones bilaterales, sobre todo si son países vecinos, a fin de mantener la buena relación entre los países a través de la clara precisión de las áreas que se deben negociar y que son sensibles al interés nacional.

Esta etapa previa surge a partir de determinadas condiciones que podemos verlas tanto como causas y efectos del conflicto. Estas vienen a ser como la historia de las relaciones antes de que aparezca la crisis que conlleva a la controversia y que pueden ser aspectos de comunicación o de necesidades insatisfechas.

Dixit y Nalebuff, señalan que la primera regla de la estrategia es: «mire hacia delante y razone hacia atrás»<sup>11</sup>. Lo cual significa que cualquier movimiento que se haga debe haber merecido, previamente, un análisis del pasado. Lo cual adquiere

---

<sup>11</sup> Dixit y Nalebuff 1991: 44.

mayor relevancia en los tratados comerciales y políticos ya que los precedentes marcan una línea de conducta de los países.

### *3.1.1 Comunicación*

Un error en la comunicación puede hacer surgir, a partir de dificultades semánticas, malos entendidos, intercambios insuficientes de información e interferencia en los canales de comunicación. De tal manera que el lenguaje en las relaciones personales, familiares o al momento de articular un contrato puede ser causa de controversias, que son mayores cuando se está ejecutando el acuerdo y los operadores son personas distintas a aquellas que lo negociaron o lo suscribieron.

La característica común que siempre define una mala comunicación envuelve una falta de claridad entre las partes que desean comunicarse. Muchas veces nos comunicamos con otras personas de alguna manera que incomoda o los enfurece, aunque esa no sea nuestra intención, ya que las palabras tienen una connotación y una denotación con frecuencia diferentes.

En el ambiente doméstico es donde es posible ver con más claridad esta situación, debido a la rapidez de las expresiones y el mosaico de intereses que están presentes, como la acción de los padres, los hijos u otros familiares.

### *3.1.2 Recursos escasos*

Los estudios sociológicos coinciden en señalar que una de las causas del conflicto es la escasez de recursos frente a necesidades crecientes y que comúnmente se llaman conflictos objetivos, pues se basa en la carencia de cierto recurso o bien deseado. Estos conflictos objetivos nacen por el uso de las amenazas o por el intercambio de bienes satisfactorios escasos.

Sin embargo, será estimulante intentar una solución mientras los contratantes están conscientes que estarían peor si no se intenta o no se lleva a cabo el acuerdo. Hay un sustrato de conflicto de intereses en los términos del intercambio, es decir, en el precio, plazo y condiciones en el que la satisfacción de la necesidad se logra, ya que una parte pretenderá una tajada mayor de la torta y la otra parte también buscará lo mismo. La causa más obvia referente a la estructura es la competencia frente a escasos recursos ya que los sujetos tratan de obtener mayores ventajas.

La escasez de recursos hace que se suscite la competencia para alcanzar aquello que cada país, empresa o persona desea. Se produce conflicto porque lo que uno logra implica que el otro no lo ha conseguido para sí. Sin embargo, las iniciativas unilaterales de las empresas y las personas en un mundo en libertad hacen surgir iniciativas que reequilibran las diferencias, sobre todo si las partes tienen varias opciones en el mercado.

### ***3.2 Etapa de identificación***

Una circunstancia presente y que toda persona debe entender es la existencia de intereses y percepciones distintos. De tal manera que esa circunstancia está presente en cualquier intercambio y solo resta identificar cuáles son dichos intereses y percepciones contrapuestos.

Cada sujeto se mueve en base a intereses y reacciona según el valor de lo que perciben de la otra o de las circunstancias; sus motivaciones particulares. A su vez la interdependencia de las partes y el escenario geográfico e histórico donde se presenta.

#### ***3.2.1 Intereses, valores y motivaciones***

Las empresas, las personas y los estados se mueven por intereses. Este es el factor que los empuja a salir al mercado. Ello es aplicar un valor a un objeto, a una situación, a una persona o a una mercancía. Podemos afirmar entonces que el valor viene a ser un enunciado que las personas individualmente o en conjunto hacen acerca de lo que perciben en la realidad. Es un proceso esencialmente selectivo.

Existen factores personales que pueden ser juzgados como contrarios al sistema de valores de la persona que los está evaluando, lo cual puede llegar a ser una fuente de conflicto. Esto sucede cuando se presentan relaciones interpersonales o intergrupales con miembros que provienen de diferentes culturas y, por lo tanto, poseen diferentes sistemas de valores. Así, supongamos que estamos visitando China o Taiwán y observamos a dos personas intentando resolver una controversia surgida entre ellos. Podríamos esperar que estos individuos actúen de modo muy diferente a las personas de América Latina, ya que las investigaciones académicas sugieren, por ejemplo, que las personas provenientes de países asiáticos y aquellos provenientes de América Latina, los Estados Unidos de América y Canadá, manejan el conflicto de modos muy diferentes. Se dice que los occidentales tienden a ser altamente individualistas, mientras que las culturas orientales son más colectivistas, es decir, valoran más las necesidades grupales que las individuales.

Se espera, entonces, que los individualistas utilicen estrategias de negociación dominantes para enfrentar el conflicto con la contraparte. Mientras que las personas colectivistas tiendan a usar estrategias menos competitivas y busquen salirse del problema.

Imaginemos que para una persona determinada la marca o nombre de un producto es un valor que califica muy en alto su orden de prioridades. Esto significa que, por ejemplo, lo considera más importante que el precio o que la belleza, pues lo que busca es el prestigio, la seguridad, que es una valoración también de muchos sectores

del mercado. Sin entrar a auscultar racionalmente las causas, diremos que esa o las demás personas se mueven en base a motivaciones, a veces muy profundas, difíciles de ubicar, pero reales. Son ellas las que en definitiva deciden comprar y no siempre con racionalidad. Lo que han hecho esos individuos es asignar un valor a un objeto, en este caso a una marca o nombre.

El consumidor ha defendido su interés en función de un valor que nace con una motivación. Es decir, un proceso hasta la decisión y ejecución de la compra después de formalizar un contrato de compraventa internacional. Este proceso, en el que se enfrentan los fines de la otra parte, constituye los elementos centrales de los conflictos y contienen una carga cultural y de apreciación variada de los bienes.

Esta identificación o descubrimiento no debe ser tomado como indicación de que los factores culturales, como los valores, son poderosos determinantes de las maneras en que se manejará el conflicto. Por el contrario, todos los individuos pueden adoptar diferentes estilos de aproximación al conflicto dependiendo de la situación que ellos enfrenten. Sin embargo, es interesante notar que las personas no están igualmente predispuestas a usar todas las aproximaciones. Es aquí, que la cultura aparece como un importante telón de fondo para el conflicto explicando las diferencias que aparecen<sup>12</sup>.

### *3.2.2 Interdependencia*

Otra variable que juega un rol en el conflicto es la interdependencia de los sujetos o su interacción. Se dice que hay interdependencia cuando las partes tienen algún grado de poder sobre las otras. Es decir, si dos o más partes dependen una de la otra para cumplir con sus objetivos.

Esta segunda característica de la estructura del conflicto permite apreciar y conocer la mayor o menor posibilidad de relacionar una acción con el efecto causado. Así, si la acción con la que se inicia un conflicto es demasiado genérica, como la oposición a un plan de inversión en el país anfitrión, la posibilidad de interacción aparece relativamente a los efectos de determinar un conflicto concreto. Es decir, el intento de relacionar la acción genérica e imprecisa con una reserva o perjuicio resulta endeble pues no permite ver la correlación entre la acción y la respuesta. La prueba de la relación resulta insuficiente.

La interdependencia puede ser causa de conflicto si se da el caso que para el logro de los objetivos propios se depende de los demás y viceversa. A partir de esto se

---

<sup>12</sup> Sierralta Patrón 1999: 12.

observa que si cada individuo pudiera prescindir de los demás, entonces no habría lugar para este tipo de colisión<sup>13</sup>.

Por ejemplo, los insumos que los otros grupos producen pueden demorarse o ser entregados de manera insatisfactoria, lo cual afectaría al grupo que depende directamente de estos para alcanzar sus metas. Pero, así como la interdependencia puede desencadenar conflictos, puede también suscitar colaboración entre los individuos, grupos o países involucrados a fin de lograr y conseguir objetivos comunes, como en los llamados contratos de colaboración empresarial *joint venture* o el de *leasing*.

### 3.2.3 El escenario

El escenario es el espacio físico en el cual se articula o presenta la controversia y en el cual se exponen todos los intereses en juego de personas en particular, de una unidad operativa de la empresa, en la relación contractual; o en el ámbito en el cual se está instalando una planta industrial cuando se está frente a una inversión extranjera directa. De tal manera que el escenario puede ser comunal, vecinal, empresarial o internacional cuando abarca territorios de países.

Si nos restringimos al ámbito organizacional, es a través del proceso de socialización organizacional que las empresas forjan una determinada «cultura». De esta forma, cuando los individuos, grupos y unidades empresariales interactúan entre sí lo hacen de acuerdo a los valores de una cultura específica.

Este escenario puede ser más reducido en el caso en que muestre antagonismo entre los trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa y el personal encargado de la administración; entre los trabajadores de distinta procedencia o distinto origen étnico o religioso e incluso entre los de diferente sexo.

El escenario más reducido es el operativo llamado de la relación contractual, pues es un enfrentamiento entre operadores —vendedores e importadores— y afecta a los intereses individuales. Sin embargo, puede extenderse a otros agentes o gremios.

Es el escenario binacional, regional o los bloques comerciales los que en el comercio internacional perfilan el área en donde es posible surjan los conflictos derivados del intercambio mercantil. En estos conflictos los miembros de una empresa o un grupo orientan su conducta según sus propios valores y normas, considerados como los únicos realmente válidos y despreciando, con frecuencia, aquellos pertenecientes a los otros grupos o del país receptor en el caso de la inversión extranjera directa. A medida que la relación comercial es más frecuente es posible que ocurran conflictos a pesar de acuerdos comerciales o tratados bilaterales, debido al sentido de competencia y dominio de los mercados.

---

<sup>13</sup> Robbins 1996: 391.

#### 4. MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las personas, las empresas y los países no pueden vivir dentro del conflicto, por lo menos durante mucho tiempo pues es desgastante, no productivo e impide la realización de otros objetivos. Por ello es que la ciencia del comportamiento humano, el derecho, la sociología y la ciencia política han creado una serie de mecanismos para enfrentarlo y resolverlos, como son la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el mini-juicio, el servicio legal pre-pago, el tribunal multipuertas e incluso los amigables componedores o llamados genéricamente facilitadores. Así como los equipos de investigación o grupos especiales.

Una de las principales características de la negociación es ser un mecanismo de solución de controversias a través del cual las partes involucradas en el conflicto hacen ofertas, contraofertas y concesiones, directamente o a través de representantes. Si el proceso es exitoso, una solución aceptable en la relación contractual para ambos lados es aceptada y el conflicto es efectivamente resuelto. Si, en cambio, la negociación no es exitosa, el conflicto puede llegar a intensificarse, pero queda un resultado, que es la identificación de su existencia frente al cual podrán articularse otros mecanismos.

Cuando la negociación, a pesar de haber realizado ambas partes significativos esfuerzos, parece no generar los resultados deseados, lo mejor será recurrir a otros medios. Los mecanismos de solución de conflictos o resolución alternativa de disputas es el nombre genérico dado a un número creciente de opciones que, con excepción de su apartamiento de los tradicionales procedimientos adversariales de los tribunales, poco tienen en común. Su implementación y estudio se inició en los Estados Unidos de América a partir de la década de 1970, cuando se planteó la necesidad de brindar mayor acceso a la justicia a personas de escasos recursos, e incluso de clase media, que no podían afrontar los gastos que implicaba la resolución jurisdiccional de las controversias por los altos costos de los abogados, así como de las cauciones que se exigían a las partes. Esa fue la intención de la *Dispute Resolution Act* de 1980. Así, tenemos actualmente la mediación, la conciliación, el arbitraje, los amigables componedores, el mini-juicio, el servicio legal prepago y el tribunal multipuertas.

La Carta de las Naciones Unidas, en el inciso 1 del artículo 33, propone ocho mecanismos para el arreglo pacífico de controversias señalando: «Las partes en una controversia...tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección».

## 4.1 Mediación

Este medio posibilita colocar un tercero en medio de las partes en disputa a fin de inducirlos a un arreglo satisfactorio común.

La utilización de un mediador permite que una persona imparcial trabaje con ambas partes para llegar a un acuerdo que beneficie a los dos y a toda la organización. Introducir un mediador con suficiente anticipación en el proceso permite que se resuelvan los conflictos antes de que se declaren las hostilidades entre los grupos, pues éstas podrían propiciar resultados disfuncionales<sup>14</sup>.

La mediación facilita los acuerdos voluntarios entre las partes disputantes. Esta técnica enfatiza los intereses comunes de los grupos en conflicto y minimiza sus diferencias. Se cree que si se resaltan los puntos de vista que son compartidos en relación a ciertos aspectos facilitará el movimiento hacia una meta común. El mediador es siempre un profesional que propone fórmulas de arreglo a las partes y las conduce a aceptarlas.

Los mediadores no tienen un poder formal y no pueden imponer un acuerdo solamente lo esbozan. Buscan clarificar los temas en controversia y estimular la comunicación entre los oponentes. Ofrecen algunas veces recomendaciones específicas para el compromiso o para soluciones de integración; en otros casos, ellos solamente guían las disputas para que los participantes las solucionen por sí solos.

## 4.2 Conciliación

La conciliación se puede realizar antes de un proceso judicial o dentro de él. En el primer caso es una decisión voluntaria de las partes, aunque países como Argentina, Perú, Uruguay le han dado un carácter obligatorio y previo al sometimiento de una intervención jurisdiccional.

Este mecanismo —junto con el arbitraje— es uno de los más antiguos para resolver las disputas comerciales y de cualquier índole. Responde a la justicia coexistencial que busca resolver, sin contratiempos ni arrepentimientos, las controversias por gestión directa y creadora de las propias partes en conflicto. Son ellas las que directamente elaboran las fórmulas de acuerdo o solución; de tal manera que serían los propios contratantes los que buscarían con arreglo a sus diferencias o a la ejecución y cabal interpretación de las cláusulas contractuales.

Cuando interviene un tercero lo hace solo para providenciar a las partes del instrumental técnico necesario para que ellos mismos se obliguen a resultados mutua y

---

<sup>14</sup> Greenberg 1995: 436.

libremente aceptados. La decisión de consenso es la resultante principal. La técnica en cambio es responsabilidad del profesional responsable de orientar a las partes. Por ello es que en Colombia, Perú, Argentina, Uruguay y Costa Rica se forman y entrenan a los conciliadores. De igual manera, la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional CNUDMI o UNCITRAL —por sus siglas en inglés— ha diseñado un manual y reglas sobre conciliación comercial internacional.

### 4.3 Arbitraje

El arbitraje es, sustancialmente, una institución dotada de un conjunto de procedimientos y de técnicas, que está destinada a resolver conflictos o dudas en la interpretación y ejecución de acuerdos o contratos comerciales, con un énfasis en la especialidad de quienes deben emitir una solución y cuyo ámbito de acción abarca diferentes países con distintos ordenamientos y sistemas jurídicos.

Es uno de los mecanismos más antiguos de solución de conflictos, según el cual las partes someten su divergencia a la opinión ilustrada de un árbitro, que actúa como si fuera un juez, pero con la diferencia que ha sido escogido por las partes y se le ha revestido de facultad de juzgamiento.

Los árbitros tienen el poder de imponer —o por lo menos de recomendar— los términos de un acuerdo, llamado laudo. Existen arbitrajes en los que ambas partes están obligadas a aceptar el fallo del árbitro, mientras que en otras tienen la facultad de rechazar su decisión e interponer una apelación —sin embargo la *expertise* del árbitro hace muy difícil rechazar dicho fallo—.

Previo al arbitraje es recomendable siempre que se efectúe una conciliación, pues ello facilita a las partes llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. Así lo han entendido muchas legislaciones latinoamericanas.

El árbitro, además, puede ofrecer un paquete de soluciones para que las partes directamente involucradas escojan la última solución. Inclusive, las partes en conflicto pueden solicitar arbitraje para la decisión final entre dos opciones, una por cada parte.

### 4.4 Amigables componedores

Es un mecanismo en el cual interviene un tercero no responsable quien acerca los beligerantes. Es utilizado con frecuencia en las relaciones políticas internacionales o en las negociaciones económicas internacionales entre diferentes estados y se le conoce, también, como buenos oficios.

Consiste en buscar un tercero que actúe amigablemente para distender el conflicto y crear un clima receptivo y de colaboración, sin entrar a enfrentar la controversia ni

a precisarla. Se usa, particularmente, en los conflictos internacionales. Un ejemplo de ello es la intervención del presidente de los Estados Unidos de América, Theodore Roosevelt, en para poner fin a la guerra ruso-japonesa en 1905.

Su trascendencia es extremadamente modesta pues cada parte se reserva el derecho de proponer la solución al problema o incluso de aplicar el procedimiento. Este mecanismo se diferencia de la mediación —con el cual guarda determinadas similitudes— en el grado de iniciativa no coercitiva que se le permite al amigable componedor, quien solo puede hacer sugerencias respecto a la solución.

#### 4.5 El mini-juicio

Este es un procedimiento introducido hace pocos años con el fin de evitar largos y costosos litigios entre empresas. En un mini-juicio típico, las partes en disputa eligen una tercera parte neutral, quien puede ser un abogado eminente, un profesor de derecho, un ex juez, o bien una autoridad en la materia en que se centra el problema. El mini-juicio en sí, que generalmente demora un día o menos, consiste en la presentación de los abogados de ambas partes ante un consejero imparcial y ante los representantes de las dos partes —generalmente un alto ejecutivo de la firma—. Cada abogado hace su presentación, explicando porqué su cliente debe ganar el caso, debiendo contestar las preguntas que le haga el abogado de la parte contraria. Luego, los representantes de las partes generalmente llegan a un acuerdo. Si esto no sucede, el consejero neutral aconseja a las partes, proponiendo soluciones.

En otras palabras, el mini-juicio es en primera instancia una negociación estructurada entre hombres de negocios. Pero, si estos no logran una solución, el proceso se convierte automáticamente en una mediación.

#### 4.6 Servicio legal prepago

La concepción del sistema legal prepago como forma de otorgar a grupos numerosos de personas, en forma directa o a través de entidades intermedias —asistencia jurídica—, se inició en los Estados Unidos de América. Si bien los planes de servicios legales prepagos resultan ser un fenómeno de los últimos treinta años, existe un precedente en el año 1899 cuando una compañía de defensa médica proporcionaba a sus suscriptores coberturas legales prepagas de *mala praxis*.

Con el correr de los años setenta los planes de servicios legales prepagos comenzaron a proliferar en los Estados Unidos de América, siendo favorecidos en el año 1976, a través de un «tax preferencial para los planes de obreros», habiéndose fundado, en la ciudad de Chicago, el American Prepaid Legal Service Institute (API), asociación sin fines de lucro, que representa los intereses de las diversas entidades de asistencia

jurídica prepa y de los profesionales adheridos al sistema. A partir de entonces el sistema legal prepa ha tenido un gran éxito y se ha extendido a otros países como Australia, Canadá y Alemania.

En ningún país de la Comunidad Andina de Naciones —Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela— se conoce de este mecanismo, que obedece más bien a un sistema jurídico distinto, como el *common law*. Hay una leve e incipiente referencia parecida, como los consultorios jurídicos gratuitos alentados por universidades o cámaras empresariales, como la Asociación Argentina de Empresas de Servicios Jurídicos y la Cámara Argentina de Empresas de Servicios Jurídicos Prepagos.

De todos los mecanismos expuestos está claro que la negociación, el arbitraje y la conciliación son los únicos que han sido incorporados dentro de la Comunidad Andina de Naciones como organismo de integración, aunque dentro de la práctica comercial se viene utilizando independientemente en los países miembros de manera cada vez más intensa.

#### 4.7 Tribunal multipuertas

Es un mecanismo reciente y que está siendo difundido en los Estados Unidos de América, en donde se le conoce como *Multidoor Court House*, pues funciona dentro del mismo edificio de las cortes distritales.

Los interesados plantean sus divergencias en dicho tribunal y un especialista en resolución de conflictos revisa cada demanda, hace una evaluación y señala cuál es el medio alternativo más adecuado para resolver el caso concreto. Esta recomendación es puesta en conocimiento de las partes, quienes pueden optar por seguir el medio alternativo propuesto o simplemente ingresar la demanda al proceso judicial para que sea resuelto por el juez competente. Mediante este medio las partes pueden elegir la propuesta del especialista que evalúo previamente el caso, diversos medios distintos a la vía judicial, teniendo presente que al final siempre tendrán la posibilidad de acudir al órgano jurisdiccional.

#### 4.8 Grupos especiales

Este es un mecanismo frecuente en la solución de controversias derivadas por prácticas desleales del comercio internacional. En los conflictos internacionales se les llama «grupos especiales» o «grupos de investigación».

El primer antecedente es la Convención de la Haya de 1899, que creó las comisiones internacionales de investigación, a fin de llevar a cabo tareas de indagación de hechos frente a una determinada disputa. Su utilización ha sido provechosa, como el caso de la controversia anglo-rusa en el conflicto del Dogger-bank durante la

guerra ruso-japonesa. Actualmente lo son en la esfera de la Organización Mundial de Comercio (OMC), a través de los paneles de expertos, para los casos de subsidios, pues posibilita auscultar a un Estado sin afectar el principio de soberanía.

La función de los grupos especiales es ayudar al Órgano de Solución de Diferencias de la OMC a cumplir las funciones iniciales destinadas a superar las diferencias por los países miembros de dicha organización en el campo del comercio internacional y respecto de las normas y procedimientos del Acuerdo de la OMC, cuando dichos países no hubieran podido ponerse de acuerdo.

Tienen una estructura y organización básica para su funcionamiento, tal como lo señalan los artículos 7 y 8 del Acuerdo, relativos a las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias. Tales normas disponen que los grupos examinen las disposiciones pertinentes y formulan conclusiones que ayuden al Organismo de Solución de Diferencias (OSD) a hacer las recomendaciones o dictar las resoluciones previstas en dicho acuerdo.

Los grupos se forman teniendo en cuenta la competencia y profesionalismo de las personas, sean funcionarios gubernamentales o no, profesores universitarios, autores de libros o textos sobre derecho mercantil o política comercial internacional, o hayan ocupado cargos en organismos multilaterales o en el gobierno de algún Estado miembro.



## CAPÍTULO V

### PERFIL DEL NEGOCIADOR LATINOAMERICANO

Conocer el proceso y tener un plan son necesarios para abordar una negociación. También es conveniente entender el perfil de la otra parte, lo cual nos lleva a delinear los aspectos básicos y características de cada negociador, su idiosincrasia, así como los criterios con que perciben el tiempo, los compromisos y su estilo de interactuar.

En la negociación individual cuanto en la grupal los sujetos parten de un principio inicial: «es una relación de uno frente a otro», lo cual refuerza en gran medida la creencia de que hay dos equipos con diferentes características y ello dificulta consolidar la etapa de la confianza para llegar a las otras fases.

Existen estilos comunes y similares de actuar y de percibir las cosas, así como características particulares con connotaciones y lógicas diferentes. Para que una negociación sea efectiva es necesario transformar la idea de «uno frente a otro» hacia una basada en el proceso que permita concentrarse en los problemas, pero entendiendo las características peculiares de cada una de las partes. Es conveniente eliminar la concepción antagonica de la relación para centrarse en los ingredientes del problema, objetivo, o decisión. Ello nos lleva a precisar el objetivo o materia de la negociación y a concentrarnos en el perfil del negociador, ya que, al fin y al cabo, esta es una experiencia sustancialmente humana debido a las emociones, espacios y tensiones que anticipa.

#### 1. EL PERFIL DEL NEGOCIADOR LATINOAMERICANO

No es posible afirmar que toda América Latina tenga un estilo homogéneo de negociar, ya que cada país tiene algunas características particulares que hacen incluso más agradable y fácil la relación cuando se opera en cada uno de dichos mercados. La cultura influye en las expresiones de cortesía, en la creación del ambiente de negociación o en la percepción del tiempo; por lo que es posible exponer líneas básicas de lo que puede ser el perfil del negociador latinoamericano.

Así, la percepción del tiempo es totalmente diferente de lo que se entiende en Europa, en Estados Unidos o en Cuba, que en este aspecto distancia mucho del resto de América Latina, en donde el llegar tarde a una reunión no significa de modo alguno descortesía o desinterés. Es solo que, probablemente, en el trayecto se haya aprovechado para atender algunos otros requerimientos u ocasionales circunstancias de la vida cotidiana. Incluso se llega tarde a eventos que no tienen nada que ver con el trabajo, como una fiesta o una comida. Usualmente a nadie se le ocurriría llegar a la hora convocada, ni siquiera quince minutos más tarde, pues ello significaría una descortesía para el anfitrión, quien tal vez no esté a punto ni en hora de recibir al invitado. De tal manera que media hora tarde o hasta 45 minutos no demuestra falta de interés ni es un insulto a la otra parte.

Esa misma «desatención», paradójicamente, hace que el latinoamericano sea atento y solidario con la persona que en la calle le pregunta por alguna dirección o referencia de algún lugar. Es frecuente que en cualquier ciudad de América Latina un forastero que pregunta a un ciudadano alguna dirección sea atendido inmediatamente por el peatón, quien desatiende la hora en la que debe llegar a un determinado lugar. Particularmente en Brasil las personas hasta acompañan al extranjero dos o tres cuadras para llevarlo con precisión a la dirección requerida, a veces incluso cuando el extraviado está en auto, un solidario automovilista le dice «sígame, lo llevaré hasta la dirección indicada» y saliéndose de su ruta, sea a pie o en automóvil, le da con precisión el derrotero buscado. Y claro está, ese gentil ciudadano llegará tarde a su cita, reunión de trabajo o mesa de negociaciones.

Y aunque el europeo o estadounidense critiquen esa conducta latinoamericana, es probable que hayan sido, en algún momento, sus beneficiarios. Contrariamente, si ustedes le preguntan a cualquiera de ellos en su ciudad dónde queda alguna calle, posiblemente recibirán como respuesta un levantamiento de hombros, cuando no un «no sé». La cosa es peor en Francia, ya que si se pregunta en mal francés, incluso a un policía, este ni siquiera lo mirará por no hablar bien su idioma. Esta actitud es común en las grandes capitales, ya que en las otras ciudades del interior la gentileza está más presente.

Otra de las características del negociador latinoamericano es que con frecuencia se aparece a la negociación con varias personas o que durante la misma es constantemente interrumpido con llamadas telefónicas o con el ingreso de su personal, la recepción de mensajes escritos, etcétera. Además, establece un clima informal, pues la necesidad de establecer lazos de amistad es más importante que el negocio mismo o la seriedad del acto. Se sostiene que uno debe establecer una buena amistad con la otra parte negociadora. Por ello, tal vez en México, como en el Perú, se repite con frecuencia la frase de un político: «para mis amigos todo, para mis enemigos la ley».

Ello ha llevado a muchos operadores a actuar no solo con profesionales y con los responsables de una operación comercial, sino principalmente con aquel que además es amigo o cercano de quien tiene la decisión. La amistad juega un rol muy importante, incluso cuando alguien plantea una pretensión judicial: se busca no solo un buen abogado o una buena exposición de la pretensión sino, además, que exista una relación de amistad que sirva como poder negociador.

Los plazos en las negociaciones o en los contratos suelen ser una referencia o división del tiempo, pero no necesariamente tienen el sentido de una obligación. En América Latina, aunque de modo diverso, cuando se pacta una fecha para entregar mercadería o hacer una tarea, las partes saben de antemano que habrá una prórroga. Por ello es que en las negociaciones no se articulan las cláusulas penalizadoras con las remuneradoras como un mecanismo de mutuas concesiones.

La comida es otro factor importante de vinculación entre las personas. La empatía empieza con el reconocimiento de la comida nacional, sobre todo en México, donde es una descortesía desairar la invitación de algún potaje típico, por picante y entomado que sea. En otras latitudes, como en el Perú, una forma de demostrar afecto a la otra parte es invitarlos a degustar platos de comida nacional.

Otra nota distintiva del negociador latinoamericano es que rápidamente, una vez que ha entablado amistad, aborda el tema del precio de la mercancía. Es decir, expone directamente el fondo del asunto. Negocia como en el juego de fútbol, «al toque», de manera inmediata, sin calcular las consecuencias que podrían derivarse de su decisión. El corto plazo es más importante que la perspectiva de un horizonte prolongado de tiempo.

El desdén por tener un plan antes de sentarse en la mesa de acuerdos es otra de las características latinoamericanas; y eso los hace impulsivos y los empuja a jugar en términos inmediatos, sin calcular el costo de oportunidad, la proyección del mercado, el establecimiento de relaciones estables con miras a penetrar en nuevas áreas comerciales, descuidando por ende las implicaciones de cada fase del proceso.

A ello se suma la clásica actitud del regateo, tan propio de nuestra realidad. Si a un latinoamericano no se le hace una rebaja, siente que «está perdiendo», y que el otro es intransigente. Generalmente abre la negociación de dos maneras: con una oferta desproporcionadamente alta —para arrojarse al suelo en la etapa del regateo—, o con una oferta muy baja, cuando está desesperado por vender y acabar con el *stock* —lo cual genera sospechas en la otra parte—. Este es un estilo clásico que tiene su explicación en la falta de información de los operadores, y que cuando llega a extremos termina en un conflicto.

Algunas veces, la falta de información con que actúa un operador latinoamericano lo hace celoso de lo poco que tiene o desconfiado de intercambiarla, pues teme que

se descubran sus debilidades y necesidades. Eso lleva a negociar más por posiciones y regateo que por intereses y a desconfiar mucho de la otra parte. Un error común de los latinoamericanos, surgido de esa desconfianza, es creer que cuando se le hacen muchas preguntas ya han ingresado a la tercera fase del proceso, es decir, a la etapa de las concesiones y, entonces, cambian los términos del acuerdo. Esto desconcierta al interlocutor e induce a la desconfianza. A ello se suma la respuesta evasiva ante determinados requerimientos o la forma desordenada, por carecer de planteamientos claros o por estimar que las preguntas contienen detalles que no son importantes, lo cual ocasiona que el otro negociador —europeo u oriental, por ejemplo— perciba que algo importante se está ocultando<sup>1</sup>.

Por otro lado, el negociador latinoamericano es cálido, afectuoso, llega rápido a establecer y crear un clima amistoso, propicio para generar confianza y continuar una negociación, lo que facilita la relación con culturas diferentes. Es, además, muy imaginativo y busca suplir sus carencias y limitaciones creando mecanismos y fórmulas de solución inmediata a determinados *impasses* o problemas. No se deprime fácilmente ni se frustra, saca fortalezas de flaquezas. Es flexible no porque determine con precisión sus objetivos de negociación, estableciendo sus rangos mínimos o máximos y circulando entre ellos, sino porque esa espontaneidad amistosa lo ha hecho experto en administrar su inteligencia emocional alternando entre un estilo «serio» y un estilo «afectivo»; de tal manera que cuando ve una situación difícil utiliza la broma o se burla de sí mismo como salida de una situación crítica o farragosa.

En el caso de las negociaciones económicas internacionales o negociaciones en los foros o con los organismos internacionales, uno de los problemas frecuentes es la falta de coordinación entre las diferentes instituciones del Estado involucradas en el tema negocial, o la falta de objetivos nacionales claros y definidos, lo que dificulta no solo la negociación sino obtener resultados provechosos para el país y el sector productivo nacional.

Algunos autores señalan, enfocando la experiencia peruana, pero que se puede extender a la realidad latinoamericana «[...] que existe una significativa falta de coordinación entre las distintas entidades que intervienen —o deben intervenir— en las negociaciones internacionales, resultado de un entorno organizativo no definido y caracterizado por la profusión de instituciones»<sup>2</sup>. Si bien esto es cierto, en realidad lo que sucede es que se carece de objetivos nacionales claros y específicos. Esta situación se ha agravado con la implantación de un modelo neoliberal que reniega de cualquier

---

<sup>1</sup> Ogliastri 1992: 111.

<sup>2</sup> Álvarez Rodrich 1990: 26.

atisbo de planificación, incluso la concertada, que delinee los objetivos nacionales de desarrollo económico, principalmente en el Perú. El Estado no planifica y los cuadros organizativos de los institutos de planificación creados al impulso del programa promovido por la Alianza para el Progreso han sido desactivados y solo algunos países los mantienen dentro de otras instituciones y ministerios. Estos pocos son aquellos que han logrado ubicarse con efectividad en los mercados internacionales como son Brasil, Costa Rica, Colombia o Chile.

De tal manera que el problema mayor no es la falta de coordinación o la duplicidad de funciones por parte de las entidades del Estado vinculadas a la política de comercio exterior, sino la carencia de un plan estratégico nacional de exportaciones que contenga objetivos nacionales precisos al cual estén sometidos y comprometidos los funcionarios del Estado. Un ejemplo de ello es la forma en que —durante el último trimestre del 2003— los ministerios de Comercio Exterior y el de Relaciones Exteriores del Perú actuaron dentro del llamado Grupo de los 21, del que forman parte Argentina, Brasil y Chile: el primero de los ministerios privilegiaba una relación directa con los Estados Unidos de América, que no veía con simpatía el Grupo, debido a los cuestionamientos sudamericanos respecto de los subsidios agrícolas y la apertura a los servicios; en cambio, la cancillería prefería mantener sus compromisos con los países latinoamericanos.

## 2. PERFIL DEL NEGOCIADOR PERUANO

El Perú, como muchas naciones de América Latina, es un país con una diversidad cultural y étnica notoria. De donde resulta una interacción cultural que a veces genera conflictos. Otro aspecto es la centralización administrativa de las decisiones políticas y empresariales, así como las jerarquías definidas que se resisten a desaparecer. Lima, su capital, alberga el 80% del comercio del Perú, quizá por ello quienes negocian son siempre personas de esta región que, con frecuencia, tienen formación técnica. Ello ha determinado —entre otros, factores económicos, educativos y sociológicos—, desde hace algunos decenios, que los peruanos de otras regiones migren hacia Lima para acercarse a los grupos de poder, estableciéndose en la periferia, en zonas denominadas «conos» —concentraciones urbanas ubicadas en las márgenes de la capital—, donde se ha asentado una nueva clase empresaria, conformada por dueños de negocios florecientes, pequeños industriales y comerciantes de productos agrícolas. Esta presencia cada vez más importante en las actividades económicas imprime características particulares al momento de negociar.

Un aspecto singular es su carácter regateador, lo que está presente tanto en grandes negocios como en la vida cotidiana. Así, por ejemplo, como el sistema de transporte

público no está regulado y funciona espontáneamente por acción de cualquier operador que decida salir a la vía pública a ofrecerlo: el servicio de taxi es una expresión de regateo diario entre el taxista y el usuario, pues la rebaja es la base para la decisión.

En un trabajo de investigación realizado en Lima por los alumnos de la maestría en Gestión y Desarrollo de la Universidad Nacional de Ingeniería se pudo concluir que para la mayoría de las personas encuestadas la negociación se plantea como una relación amistosa. Para ello usa elementos de cordialidad y cortesía, pues prefiere resolver los conflictos dentro de un clima amistoso. Al inicio actúa con mucha cordialidad pero con reserva, cautela y cuidadosa observación de la contraparte. Normalmente la percibe como a un potencial amigo. A pesar de esta perspectiva profesional, no dejan pasar detalles sobre la conducta negociadora del otro.

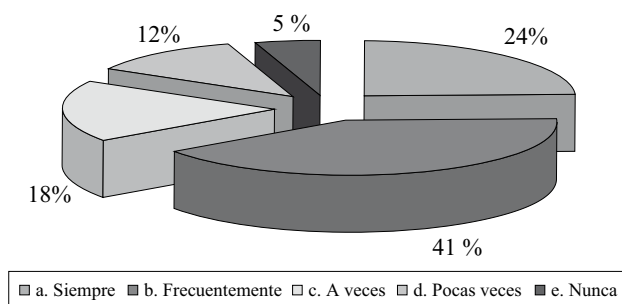
La población de estudio de la mencionada investigación abarcó a funcionarios y ejecutivos del sector público, pequeños y medianos empresarios, profesionales y consultores independientes, funcionarios de banca estatal, llegando a un universo de cien personas, que fueron entrevistadas personalmente por profesionales de dicho posgrado.

## 2.1 Formalidad en la negociación

La formalidad se refiere *ex-ante* y durante la negociación. Así, se ha podido detectar que solo el 24% de los entrevistados siempre se prepara para negociar siguiendo procedimiento o planes seleccionados, en tanto que un 59% lo hace a veces (ver gráfico n° 12).

Es bueno aclarar que de ese total solo un 29% tiene conocimiento de lo que es el proceso negociador y alguna experiencia. La gran mayoría no tiene una idea formada de esta técnica y arte. Esto se pudo corroborar cuando se indagó la frecuencia con que se planificaban las negociaciones: solo un 33% lo hacía siempre, en tanto que el resto a veces o nunca.

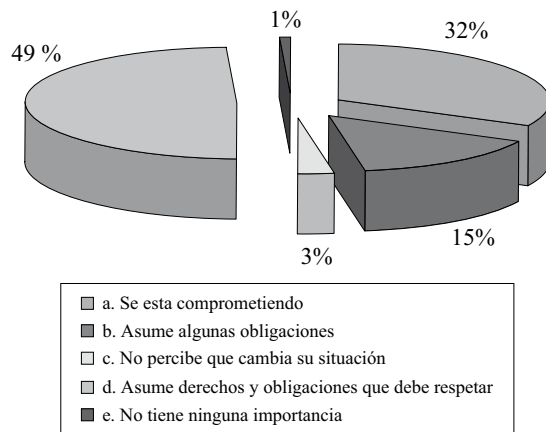
Gráfico N° 12. Preparación de una negociación



La información es parte de la planificación de una negociación. En el estudio antes mencionado se consultó si tenían la facilidad para obtenerla, considerando que es necesaria para presentar sus pretensiones, posiciones u objetivos. La respuesta fue que un 46% siempre buscaba información básica, acudiendo a la Internet y a los sistemas de información bancaria, en tanto que solo un 20% se agrupó entre los que señalaban que muy pocas veces indagan.

Solo el 32% de los encuestados sienten que se obligan así mismos al momento de firmar un contrato, acuerdo o convenio (véase gráfico n° 13). Paradójicamente, ellos mismos —y hasta cifrar un 90%— consideran que son muy importantes los contratos, los abogados y la formalización de lo acordado. De donde podemos inferir que estiman que el acuerdo adquiere valor cuando tiene la asistencia de un abogado o notario y no necesariamente cuando es la expresión escrita de las partes individualmente y sin asistencia legal.

Gráfico N° 13. Sentido de obligación al firmar un acuerdo



## 2.2 Manejo del tiempo y los plazos

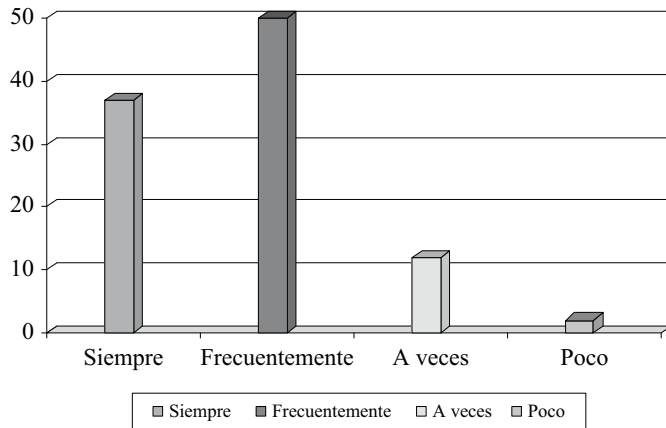
Las experiencias negociadoras son dominadas por la laxitud en los plazos. Así solo un 37% se considera que llega siempre puntual a las citas de negocios (gráfico n° 14); en tanto que el resto admite que a veces u ocasionalmente llega a tiempo a una cita. Sin embargo, en otra encuesta realizada en *Como negociar con un peruano*, en un universo de ochenta ejecutivos con solo veintiséis entrevistas, se señala que el 18% de los peruanos considera ser puntual<sup>3</sup>. Tal vez porque según el nivel de responsabilidad

<sup>3</sup> Aguirre, Dancourt y otros 2004; 15.

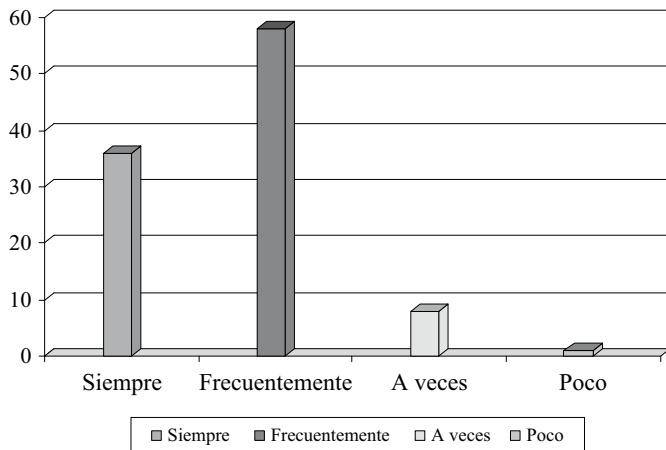
empresarial del entrevistado el peso de impuntualidad hace viciar las respuestas. Pero, en general, esta es una característica de la mayoría de peruanos e incluso de latinoamericanos, con algunas excepciones.

Los datos, respecto de los plazos y el tiempo que se emplea en las reuniones comerciales, tampoco son muy estimulantes. Únicamente el 34% respeta siempre los plazos, mientras que el resto lo hace con alguna frecuencia o esporádicamente (gráfico n° 15).

**Gráfico N° 14. Puntualidad**



**Gráfico N° 15. Los plazos y el tiempo**



Algunos entrevistados observan un comportamiento más demorado y lento entre los funcionarios del sector público que en la esfera privada, quizá por la costumbre del trabajo, por resaltar el poder, por hacer notar la autoridad o por tener que solicitar continuamente aprobación a los niveles más altos antes de dar por finalizada la negociación.

Desde la perspectiva latinoamericana no se señalan muchos incidentes respecto al manejo del tiempo en las negociaciones, pero probablemente otra versión tendríamos de informadores de culturas más aceleradas que la latinoamericana —como la holandesa o la angloamericana—. En cualquier caso, no se evidencia que la peruana sea una cultura muy preocupada por el tiempo.

### 2.3 Percepción del riesgo

Debe precisarse en primer lugar el nivel de incertidumbre que se ha vivido en el Perú durante casi dos décadas, hasta el año 2000, derivado del terrorismo, la crisis económica, el autoritarismo político y la corrupción generalizada, han creado cierta aversión a asumir riesgos frente a lo desconocido y han impactado en las negociaciones, particularmente las comerciales, dándose una gran elasticidad en cuanto al cumplimiento de las obligaciones. Uno de los encuestados en la investigación de la maestría en Gestión y Desarrollo de la Universidad Nacional de Ingeniería la explicó de la siguiente manera:

Debido a los cambios económicos del Perú existe flexibilidad en el cumplimiento [...] en estas condiciones el (representante) ha tenido que asumir el manejo de su propia cartera [...] La contraparte no considera esto un incumplimiento [...] yo creo que no, a pesar de que el negocio fue iniciado bajo otras condiciones, mas bien pienso que lo debemos ir moldeando de acuerdo a las nuevas perspectivas [...].

Por todo ello el 80% de los encuestados indican que son arriesgados al realizar acuerdos, su situación económica no les ayuda mucho, así como su situación política no les brinda seguridad. Una respuesta explica tal situación:

[...] La actitud perseverante de un vendedor peruano es totalmente distinta. Un cliente perdido es dinero perdido, y si hay algo que no se puede perder en el Perú es dinero. Creo que esta diferencia de conceptos se debe a la crisis económica vivida en el Perú en las últimas décadas. Primero una altísima inflación y luego una altísima recesión han generado una sustancial disminución en el poder adquisitivo de los peruanos. Por tal motivo, un comerciante, independientemente del giro de su negocio, no puede darse el lujo de perder a un cliente, y menos de ofrecerle un mal trato [...].

La conclusión es que el negociador peruano, en su afán de llegar a un acuerdo, se arriesga, no calcula si puede o no puede cumplir lo que lo lleva con frecuencia a asumir responsabilidades, más allá de sus posibilidades y capacidades.

## 2.4 La apertura de la negociación

La forma de iniciar una negociación determina si esta se está llevando dentro de un plan o si por el contrario se conduce conforme se vayan presentando las cosas y los hechos, lo que no siempre puede traer resultados favorables, pues deja margen a la improvisación.

El 64% de la muestra abre la negociación muy rápidamente, haciendo una propuesta inicial. Solo un 14% deja que la otra parte la planteé antes. Lo que conlleva a quedar amarrado a su propuesta inicial, pues se convierte como un ancla de la que es difícil salirse. De hecho este es uno de los errores más frecuentes en los peruanos y latinoamericanos en general, pues acostumbran a plantear su propuesta apenas comienza la negociación. En tanto que solo un 14% deja que la otra parte lo haga.

De tal manera que cuando se empieza a conversar con un latinoamericano es aconsejable analizar la calidad del ancla para saber si efectivamente la primera oferta tiene un valor para amarrar la negociación.

Plantear rápidamente una oferta inicial tiene su correlato con el conocimiento de lo que es la técnica y el arte de negociar y que, como se ha indicado anteriormente, solo llega a 29%. Sin embargo, es superior en el doble respecto a dejar que sea la otra parte quien planteé primero su propuesta a pesar que es una recomendación fundamental para una negociación efectiva. Esto nos puede llevar a afirmar que si bien una tercera parte de los encuestados conoce lo que es una negociación, es probable que no tengan, necesariamente, formación o entrenamiento para los detalles. Por otro lado, cuando las plantean se colocan en una posición particularmente alta, para luego descender mediante el regateo. Así, el 16% señaló que al plantear su propuesta lo hace exagerando. Esto en ocasiones puede generar enfado en los otros negociadores, sobre todo si provienen de otras culturas como la europea o estadounidense.

## 2.5 La fase emotiva

El proceso de una negociación recomienda que en una primera etapa se debe buscar la confianza y no plantearse situaciones que distancien o alejen a las partes. A fin de proseguir con etapas más avanzadas, debemos concluir que los peruanos espontáneamente buscan establecer lazos de amistad creando un ambiente de confianza. Así, el 36% de la muestra señala que siempre buscan generar confianza en un primer momento, en tanto un 37% se agrupa entre los que lo hacen ocasionalmente o infrecuentemente.

Al igual que en la mayoría de las culturas latinas, el 75% de los encuestados prefiere establecer primero vínculos de amistad como base para establecer los negocios. Sientan su confianza en la amistad, y una base muy importante de ello radica en la persona del negociador, quien desconfía cuando se quiere llegar a un acuerdo escrito. Una de las respuestas en el trabajo de investigación académica que seguimos señala:

[...] tanto la palabra como la moralidad es muy importante [...], por ejemplo cuando le dije que escribiéramos todo lo que habíamos hablado [...], y cuando ya estábamos decididos, a él aparentemente no le pareció como muy claro, o le pareció como un poco de desconfianza mía[...].

En tanto que otras personas más explícitas dicen:

[...] intercambiar una relación de amistad y de confianza es mucho mejor. Lo que permite hacer más fácilmente los negocios [...] a los peruanos nos encanta conversar con la gente y conocernos tomándose una cerveza [...].

Dentro de esa misma línea, el 66% considera que es muy importante agradecer a las personas, frente a un 6% que estima que no es importante.

Esta conducta la tienen muy en claro los peruanos, ya que cuando se averiguó el clima que crea para negociar se llegó a determinar que un 70% estima que es mejor un clima amistoso y cortés. Ello puede tener su explicación popular en que el negociador peruano podría ceder cuando se le tienden lazos amistosos. Coincidente con ello, un 29% señala que siempre y frecuentemente acostumbran a ceder y solo un 4% se resiste a hacerlo en determinadas circunstancias y momentos; en tanto que un 66% lo hace a veces o de tanto en tanto, de donde se puede concluir que un minúsculo 4% es duro negociando y se mantiene firme en sus posiciones.

Debido a su tendencia a establecer relaciones de amistad para hacer los negocios, algunos podrían considerar que se trata más de «conversaciones» previas y no «negociaciones», pero en todo caso en la cultura peruana se facilitan esos contactos informales.

Al peruano le agrada conocer antes a los otros negociadores, ser amigos y no oponentes. «Tratan de sacar tiempo para conocerlos mejor en su trabajo en las comidas y crear vínculos personales con ellos e ir documentado con puntos claros muy respaldados», es el comentario de uno de los encuestados.

El negociador peruano acepta como normal signo de autenticidad personal la expresión de sentimientos durante el proceso, tanto los de calidez y afecto como los de enfado u hostilidad.

## 2.6 La fase reflexiva

Una vez lograda la confianza, el siguiente paso es la etapa reflexiva. En ella se exponen los intereses y objetivos de las partes. Una característica de esta argumentación es que con frecuencia el peruano «floreá» —habla mucho pero no dice nada, en el argot de la calle—, «[...] no es claro en sus planteamientos, se adorna mucho con la palabra [...] te complica las cosas te las enreda para llegar a una solución por una recta te toma tres curvas, aunque hay sus excepciones», son algunos de los comentarios que se han recibido en la muestra.

Con frecuencia sus argumentos son expuestos dramáticamente, sobre todo en las relaciones laborales, vecinales o familiares. La manipulación de los sentimientos suele ser una táctica que se utiliza con frecuencia. Sin embargo, no aceptan presiones o tácticas de coerción.

Un consejo en las relaciones con peruanos es no caer en la táctica de «el tiempo no tiene importancia», pues con certeza él tiene las de ganar. Hay que ser claro y comunicativo. La dilación es una herramienta que no lo asusta.

## 2.7 La fase negocial

La última fase del proceso es la llamada «negocial», en la cual se busca el acuerdo, la solución del conflicto o la adopción de la decisión dentro de varias opciones. Es la última etapa antes del acuerdo expreso, claro y preciso.

Hay una búsqueda de la equidad natural e instintiva en el negociador peruano, pues un 56% busca e intenta un acuerdo que sea bueno para ambos, frente a un 43%, que solo intenta un acuerdo favorable para sí mismo. Por ello es que al momento de escuchar las posiciones y pretensiones de la otra parte, la mitad (49%) tiene una actitud comprensiva al escuchar siempre y con frecuencia. Incluso la otra mitad (45%) lo hace moderadamente. Únicamente un 6% se muestra intolerante al impedir o hacer que se detenga la otra parte que está expresando ideas opuestas o contrarias a la suya. Lo que es indicativo de una gran predisposición al diálogo y a la comunicación fluida y tolerante.

Frente a situaciones ambiguas se debe buscar y averiguar la forma de aclararlas y entenderlas. Así, un 66% averigua siempre cuál es el desentendimiento e ingresa en el problema para descubrirlo y mostrarlo. Solo un 7% evade la situación optando por la política del avestruz y un 16% pospone la negociación, tal vez para darse tiempo a averiguar o tomarse su tiempo de respuesta.

Ello es coincidente con su predisposición a conocer y entender las cosas pues ante la pregunta: «¿Usted se considera una persona con mente abierta?». Un 44% respondió que tiene mente abierta y un 27% admitió tenerla moderadamente. Siendo que los dogmáticos e intransigentes solo llegan a un 10%. Lo que demuestra la apertura

del negociador peruano que ha permitido recepcionar muchas ideas nuevas que a veces no han sido, siempre, provechosas.

## 2.8 Uso de las tácticas

El 85% de los encuestados, en el repetido trabajo de pesquisa, señalan que al negociar se acompañan con tácticas emocionales. Así, algunos admitieron que «los peruanos acostumbran a fijar unas posiciones rígidas al principio dentro de un esquema negociador no muy moderno», «[...] uno encuentra una fuerte resistencia por parte de ellos y tiene que tratar de persuadir por todos los medios su posición pero respetando sus intereses». Otra de sus tácticas frecuentes es la de aparentar serenidad y calma.

Sin embargo, la escasa preparación en el manejo de las múltiples tácticas que han sido sistematizadas en los capítulos precedentes les impide articular nuevas tácticas o argumentar sus posiciones cuando interactúan con otras culturas. Esto tiene como resultado una negociación pobre en la articulación de tácticas.

## 2.9 El acuerdo y compromiso

El grado de compromiso que adopta el peruano está en relación con el grado de amistad que haya establecido con la contraparte. En algunos casos, es posible que el exceso de confianza en su propia evaluación y en lo que dicen los demás los lleve a incumplir un acuerdo sin considerarlo como un incumplimiento, ya que es una situación basada en la amistad y la ilusión del optimismo exagerado.

También es importante observar que si el cumplimiento de un acuerdo o contrato afecta sus intereses, es muy seguro que no cumplan, «[...] tampoco quiere decir que es un acuerdo oleado y sacramentado, tampoco quiere decir que sea de obligatorio y de 100% de cumplimiento, por eso le voy a dar una frase que tenemos los viejos burócratas: se obedece pero no se cumple». Apuntó uno de los entrevistados en el trabajo de la maestría de la Universidad de Ingeniería.

Los países donde hay un alto grado de incertidumbre generan una cultura que tolera la ambigüedad y el incumplimiento, de lo cual el Perú no parece ser una excepción.

Para la mayoría de los encuestados la negociación oscila entre acuerdos de palabra y acuerdos escritos; por lo general cuando temen no poder cumplir recurren a acuerdos de palabra.

Al cerrar cualquier negociación es conveniente detallar una exposición de los detalles y responsabilidades de las partes para tenerlas registradas en caso de incumplimiento. Es bueno tener en cuenta que no es suficiente una sonrisa y un apretón de manos dentro de ese clima de calidez y amistad que puede resultar al final de cuentas una estratagema del juego.

## 2.10 El trabajo en equipo

Una primera observación empírica es que el peruano no sabe trabajar en equipo, pues con frecuencia cae en el *vedetismo*, es decir, el deseo de resaltar individualmente a costa de mostrar los defectos y limitaciones de los otros miembros del equipo, cuando no lamentablemente del jefe de grupo. Por ello únicamente el 22% prefiere siempre trabajar y negociar en equipo, mientras que a un 55% no le gusta o lo hace en muy contadas situaciones o espaciadamente. Tal vez ello explique porque frecuentemente busca que lo identifiquen y lo individualicen dentro del grupo, pues el 56% siempre tiene tal propósito frente a un reducido 7%, que trata de quedar al margen de la negociación y actuar con perfil bajo. Sin embargo, se mueve armónicamente cuando se trata de negociaciones con o dentro de grupos mixtos, entre hombres y mujeres. Así, el 54% trata siempre y plenamente igual a las mujeres en la mesa de negociaciones, en tanto que solo un 10% hace distingos y variaciones en razón del género e incluso un porcentaje similar les da un mayor reconocimiento a las mujeres por su condición de tales; siendo que un 21% de los restantes brinda trato diferente en determinados aspectos y temas específicos. Por lo que es posible afirmar que el peruano no es machista.

## CAPÍTULO VI

### LOS MODELOS ANALÍTICOS

**I**niciar una negociación conlleva, con frecuencia, a la pesadilla de no arribar a un acuerdo. Para superarla es recomendable analizar las consecuencias de no lograrlo, para lo cual es menester establecer el valor de la situación anterior y previa a la negociación frente a la asignación de un determinado valor al acuerdo o a la ausencia de él.

Al respecto se ha planteado un protocolo que se conoce como el MAPAN —mejor acuerdo para antes de la negociación—, o MOAAN —mejor opción antes del acuerdo negociado—, o el MAHAN —mejor alternativa hacia un acuerdo negociado—, en base a los trabajos de Fischer y Ury y de Howard Raiffa; destinados a proporcionar a los negociadores habilidades analíticas para ponderar su situación y buscar una respuesta antes de negociar.

Según tal protocolo, el negociador debe considerar la situación en que se encontraría si no puede llegar a negociar. Es decir, plantear las alternativas a ser utilizadas en caso no se llegue a sentarse en la mesa de negociaciones.

Así, por ejemplo, en el caso de un reclamo salarial se debe plantear la pregunta: ¿qué ocurre si mi gerente me dice que me merezco un aumento pero que no hay recursos financieros para otorgármelo? O, en el caso de una situación compleja y confusa, que pasa si no se puede siquiera esbozar los términos de un proceso negociador: ¿se mantiene el *statu quo* o se negocia?

#### 1. LOS VALORES Y LOS PRECIOS

Al iniciar la negociación, y considerando que previamente cada sujeto ha diseñado un plan y dentro de él sus objetivos —mínimo y máximo de cada uno—, sus estrategias y tácticas, se parte con una información cabal del plan pero, con certeza, muy reducida de la otra parte.

Durante el proceso es que recién se tendrá en cuenta el valor que cada sujeto ha asignado a sus distintos temas u objetivos, lo cual llevará a reevaluar muchos de los

objetivos iniciales, pero también se deberá articular la táctica conveniente que permita hacer creer a la otra parte que dicho objetivo tiene un valor más alto de lo que en realidad se está exponiendo. A su vez, la otra parte debe tener conocimiento que su co negociador puede tener una motivación análoga, es decir, quiere hacer creer al otro que el valor del objetivo es menor de lo que en realidad es.

Esta articulación de valores se estructura teniendo en cuenta las diferentes culturas de las partes, sea en razón de su actividad, su nacionalidad o nivel de desarrollo tecnológico.

Hay un pastel hipotético a repartir en cualquier negociación dentro de un conjunto de sujetos, que participan con poderes usualmente asimétricos y con valores referenciales e íntimos de cada uno de sus objetivos que no son conocidos por los sujetos. Para llegar a un resultado y descubrir los valores se pueden dar los siguientes pasos:

- Proporcionar a la otra parte un determinado valor respecto de cada objeto o de cada asunto.
- A continuación insinuar lo que sería un valor equilibrado o razonable sugiriendo que una valoración mayor sería aun más equitativa.
- Reconocer el valor que el otro sujeto tiene sobre el mismo objetivo o asunto que se está negociando, sin rechazarlo de plano.
- En la medida que se va desarrollando el proceso replantear la primera consideración (a) según la cual al primer sujeto planteó el valor inicial aunque estime que es mayor.
- Buscar desplazar el valor que sobre el mismo asunto tiene el otro sujeto acercándolo hacia nuestro primer valor. Es probable que en esta circunstancia tal sujeto se confunda entre lo que necesita realmente y lo que desea o aspira.
- Hacer tenue el valor de la otra parte, diciéndole, por ejemplo, que si las negociaciones no llegan a ningún acuerdo tendrá que acudir a otra fuente o sujeto, que seguramente le ofrecerá un valor mucho menor. De tal manera que dicho valor sea menor a aquel con el cual se inició el proceso.

Pero puede ocurrir que se trate de una negociación en la cual las partes conocen los precios o estamos frente a una información abierta del asunto que se está tratando. En cuyo caso se abordará dentro de un criterio destinado a compartir los valores. La solución que parece obvia es promediar o dividir entre los sujetos. Así, el ejemplo de dividir una torta en tajadas que encomienda una madre a sus dos hijos: si se dice a uno de ellos que la divide sin darle información quien tomará la primera tajada es probable que lo haga en partes desiguales, asumiendo que al partirla será a su vez el primero en coger su parte; pero si le dice que él solo la dividirá y el segundo

tomará la primera tajada, entonces, el primero buscará fraccionarla en porciones exactamente iguales para que no haya privilegiados. Esto último sería un caso típico de negociación simétrica.

Dichos casos de operación simétrica pueden ser alterados si se incluyen otros factores o variables como podría ser el tiempo. Así, si se establece una sanción o multa por cada minuto que se demoren los hijos sea en dividir la torta, o sea en tomar la tajada correspondiente, se habrá llegado a un desequilibrio estratégico con resultados imprevisibles.

Otro caso hipotético es el de un hombre pobre y otro rico, quienes simultáneamente se acercan a implorar ante el altar de un santo para pedirle el milagro de recibir un millón de soles, pesos, bolívares o sucres, para resolver sus contingencias. El hombre rico podría ofrecerle cien mil al pobre a cambio de que no distraiga con su petición al santo y este se quede con un solo ruego o imploración. También podría proponerle una división del dinero que obtuviera el primero de los devotos solicitantes, de tal manera que cualquiera que reciba el milagro lo compartiría con aquel que no fue favorecido. Al respecto se podrían dar dos situaciones: una que recomendaría mitad a cada uno, es decir 500 mil a cada persona; la otra asignaría 750 mil al rico y 250 mil al pobre, ya que al pobre le afligiría más perder 250 mil que al rico 750 mil. Visto de otra manera, es más significativo para el pobre 250 mil que la misma cantidad para el rico. Por supuesto, un economista neoliberal sostendría tal distribución añadiendo como fundamento, que el rico daría un destino más productivo al dinero propiciando mayor riqueza, que luego se distribuiría entre la sociedad y en consecuencia también al pobre; en cambio, si la distribución fuera al revés, el pobre gastaría sin eficacia tal dinero.

Otra forma de alterar una situación simétrica es añadir más sujetos a la negociación. Un ejemplo más que ilustra esta situación es el siguiente: el Estado, o una empresa o un dadivoso señor deciden donar un millón de unidades monetarias a dos comunidades del interior del país, quienes deben decidir con qué porcentaje se quedarán. Si no hay acuerdo ninguna recibe nada. Pero ocurre que una comunidad llamada Alfa está representada por dos pueblos o dos partes y la otra llamada Beta solo por un poblado. Desde una decisión equitativa el acuerdo debería ser 500 mil a cada comunidad y luego la comunidad Alfa lo dividiría en dos partes de 250 mil a cada pueblo. Empero, dichos pueblos —como es frecuente en nuestra realidad— reclaman que se distribuya en partes iguales y si no se hace así, entonces no habrá forma de distribuir el millón. Y si no hay acuerdo no hay dinero. Así, un pueblo pequeño hará crecer su poder y afectar a los otros, después su decisión influye en el beneficio de los demás. Entonces surge otro posible acuerdo: 333.33 mil para cada una de las tres partes.

De tal manera que los valores pueden estar determinados por deficiencias en capacidades gerenciales, costo de oportunidad, agresividad de las partes, uso de la condición de minoría como una forma de plantear en el futuro exigencias mayores en miras a la recompensa de tales minorías, diferencia en el número de sujetos que intervienen en la negociación, o actitud de incumplimiento de una de las partes para sacar ventajas en nuevas negociaciones y así poder cumplir sus primeros compromisos.

Un ejemplo de ello lo registra la Historia a través de las negociaciones entre el Perú y Chile después de la Guerra del Salitre. Firmado el Tratado de Ancón (1883), que daba fin a la Guerra de 1879, se estableció que las provincias de Tacna y Arica permanecieran en poder de Chile durante diez años para resarcirse de los costos del conflicto, al término de los cuales la población decidiría en acto plebiscitario su futuro destino. Chile no cumplió esta obligación durante cuarenta años. Ante los reclamos y exigencias del Perú a partir de 1894, el país vecino se negó para seguir hostigando a los ciudadanos peruanos residentes en las provincias cautivas. Recién en 1921 admitió la intervención de Estados Unidos de América, como árbitro, a fin de dar cumplimiento al tratado. Cuando este país estableció las reglas del plebiscito, nuevamente se negó a cumplir sus obligaciones y para hacerlo exigió mantener el control del proceso de votación y dejar en manos del árbitro solo la convocatoria.

Incluso el embajador de los Estados Unidos en Santiago, Collier, habitualmente muy blando en sus juicios sobre la política de Santiago, fue modificando sus términos y [...] cada vez estaba más convencido “de la duplicidad y absoluta falsedad” de los funcionarios diplomáticos chilenos que trataban el asunto plebiscitario, y que era prácticamente imposible aceptar de ellos algún tipo de garantía que asegurase un plebiscito justo<sup>1</sup>.

La maniobra fue tan burda que el árbitro, el Presidente Calvin Coolidge, de los Estados Unidos de América, declaró que el plebiscito era imposible. Entonces, para cumplir su obligación Chile exigió la partición de los territorios: una provincia para cada país. Así se firmó el Tratado de 1929, una de cuyas cláusulas establecía la construcción en Arica de un muelle moderno para el Perú. Setenta años más tarde para su cumplimiento Chile pidió nuevas concesiones y el Perú se las permitió para dar por terminado el conflicto, en homenaje a la convivencia pacífica de los países vecinos.

Las simetrías pueden convertirse en relaciones asimétricas. Incluso el criterio de simetría puede dividir a los sujetos y tornar cualquier relación en un escenario conflictivo.

---

<sup>1</sup> Yepes 1999: XXXV.

## 2. FORMALIZACIÓN DE COMPROMISOS

Una de las aplicaciones de las negociaciones es en el campo de la contratación, en la solución de controversias y en las relaciones comerciales de los diferentes agentes económicos. Los abogados, los empresarios, los políticos y los ejecutivos pueden aplicarlo en aspectos sobre responsabilidad civil, indemnización, reparación de daños medio ambientales, compensaciones por acciones comerciales o eliminación de barreras; o en cuestiones de derecho de familia o disolución del régimen patrimonial de un matrimonio.

También en la esfera política cuando los estados deben negociar cuestiones económicas con organizaciones y empresas transnacionales, como lo han estudiado Stanley Hoffmann y John S. Odell. Aunque nosotros estimamos que esta situación puede mejor ser abordada dentro de los criterios y método de teoría de los juegos.

Particularmente este proceso es más efectivo en el área jurídico procesal, ya que en los códigos penales —tanto sustantivos como adjetivos— se ha incluido la figura de la negociación de la pena entre el inculpado y su abogado con el juez o el fiscal; igualmente se ha incorporado el criterio de la colaboración eficaz que libera o atenúa la sanción que tendría el actor de un delito. Es posible ahora en nuestro ordenamiento jurídico latinoamericano un arreglo fuera de la administración de justicia. Independientemente de que ello es una penetración cultural proveniente del sistema jurídico del *common law* que afecta y violenta nuestra vieja tradición del sistema jurídico romano germánico o latino; ello abre una forma de negociación que varía al mejor principio de la autonomía de la justicia con prescindencia de la predisposición de los inculpados. Por eso se decía que la justicia era ciega pero hoy ha desvendado un ojo y el resultado no es en razón del criterio autárquico del derecho o la justicia sino en el valor de la persona y su aporte a la administración de la justicia.

Aparte de cualquier juicio crítico, lo real es que la negociación ha encontrado en este campo un mayor ámbito de aplicación. Un ejemplo es el conflicto derivado de un delito, daño lesión o acción imprudente de una persona o empresa que afecta a otra o un sector ciudadano que merece la sanción judicial. En un análisis previo, las partes en conflicto que pueden ser los directamente involucrados o adicionalmente un tercero, cuando está de por medio un civil responsable o una compañía de seguros o una garantía bancaria, deberán evaluar la situación bajo los siguientes criterios:

- La oportunidad de un acuerdo fuera de la jurisdicción común, tanto desde el punto de vista del costo de oportunidad, es decir la rapidez del arreglo frente a un dilatado proceso judicial, como del costo real en abogados, tasas y tiempo que significaría un juicio.

- La oportunidad de un arreglo fuera de los tribunales, considerando el pago adicional por parte del tercero involucrado.
- Si no se decide la negociación previa, la posibilidad de que el demandante pudiera ganar el juicio ante los tribunales.
- Si el demandante ganara, la probabilidad de que la sentencia pudiera establecer una indemnización por encima de la cantidad prevista o calculada por el accionante. Al efecto se deberán tener en cuenta los precedentes, es decir, la jurisprudencia, como la actitud del juez en casos similares.
- Si la posible sentencia fuera por encima de la suma calculada como objetivo del demandante; analizar la probabilidad de su fiel e inmediato cumplimiento o la apelación y posterior negociación de pagos parciales.

Todo este análisis tendría que efectuarse para construir un cuadro de resultados. De allí se daría un valor a cada uno de ellos y luego una elección —la mejor o la menos mala— o una elección evaluando su utilidad y oportunidad de recibir el total de la reparación. Pero también podrían añadirse acuerdos no monetarios como es el resarcimiento moral.

Para graficar este procedimiento se puede acudir al llamado árbol de decisiones, que es un instrumento propio de la teoría de los juegos según el cual se parte de un punto o nodo inicial que se divide en dos ramas: una rama sería negociar antes y la otra someterse a los tribunales. A partir de ella se van optando por otros nodos que se bifurcan en otras ramas según las diferentes otras alternativas.

### 3. LOS RIESGOS Y LOS CONTRATOS

Los acuerdos o la toma de decisiones en una negociación se hacen según la actitud hacia el riesgo que tienen las personas. La mayor o menor predisposición a elegir una dentro de varias opciones depende de cierta predisposición o inclinación hacia el peligro, el riesgo o el desafío, la cual a su vez está en razón de la edad, la profesión, la cultura y la mayor o menor información que se disponga sobre el conflicto, el objetivo común propuesto o las diferentes opciones de una situación problema.

Las personas jóvenes son más proclives a asumir retos y riesgos que los mayores de sesenta años. Por ello es que tal vez la actitud de ahorrar es más frecuente dentro de los adultos mayores que en los menores de treinta años, quienes que perciben un horizonte mayor de vida. En los negocios, los operadores de bolsa tienden a jubilarse pasando los cuarenta años, en tanto que la tolerancia y la paciencia residen en los seres que alcanzan la madurez cronológica.

Esta actitud hacia el riesgo, hacia la generación de adrenalina, se puede apreciar durante la segunda etapa del proceso de negociación, es decir, durante la fase

reflexiva. Para facilitar la decisión, independientemente de la aversión o no al riesgo, se requiere apreciar tres componentes: el costo de lo que se piensa obtener —sentencia, mercadería, oportunidad—, el costo de la transacción, avenencia o acuerdo —honorarios profesionales, lo que se pierde con este acuerdo, beneficios o utilidades— y el costo por dejar las otras opciones a un lado —costo de oportunidades, tiempo, amistad, ingreso al mercado, simpatía—.

Por otro lado, las personas según su relación con el riesgo son de tres tipos: las que tienen aversión, las que son adictas o predispuestas al riesgo y las que son neutrales. De tal manera que un acuerdo o formalización de un contrato estará influenciado por la predisposición que los sujetos tengan al riesgo. Así, se pueden dar las siguientes situaciones y resultados:

- Si una persona tiene aversión y la otra no, el margen de maniobra para arribar a un acuerdo será muy estrecho, ya que una, la primera, no querrá moverse de su posición inicial y a medida que lo haga su temor crecerá.
- Si un individuo está predispuesto al riesgo y el otro no, el resultado será un espacio igualmente corto de negociación, ya que la segunda querrá llevarlo a una decisión que, en la medida que se hace más desafiante, pondrá nervioso al que no está predispuesto.
- Si las dos personas son neutrales, entonces existe una pequeña zona de acuerdo.
- Si los dos sujetos son inclinados al riesgo el margen será inmenso pues oscilará en la medida que mayor sea el placer por caminar en la ruta del riesgo.
- Si las personas son, por el contrario, temerosas ante el riesgo es probable que la negociación requiera de mayores estímulos y se tenga que acudir a terceros o desarrollar más la primera fase de negociación —emotiva, y generadora de confianza— para dotar de aliento a los desconfiados negociadores.

La cuestión del riesgo es tratada con mayor detalle por la teoría de los juegos, sobre todo en aspectos comerciales y acción empresarial así como en las negociaciones prejudiciales.

Nuestra experiencia profesional, como consultor y como profesor, en la realización de ejercicios con instrucciones rígidas sobre aversión, afección o neutralidad al riesgo nos permite ilustrar lo siguiente:

- Cuando un negociador recibe instrucciones precisas y la información es completa, pues la conocen ambas partes, la percepción de un demandante, en un inicial proceso, o un reclamante o un vendedor, en el sentido que ganará su planteamiento, es mayor que la del demandado, reclamado o comprador.

- Los sujetos tienden a sesgar sus evaluaciones de probabilidades de acuerdo con los papeles que desempeñan, de tal manera que, con frecuencia, tienden a recortar o aun suprimir el margen de acuerdo.
- Cuando las partes al momento de enfrentarse a una negociación tienen un tercero, el riesgo se acrecienta si es que ello significa un costo adicional de transacción, como por ejemplo el pago de honorarios al abogado o asesor. A su vez este también puede influir en la determinación del riesgo, ya que entra en juego su predisposición o no al riesgo.
- Los actores directos de un reclamo tienden a ser menos exigentes que sus propios abogados si es que comparten sus potenciales beneficios.
- La parte con mayor poder en la relación tiene mucho menos aversión a los riesgos que la más débil.
- En los casos prejudiciales la persona más fuerte en la relación tiene una mejor percepción probabilística de las realidades de la judicatura y puede extender el plazo de la negociación, pues el tiempo obra a su favor, lo cual incrementa los sentimientos de ansiedad de la otra parte. Sin embargo, la parte débil puede explotar tal situación haciéndola más vigorosa a los ojos del juez y de la otra pues puede crear simpatías en su condición de parte menor, disminuida o víctima.
- No todo acuerdo extrajudicial puede ser conveniente o favorable para las intervinientes. Es posible que sea más bien un equilibrio de injusticias.

Este análisis posibilita formular y suscribir un contrato con el mayor número de criterios y de situaciones según sea el rol que se está desempeñando y el plazo que se disponga. Si ello se complementa con la aplicación de las técnicas de teoría de los juegos, entonces se estará abordando la negociación con mayores y mejores criterios para arribar a un acuerdo con márgenes de certeza, riesgo calculado, incertidumbre o falta de información, para lo cual será necesario conocer el manejo de la nueva teoría.

SEGUNDA PARTE  
TEORÍA DE LOS JUEGOS



## CAPÍTULO VII

### INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LOS JUEGOS

**E**l fútbol es el más fascinante y multitudinario juego en el cual los hombres participan directamente, sin la intervención de máquinas, fichas o piezas, usando simultáneamente sus habilidades individuales y el trabajo en equipo, desarrollando una estrategia y un conjunto de tácticas para llegar a la línea de meta y anotar un gol. Los equipos aprovechan no solo las habilidades de sus integrantes, sino, también, las acciones del equipo contrario, los «errores y fallas humanas» de los otros jugadores. De tal manera que el éxito en un partido de fútbol, de baloncesto o de voleibol, depende no solo de una buena estrategia del equipo y de la pericia individual sino, además, de las acciones, errores y omisiones de los otros. El éxito es la consecuencia de la interactividad de ambos equipos y no solo de la experiencia y talento de uno de ellos. De tal manera que es posible tener éxito no por una buena estrategia sino por los errores de la otra parte. Todos estos juegos comparten un elemento interactivo y competitivo.

También hay otros juegos, como el *bridge*, el *cribbage*, el *backgammon* el *go*, en los cuales los individuos se auxilian de elementos donde el resultado depende de una buena estrategia, un error de cálculo y en los cuales la suerte también tiene un rol protagónico.

En tanto que en los juegos de azar, en los que intervienen máquinas o equipos electrónicos, no gana el más hábil sino quien tiene una suerte predominante marcada por el instrumentador, como es el caso de las máquinas tragamonedas, o una acción posterior manejada por una relación de números accionados por terceros que no participan directamente del juego, como los números de la lotería o del bingo, incluso en el Nintendo. En estos últimos juegos los individuos carecen de participación y en consecuencia de responsabilidad sobre los resultados. Por ello es que tal vez no hay alegría en sus jugadores. No viven el partido, no disfrutan de la confrontación, ya que cualquier resultado dependerá de terceros o del azar. Hay cierta fatalidad cuando se entra a jugar y solo un regocijo final, pero nunca durante el juego, si se obtiene un resultado favorable.

Por otro lado, existen juegos, como el golf, en donde no hay interactividad, ya que cada jugador lucha contra un estándar absoluto y su rendimiento no depende de las acciones elegidas o de las decisiones de los otros jugadores. Los individuos caminan solitariamente, andan independientemente de los otros jugadores y ni siquiera se acercan. Cada quien actúa autónomamente, no existe la interacción propia del fútbol, por ejemplo. Incluso algunos estudios sociológicos señalan que este tipo de juegos se origina en culturas con un alto sentido de competencia, de individualismo protegido, pero de limitada solidaridad cotidiana. Las personas caminan solas y no pueden ser espontáneamente abordadas. Tal concepción se traslada a la vida lúdica y así surge este tipo de juegos.

En cambio, en los juegos en los que son los hombres los que a la vez actúan como instrumentos y como estrategias, y en los que además —como en el fútbol— interactúan entre ellos, se mezclan, se acosan, se libran, se evitan, se buscan y se esquivan, se esboza una interacción humana en todo el campo: en los objetivos y en el desarrollo de las reglas totales del juego. Es decir, hay una situación y acción antagónica que se vive de principio a fin.

El antagonismo presente en los juegos entre personas ha concebido procesos similares a los de un conflicto o el de una guerra, el mayor de los conflictos. Así, en algunos juegos este aspecto es predominante, como el juego chino del *go*, el hindú *chatarunga*, o el mismo ajedrez, que es un enfrentamiento entre dos ejércitos de reyes.

En el siglo XVIII se ideó un juego para las academias militares llamado *Kriegspiel*, que se practicaba sobre un tablero que mostraba la frontera de los países y que estaba dividido en 3.600 casillas y donde las piezas representaban ejércitos que avanzaban o retrocedían.

Son tales juegos, así como aquellos de las antiguas bolitas, chapitas y de las canicas, en los cuales está presente el elemento antagónico interactivo y competitivo, los que posibilitan explicar y entender muchos problemas del Derecho, la Economía, el comercio, la política, así como de las negociaciones en general, ya que hay un conjunto de reglas convenidas voluntariamente que se deben respetar, una relación de individuos que buscan ventajas, un ámbito geográfico preciso en el cual actúan —el escenario del juego—, una conducta emanada de las propias culturas y la costumbre —estilo en el fútbol—, una cuestión a definir que puede convertirse en un conflicto de decisión y, finalmente, un medio dentro del cual se convive para el pleno desarrollo de la vida humana —*fair play*—. Además, el resultado para un equipo depende de su estrategia y táctica, pero también de las decisiones y acciones del otro grupo, por lo que la elección de cualquier movimiento requerirá de una correcta evaluación de lo que podrían hacer los demás.

## 1. LOS PRECURSORES

La gran mayoría de libros sobre la teoría señalan a John Von Neumann y Oskar Morgenstern como los creadores de esta novísima explicación de la realidad compleja generada por la interactuación de los individuos en el campo de la economía, proporcionando a partir de su cimentación matemática un conjunto de criterios y principios básicos de aplicación a las negociaciones y a las ciencias sociales.

Sin embargo, no se puede obviar el trabajo pionero de Jean Piaget, quien a partir del estudio de un sistema de conductas basado en principios sobre lo que es correcto, abordó cuestiones que hoy son los elementos básicos de la teoría de los juegos. Incluso se adelantó a los más recientes trabajos sobre juegos de estrategia y juegos económicos que hacen una reflexión de justicia y ética, pues plantea el dilema de lo correcto frente a lo incorrecto.

Piaget, nacido el 9 de agosto de 1896, hizo el primer abordaje de lo que sería la teoría de los juegos hacia inicios de 1930. Su ensayo sobre la moral en el juego de los niños fue traducido al inglés en 1932 por Marjorie Gabain bajo el título de *The moral judgment of the child*, editado en Londres por Routledge y Paul Kegan Ltd. y marcó el inicio larvario de la teoría.

En dicho trabajo, el profesor suizo hace una comparación de la práctica de las reglas, o sea, el modo de aplicación real de las normas por las personas y la conciencia de las mismas. Es decir, la idea que las personas se forman a partir del carácter de tales reglas, de modo que ven en ellas algo obligatorio y sagrado o algo que depende de su propia decisión; en otras palabras, les atribuyen un carácter heterónomo o autónomo. El objetivo es la comparación entre la práctica y la conciencia de las reglas para definir la naturaleza por la que actúan los individuos, aunque particularmente el autor se refiere a «la naturaleza psicológica de las realidades morales en los niños», quienes indudablemente son personas. Ha de advertirse que el sentido de moral que analiza es el de conducta o psicológico, lo que lo acerca más a la teoría de los juegos, cuya dinámica es precisamente la elaboración de decisiones o conductas frente a otros.

En base al juego de bolitas, canicas, *marble* o *knicker* que se practica en Suiza y también en toda América Latina, Jean Piaget analizó simultáneamente la práctica y la conciencia de las reglas de juego a partir de tres hechos esenciales: el primero es que entre las personas de una cultura específica y de una edad determinada no hay un modo único de jugar; en segundo lugar, el mismo juego admite cierto número de variaciones de acuerdo al momento —histórico— y al lugar —espacio o campo— en que se juega; y, finalmente, hay un conjunto de términos de consagración ritual, es decir, de expresiones o formulismos que el jugador utiliza para enunciar que se

propone ejecutar tal o cual operación y que adquiere la configuración de un hecho consumado obligando a las partes.

En este juego lo destacable no es el tipo de bolita o canica, ni su color o tamaño. Lo importante son las reglas, el campo de juego y los formulismos que enuncian las decisiones de cada jugador. Las reglas no solo encuadran el juego sino que, además, posibilitan a los niños a defenderse, a fin de salir bien librados del juego. Esas normas son rituales como la palabra «chira», que significa que la bolita lanzada golpea a otra canica y esta última pega accidentalmente a otra o también cuando se golpea a dos canicas contrarias de un solo tiro.

En el juego de bolitas o de chapitas o canicas hay un conjunto de características que también pueden extrapolarse a la negociación si le damos un sentido lúdico. Así, una de ellas es la igualdad en la proporcionalidad de su actuación, ya que cada jugador lo hace con la misma cantidad de bolitas que los otros, para lo cual es preciso tener presente el valor relativo de ellas, según sean de vidrio, de acero, de barro o de colores o según su tamaño. Hay un escenario —o lugar— dentro del cual se puede jugar de tal manera que cuando una bolita sale de un determinado espacio se está fuera de juego, *outside* o fuera de las pautas de un mercado. Y luego, por supuesto, un conjunto de reglas básicas que son determinadas siempre ex-ante por acuerdo general de los jugadores.

Pero también puede conllevar una actitud de dominio sobre el rival cuando el ganador que se ha quedado con todas las bolitas —pues esa es la ganancia— le ofrece prestarle bolitas para seguir manteniendo el juego; hay algo similar en los préstamos que alimenta el sistema financiero internacional.

La práctica de estos juegos formaba una cultura de respeto a las normas entre los jugadores, la cual se reflejaba más tarde en los adultos cuando admitían las reglas libremente convenidas, la consideración de los demás sujetos o ciudadanos, el sentido de imposición superior de una norma y el de cooperación con los demás miembros de un grupo social. Esta práctica frecuente e intensa en todos los pueblos hasta el decenio de los sesenta habría servido para articular una cultura de respeto por las normas jurídicas, ya que los niños desde un inicio eran preparados para respetar determinadas normas básicas cuando actuaban en las vías públicas y se iniciaban en la conformación de equipos deportivos o de trabajo. Es posible que su posterior disminución e intensidad, derivada de la absorción de la televisión, primero, y de los juegos electrónicos individuales, después, pueda haber debilitado la conciencia que ahora se tiene de las reglas de juego sociales, debido a que los niños juegan con aparatos animados y con reglas no creadas por ellos sino por el ordenador, así como la concentración del menor frente a un aparato de televisión y no ante grupo de otros niños que reciben reglas o las crean para cada juego. Los niños aprenden hoy día a jugar prescindiendo de otros jugadores humanos. Ello fortifica el individualismo

en perjuicio de la sociabilidad, hace énfasis en el puntaje mayor y los somete a una estrategia diseñada por el *software* que los lleva con frecuencia a la violencia. Así, el desarrollo de los juegos accionados por medios electrónicos ha alejado a los niños de las calles, los ha sumido en el individualismo a costa de la interacción, les ha impuesto reglas creadas no por ellos mismos, si no por un tercero proveniente de otra cultura, marcando siempre el aspecto competitivo y no el de la articulación de estrategias para que gane el más hábil. Es posible que estos factores hayan propiciado el irrespeto de normas creadas por extraños.

Un proto-precursor es Girolamo Cardano, médico y matemático milanés, quien escribió el libro *Liber de ludo aleae* —*El libro de los juegos de azar*—, publicado póstumamente en 1663, en donde esboza una fórmula para ganar un juego:

$$\frac{r^n}{t^{n-r}}$$

En donde «t» son los casos igualmente posibles de los cuales «r» son favorables a un suceso «A» y «t-r» al suceso complementario de «A», cuando el juego se repite «n» veces.

Otro aporte inicial, en el campo de la economía, es el trabajo de Cournot a través del modelo del duopolio. Cournot, hacia 1838, plantea un juego entre dos jugadores —empresas monopólicas— en un mercado, constituyendo la piedra angular en la organización del mercado. Su obra *Recherches sur les principes mathématiques de la Théorie des Richesses*, ilustra la forma cómo se puede enunciar un problema —en este caso del mercado— en la forma normal de un juego, en el que hay dos jugadores/empresas, las estrategias de que dispone cada una de ellas y las ganancias que reciben cuando las imponen, pero, también, los cálculos necesarios para hallar el equilibrio y la eliminación interactiva de tales estrategias —que es la base de la teoría— cuando una empresa se da cuenta que nunca es una buena respuesta producir más que la cantidad de monopolio haciendo que la otra cambie su estrategia o eliminándola.

También es justo mencionar al matemático Jacob Bernoulli, quien hacia 1738 escribió en latín un pequeño artículo sobre el juego de apuestas. Recientemente, el trabajo de otro matemático, Zérmelo, quien en 1911 enunció un teorema sobre juegos tipo ajedrez, que es un juego de dos jugadores con información perfecta.

A ellos les siguió el francés Félix Edouard Émile Borel, quien desde 1914 y concretamente en 1921 publicó una investigación sobre la teoría de los juegos, a partir de sus ensayos sobre teoría de conjuntos y teoría de la probabilidad. Incluso planteó un tipo de juego con dos jugadores introduciendo aspectos de estrategia militar, matemáticas y economía al cual llamó *la théorie du jeu*, usando el póquer como ejemplo y analizando el *bluff* o faroleo.

Indudablemente, a partir de estos cimientos y con un gran contenido y acento en las matemáticas puras, John Von Neumann, nacido en Hungría el 28 de diciembre de 1903, precisó el nombre de esta teoría cuando escribió en 1928 el artículo «Zur theorie der Gesellschaftsspiele». En 1944, junto a Oskar Morgenstern, publicó el libro *The Theory of games and economic behavior*, presentando la idea de que el conflicto de las personas puede ser apreciado matemáticamente y esbozando una lexicografía para plantear la situación de lo que ha venido en llamarse el «problema de  $n$  personas», en donde « $n$ » representa un número o un conjunto de individuos para quienes se dan diferentes soluciones. Fue a partir de esa exposición matemática, aplicada sustancialmente a la economía, que se empezó a articular este modelo, que tiene como base la racionalidad social, esto es, el comportamiento posible o previsible de los individuos que inteligentemente interactúa en la sociedad y en el mercado.

El trabajo de John Von Neumann fortaleció la teoría y fue producto de una sólida formación histórica durante sus lecturas de infancia; a la que luego siguieron sus dedicados estudios de matemáticas en el *Gymnasium* luterano entre los ocho a los dieciocho años de edad. A dicha educación se unió el interés devoto en los libros de arte, como las obras de Pirandello y de Bach, que algunos consideran fueron la inspiración de la calculadora preprogramada.

Posteriormente, John Nash publicó en 1950 «Equilibrium points in  $n$ -person games» en la revista *Proceedings of de National Academy of Sciences*, en el que define la existencia del equilibrio. Luego siguen los trabajos de Lloyd Shapley (1953), particularmente *A value for  $n$ -person games* y el de Donald Gillies, quien en el mismo año presentó *Locations of Solutions* en la Universidad de Princeton. Tales obras son una importante contribución de la teoría aplicada a las negociaciones y deben ser de lectura obligatoria para entenderla. La teoría se nutrió con aportes más completos a través de los libros de James Friedman —*Game theory with applications to economics*—, Eric Rasmusen —*Games and information. An introduction to game theory*—, Martin Shubik —*Game theory in the Social Sciences. Concept and solutions*— y E.S. Venttsel —*An Introduction to the theory of games*—, entre los más divulgados.

Otros enfoques de la teoría, destinados a comprender los conflictos y el trabajo cooperativo, son los trabajos de Robert J. Aumann —*Repeated games with incomplete information, y games theory and strategy*— y Thomas C. Shelling —*Choice and consequence y the strategy of conflict*—, por los cuales merecieron ser honrados con el Nobel de Economía en el año 2005.

En América Latina, el autor que ha tratado el tema en su aspecto matemático es Mario Henrique Simonsen, profesor de la prestigiosa Fundación Getulio Vargas (Río de Janeiro). Estos esfuerzos fueron llevados al campo de la Economía, aunque los más destacados no llegan a superar la docena en cuanto artículos y ensayos

con aplicaciones específicas a la inflación, las estructuras oligopólicas, las políticas de estabilización y las expectativas. También tenemos los ensayos y ejercicios de Milton Barrossi-Filho, como *As assembléias de credores e plano de recuperação de empresas: uma visao em teoria dos jogos*, publicado en São Paulo. Adicionalmente, el artículo de la profesora Rosa Morales, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quien publicó junto con Daniel Arce en 1995, *Teoría de juegos. Una introducción con enfoque macroeconómico latinoamericano*. También en el campo del Derecho es importante el trabajo del autor mexicano Gregorio Robles, *Las reglas del derecho y las reglas de los juegos*, publicado en 1988 por la Universidad Nacional Autónoma de México.

La obra de Roberto Serra —*El nuevo juego de los negocios*— y los trabajos en la Universidad de Belgrano (Buenos Aires) conjuntamente con los profesores Jorge Iriarte y Guillermo H. Le Fosse, representan un aporte a la gestión de empresas. Merecen mención especial los aportes de los profesores venezolanos Julia Barragán y Nelson Lara, quienes junto a otros colegas españoles editaron el libro *Economía, Sociedad y Teoría de los Juegos* en el año 2008.

Igualmente, el libro del uruguayo José David, *Un desafío*, propone la construcción de valores a través del juego, siendo su esquema de cooperación —colaboración— lo más semejante a la estrategia de los juegos cooperativos.

Una importante aplicación de la teoría de los juegos a la economía es la de servir como operación crítica, ya que posibilita exponer determinados criterios y posibles acuerdos. De esa manera, sirve como un nuevo sistema de pruebas para explicar y entender un determinado modelo en el cual interactúan personas frente a una situación económica como la escasez y sobre todo cuando estos individuos se agrupan y establecen una relación de poder de venta —monopolio— o de compra —monopsonio—.

Tales situaciones definen un claro escenario de decisiones multipersonales, ya que los vendedores se enfrentan a las decisiones racionales o no de los compradores, o los inversores a las actitudes de los receptores. Es decir, múltiples decisiones de los individuos. Ello llevó a la teoría a ser aplicada en el campo de las negociaciones o en el comportamiento de las empresas en el mercado o de los agentes y proveedores en la industria, así como en el terreno de la política y aún de las relaciones internacionales.

## 2. CONCEPTO Y ÁMBITO

La observación de estos juegos en los que los individuos son los principales protagonistas y su explicación numérica ha sido motivo de análisis en el seno de las matemáticas, que busca traducir las ideas de tales jugadores a un lenguaje simbólico. Posteriormente se ha estructurado como un modelo para hurgar la distribución de costos, el equilibrio de los mercados, en el campo de la economía y las cuestiones sociales en las que hay que asumir riesgos ante componentes aleatorios. Finalmente, como un medio para

enfrentar situaciones conflictivas en las que se asignan responsabilidades a las partes que están buscando un entendimiento y en el que se puede dar una transferencia de beneficios o impedirlos como es en el campo del Derecho y en el de las negociaciones. La teoría de los juegos fue creada particularmente por la influencia de los precursores matemáticos para entender muchos problemas económicos del mercado, utilizando las categorías matemáticas presentes en las matrices de toma de decisiones para la articulación de estrategias. La influencia matemática en la sistematización de los trabajos de la teoría la ha llevado a una rigurosidad formal que ha dejado a un lado los juicios subjetivos, e incluso lo fortuito, llevándola a desconocerlos plenamente.

John von Neumann propone una concepción del mundo como si fuera un juego matemático; un mundo regido por una lógica universal en el que la persona posee y actúa como un ser perfectamente lógico que trata con la realidad circundante intercambiando información matemática. Así, la teoría de los juegos es estructurada para facilitar un nuevo acceso al mundo de la economía, a través de las matrices de toma de decisiones en la articulación de estrategias frente a situaciones con componentes aleatorios. Tal concepción es completada con el aporte de su socio intelectual Oskar Morgenstern, quien señala que el futuro desarrollo de la teoría se debe no tanto al amplio campo de aplicaciones posibles, sea en la economía, el comercio, la política, las finanzas y el Derecho, sino a la incapacidad de las ciencias físicas para explicar matemáticamente las complejidades de los fenómenos sociales y legales. A su vez pretende superar los huecos negros de tales ciencias al considerar que estas aportaban discusiones plenamente escolásticas que culminaban en divagaciones, por lo que la teoría podría superar los juicios subjetivos y emocionales de muchos problemas sociales, políticos y económicos, llevándolos a un razonamiento más lógico y matemáticamente frío.

La teoría de los juegos tiene como objetivo principal el estudio de decisiones multipersonales y como tal es aplicable en la economía, cuando los diferentes agentes toman decisiones para actuar y dominar los mercados; pero también se aplica en el Derecho, al establecer términos contractuales o al estructurar normas que afectan o limitan la actuación de otros individuos, como es el caso de las relaciones laborales o sindicales o en las fusiones y conglomerados empresariales; igualmente en el campo internacional, cuando los países empiezan a competir por ocupar espacios económicos, políticos o formar bloques comerciales; y, finalmente, en los procesos de intercambio o solución de conflictos, como en el área de las negociaciones.

El comportamiento de una persona, empresa, institución o país tiene, siempre, un punto de partida que se puede explicar mediante una cadena de razonamientos lógicos. Ello ha motivado la atención de las ciencias exactas, desde Euclides, quien introdujo la noción de demostración matemática de un modo preciso a través de los axiomas que consistía en un enunciado o punto de partida que debía ser verdad.

Von Neumann, aplicó este método axiomático a la física, particularmente en la mecánica cuántica, lo que llevó a enriquecer la teoría de los juegos cuando empezó a provocar la atención de la Economía y sobre todo del Derecho.

De tal manera que el objetivo de la teoría es el estudio de los comportamientos estratégicos de las personas, empresas, asociaciones o de los estados —jugadores en general— cuando buscan desarrollar sus proyectos, actúan o intentan solucionar conflictos y en donde los resultados o el acuerdo dependen de la conjunción de otras decisiones generadas por otros jugadores.

El énfasis en la estrategia, desde John Nash, Reinhard Selten y John Harsanyi, ha llevado a algunos autores como Doblado, Nieto y Santos a afirmar:

Un concepto fundamental de esta teoría es el de estrategia y puede interpretarse de la forma siguiente: una persona que tiene que adoptar una decisión en el transcurso de un juego, debe efectuarla en función de circunstancias específicas [...] es conveniente que se identifique el concepto de circunstancias, a partir de las cuales la persona adopta una decisión con la totalidad de información que posee de la experiencia anterior que, de acuerdo a las normas o reglas establecidas en el juego, tiene a su disposición en el instante en que tiene que tomar una decisión particular<sup>1</sup>.

La teoría de los juegos se dice busca «evitar el impacto de juicios de un valor subjetivo en la discusión de problemas sociales y económicos con carga emocional»<sup>2</sup>.

El paradigma de esta teoría parte de supuestos primitivos acerca de las funciones de utilidad —beneficio—, producción, información y la forma cómo se diseña una estrategia en la cual los actores/jugadores maximizan su utilidad bajo las limitaciones impuestas por tales supuestos. Tal enfoque es una combinación de la «maximización sujeta a limitaciones» establecida por la escuela del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) y el criterio de «no hay almuerzo gratis» de la Escuela de Chicago. Sin embargo, la teoría de los juegos no solo depende de estos dos enfoques sino que se ha alejado de las maximizaciones; de otro lado, los jugadores actúan de modo racional, pero frecuentemente sus consecuencias no son coincidentes, lo que trae como resultado frecuente que se articule en un mundo de hombres racionales con resultados, a veces, ridículos<sup>3</sup>.

También se conceptualiza a partir de su origen, afirmando:

[...] es una rama de la matemática aplicada, que permite analizar situaciones donde el futuro de distintas personas es interdependiente y donde la posición de cada jugador depende de las acciones de las demás integrantes de la partida<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Doblado, Nieto y Santos 2003: 18-19.

<sup>2</sup> Davis 1971: 17.

<sup>3</sup> Rasmusen 1996: 14.

<sup>4</sup> Serra 2000: 10.

Es posible concluir, entonces, que esta es una disciplina destinada a proporcionar instrumentos para adoptar decisiones en situaciones de competencia o de conflicto, a partir de la construcción de una matriz formal en la cual ingresan las decisiones de otros jugadores, así como las características objetivas del asunto a definir o resolver. Ello posibilita comprender la situación, las diferentes estrategias de los involucrados, explicar el conflicto o el objetivo común y sus posibles soluciones.

La mayor crítica que ha recibido la teoría es respecto a la supremacía de la racionalidad en las acciones de los jugadores, personas al fin y al cabo. Así como el énfasis derivado de la influencia de las matemáticas y de la economía en la determinación de su estructura y sus elementos. Empero, ya en los últimos años se ha cuestionado tal detalle y condición de la teoría, principalmente a partir de Herbert Simón, quien en su artículo «A Behavioral Model of racional Choice» hablo de racionalidad limitada, ya que la evidencia muestra que el conocimiento y la razón tienen también sus límites y que con más frecuencia de lo quisiéramos, las personas —jugadores— toman decisiones motivadas en base a consideraciones que no siempre soporta o admite la razón.

Algunos autores, como Nash, en tanto resaltan los supuestos de racionalidad con la que participan los jugadores. Así, Lacan afirma que es una ciencia conjetural a la que propuso llamarla «estocástica», por el arte de suponer, señalando que negar los atributos psicológicos del sujeto —jugador— no significa reducir el campo de aplicación de la teoría, sino más bien posibilita aprovechar el carácter calculable de un sujeto reducido a la fórmula de una matriz de combinaciones significantes<sup>5</sup>.

Empero, la racionalidad individual que empuja a cualquier sujeto a buscar el mejor resultado o conveniencia posible en cada escenario —mercado, empresa o relación internacional—, puede producir generalmente una consecuencia nociva para el bienestar de la comunidad o de los demás. Este resultado paradójico del interés individual contra el interés de los demás o de la colectividad fue ilustrada por William Forster Lloyd a mediados del siglo XIX, en su obra *Two lectures on the Checkes to Population*. Allí, hace la ilustración de los pastores que comparten una misma zona de pastoreo y en el cual el incentivo individual y natural de cada pastor, que busca obtener el mayor y mejor pastoreo de su ganado, choca violentamente con el interés colectivo de los ganaderos en conjunto. Detalle que más tarde es adoptado y recreado por los seguidores del análisis económico del Derecho.

La teoría de los juegos posibilita entrenar y formar negociadores que puedan arribar a decisiones productivas, así como a tomar decisiones estratégicas. De tal manera que cualquier persona podría estructurar una relación teniendo en cuenta

---

<sup>5</sup> Lacan 1995: 839.

las acciones de la otra parte. Así como un abogado, un economista, un empresario, un conjunto o grupo de empresas y un Estado pueden apreciar más claramente el escenario y la ruta de acción cuando se encuentran ante una situación en la que la estrategia es decisiva, además permite observar y apreciar las sutilezas estratégicas de sus oponentes, competidores o grupos antagónicos. Todo ello mejora la capacidad para dirigir un equipo, un negocio, o un Estado y evaluar los diferentes cambios que se presentan en el medio ambiente. Finalmente, ayuda a tomar decisiones, solucionar conflictos o arribar a acuerdos de conjunto con un criterio más objetivo y preciso.

Para entender la teoría y aplicarla en cualquier ámbito de las ciencias sociales y en el de las negociaciones de manera particular, conviene precisar sus elementos, dinámica, método y forma de representación gráfica, a fin de que quienes más tarde construyan modelos de la teoría aplicada puedan entenderla con facilidad, con prescindencia de su buena o mala formación en las matemáticas.

### 3. ELEMENTOS

En todo juego existe, como se ha dicho, individuos o personas que actúan como «jugadores», quienes realizan «acciones» o toman decisiones en base a la «información» que tienen de los otros «jugadores» o personas, del medio ambiente y aun de los precedentes. Su accionar se realiza en un «escenario» determinado que puede ser un vecindario, un país, un mercado o una frontera. Para actuar en tal espacio desarrollan al efecto un conjunto de «estrategias» y «tácticas» que buscan un «beneficio» —algunos autores lo llaman «pago, utilidad o retribución»— que terminará como toda acción en un «resultado». De donde podemos precisar los siguientes elementos: individuo (I), la acción o movimiento (AI), el conjunto posible de acciones (Ac), la información (i), el escenario o campo de juego (Esc), la estrategia (Ei), la táctica (ti), el beneficio (bi) y el resultado (r).

#### 3.1 El individuo o jugador

El individuo o jugador es la persona o grupo de personas que debe adoptar una decisión. Puede ser una persona, una empresa, una asociación, un sindicato, el Estado o un bloque económico internacional que se enfrenta a un problema o busca un objetivo específico. Se representa como «I».

Puede tratarse, entonces, de un sujeto frente a otro negociando un contrato de compraventa, discutiendo un régimen de alimentos, una indemnización o el rescate de un tercero. También puede tratarse de un conjunto de personas que actúan en equipo bajo una co-aligación permanente o temporal, en cuyo caso se les representa como «n».

Un individuo puede asumir varios roles durante el juego, así puede actuar como sujeto afectado o como una comunidad que intenta desarrollar un proyecto. En el ámbito comercial, por ejemplo, es el exportador de manufacturas y también el importador de materias primas y bienes para su producción final. Así, en las modalidades de redes comerciales es frecuente que los jugadores adopten distintos roles en cada uno de los niveles de interacción.

Usualmente existen dos o más individuos que tienen intereses distintos, en cuyo caso existe pluralidad de individuos que se representa con la letra  $n$ , para indicar que son varios.

Para la teoría se tiene en cuenta que los jugadores actúan racionalmente y que no adivinan una jugada, solo les interesa ganar. De tal manera que en sentido estricto no es posible admitir que dentro de los criterios de un jugador esté implícito el ánimo de divertirse o de perder. Empero, un jugador con capacidad racional perfecta es una suposición superteórica, es un imposible, como cualquier perfección. Pero, no por ello la teoría es inválida, ya que solo limita su aplicación dentro de criterios de razonabilidad y en ese propósito es totalmente admisible y práctica.

Se supone que los jugadores tienen un conocimiento total y una comprensión absoluta de las reglas, y una memoria perfecta que les permite recordar todas las jugadas anteriores. En cada fase del juego, siempre conocen todas las opciones lógicas posibles a partir de sus jugadas y las de su contrario<sup>6</sup>.

Sin embargo, debemos de reconocer que también es posible que un jugador busque un beneficio o utilidad y que este siempre podría hacernos ganar, como por ejemplo, cuando un abuelo juega con su nieto para hacerlo ganar; o el juego de diversión que intenta crear un ambiente de distensión con otro jugador.

### 3.2 La acción

La acción es el movimiento o desplazamiento que realiza cada jugador de manera libre y según su estrategia para conseguir determinado objetivo o propósito. Toda acción supone la acción de otro y usualmente se trata de situaciones antagónicas. Se representa como: «Ai».

Cada paso es una acción y ella puede ser una expresión de la estrategia previa o la respuesta a la de la otra parte. Luego todos los jugadores tendrán acciones secuenciales, una después de la otra. Algunas serán planeadas originalmente y otras serán fruto de la respuesta frente al accionar del otro jugador.

---

<sup>6</sup> Poundstone 2006: 70.

Hay una dinámica en cualquier juego, pues cada acción o decisión es puesta en conocimiento del otro jugador, como en el caso de las damas, el ajedrez, el tres en raya; como también son en las actividades de los operadores en el mercado, las personas en el trabajo, el sindicato o el hogar y los países en sus intervenciones en los foros o declaraciones.

### 3.3 Conjunto de acciones

Es el conjunto de posibles acciones o decisiones que realiza o adopta un individuo —persona natural, empresa, institución o país— durante todo el tiempo del juego. Se grafica como «Ac».

El total de acciones es la radiografía de todos los pasos que ha dado cada jugador. No es necesariamente la expresión de la estrategia, sino la suma de acciones individuales. De tal manera que el resultado será una consecuencia de diferentes acciones aplicadas en un escenario determinado y en un tiempo específico.

Esa secuencia de acciones se puede graficar, para entenderla mejor, como un diagrama de árbol o como una tabla con dos entradas. En el primer caso se traza una línea por cada acción pues no hay acciones ocultas, trazándose un conjunto de líneas como si fueran ramas, unas al lado de otras como si se tratara de un árbol. Una vez que está terminado se podará. Eliminando las jugadas se obtendrá el procedimiento para jugar «racionalmente». Así tendremos un diagrama con jugadas inteligentes o idiotas. Después de la poda quedarán las primeras. La segunda secuencia de acciones es la tabla de dos entradas en la cual se exponen clara y previamente todas las opciones que tiene cada jugador. Los resultados pueden estar distribuidos en cada uno de los cuadritos de la tabla de modo aleatorio. Ningún jugador llega a escoger el resultado que quiere, únicamente opta por una fila o columna en la que aparece. De tal manera que la selección que haga su rival contribuirá a la decisión final.

### 3.4 Información

El éxito de un buen juego consiste en calcular con anticipación lo que hará el otro jugador y en procesar en provecho propio lo que sabe de él y sus precedentes. Entonces, la información adquiere relevancia antes y durante cada acción.

La información debe obtenerse antes de iniciar un juego, aunque alguna se puede conseguir en el mismo escenario o campo. Ella debe ser recolectada y analizada. En el primer caso hay que obtener solo la que sea relevante para el objetivo propuesto; en el segundo caso, el análisis, comprende apreciar la conducta de los individuos, los intereses que están en juego y los temas tangibles e intangibles que algunos los llaman «sensibles» o «no sensibles».

Por ello en el fútbol los jugadores ven los partidos del otro equipo y estudian la experiencia y comportamiento de los jugadores y de los entrenadores. Asimismo, toman posición física del campo en el cual van a jugar, para conocer el escenario —cancha— donde se desarrollará el partido y anticipar cómo actuarán los otros jugadores.

Cuando se van a dar varias secuencias en el juego, como en el caso del fútbol y del baloncesto, hay que graficar los movimientos en secuencia, es decir, las jugadas y puntos de avance de cada equipo o jugador. Ello se puede mostrar mediante un diagrama de árbol (ver gráfico n° 16) en el cual cada jugada está determinada por un nodo, según se desplacen los actores. De esa manera se pueden clasificar los juegos, en base a la estructura de la información, en perfecta o completa e imperfecta.

El valor de la información sobre el campo contrario, así como la propia experiencia del jugador, son aspectos fundamentales para diseñar una estrategia.

La información impacta en la toma de decisiones de los individuos, empresas o los estados, sea que esta sea simétrica o asimétrica. De tal manera que el buen desempeño de los jugadores depende de la disposición de la información sobre el objetivo a conseguir, el asunto a resolver o la decisión a adoptar. Así, a partir del trabajo de George Akerlot (*The Market for lemons*) se planteó la cuestión de la información y la manera cómo se distribuye en cualquier escenario. A ese trabajo se sumaron los de Joseph Stiglitz, en 1970, y Michael Rothschild en 1976.

Con frecuencia la información de un juego puede no ser suficientemente clara y precisa, por lo que se necesita definiciones técnicas, de modo que se pueda describir qué es lo que sabe cada jugador y cuándo o en qué momento se supo. Para ello se acude a lo que se llama el «conjunto de información», que es el total de nodos que un jugador cree que han sido alcanzados en el juego, considerando que esto es la unidad básica de conocimiento. Vale decir el conocimiento de todos los puntos —momentos o nodos— del juego en el que algún jugador o la propia circunstancia natural del medio en que se ha realizado una acción —jugada—. Dicho de otra manera, el «conjunto de información» es el conocimiento que un sujeto tiene en un punto particular del juego, obtenido a través de la inteligencia de los diferentes nodos en el diagrama de árbol que él sabe que podría ser real, pero que no puede diferenciar mediante la observación directa. El «conjunto de información» es, pues, el conjunto de nodos que pertenecen a un jugador, pero en diferentes cursos. Esto capta la idea de que un jugador sabe a quién le corresponde el turno de mover, pero no la ubicación que el juego ha alcanzado en el diagrama del árbol<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Rasmusen 1996: 58.

Dentro de este acopio de información el mundo real proporciona, con frecuencia, abundantes datos y referencias, por lo que el jugador deberá jerarquizar la calidad de tal indagación que se define independientemente de su utilidad, pues es posible que la información mejore y que su utilidad para el caso concreto disminuya. En buen romance no toda información es trascendente, puede haber mucha paja en el trigo. La mayor y abundante información puede permitir a una persona participar en un negocio porque los otros jugadores no temen que tenga dicha revelación; también puede revestirlo de cierto poder, ya que no tiene certeza que su posición real sea débil; o finalmente, la incertidumbre de la información correcta o suficiente puede alentar alianzas entre las partes.

Pero también en el juego es importante administrar o utilizar la información. Esta de por sí es útil, pero mayor es su beneficio según la manera de utilizarla. Un ejemplo de ello es lo que hicieron los famosos banqueros Rothschild después de la batalla de Waterloo. Ellos emplearon palomas mensajeras para saber el resultado de la trágica batalla. Cuando lo subieron vendieron rápidamente los bonos de Gran Bretaña — que había ganado— haciendo creer a todo el mercado que el Imperio británico había perdido contra los franceses. Como consecuencia, los bonos se vinieron al suelo. Pero antes que se descubriera el embuste —en esa época no existían los teléfonos celulares o móviles—, los Rothschild compraron secretamente los bonos devaluados. La historia es antigua, pero se repite en casi todos los países latinoamericanos a través de muchos de sus ministros de Economía, quienes disponiendo de información privilegiada y conociendo la realidad del mercado —en gesto no siempre revestido de ética—, forman empresas *off shore* para comprar los bonos de la deuda pública de sus propios países a precios irrisorios, para luego cobrárselos. Y para eso también sirven los tratados de libre comercio (TLC), sobre todo cuando se celebran entre un país latinoamericano y un país industrial acreedor de un país en desarrollo, ya que el tenedor de la deuda externa pasa a ser un inversionista protegido por el tratado internacional específico.

Existe también cierta información que es de conocimiento común de las partes o jugadores si cada uno de ellos sabe que los demás la conocen, si cada jugador sabe que los demás saben a su vez que todos los jugadores la conocen, y así sucesivamente.

Esta información compartida entre los jugadores, que Rasmusen la denomina «conocimiento común» — en su obra *Games and Information. An introduction to game theory*— y que Adam Brandenburger la llama «conocimiento mutuo» —en su artículo «Knowledge and equilibrium in games» publicado en *Journal of economic perspectives*—, permite modelar con claridad una estrategia que *contrario sensu* depende del grado de información y del número de jugadores intervinientes.

Para que el juego sea susceptible de análisis matemático debe tenerse un sistema de reglas conocidas. Es decir, un sistema de información en un determinado momento frente a una situación específica, como en un juego. La cantidad de información que tiene un individuo acerca del comportamiento del otro y la sucesión de jugadas se representa como: «i».

### 3.5 El escenario

Es el espacio o campo en el cual los individuos actúan y articulan sus diferentes estrategias. Se identifica como «Esc».

El área geográfica en el cual intervienen los jugadores es de la más diversa variedad. Puede ser una vecindad urbana, el barrio o distrito de una gran metrópoli, el mercado doméstico o el espacio físico de un mercado internacional; también lo puede ser el recinto en el que se mantiene a un rehén que debe ser liberado. Con frecuencia, ese ámbito tiene un simbolismo o contenido cultural que deberá ser tenido en cuenta de manera relevante por los jugadores, ya que su carga emotiva puede afectar su racionalidad esencial en el análisis teórico.

### 3.6 La estrategia

Cualquier acción que realice un jugador debe estar precedida de un análisis, es decir, de un plan que aliente los pasos o decisiones hacia objetivos o metas propuestas. De tal manera que la estrategia viene a ser el plan o esquema de juego que diseña cada individuo, que incluye las jugadas personales o las del equipo frente a la acción de la otra parte:

[...] comúnmente, un jugador elige sus jugadas, una a la vez, teniendo en cuenta el estado del juego en cada etapa. Sin embargo, nada cambia realmente si hace todas sus elecciones de antemano. Para hacerlo, debe determinar con anticipación todas las situaciones posibles que puedan surgir y elegir una jugada para cada una de ellas. En principio esto es posible para cualquier juego. Si el jugador ha construido tal sistema de elecciones, puede decirse que ha elegido una estrategia específica<sup>8</sup>.

Así, una estrategia puede ser una acción simple, como actuar o no dentro de un juego; o ser una acción compleja, como crear una fuerza móvil de unidades motorizadas en un frente de guerra en el desierto.

Este plan es más necesario cuando la teoría de los juegos es aplicada en el campo internacional, en cuyo escenario las empresas y los países deben competir con otras corporaciones y soberanías. Por ello es que el concepto y el sentido de este elemento

---

<sup>8</sup> Venttsel 1988: 12.

siguen manteniendo ese contenido militar que acuñaron los griegos en el siglo V a. C., y que modernizaron Von Clausewitz y Von Neumann. El primero la concebía como «[...] el plan de guerra [...] dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales»; en tanto que Von Neumann, conjuntamente con Morgenstern, sostiene que es «[...] un plan completo: que especifica las elecciones que (el jugador) hará en cada situación posible».

Pero también es aplicable cuando las empresas compiten por conquistar un mercado local, como por ejemplo el caso de los periódicos que deben competir primero con la televisión, pero sustancialmente con los otros diarios de la localidad, arrebatándose los titulares o la apertura de las primeras páginas. Así, pues, cada noche el consejo de redacción de cualquier periódico se reúne a puerta cerrada para elegir el titular de apertura, a sabiendas que su similar de otro periódico está haciendo lo mismo. Ambas redacciones están tomando parte de un juego estratégico, decidiendo sin saber la decisión de la otra; y cuando lo descubre, ya es demasiado tarde para cambiar. Por ello es que muchas redacciones se ponen en los zapatos de la otra para prever la acción de su rival, o usan la táctica del caballo de Troya o captan en la red los primeros titulares que van anunciando la apertura del periódico en observación.

Entendiendo que hay diferentes tipos de juegos en los cuales interviene directamente el hombre y en los que participa, además, la suerte o el azar; o en aquellos en los cuales se da una acción posterior dispuesta por terceros o por máquinas, se debe de reconocer que no existen estrategias para juegos de azar puros como los dados, la pirinola o la ruleta. De donde se puede afirmar que las estrategias solo surgen en los juegos interactivos entre personas.

Por otro lado, dependiendo del número de estrategias posibles de articular en los juegos, se pueden clasificar en finitos, cuando cada jugador tiene un número determinado de estrategias; e infinitos, cuando existe un número indeterminado de estrategias.

La estrategia que tiene cada individuo para escoger determinadas acciones y conseguir un objetivo, resolver un conflicto o una ruta a seguir, se representa con las siglas: «Ei».

### 3.7 La táctica

La táctica es el movimiento que tiende a generar una determinada situación, que hace uno o varios jugadores para influir en las percepciones de los otros. A diferencia de las reglas que son explícitas y precisas, las tácticas suelen ser mucho más sutiles. Así, tenemos las campañas publicitarias o la propaganda que buscan crear una sensación de bondad, fuerza, eficiencia o salud para propiciar que los sujetos realicen algo. Muchas de estas tácticas son las mismas que se articulan en cualquier proceso de negociación, así el *bluff* puede generar confusión, principalmente en las llamadas

políticas de precios. Un ejemplo de ello es la táctica que se planteó para introducir el programa Windows 95, que se colocó en el mercado a un precio bastante barato, hasta que los consumidores descubrieron que tenían que equipar con más memorias a sus procesadores, adquirir un disco duro de mayor carga y un microprocesador más veloz. Otro ejemplo es la forma cómo se ofrecen los servicios y tarifas telefónicas, particularmente de la transnacional española Telefónica, que suele ofertar una abundante canasta de posibilidades que los usuarios terminan agotados y confundidos sin optar por ninguna de ellas y quedándose con los esquemas iniciales, manteniendo de esa manera las tarifas tradicionales, pero presentando a la proveedora del servicio como una empresa preocupada por el interés de los consumidores. Como se percibe, la complejidad en la presentación de diferentes opciones busca la frustración de los consumidores y la resignación para continuar con las tarifas clásicas. Empero, en otros casos puede propiciar que se desarrollen nuevas tecnologías y así ayudar a una toma de decisión más rápida, como el invento japonés que ha creado un *chip* que permite averiguar el precio de cada llamada y dirigirla al operador más barato.

Estas tácticas forman parte de la estrategia de juego diseñada en razón de los objetivos, que en los ejemplos propuestos son presentar una imagen de servicio y hasta de preocupación social ante los consumidores. La táctica que realiza cada individuo tiende a generar una situación dentro de una estrategia y se representa bajo el símbolo: «ti».

### 3.8 El beneficio

El beneficio o utilidad del individuo que juega, ya sea por lo que recibe al finalizar el juego, o lo que obtiene específicamente como una aplicación de su propia estrategia, se representa bajo el símbolo: «bi». Algunos autores lo llaman pago —*pay off*— para identificar lo que recibe un jugador al finalizar el juego.

La teoría de los juegos, por sus orígenes matemáticos, considera que todos los jugadores son totalmente racionales y únicamente les interesa ganar. Sin embargo, en un sentido más amplio y sustancialmente aplicativo a las negociaciones y a las ciencias sociales es posible considerar que los jugadores tengan otros propósitos, desde que estos tengan un resultado beneficioso y conveniente para sus intereses.

La utilidad o beneficio se relaciona directamente con las preferencias o inclinación que tienen los jugadores, de tal manera que no está referida al lucro económico o simplemente ganar, ya que podría darse el caso de ser beneficiosa una pérdida, como cuando un abuelo juega para perder frente a su nieto, donde perder tendría una utilidad y ganar una utilidad negativa o menor que la anterior, debido a que lo que pretende el abuelo es alentar o motivar al pequeño nieto.

La utilidad es el resultado de una comparación, por ejemplo cuando calculamos nuestro esfuerzo de trabajar en una determinada tarea y la remuneración u honorarios

que recibimos; cuando comparamos el cesto de ropa frente a los alimentos o cuando ponemos frente a frente la utilidad de las papas con la de los camotes. Así, si la remuneración es mayor que el esfuerzo de trabajar diremos que el empleado o profesional preferirá trabajar a descansar; de igual manera, si la utilidad de la ropa o de las papas es mayor que la de los alimentos o de los camotes, entonces el usuario o consumidor preferirá estos bienes. Empero, el mundo real es más complejo, ya que el sujeto tiene que comparar más bienes u opciones y allí estará ingresando al campo de la distribución de probabilidad y deberá hacer comparaciones más complicadas, debido a que la información es más escasa.

Comparar la distribución de probabilidades nos lleva al concepto de «utilidad de una distribución de probabilidad» o lo que se conoce como «utilidad esperada» —planteada por Bernoulli en 1738 y recreada recientemente por Von Neumann y Morgenstern—, que consiste en ordenar según sus preferencias las distribuciones de probabilidad para luego optar por lo que paga o beneficia más.

Así, por ejemplo, supongamos que usted está considerando abrir un negocio y tiene 100.000 unidades monetarias —euros, soles, dólares, pesos, bolívares o reales—. Hace sus cálculos y determina que la probabilidad de ganar 300.000 unidades es de 0,35, incluida la inversión, y la de perder todo es de 0,65. En tanto que si no abre el negocio se queda con sus 100.000, que luego puede colocar en un banco local sin ganar nada, pues la tasa de mantenimiento de cuenta es igual o mayor que la de interés por depósito. Su decisión final dependerá de su mayor o menor inclinación al riesgo lo cual es un factor cultural.

### 3.9 El resultado

El fin y la forma como debe terminar el juego es el resultado. Este se relaciona estrechamente con lo que desea cada jugador, no existiendo correspondencia directa con el puntaje, dinero o hecho de ganar o perder. Es decir, el resultado no siempre puede ser ganar sino tal vez dejar de hacerlo. Este resultado al final del juego se presenta con el símbolo: «r».

El resultado es la combinación de dos factores: su correlación con el objetivo y propósito calculado y el valor asignado al impacto que tendrá en la otra parte o jugador. Así, si el jugador o agente ha previsto una ganancia en dinero o en un segmento de mercado; ello será un factor conveniente del resultado. De igual manera, si el objetivo de un buen padre de familia es lograr que su hijo domine una técnica específica, el que este sea desaprobado en alguna materia podría ser un buen resultado si mantiene el interés principal de continuar con sus estudios.

El otro factor es el valor que tendrá en el otro jugador; en cuyo caso se medirá el resultado por el cambio que haga la otra parte en razón de la acción del primero.

#### 4. DINÁMICA

Todos los elementos entran en juego o se articulan por la intervención del individuo o «jugador», que es el eje central. De esa manera un juego en el área económica comprenderá escasez, gustos, trabajo; en tanto que en el campo jurídico se apreciará sustancialmente las sanciones, los premios, las prescripciones o los costos, la asignación de responsabilidades en un contrato, la decisión de litigar o conciliar; por otro lado, en las relaciones con la comunidad nacional e internacional se considerarán los intereses, limitaciones geográficas e incluso experiencias históricas. Sin embargo, un elemento común en cualquier área son las convenciones o acuerdos explícitos o implícitos que realizan los individuos, los grupos o las naciones para actuar delineando los ámbitos y estableciendo reglas específicas de actuación.

La teoría de los juegos parte del principio de que los jugadores son individuos que adoptan decisiones racionales y conscientes, con objetivos precisos y que lo hacen en uso del ejercicio de su libertad individual dentro de un espacio geográfico determinado. La aplicación de la teoría posibilita diseñar cursos de acción racionales y voluntarios para cada uno de los grupos de individuos, empresas o países.

A pesar del peso gravitante de la libre voluntad, las reglas del juego pueden limitar el comportamiento de un jugador, ya que su accionar se mueve en base a objetivos. Un caso es el del consumidor que está forzado a aceptar los precios designados por otros jugadores en un mercado oligopólico, duopólico o monopolístico y a actuar dentro de esa limitación. Otro ejemplo es el del individuo que desea construir una fábrica en medio de un espacio ecológico reservado y que está impedido por una regla jurídica a hacerlo. También el de las empresas que a través de fusiones o incorporaciones buscan desplazar a la competencia y conquistar un mercado.

Esta teoría se ha estructurado y desarrollado en el seno de las matemáticas, lo que la a revestida de objetividad. Las categorías propias de la matemática pura le han dado a los sujetos o individuos un conjunto completo totalmente mensurable y calculable. Así, cuando se ha aplicado a las ciencias sociales éstas han sido impactadas pues los principios de la teoría de los juegos desconocían el análisis del valor subjetivo o emotivo que pueden tener determinados problemas sociales o incluso económicos. Se ha afirmado que precisamente la teoría de los juegos superaba el defecto de las discusiones verbales sin rigor científico propio del análisis sociológico o jurídico aportando un sentido objetivo y matemático puro. En ese sentido, Lacan afirma que la teoría logra «evitar el impacto de juicios de un valor subjetivo en la discusión de problemas sociales y económicos con carga emocional» (Lacan 1995: 786)», es decir, minimiza o deja a un lado cualquier carga subjetiva o emocional que pudiera tener la apreciación de un fenómeno socioeconómico como podría ser la pobreza o la miseria.

Empero, la realidad nos muestra que, con no poca frecuencia, algunos individuos actúan como autómatas o como impostores y su comportamiento no es exactamente racional o legal, en tanto que otros soportan las acciones de otros individuos que agrupados imponen sus decisiones a los demás. Aquí es donde creemos que el aporte psicológico propuesto inicialmente por Piaget en un periodo larvario tiene sentido y proyección.

Por otro lado, los individuos no actúan solitariamente sino, que generalmente, se desenvuelven de manera grupal. La adición de individuos da lugar a fenómenos cualitativamente diferentes a los anteriores, lo que trae como consecuencia el denominado «problema de  $n$  personas». De donde se pueden diferenciar los juegos entre dos personas —tenis, tal vez— de los juegos entre varias personas — como el fútbol—. Estos a su vez son diferentes, debido a que cambian incluso en la medida en que en un juego intervienen más jugadores, como en el caso del «fulbito» —seis contra seis individuos— o del fútbol —once contra once individuos—, que tienen características, escenarios, tiempos y dinámicas distintos. Eso mismo se puede observar cuando una norma es para un grupo limitado de personas o para un universo mayor.

Suponemos, además, que los «jugadores» saben cómo es el juego —reglas de limitación, área geográfica y duración—. Hay un conocimiento común. El supuesto de ese conocimiento es más sólido que aquel referido a lo que los individuos piensan sobre el momento en que se encuentran en el lugar del evento. Las reglas se determinan antes de empezar el juego. Con frecuencia se expresan en términos de consagración ritual, es decir, de expresiones que el jugador utiliza para enunciar que se propone ejecutar tal o cual jugada y que, por lo consiguiente, la consagra como un hecho consumado, ya que desde el momento en que se pronuncia, el otro jugador está obligado a aceptarlas. En cambio, si toma la iniciativa mediante términos limitativos o prohibitivos puede impedir la jugada. Así, se pueden apreciar las frases o palabras en el juego de póker o canasta, en donde la consagración ritual es una regla imperativa y mutuamente observada; en otros ámbitos ellas son expresadas con señas, gestos o ubicaciones físicas dentro del escenario, como en el fútbol, en que determinada colocación de los jugadores en el campo señala que se está fuera del juego o *outside*.

La delimitación geográfica es otra precondition al juego, como se puede ver en la lucha de los mercados por parte de las empresas que están operando. En todos los juegos deportivos tal espacio está fijado gráfica y ostensiblemente, de tal manera que no hay posibilidad de extralimitarse. Finalmente, la duración también está marcada previamente, sea por un período preciso como en el fútbol —noventa minutos— o cumplida determinada condición, como en el voleibol o el tenis, en que cada tiempo dura lo que demora alcanzar un cierto puntaje; en el campo empresarial tal término puede ser hasta que desaparezca o disminuya la presencia de la competencia o se conquiste un espacio o faja del mercado.

Cada jugador o cada equipo, si hablamos de grupos, realiza una serie de jugadas o «acciones» que pueden ser finitas o a través de una serie continua, como el caso del individuo que articula precios estableciendo un mínimo o un máximo, o el tribunal que al aplicar una pena tiene igualmente un rango entre la pena mínima y la sanción máxima conforme lo establecen muchos códigos penales de América Latina. Dentro de esos límites o períodos deben articular sus estrategias para al final emitir un fallo o sentencia, que viene a ser el resultado del juego entre el juez, el abogado defensor, el procesado, la parte civil o agraviada e incluso, ahora, los medios de comunicación masiva.

A su vez los jugadores tienden a almacenar y registrar sus movimientos previos. Es lo que se llama el recuerdo perfecto. Esto nos lleva a pensar que también existen juegos sin recuerdos, como sería el caso del *bridge*, en el que los individuos pueden actuar como dos jugadores que olvidan cuál es la mitad de sus cartas al momento de apostar.

Tanto en la teoría como en la actividad deportiva los juegos tienen un conjunto de reglas establecidas que regulan las acciones permisibles para cada individuo en cada tiempo del partido. Igualmente tienen una información previa, obtenida en el mismo momento del juego, acerca del comportamiento del otro o de los otros, que le van a posibilitar tomar una decisión para llegar a obtener un beneficio o resultado.

Los jugadores llegan a determinados acuerdos que a veces requieren de una autoridad, que puede incluso imponer a los sujetos sanciones por hacer trampas o cometer faltas, descartándolos del juego. Relacionado con estos acuerdos también se da el compromiso, que es la acción adoptada por un jugador, que para ser vinculante, debe ser conocida por los otros. El objetivo de un compromiso es el de influir en los otros para que adopten acciones más favorables para uno mismo con la amenaza de llegar a acciones costosas si no lo hacen.

La forma en que se articula la teoría de los juegos requiere de un método para poder entender determinadas decisiones, sobre todo cuando se aplica al Derecho, la Economía o a las negociaciones.

## 5. EL MÉTODO

Para poder aplicar la teoría de los juegos es menester disponer de un método que posibilite analizar la realidad compleja en la que determinadas cuestiones se mezclan con aspectos económicos, culturales, sociales u otras situaciones.

Para superar tales complicaciones y prejuicios tenemos que admitir, en primer lugar, que una realidad es un problema, una cuestión que merece ser analizada y debe tener una respuesta. Ello, entonces, nos obliga a trasladarnos al dominio de la sencillez lógica. De esa forma, por medio de la abstracción teórica y del análisis lógico dejamos lo accesorio para quedarnos únicamente con los elementos básicos

o supuestos manejables. El resultado será un modelo lógico, que tiene las siguientes fases: admite la realidad, abstrae, interpreta, retorna al mundo real y busca una explicación de una realidad específica.

Admite una realidad con las características de un problema, y la observa como un hecho concreto, sin que distorsione tal apreciación preconceptos o ideas preliminares.

Efectúa, luego, una abstracción del mundo real hacia un modelo lógico simple. Deja a un lado lo accesorio, lo intrascendente y se queda con lo principal, lo fundamental. Las ideas básicas son ordenadas lógicamente en este modelo sencillo.

Posteriormente, interpreta ese modelo para llegar a una o varias conclusiones en abstracto. Pero para hacerlo útil retorna al mundo real y busca a través de las conclusiones anteriores una explicación del mundo físico, de la realidad concreta. En base a ello, en algunas circunstancias, puede hacer predicciones.

Aristóteles concibe la investigación científica como una relación o proceso que parte de la observación de los hechos concretos a los principios generales y regresa a los hechos. Es decir, se parte del conocimiento de que cierto hecho o circunstancia ocurre o de que ciertas notas distintas de algo coexisten.

En ese sentido, el juego o la teoría de los juegos se basan en supuestos. Uno de ellos es que el hombre tiene un comportamiento racional, pero al confrontarlo con la experiencia de todos los días nos encontramos con contradicciones. Sin duda, tales supuestos son en cierta medida simplificados e irreales, como las descripciones del comportamiento humano que busca la racionalidad, que actúa con discreción y que mide los resultados y pondera la eficiencia de sus acciones. Sin embargo, criticar una teoría en base a que sus supuestos son irrealistas es cometer un error metodológico fundamental. La abstracción es la esencia de la indagación científica. Una teoría científica debe seleccionar del tumulto de la experiencia lo que está tratando de aplicar y es, por lo tanto, necesariamente «no realista» cuando se compara directamente con las condiciones reales. La ley sobre la caída de los cuerpos de Newton, por ejemplo, no es realista en el supuesto básico de que los cuerpos caen en un vacío, pero sigue siendo una teoría útil porque predice con una exactitud suficiente, aunque no completa, el comportamiento de una gran variedad de cuerpos en caída en el mundo real. De manera similar, la teoría de los juegos no capturará la total complejidad, riqueza y confusión de los fenómenos originados por los individuos cuando interactúan para conseguir un objetivo. Pero su falta de realismo, lejos de invalidar la teoría, es su precondition esencial. Una teoría que busca fielmente reproducir la complejidad del mundo empírico en sus supuestos no sería una teoría, sino una descripción, y tampoco permitiría una apreciación clara de la misma, pues aun esa misma descripción no sería exacta, ya que depende de la oportunidad y factores influyentes del observador.

La verdadera prueba de una teoría consiste en su utilidad para predecir o explicar la realidad. Juzgada con este criterio, la teoría de los juegos, puede juzgarse un éxito, en comparación con otros modelos que tratan de explicar la acción de los individuos frente a otros. Se podrían dar muchos ejemplos de la eficacia de la teoría para predecir correctamente cómo se comportará la gente en respuesta a acciones originadas por otros individuos, sea en el campo vecinal, político, comercial o en el de las relaciones internacionales. Así, por ejemplo, los movimientos de las empresas cuando buscan dominar su propio mercado y mantener un poder hegemónico; o las acciones de los partidos políticos para ganar una elección, como ocurrió en la campaña presidencial de octubre de 2004 entre el partido demócrata y republicano en los Estados Unidos de América. Allí, si bien el candidato demócrata Kerry tenía una ventaja en la opción de voto, sucumbió ante el republicano George Bush después de que este planteara como «acción» la difusión de un video del grupo terrorista Al Qaeda, el cual asustó al electorado, volteando las preferencias a su favor por ser el invasor de Irak. También se puede recordar la decisión de Alemania y Francia entre 1935 y 1936, la cual permitía prever, con cierto realismo, el resultado futuro de esa relación, ya que Francia optó por evitar el enfrentamiento en tanto que Alemania por su plena militarización. Si Francia hubiera jugado por evitar el conflicto a menos que Alemania no se militarizara, la acción hubiera sido una Francia estática, pero a su vez Alemania no hubiera militarizado la ribera occidental del Rin. Otro ejemplo es el doloroso conflicto de la Guerra del Salitre, llamada también del Pacífico, en el que la acción o decisión del Perú de gravar con un impuesto la exportación del salitre desde sus antiguos territorios de Tarapacá afectó los intereses de los inversionistas chilenos e ingleses radicados en dichas tierras, motivó que Chile invadiera territorios peruanos y bolivianos; precipitando una jugada de alianzas peruano-boliviana debido al desarme y orfandad militar en que se encontraban dichos países. Asimismo, propició luego la declaratoria de guerra por parte de Chile el 5 de abril de 1879, culminando en la pérdida de territorios tanto del Perú como de Bolivia, que quedó sin salida al mar.

En base a ese conocimiento común de las acciones y movimiento de las partes es posible prever la situación de una negociación en la cual una de ellas actúa en determinado sentido y origina la reacción de la otra, o cuando señaladas conductas hacen que la otra perciba condiciones distintas que la hacen moverse en el sentido de su percepción, que puede ser la menos ajustada a la realidad concreta.

Al efecto, Dixit y Nalebuff, refiriéndose a las negociaciones y los juegos de negocios en los cuales hay aspectos políticos, dan un útil y vigente consejo: «ver hacia delante y razonar hacia atrás» (Dixit y Nalebuff 1991: 34). Vale decir hay que estudiar o recordar cuál fue el anterior resultado de las acciones iniciales y calcular cuál es la mejor alternativa dentro del nuevo momento histórico.

Los criterios de solución aceptados por la imposición de uno de los jugadores y la falta de un equilibrio único es una cuestión fundamental en la teoría de los juegos. Con frecuencia creemos que los jugadores eligen una de las dos estrategias *alfa* o *beta* y no *sigma* u *omega*, pero no podemos decir si es más probable que se trate de *alfa* o de *beta*, pues en el juego se articulan estrategias distintas, entre las cuales las que buscan el equilibrio, sobre todo cuando aplicamos el método al caso de las negociaciones políticas internacionales, por ejemplo.

Las teorías también juegan con suposiciones. Al respecto es irrelevante si ellas son correctas, ya que dicha teoría es predictivamente correcta, es decir, si guarda relación entre la conclusión y los hechos. El enfoque predictivo, o también llamado profético, ha sido usado en el campo penal, en lo que se ha llamado la economía del crimen. Los modelos de comportamiento individual o grupal fueron usados para desenvolver pronósticos frente a la respuesta de los delincuentes o antisociales ante algunas normas sobre penas y carcerías. Pero también sirve para explicar el comportamiento del consumidor, la acción de las empresas en un mundo acicateado por el sentido de competencia, la posible fricción de los bloques económicos en que se ha dividido el mundo y, también, en el de los jugadores de un equipo de fútbol cuando son cotizados en los mercados.

No es posible obtener una visión precisa y exacta del mundo real. Las ciencias naturales tienen como propósito dar esta visión del mundo. Sin embargo, ninguna la consigue de manera absoluta. Incluso las nuevas ideas de la física parten de una nueva visión de la realidad que conlleva una cuota de racionamiento, ya que no hay modo de intercambiar información que no requiera de un acto de juicio. Así, tenemos que el átomo es una partícula que nos da información limitada. La información que lleva el electrón es limitada en su totalidad, debido a que su velocidad y posición se adaptarán en tal forma que son limitados.

Si un objeto fuera exactamente la misma cosa y así lo apreciáramos, estaríamos reconociéndolo. Pero en ese acto de reflexión se lleva a cabo un juicio dentro de un área de tolerancia. Ningún evento atómico se puede describir con «O» de tolerancia. El punto de medida es el «*quantum*» de Max Planck. En la ciencia, y obviamente en la teoría de los juegos, nuestro conocimiento está limitado a una cierta tolerancia..

La teoría de los juegos busca dar una explicación de la realidad partiendo de ciertas nociones, determinados principios, susceptibles de convertirse en tales, que deben apreciarse dentro de esa relación conocimiento-naturaleza-hombre, a fin de que nuestra conclusión sea una expresión científica y correcta.

Tiene su origen en el comportamiento de los hombres y su explicación matemática en el sentido de que una acción origina una respuesta, y el modelo lógico para explicarla es que la expresión positiva de la regla es la de estar acorde con la realidad.

El juego es parte integrante del mundo real, nace de él y, en todo caso, varía su intensidad según la estructura social y cultural en el que se desenvuelve.

El mundo de los juegos entre los individuos presenta una serie de elementos, que en una primera impresión, son confusos y complejos. Para describirlos y entenderlos mejor es necesario, como se ha señalado anteriormente, elaborar un modelo lógico que explique los aspectos del comportamiento humano y las nociones, ideas o motivaciones que influyen en la interacción humana.

El comportamiento humano racional con frecuencia se contradice con la experiencia, cuando se observa que el consumidor empieza a actuar de manera errática. Esta primera apreciación parecería derrumbar la teoría pero el modelo nos puede llevar a la conclusión de que, por ejemplo, la actitud equivocada ha sido inducida por la propaganda y publicidad. De igual manera, las reglas —leyes—, que pueden ser una creación libérrima del legislador o de los propios jugadores siguiendo todo el proceso de su formulación, están limitadas por las nociones básicas de una realidad natural y social específica.

Es posible que el modelo lógico propuesto no sea perfecto ni suscite acuerdo unánime, pero persigue explicar de manera conjunta el modelo de la teoría de los juegos, en el entendido de que la división del trabajo académico ha incrementado nuestro conocimiento social de la experiencia diaria y que puede facilitar la comprensión de los individuos cuando se enfrentan a situaciones de conflicto, o de competencia en el mercado, o para realizar emprendimientos en las que se requiera la participación de otros individuos.

Por ello es que a fin de promover un entendimiento uniforme de la realidad se necesita crear un método que explique de manera conjunta aquello que es complejo por los distintos elementos que tiene en sus diferentes épocas.

## 6. REPRESENTACIÓN DE LOS JUEGOS

Existen dos formas de graficar o de representar los juegos: la estratégica o inicial y la llamada extensiva. La primera se muestra a través de matrices en donde una fila registra a un jugador y la columna al segundo; en tanto, en la forma extensiva los juegos se pueden graficar como un diagrama de árbol o una red en el que cada acción se dibuja como si fuera una rama hasta que llega a un nodo, que es la decisión adoptada.

En la forma estratégica expresada en matrices se muestran los jugadores o individuos (I), las estrategias de cada uno (E<sub>i</sub>) y el beneficio (b<sub>i</sub>) que obtiene cada sujeto. Así, por ejemplo, si estamos en un juego con dos jugadores, la representación se hará en dos matrices: las filas representan a un jugador y las columnas al otro. Asimismo, los elementos de cada una de las matrices de las decisiones de cada uno de los

individuos están asociados a cada estrategia, una para cada jugador. Un ejemplo es la de dos personas que tienen una posición antagónica y un determinado número de estrategias: su representación se hará mediante dos matrices en donde las filas representarán las estrategias del jugador A y las columnas las de B y los elementos de cada una de las matrices de los beneficios de los jugadores asociados a cada par de estrategias, una para cada jugador. Por ejemplo, en el caso práctico «El dilema del presidente atrapado», las estrategias posibles son: confesar o no confesar. Luego, las matrices de beneficios de cada jugador son:

		Silencio	Confesar
Clinton	30	5	
	5	30	

		Lewinsky	
		Silencio	Confesar
Clinton	30	5	
	30	5	

Para facilitar su comprensión las dos matrices se consolidan en una sola, adoptando la forma de una matriz binaria; es decir, una matriz de juego en la que hay dos jugadores —una en las filas, otro en las columnas— y dos números en cada casilla, que son las ganancias de los dos jugadores.

		Lewinsky	
		Callarse	Confesar
Clinton	Callarse	10	30 - 5
	Confesar	5 - 30	20 - 20

Como se puede apreciar hay una relación simétrica de los jugadores, ya que los dos sujetos tienen las mismas oportunidades y producen los mismos efectos y beneficios.

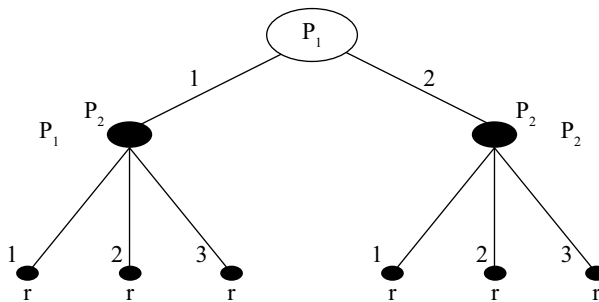
Como se ha indicado un jugador es I, en tanto que un equipo —conjunto de jugadores— es n; los cuales efectúan movimientos que se representan como Ai —acción de un individuo—. Así, un juego comienza con el movimiento realizado por un jugador I, que será en un nodo inicial. Luego le toca a otro y así, sucesivamente, hasta que termine el tiempo asignado. En ese momento se obtiene el resultado «r».

Los movimientos simultáneos de dos o más jugadores son expresados mediante la utilización de los conjuntos de información «i». Si el individuo conoce en qué situación se encuentra, entonces ese punto constituye un conjunto de información. Un ejemplo de esta forma es el juego de dos monedas «cara o sello», en donde cada sujeto elegirá un lado de la moneda. Supongamos que la apuesta sea de una moneda de cinco soles, pesos, bolívares, euros o cualquier otra denominación. Si las monedas no coinciden, es decir, si no sale la misma cara, entonces el jugador *primus* (P1) gana cinco unidades —pesos o soles—. Si las monedas coinciden, el jugador *secundus* (P2)

gana cinco unidades monetarias. En el segundo movimiento, el jugador que perdió en el movimiento previo tiene el derecho de decidir si hay otra oportunidad o si termina el partido. Así, el perdedor puede optar entre abandonar o efectuar otras dos jugadas, que graficaremos como 1, 2 y 3 (gráfico n° 16), en donde el círculo blanco representa el punto en el que un jugador toma una decisión y este se denomina nivel de decisión o «nodo de decisión», como le llaman los matemáticos. Un círculo en negro indica el fin del juego. Los resultados están indicados en cada nivel como «r».

En el gráfico n° 16 los niveles están señalizados con las letras P, en donde P1 se mueve primero y tiene dos alternativas (1 y 2), que están indicadas en las dos líneas a continuación de P1. Después de la jugada inicial el juego progresa hacia el nivel marcado como P2, en cualquiera de ellos tiene tres alternativas que están individualizadas con las líneas 1, 2 y 3. Para finalizar se alcanza una posición última y se logra un resultado «r». De esa manera, cualquier camino a través de las ramas desde el punto inicial hasta el final corresponde a una posible jugada. En consecuencia, si P1 muestra una cara y P2 tres, entonces la jugada graficada por el doble trazo de la línea del gráfico n° 16 es el resultado, y puesto que  $1 + 3$  es par, entonces P2 gana cinco unidades monetarias y P1 pierde cinco.

Gráfico N° 16. Diagrama de árbol



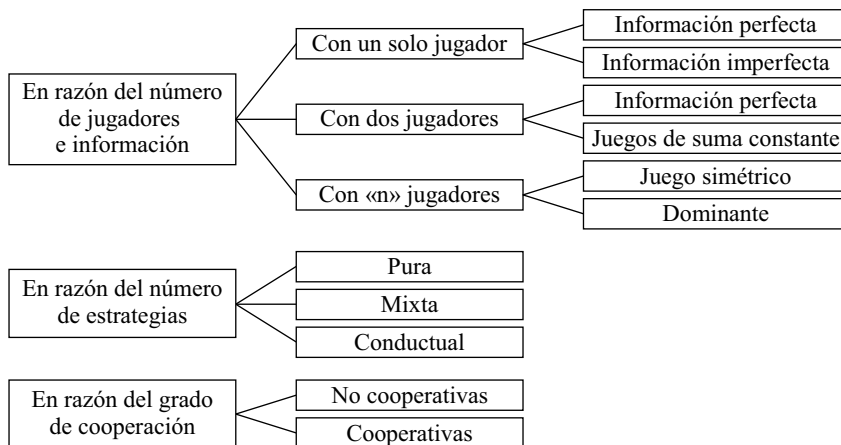
## CAPÍTULO VIII

### TIPOS DE JUEGOS

Los precedentes históricos y sus jugadas son requisitos fundamentales antes de iniciar un juego, así como conocer nuestras fortalezas, nuestras alianzas y quién resultaría beneficiado. Para responder a todo ello es necesaria una oportuna y completa información. Ese es, entonces, el aspecto previo de cada juego y el que determinará los diferentes tipos de estrategia que se diseñarán en razón de la disposición de una perfecta o imperfecta relación de datos y cifras.

Tal información la pueden tener individuos que juegan solitariamente o que interactúan con otros, o se puede obtener a través de múltiples grupos de individuos; de donde tendremos varios tipos de juegos en razón del número de jugadores y de la mayor o menor información disponible, así como también en mérito al número de estrategias posibles de articular en el juego. Por otro lado, el número de jugadores en el escenario o en el campo de juego también da origen a otros tipos: no cooperativos cuando se domina el escenario o cooperativos cuando se quiere compartir (gráfico n° 17).

Gráfico N° 17. Tipos de juegos



## 1. EN RAZÓN DEL NÚMERO DE JUGADORES E INFORMACIÓN

Este tipo de juegos pueden clasificarse en aquellos en las cuales actúa un solo individuo, dos o más, así como cuando cuentan con mayor o menor información. De tal manera que hay juegos de uno o de varios, con o sin información.

### 1.1 Juego con un solo jugador

Los juegos parten de los tipos más simples a los más complejos. Ese también es el proceso del aprendizaje. Así, dentro de la teoría, un juego con un único jugador constituye el más elemental de todos pues, aún teniéndose que utilizar una estrategia, su ejecución no es interdependiente, ya que no interactúa con otros. Un ejemplo clásico es el juego de «solitario», en el cual el individuo está solo frente a una baraja de naipes o el «juego del laberinto» o también el «búsqueda del tesoro». En estos juegos el sujeto está frente a un dilema para adoptar una decisión.

En realidad es un continuo dilema de decisiones, como la vida misma y como está recreada en la obra *Hamlet* de Shakespeare a través de la famosa frase: «ser o no ser: esa es la cuestión», que no es más que la pregunta frecuente que nos hacemos cada vez que debemos partir de una situación o de un nodo hacia otro punto o estado.

En este tipo la única diferencia estará dada por tener o carecer de información sobre las reglas y procedimientos de lo que se está ejecutando, por lo que habrá el juego de un jugador con información perfecta o con información imperfecta.

#### 1.1.1 Juego con información perfecta

También se le conoce como juego con información completa. Se trata de una situación en la cual el individuo o jugador posee toda la información sobre las reglas y el escenario o campo. Los individuos adoptan decisiones inmediatas y singulares, unas detrás de otras. Su ganancia es conocida y depende de ellos mismos, ya que saben siempre exactamente dónde se encuentran dentro del juego.

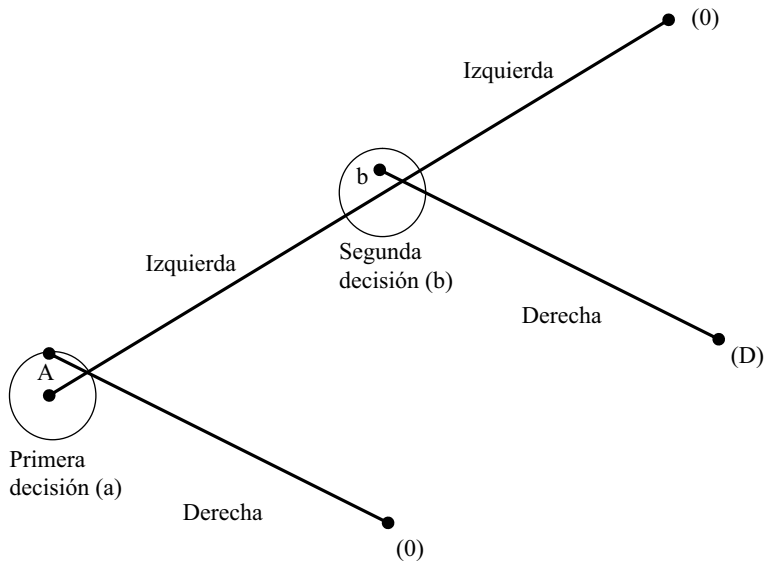
Un ejemplo de este tipo es el llamado «juego del laberinto» o «búsqueda del tesoro», en el cual el juego empieza cuando el jugador entra en el laberinto buscando llegar a la meta, es decir, el final donde está el tesoro, sin chocar con ninguno de los muros, ya que si se topa con una pared el juego se acabará (ver gráfico n° 18). De esa manera cada vez que el jugador llega a un punto debe adoptar una decisión que lo puede llevar a una pared o a otra vía que lo conduzca más cerca del tesoro.



Una forma de describir el juego, se ha dicho, es a través del llamado diagrama de árbol (ver gráfico n° 19), en el que se detallan las decisiones o acciones del jugador (Ai). Su punto de decisión aparece en el interior del círculo más grande. De este punto de decisión salen dos líneas rectas que representan las dos opciones posibles: izquierda o derecha. La línea denominada «derecha» conduce a un muro, haciendo que el juego se acabe (O). El final del juego se representa con un punto terminal. Cada punto terminal lleva asociado un resultado. Encontrarse con una pared supone no ganar nada, el resultado cero es el que se asocia a ese punto terminal. Si el jugador va a la izquierda, llegará a otro punto de decisión, b, en el cual tiene dos opciones: izquierda o derecha. Estas opciones —también llamadas jugadas— se representan nuevamente por medio de rectas que salen del punto de decisión b, denominadas «izquierda» y «derecha». Si el jugador se encamina a la izquierda, chocará de nuevo con una pared —el juego habrá terminado— y el resultado será cero. Si va a la derecha, saldrá del laberinto y conseguirá el tesoro, el resultado es D.

Aunque el terreno de las decisiones es variado, el dilema esencial es siempre el mismo: a la derecha o a la izquierda, como en el drama de Hamlet: «hacer o no hacer».

Gráfico N° 19. El juego del tesoro



Este juego tiene información perfecta, pues en cualquier momento en que el jugador toma una decisión, es decir, en los nodos a y b, sabe exactamente en qué lugar del laberinto se encuentra. Pero algunos jugadores más avezados pueden enfrentar

este juego partiendo de atrás hacia delante, o sea desde el final, a partir de donde está ubicado el tesoro hacia atrás, buscando el punto inicial. Empezar el juego a partir del lugar donde está e ir hacia atrás hasta llegar a la entrada es un método que recibe el nombre de inducción hacia atrás y es uno de los procedimientos que se emplea para resolver cualquier juego de un jugador con información perfecta.

Cualquiera de las dos formas de enfrentarlo vendría a ser la estrategia (E<sub>i</sub>) que cada individuo diseña para el juego. Es decir, hay un plan de acción completo en cualquier juego. La estrategia buena en el juego del laberinto conduce al tesoro, pero existen otras tres estrategias que conducen a chocarse con una pared y cuya ganancia es cero.

Para construir una estrategia, en primer lugar se identifican cada una de las decisiones que un jugador debe adoptar. En este caso, el jugador tiene que tomar una decisión en el nodo *a* y también en el nodo *b*. En el nodo *a* tiene dos opciones y en el nodo *b* también. En este juego se describe la estrategia colocando las palabras «derecha» o «izquierda» en los dos espacios en blanco de la siguiente ecuación:

acción a la ... en *a*, acción a la ... en *b*

Como existen dos maneras posibles de llenar el espacio en blanco en *a* y también dos maneras en la frase en *b*, es que se aprecia un total de cuatro estrategias en la búsqueda del tesoro. La buena está identificada en el gráfico n° 3, pero hay otras tres estrategias no rentables que son:

acción a la derecha en *a*, acción a la derecha en *b*  
 acción a la izquierda en *a*, acción a la izquierda en *b*  
 acción a la derecha en *a*, acción a la izquierda en *b*

En ese sentido, se puede concluir que hay más estrategias para salir mal en el juego de las que hay para lograr el triunfo o el éxito (r); por eso, en la experiencia práctica, es más fácil caer en el error que lograr el éxito, lo cual nos lleva a afirmar que todo logro o éxito siempre demanda un sacrificio, un esfuerzo mayor que en el ejemplo está referido al costo de analizar y tener la información suficiente para actuar. Y eso es lo que persigue la teoría: brindar el método para saber escoger la estrategia adecuada, que no siempre puede ser la de ganar, pero sí avizorar cuál será el resultado que se busca.

Esta forma de enfrentar el juego puede ser aplicada en el campo empresarial, en las relaciones laborales y en las negociaciones, por supuesto. Así, por, ejemplo, permite entender el caso del duopolio que recreó von Stackelberg —*Marktform und Gleichgewicht*—, en el cual una empresa dominante en el mercado decide actuar

primero y una empresa del segundo nivel le sigue los pasos. Como es un caso de duopolio, estamos hablando de una cantidad de productos que las empresas ingresan al mercado para mantener el dominio. De esa manera, si la empresa líder marca el paso con una primera acción suministrando determinada cantidad de mercancías, la segunda empresa tendrá en cuenta dicha cantidad para ofertar la cantidad que le proporcionará ganancias cuando la referida cantidad agregada sea la suma de toda la cantidad — $Q = q_1 + q_2$ — en el mercado y hay un coste marginal constante de producción, siendo los costes fijos igual a cero. Vale decir que la segunda empresa tendrá el referente de la primera al momento de actuar; por lo que producirá una cantidad de bienes para ingresar al mercado, que sumada a la cantidad de la primera, sea la porción requerida o demandada por el mercado. Esta es una forma, de encontrar el resultado ( $r$ ) por inducción hacia atrás, en donde se calcula, en primer lugar, la forma cómo reacciona la segunda empresa después que la empresa líder fija arbitrariamente una cantidad.

Dado que la empresa líder puede resolver el problema de la segunda empresa tanto como ella misma, dicha empresa líder debería prever que la elección de la cantidad coincidirá con su propia reacción. Así, el problema de la empresa líder en el primer tiempo del juego se concretará en lo que resulta la jugada de la segunda, que es una inducción hacia atrás.

Una aplicación a las negociaciones es el caso que ofrece Robert Gibbons —en su obra *A primer in game theory*— sobre la secuencia temporal de dos jugadores que negocian el reparto de una suma de dinero, en donde un jugador hace una propuesta a otro que puede aceptarla o rechazarla; si la rechaza puede hacerlo con otra propuesta, como es el caso de la compraventa en el que frente a una propuesta el destinatario puede aceptarla plenamente o aceptarla con condiciones (contrapropuesta); y, así, sucesivamente. Una vez que una oferta ha sido rechazada terminó el juego.

En base al ejemplo de Gibbons es posible describir un caso de negociación secuencial en tres períodos o tiempos:

- Primer tiempo: al inicio un jugador —negociador— propone quedarse con una parte de la torta, dejando la diferencia para el otro jugador. El segundo jugador puede aceptar la oferta, en cuyo caso el juego finaliza y los jugadores reciben las ganancias representadas por lo que planteó el primer jugador; es decir, por lo que dejó. Pero también puede rechazarla, en cuyo caso el juego pasa al segundo tiempo.
- Segundo tiempo: el segundo jugador propone que el primero se quede con una fracción de la torta, quedándose con el resto. El primero puede aceptar la oferta, en cuyo caso el juego finaliza y los jugadores reciben su porción. Pero también puede rechazarla, en cuyo caso se pasa al tercer tiempo.

- Tercer tiempo: el primer jugador recibe una tajada de la torta y deja el resto para el segundo jugador. El acuerdo al que se llega en este período está fijado exógenamente.

Para calcular el resultado final «r» de este juego se determina la oferta óptima del segundo jugador si se llega al segundo tiempo. El primero puede recibir determinada porción en el tercer período rechazando la oferta del segundo en ese tiempo, pero el valor de recibir tal tajada en el subsecuente tiempo tiene un costo o descuento derivado del valor temporal del dinero, ya que una cantidad de dinero recibida antes o al principio del juego tiene un valor distinto si se recibe dos meses o dos años después —costo de oportunidad—. Por tanto, el primer jugador aceptará una porción solo si la misma es mayor o igual que en su primer momento. La decisión del segundo jugador en el segundo tiempo, por tanto, se concreta en escoger entre una cantidad menos el factor costo en el tiempo, para lo cual puede ofrecer una cantidad igual al factor de descuento o el valor temporal del dinero, o bien recibir en el siguiente período una cantidad menos una porción de la torta, ofreciendo al primer jugador cualquier cantidad menor que el costo o el valor temporal del dinero. La oferta óptima del segundo jugador en el segundo tiempo es una porción de la torta igual al factor de descuento o valor temporal del dinero; por lo que si el juego llega felizmente al segundo tiempo, el segundo jugador ofrecerá dicha cantidad y el primero la aceptará.

De manera simple, el refrán popular grafica una situación parecida para resolver conflictos con la sentencia: más vale un mal arreglo que un buen juicio, pues este tiene un factor costo representado por el tiempo, los honorarios de los abogados, las costas judiciales y el desgaste de los litigantes.

### *1.1.2 Juego con información imperfecta*

En este tipo de juego el jugador carece de una buena información, es decir, la información es imperfecta o incompleta, pues no sabe dónde está en el juego ni las acciones de la otra parte; en consecuencia actúa a tientas.

Hay también una cuestión de confianza, ya que el jugador actúa creyendo o no en lo que va a realizar la otra parte. Dicho de otra manera, el individuo actúa pensando que el otro honrará la confianza o por el contrario se aprovechará de ella.

Al no existir precisión del escenario o campo del juego, ni las decisiones del otro u otros jugadores, es que hay un elemento nuevo: el azar. Luego se necesita de dos «mecanismos» adicionales: uno para representar el azar y otro que muestre los efectos del azar sobre el juego.

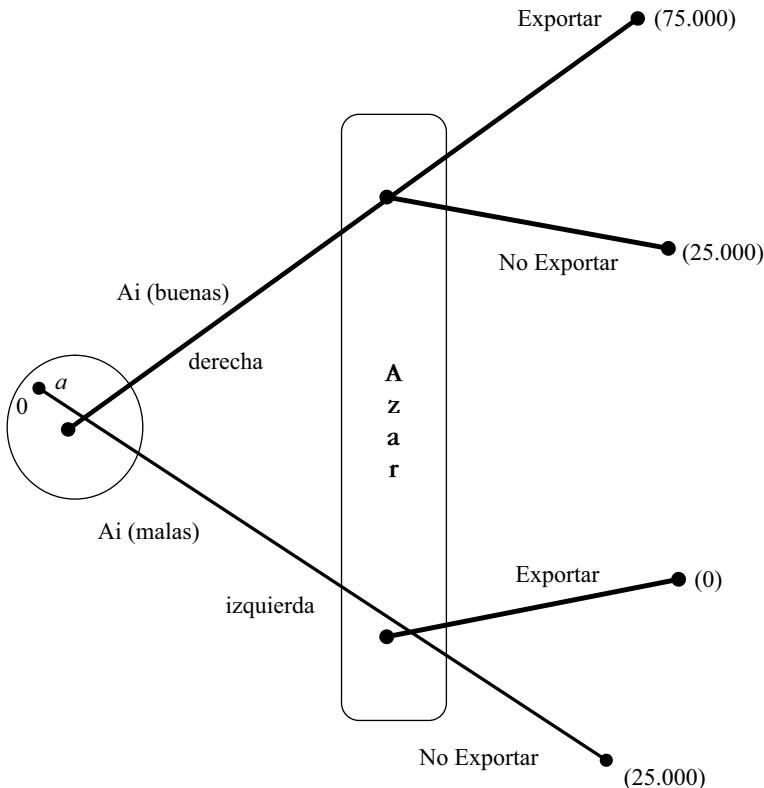
Esta modalidad de juego podemos ilustrarla siguiendo el diagrama del árbol, como lo ilustra el gráfico n° 20. Así, al inicio del juego, en el nodo inicial *a*, vemos el número

cero en el interior del círculo que representa el azar y que pesa al momento de efectuar cualquier acción del jugador, como cuando el árbitro de fútbol lanza una moneda en el campo de juego para determinar qué equipo inicia el partido. En el gráfico n° 20 el azar puede tomar dos direcciones: una buena y otra mala, que representan probabilidades. Lo que el azar hace es crear una distribución de probabilidad.

De esa manera el azar precisa el inicio del juego y solo después es el turno del individuo, que no sabe qué es lo que hizo el azar, pues su información es imperfecta. El azar puede haber determinado ir a la derecha o a la izquierda, es decir, hacia un equipo o hacia el otro. Cualquier conjunto de información que contiene más de un nodo refleja que el jugador al que le corresponde tomar la decisión tiene información imperfecta.

Siguiendo el ejemplo propuesto, el individuo —en este caso el equipo de fútbol— no sabe si está en el nodo bueno o en el malo cuando se va a lanzar la moneda para determinar quién inicia el partido. Lo único que conoce son las probabilidades con las que se puede llegar a cada uno de esos nodos: si sale el lado de la moneda escogida.

Gráfico N° 20. Juego con información imperfecta



Esta también es la actitud que tiene un individuo cuando se plantea el dilema de exportar, en donde tiene dos opciones: exportar o no exportar. Lo primero es siempre arriesgado. Cuando las condiciones son favorables, un esfuerzo exportador puede ser provechoso. Las probabilidades de que el medio ambiente externo sea propicio para los negocios viene medida por la probabilidad de una buena decisión; pero cuando el medio ambiente es malo, el empresario fracasará. Las probabilidades de que el entorno sea adverso se mide por la probabilidad de una mala decisión. El jugador no sabe qué circunstancias se dan al momento en que tiene que decidir si exporta o no. El jugador puede tener veinticinco mil unidades monetarias —pesos o soles— para el proyecto, y si no exporta conservará todo el dinero; si exporta y las circunstancias son buenas, el negocio prospera y puede duplicar su inversión. Si por el contrario las circunstancias son malas y la exportación fracasa, perderá ese monto inicial. Si el jugador no exporta su ganancia no se ve afectada por el azar.

La decisión de exportar o no depende crucialmente de la actitud o predisposición del jugador ante el riesgo. Y los individuos tienen al respecto distintas actitudes que determinaran sus estrategias para actuar o no.

Así, encontramos que hay quienes tienen una actitud neutral, otros son reacios al riesgo y algunos amantes de la aventura o del desafío. Si un jugador es neutral ante el riesgo, una determinada cantidad de dinero con certeza es equivalente a la misma cantidad esperada. El riesgo no afecta su proceso de toma de decisiones, sino el valor esperado.

En cambio, para un jugador que no quiere correr riesgos es mejor el dinero en el bolsillo que en un potencial negocio, a no ser que las probabilidades estén plenamente aseguradas a su favor. Si el medio ambiente no es favorable para hacer un negocio o para invertir, entonces el Estado debe reequilibrar tal situación o riesgo, estableciendo incentivos para la inversión o subvencionando determinadas operaciones. Por otro lado, si un jugador es amante del riesgo, el dinero por ganar es más estimulante que tenerlo en el bolsillo. Para ellos estar o ingresar en el juego ya es una satisfacción.

Esta predisposición o no al riesgo tiene que ver con cuestiones cronológicas y culturales. Está claro que la aversión es mayor cuando se tiene más edad. Así, si los sujetos tienen más de sesenta años querrán más bien ahorrar; en tanto que los jóvenes entre veinte o treinta años estarán dispuestos a correr riesgos, como lo demuestran los corredores de bolsa. En tanto que la mediana edad, entre cuarenta o cincuenta años, aconsejará neutralidad. Los agentes económicos, como las compañías de seguros y las entidades financieras orientarán la oferta de sus productos o servicios a tales segmentos de los consumidores.

Este tipo de juego se puede plantear en las relaciones políticas internacionales cuando es posible utilizar tácticas como las amenazas o las promesas. Un ejemplo de amenaza es el despliegue de fuerzas beligerantes o acciones comerciales represivas, también las ofertas de financiamiento que buscan inducir a una determinada acción o a impedirla; en tanto que la promesa es una oferta de recompensar a quien coopere con uno. Los Estados Unidos de América plantean estas tácticas con frecuencia, orientando las primeras, las amenazas, en sus relaciones con el oriente; y las segundas, las promesas en sus vinculaciones con América Latina, como son los Tratados de Libre Comercio (TLC) o la ATPDEA para los países de la Comunidad Andina de Naciones.

También se puede plantear en las relaciones con los secuestradores, e incluso, en el uso particular de las promesas en las investigaciones policiales o fiscales. Para lo cual basta ver los juegos de las recompensas por las delaciones de determinados delincuentes perseguidos por la policía.

## 1.2 Juego de dos jugadores

Estos son los verdaderos juegos pues hay una relación de dos individuos que interactúan a través de distintas estrategias. Es posible distinguir dos variantes dependiendo de gozar o no de información.

### 1.2.1 *Juego con información perfecta*

Para entender este juego seguimos el mismo ejemplo de la búsqueda del tesoro o del laberinto, con la diferencia que ahora intervienen dos jugadores. Uno juega primero y puede ir hacia la derecha o hacia la izquierda; si va a la derecha, el juego termina; pero si el jugador va a la izquierda, le llega el turno al otro jugador, quien puede ir a la izquierda o a la derecha. Si este segundo jugador va a la izquierda, el juego se acaba. Si el segundo jugador va a la derecha, el juego también termina. En este caso, los jugadores han encontrado el tesoro cuyo valor se reparten equitativamente:

El resultado de este juego con dos jugadores no es diferente del juego con un jugador, de tal manera que también es posible emplear el método de «inducción hacia atrás». Utilizamos el método, empezando con el segundo jugador, que fue el último en jugar. Este, que prefiere la mitad del tesoro a nada, jugará hacia la derecha. Ello nos lleva a la acción del primer jugador, quien también prefiere la mitad del tesoro a nada y jugará hacia la izquierda.

El juego del laberinto o la búsqueda del tesoro con dos jugadores plantea una situación para llegar a un acuerdo entre las partes, ya que existe una única trayectoria de solución: la que conduce al tesoro. Las otras trayectorias obtienen una ganancia cero.

Aunque la expresión gráfica de «el juego del laberinto» con dos jugadores se parece mucho a la versión con un jugador, su estructura es muy diferente. Para construir su forma normal, listamos las estrategias de cada jugador. El primer jugador tiene un único conjunto de información con dos estrategias, vale decir tiene  $(1) \times (2) = 2$  estrategias, que son izquierda y derecha. Similarmente, el segundo jugador tiene un único conjunto de información con dos estrategias, por lo que tiene también dos estrategias: izquierda y derecha.

Cuando intervienen dos individuos el juego se torna más complejo pues surge más de un interés y con frecuencia son contrapuestos, en cuyo caso se llaman de suma cero o de suma constante. En cambio, los juegos en los que los intereses de los jugadores no son totalmente contrapuestos se llaman de suma variable. Cualquiera de ellos se presenta a diario en las relaciones de las personas y su resolución no es tarea fácil.

Existen dos ejemplos harto conocidos de este tipo de juegos: el ajedrez y el tres en raya. En el primero, los individuos juegan de forma alternada, tienen un número finito de acciones o jugadas y los resultados pueden ser ganar, perder o empatar. Hay información perfecta, por lo que la ventaja solo existirá para quien le toca las piezas blancas. Esto no asegura el triunfo, demostrando así la importancia de la estrategia, pues se puede perder aun teniendo las piezas blancas, lo que evidenciaría que la estrategia fue pésima y el que tiene las piezas negras gana no por su habilidad sino porque el otro fue peor que él. Como el ajedrez es un juego de turnos sucesivos se puede representar como un diagrama de árbol, donde cada rama conduce a un nodo que representa una de las veinte jugadas iniciales que pueden hacer tanto las piezas blancas como las negras. Estas jugadas darán origen luego a veinte posibles ramas saliendo de cada uno de los nodos, las que pueden dar ocasión a otro número mayor de posibilidades.

El «tres en raya» es mucho más simple que el ajedrez, pues el número de aperturas y de respuestas es menor (ver gráfico n° 21) y puede ser graficado de forma más simple. Es más frecuente el empate que ganar o perder, sobretudo si disminuye el número de opciones o el número de casilleros en el gráfico.

Gráfico n° 21. Tres en raya

X		O
	X	
O		X

### 1.2.2 *Juegos de suma cero*

El juego es una situación de interdependencia estratégica, ya que el resultado depende de las decisiones que adopten los jugadores. En algunos juegos, los intereses de las partes —jugadores— pueden estar en estricto conflicto. Lo que una persona gana es siempre lo que la otra pierde. Por ello se les llama juegos de suma cero<sup>9</sup>. Se les califica, también, de suma constante, debido a que sea cual fuere su resultado, la suma de los beneficios de los jugadores es inmutable. Si esta es cero, tenemos un juego de suma cero.

En el campo comercial la constante es a menudo igual a uno. Cuando los profesionales y las empresas compiten por clientes o cuotas de mercado, la suma de los clientes o las cuotas de mercado son el 100%, ya que antes no tenían nada o tenían una cantidad que luego crece el doble.

Cada profesional o empresa toma sus decisiones de forma simultánea e independiente de los demás. Si el otro o los otros profesionales plantean nuevas propuestas u ofertas, ello afectará el resultado de los beneficios.

Cada profesional o empresa obtiene su mejor cuota de clientes del mercado en razón del competidor contra el que está enfrentándose. Este es el sentido del equilibrio: cada jugador hace lo mejor que puede dada la contienda para mejorar su posición. Ello los lleva a un resultado en el cual el mínimo de la ganancia máxima es similar al máximo de la ganancia mínima. Es decir, nadie mejora y por tanto se equilibran.

En este tipo de juegos los intereses de los jugadores están en franco enfrentamiento y oposición, ya que lo que uno gana es la pérdida del otro. Es a partir de este criterio básico que John Von Neuman y Oskar Morgenstern crearon el teorema mini-max, cuyo enunciado es que un jugador tiene que intentar minimizar o disminuir la ganancia máxima del otro, en tanto este buscará maximizar su propia ganancia mínima.

Actualmente, la mayor presencia de nuevos actores en el mercado profesional y de las transnacionales ha resaltado el espíritu de competencia, llevándolos a diseñar nuevas técnicas de comercialización, uso del poder político o mediante la adquisición de nuevas destrezas y procedimientos en el juego de los negocios y de la política.

Tal tendencia ha empujado a las empresas a una intensa pugna por obtener nuevas tecnologías que les permitan ser más competitivas y conquistar los nuevos mercados, por ello es que los países elaboran programas de competitividad y las unidades productivas, cuanto los profesionales de manera individual buscan desarrollar ventajas competitivas adquiriendo nuevas técnicas y conocimientos. Si todas las empresas adoptan nuevas tecnologías, la ventaja desaparece. El juego en el que estas empresas y los profesionales se encuentran recibe el nombre de ventaja competitiva.

---

<sup>9</sup> Dixit y Nalebuff 1991: 97.

Respecto de la actitud de los individuos frente a las nuevas tecnologías se pueden señalar dos estrategias: quedarse tal cual están o adquirir nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, se pueden dar dos situaciones si tomamos la situación de dos empresas que deciden competir a través del mejoramiento de su capacidad tecnológica: una empresa puede tener un incentivo para adoptar la nueva tecnología, si la otra se queda tal cual, la primera empresa obtiene la ventaja competitiva mediante la adopción de la reciente tecnología. En el caso de que la segunda empresa adopte la nueva tecnología, la primera empresa eliminará su desventaja competitiva mediante la adquisición de tecnología.

El equilibrio se da cuando cada empresa o profesional adopta la nueva tecnología. El equilibrio desaparece la ventaja competitiva, ya que ninguno de los dos individuos tiene ventaja sobre el otro, pero ninguna puede permitirse no innovar. Ellas o ellos se ven abocados a adoptar la nueva tecnología. La fuerza subyacente de esta necesidad es la solución al juego.

En el mundo de las profesiones universitarias, los egresados buscan nuevas tecnologías a través de los cursos de posgrado y de segunda especialización, a fin de mantener ventajas competitivas. Aunque ese es uno de los factores se debe considerar también la experiencia y la ética en los negocios que da prestigio y seriedad.

Todos los juegos de suma cero con dos jugadores tienen un único equilibrio y, por ello, no es importante el resultado, ya que si tiene un único equilibrio, esa es su solución. Sin embargo, un juego de suma cero con dos jugadores puede tener múltiples equilibrios, ya que pueden elegir entre izquierda o derecha de forma simultánea. Si el segundo jugador elige izquierda pierde automáticamente, independientemente de lo que haga el primero, por lo tanto elige derecha. Si el primero elige izquierda, el resultado es un empate; si por el contrario opta por la derecha se produce otro empate. Estos dos equilibrios —izquierda, derecha— y —derecha, derecha— conducen a los mismos beneficios: utilidad cero para cada jugador. De tal manera que cualquiera de los dos equilibrios es una solución. Así, vemos que las ganancias de cada jugador son las mismas en cada equilibrio. Esto no es una coincidencia; matemáticamente es necesario que cada equilibrio de un juego de suma cero con dos jugadores tenga las mismas ganancias.

### 1.3 Juego con $n$ jugadores

Con frecuencia en las relaciones laborales, empresariales y sociales se tiene que jugar con más de un jugador, interviniendo uno o varios terceros: ese es el juego llamado con  $n$  jugadores, que tiene características singulares como el concepto de simetría, según el cual el resultado debe proporcionar la misma ganancia a cada jugador.

Su complejidad está precisamente en el gran número de individuos, ya que cada uno de ellos tiene intereses distintos y en consecuencia lo que es bueno para un

jugador puede no serlo para el otro, pero a su vez atractivo para un tercero, dando origen a alianzas, coaliciones y pactos que podían ir cambiando durante el transcurso de todo el juego.

Gran parte del libro de Von Neumann y de Morgenstern trata de este tipo de juegos, pero sin conseguir explicar del todo su aplicación en el campo de la Economía, debido a que un juego de suma cero y de  $n$  personas es en verdad una función de  $n$  variable, es decir, es una matriz de  $n$  dimensiones.

Cuando en lugar de dos hay tres jugadores en un juego, aparecen diferencias fundamentales, pues el tercero participa con distintos intereses subyacentes a los otros dos jugadores. En el Derecho se le llama «tercero en discordia» y en la literatura económica se le conoce como «el aguafiestas», porque si no puede ganar, puede determinar quién gana, razón por la cual en la cultura latinoamericana se le llamará el «perro del hortelano»: no come ni deja comer.

El tercero «aguafiestas» tiene información perfecta, los jugadores juegan uno después del otro, es un juego en el que se gana, se pierde o se empata y es finito. Los sujetos logran ganancias, pero en realidad no tienen nada que decidir. A un jugador que recibe ganancias, pero que no tiene nada que hacer se le llama títere estratégico. En este juego, solo el tercero tiene que escoger. Ello se puede ver en la política, el comercio y en los deportes. Cualquier encuentro entre dos equipos es un juego en el que se gana, se pierde o se empata. No obstante, cuando varios están luchando por un campeonato, un equipo sin posibilidades puede jugar el papel de un tercero y definir el campeonato. Así, por ejemplo un equipo que está en el último lugar en la tabla de posiciones del campeonato nacional puede jugar con el equipo que disputa el primer lugar y ganarle, haciéndole perder puntos que no le favorecen a él, pues sigue relegado en el último lugar, pero sí podría beneficiar al segundo lugar o al tercero de la tabla.

En estos juegos, la tarea de los sujetos es la búsqueda del equilibrio que ha merecido numerosos ensayos para precisar la forma de conseguirlo. Al respecto conviene aclarar que el equilibrio es un perfil de estrategia según la cual ningún jugador con una nueva estrategia puede ingresar al campo o al área de juego y recibir un pago o beneficio mayor que el de los primeros jugadores. Estos juegos pueden ser de dos tipos: simétrico y dominantes.

### *1.3.1 Juegos simétricos*

Con frecuencia las empresas y profesionales se disputan el mercado, sea a través de la adquisición de tecnologías o de la rebaja en el precio u otros mecanismos de captación, buscando de esa manera obtener una ventaja competitiva. Mientras tanto, las demás unidades o individuos quedan en desventaja, relegadas y pierden sin lograr ningún equilibrio. Sin embargo, cada una de las empresas o los profesionales buscan

permanecer en el mercado o en el mejor de los casos mantener un buen lugar o abrirse espacio, por lo que intentan no quedarse rezagados. Empero, a pesar de esa lucha, cualquier resultado es evidentemente asimétrico.

Sin embargo, hay un equilibrio simétrico hipotético y alcanzable, en el cual cada individuo obtiene la misma ganancia. Para hallarlo es preciso determinar una cierta distribución de probabilidades que calcule cuáles son las empresas o el número de los profesionales que están con el mercado y el valor esperado por entrar en él, dada una determinada estrategia.

En este equilibrio es probable que una empresa o jugador quede fuera del mercado, así como que entre otro. De igual manera, cada una de las empresas o profesionales espera no ganar ni perder, ya que es probable que el mercado esté abastecido, pero también es bastante probable que lo esté en exceso. Esta alta probabilidad de saturación es el precio que pagan los individuos —empresas o profesionales— si todos han de obtener las mismas ganancias. Aunque en cierto sentido las empresas en competencia perfecta pueden obtener similares beneficios, ya que todas están en igualdad de condiciones; pero esto es un ideal teórico. Esto puede motivar a realizar otros movimientos. Una forma de asegurar presencia en el mercado está articulada por alguna limitación u obstáculo al libre ingreso. Solo de esta manera una empresa sabe que, en equilibrio, se puede entrar en el mercado sin problemas. Lo cual conlleva a admitir a un tercero que limite la libre entrada o la regule: ese, usualmente, es el Estado.

Para que ocurra este equilibrio es necesaria la coordinación entre los individuos que están en el juego, lo cual tiene un grado de complejidad en razón del número de participantes. La situación es compleja a medida que el número  $n$  de tales aumenta. Puede concluirse que la probabilidad de coordinación en un juego con  $n$  jugadores tiende a cero a medida que  $n$  aumenta. Luego la coordinación es demasiado importante para ser dejada al azar. Las empresas deben de esforzarse en ello durante el juego en el que se hayan para sobrevivir en el mercado o sucumbir.

Un ejemplo es el caso del «Presidente atrapado» (ver tercera parte) en el que interviene tres jugadores: el Presidente, la practicante y la esposa del Presidente. Si los tres jugadores dicen sí, se reparten los beneficios equitativamente. Si uno de ellos dice no, entonces no hay trato y cada jugador obtiene cero.

Cuando un juego tiene más de tres jugadores o cada jugador tiene varias estrategias, graficar el juego completo para poder entenderlo se convierte en imposible en la práctica.

Supongamos que hay  $n$  jugadores o individuos, que identificamos con los índices  $I = 1, 2, [\dots], n$ . Cada individuo ( $I$ ) tiene un conjunto de estrategias a su alcance,  $Es(I)$ . La estrategia que el jugador  $I$  elija,  $Es$ , debe pertenecer al conjunto de estrategias  $Es(I)$ . Finalmente, cada jugador ( $I$ ) tiene una función de utilidad o beneficio,

representado por  $b_i$ , que estará en razón de la estrategia ( $E_s$ ), donde  $E_s = E_{s_1}, E_{s_2}, \dots, E_{s_n}$  es un vector de estrategias escogidas individualmente por cada uno de los jugadores. Esta notación compacta cubre cualquier juego con  $n$  jugadores.

En consecuencia, un juego simétrico se da cuando todos los individuos actúan de la misma forma. Es decir, cada jugador (I) tiene el mismo conjunto de estrategias  $E_s$  (I), y a su vez no tiene más estrategias diferentes que el otro. Adicionalmente, cada par de jugadores tienen la misma función de utilidad en el sentido que, dadas las estrategias del resto de jugadores, intercambiarlas altera sus ganancias. De tal manera que en un juego simétrico, cuando los individuos escogen la misma estrategia, obtienen las mismas ganancias.

Los juegos simétricos son importantes por dos razones: en primer lugar, proporcionan aproximaciones buenas a juegos complicados cuando los individuos no son muy diferentes, y son más fáciles de resolver. En segundo lugar, sirven de inspiración suficiente para lograr una solución. Como un juego simétrico es visto de la misma forma por todos los jugadores, no hay razón para creer que un jugador tiene ventaja sobre otro. Todos los individuos tienen las mismas oportunidades, a todos se les presenta en la vida. La única diferencia es que algunos se dan cuenta de ellas y otros las dejan pasar. La solución de un juego simétrico debe reflejar esta igualdad de oportunidades asignando la misma ganancia a todos los jugadores, ya que se ha dado un equilibrio. Tal equilibrio es simétrico si todos y cada uno de ellos utilizan la misma estrategia y reciben la misma ganancia. Por lo que puede afirmarse que todo juego simétrico tiene un equilibrio simétrico.

Este tipo se puede aplicar en la lucha por un segmento de mercado por parte de las empresas; en las relaciones económicas internacionales y los procedimientos legales para decidir sobre el ingreso al mercado, la suscripción de un acuerdo de complementación económica o ir a un juicio en lugar de suscribir una transacción extrajudicial.

### *1.3.2 Juegos dominantes*

Un juego dominante es el que realiza un jugador en mejor situación que si hubiera realizado otra jugada, sin importar la acción elegida por el otro. Vale decir un jugador opta por realizar un desplazamiento o jugada sin considerar la que realiza el otro y que estima es su mejor decisión. Se debe precisar, al efecto, que el término dominante se refiere a la dominancia sobre otras acciones disponibles para el jugador más no a dominio sobre el oponente.

Este es el tipo de juego que se articula en cualquier situación, así como en el amor, lo que ha llevado a considerarlo como una entrega sin condiciones. Incluso se ha graficado el juego como el más bello riesgo de perderlo todo si se ha amado, que como un estado de ganancia sin haber amado.

Para entender este tipo de juego imaginemos una controversia o desencuentro en el cual concurren dos apasionados enamorados que mantenían una relación excepcional y que además eran negociadores: Gemy y Mauricio.

El conflicto se inicia cuando la pareja se ve perturbada por factores externos ajenos a su voluntad o intervención. En efecto, después de una lamentable equivocación Gemy, una bella administradora de empresas, se sintió frustrada y decidió partir, a fin de olvidar para siempre lo que hasta entonces había sido una feliz relación de pareja con Mauricio. Viajó desde su residencia, en un balneario de la costa del Pacífico, llamado La Punta, hacia una ciudad a quinientos kilómetros, sin indicar el nombre de la misma. Mauricio, profesor y abogado, deberá evitar que la lejanía entierre el viejo amor que germinó en los claustros de una cuatricentenaria universidad.

Resulta que solo hay dos ciudades distantes a quinientos kilómetros a las cuales podía viajar la perturbada Gemy, una al norte y otra al sur. En consecuencia, Mauricio debe rápidamente decidir a dónde dirigirse para encontrar a tiempo a su conmovida pareja. Si equivoca el destino, puede optar por la otra ciudad, pero el número de días para llegar a tiempo puede ser decisivo y frustrante. Gemy y Mauricio tienen el mismo conjunto de acciones y los beneficios son iguales, asumiendo, claro está, que la relación entre ellos es mejor que en la otra nueva situación por venir. Mauricio pierde exactamente lo que gana Gemy. El amor entre ellos era inmensurable y tierno, pero las circunstancias los habían confundido.

En sentido estricto, ninguno de los dos, tiene una estrategia dominante, ya que Mauricio elegirá el norte, si piensa que Gemy también ha elegido el norte; pero optará por el sur si cree que su pareja hará lo mismo. Gemy, elegirá el norte si piensa que Mauricio escogerá el sur y le serán indiferentes las acciones si piensa que su antiguo amor elegirá el norte (ver gráfico nº 22). Para resolver el problema y encontrar una solución es conveniente aplicar el tipo de juego dominante, es decir, la dominación de la acción principal sobre otras rutas o destino a elegir.

Este tipo de juego se realiza eliminando una estrategia dominada débilmente del conjunto de estrategias de uno de los jugadores, calculando luego cuáles son las subsiguientes estrategias dominadas débilmente, a fin de eliminarlas secuencialmente.

Empero, eliminar la estrategia por el dominio de una acción sobre otra no ayuda mucho a la apasionada pareja. La estrategia de Gemy de ir al sur está dominada por la estrategia del norte, porque el beneficio por el norte nunca es menor que el que obtendrá si decidiera el sur y es mayor si Mauricio elige el sur. No obstante, para Mauricio ninguna de las dos estrategias genera dominio. Por tanto, para definir el equilibrio, debe dar un paso más hacia el equilibrio del dominio de ganancias. Y ese es el paso siguiente de este tipo de juego el orientarse hacia el equilibrio.

Si es así, este concepto de equilibrio implica que Mauricio decide o calcula que Gemy elegirá el norte porque es dominante débilmente, de modo que Mauricio elimina de sus consideraciones la ruta al sur. Al eliminar una columna del gráfico n° 22 Mauricio tendrá un juego de dominio; elige el norte que le da beneficios mayores que el sur. Así se tendrá el resultado (norte - norte) que es un equilibrio dominante.

Gráfico N° 22. Juego dominante

		<b>Gemy</b>		
		Norte		
		Sur		
<b>Mauricio</b>	Norte	2 - 2	↔	2 - 2
	Sur	1 - 1	←	

Beneficios a (Mauricio, Gemy).

## 2. EN RAZÓN DEL NÚMERO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias pueden marcar dos formas: una completamente determinista, en la cual el jugador tiene diseñado por adelantado todas y cada una de las acciones; y otra en la cual se incluye el azar como un elemento que influye en el resultado final. La primera se llama estrategia pura y la segunda se le conoce como estrategia mixta.

### 2.1 Estrategia pura

Es aquella que muestra el escenario de cada uno de los conjuntos de información posibles y convenientes de cada individuo con respecto a una acción determinada. Dicho de otra manera, indica al jugador qué movimiento debe efectuar o elegir dentro de un número determinado de acciones.

Un ejemplo es la estrategia que se diseña para resolver el problema de miseria de las masas más carentes y de extrema pobreza de América Latina. Algunos dirán que la acción más conveniente para enfrentar el problema es la asistencia social directa o inmediata, otros en cambio, sostendrán que lo mejor es darles trabajo. Estos a su vez dirán que si se da ayuda directamente dará como respuesta el ocio y la holgazanería de la población, pero a su vez si el Estado responde suspendiendo la ayuda, ello no dará como reacción o respuesta del otro jugador —el poblador de las zonas de extrema pobreza— acudir o cambiar de trabajo.

Esta estrategia solo nos indica qué acción tomar, no el movimiento a realizar para elegir una determinada acción. Nos muestra las acciones, pero no nos dice los movimientos que debemos efectuar para optar por una determinada acción. Usualmente en este tipo de estrategia no existe un equilibrio en el juego.

## 2.2 Estrategia mixta

Una estrategia mixta es aquella que le dice al jugador qué hacer para elegir una acción. Todas las estrategias que hemos visto hasta ahora han sido puras y no involucran el azar, por tanto un jugador que utiliza una estrategia pura es completamente predecible, como el mecanismo de un reloj. Una estrategia mixta en cambio incluye el azar. Un jugador utiliza una estrategia mixta cuando no quiere ser completamente predecible. Matemáticamente, este tipo de estrategia es una distribución de probabilidad sobre estrategias puras. Algunas estrategias puras no pueden ser utilizadas en absoluto, pero un jugador que utiliza una estrategia mixta se ha reemplazado a sí mismo por un mecanismo aleatorio y ha fijado las probabilidades que gobiernan ese mecanismo en un intento de maximizar su utilidad esperada.

Así, por ejemplo, si un jugador sigue una estrategia mixta, puede optar intuitivamente por varias acciones diferentes en una determinada situación. Sin embargo, en la vida real las personas no emprenden con frecuencia acciones aleatorias, lo cual no impide que se utilice esta estrategia, pues el jugador siempre está seguro de la acción que va a emprender; muchas organizaciones realizan acciones explícitamente aleatorias, como las autoridades de tributación al seleccionar aleatoriamente las declaraciones de impuesto a la renta que se someterán a investigación; o las compañías que buscan conocer cómo son tratados sus clientes a partir de muestras aleatorias<sup>10</sup>.

## 2.3 Estrategia conductual

Este es un tipo de estrategia que también se le conoce como «estrategia de comportamiento», que se caracteriza por ser una forma derivada de la estrategia mixta pero con características singulares que posibilitan individualizarla como un tipo especial.

Está constituida por un conjunto de probabilidades independientes para cada uno de los jugadores y la información que poseen. Son una forma de estrategia aleatoria.

## 3. EN RAZÓN DEL GRADO DE COOPERACIÓN

Los jugadores pueden cooperar entre sí o actuar individual o aisladamente sin vincularse y enfrentándose en un escenario de plena competencia. De la misma manera como existen personas que les gusta trabajar individualmente, también hay otras que buscan emprendimientos conjuntos, formando alianzas o conglomerados empresariales. Esta realidad nos muestra dos tipos de juego: no cooperativos y juegos cooperativos, que se diferencian en cuanto a la existencia o no de acuerdos vinculantes con otros jugadores.

---

<sup>10</sup> Rasmusen 1996: 88 y 90.

### 3.1 Juegos no cooperativos

Son aquellos en los cuales los jugadores no pueden establecer acuerdos vinculantes, es decir, no estipulan convenciones con otros jugadores y más bien diseñan su propia estrategia, la cual que maximiza su beneficio dadas las estrategias de los otros jugadores.

En estos juegos hay una información perfecta por parte de los jugadores. Esta les permite diseñar su propia estrategia y sus beneficios a partir de las estrategias de los otros jugadores.

En la búsqueda de maximización de su estrategia se adentra en la indagación del equilibrio para no perder frente a las otras estrategias de los otros sujetos. Así, se llega al llamado equilibrio de Nash - Cournot.

Este equilibrio es un conjunto de criterios para jugar que se pueden resumir en cinco:

- Ningún jugador tiene incentivos para modificar su estrategia de juego o forma de jugar, ya que una estrategia alternativa disminuiría sus beneficios si los demás jugadores van a seguir la parte que les corresponde de la prescripción.
- Los jugadores pueden buscar simultáneamente un equilibrio, mediante una conversación previa. Es decir, podrían coordinar antes de que el juego tuviera lugar y estudiar sus opciones. De esa manera los jugadores no podrían incumplir el acuerdo.
- Cada jugador podría preguntarse qué es lo que espera del resultado del juego. Dicho resultado no siempre puede ser ganar, incluso podría ser el perder si ello es un beneficio.
- Un equilibrio forma un punto focal para los jugadores en un juego. Este es un criterio elaborado por Thomas Schelling —La estrategia del conflicto— que consiste en reconocer que los jugadores tienen una idea intuitiva de cada movimiento. Así, por ejemplo, si a un grupo de personas se les dice que deben reunirse en determinada ciudad y que en la medida que establezcan una hora común para dicha reunión ello significará una ganancia o beneficio; es muy probable que los jugadores escojan el mediodía como punto focal lo cual significará un equilibrio.
- Cada jugador, al elegir una estrategia, está jugando una mejor respuesta a la elección estratégica de los otros jugadores.

### 3.2 Juegos cooperativos

Son aquellos en los cuales es posible arribar a acuerdos o convenios vinculantes con los otros jugadores o con todos aquellos que actúan en un escenario determinado.

Los jugadores entienden generalmente que algunas estrategias convenidas conjuntamente pueden dar lugar a resultados mejores para ellos que los correspondientes al equilibrio Nash – Cournot, que no tiene porque ser un óptimo de Pareto. Y aunque los jugadores coincidan en admitir que deberían optar por un conjunto de estrategias en el que todos mejoren su resultado, también saben que separándose del equilibrio Nash - Cournot se exponen a resultados peores si su iniciativa no es correspondida por el resto de participantes<sup>11</sup>.

Así, los sujetos pueden entablar un proceso de negociación destinado a obtener un objetivo común obligante para ambos, optando, con frecuencia, por una estrategia diferente a aquella que diseñaron previamente y que suponga una mejora en los resultados propuestos. Esto supone ir más allá del llamado equilibrio de Nash-Cournot.

Plantear este tipo de juegos supone tener en consideración algunos criterios básicos: racionalidad, independencia y simetría.

### *3.2.1 Racionalidad*

Cada jugador debe obtener al menos un resultado igual o tan bueno como el que lograría en ausencia del acuerdo.

En el ámbito de las negociaciones es lo que se conoce como el Mejor acuerdo antes de la negociación (MAAN) o el Mejor acuerdo para el acuerdo negociado (MAPAN).

Así, es racional que los jugadores entiendan cuál es el margen o grado de beneficio que obtendrían en caso de no alcanzarse un acuerdo. Vale decir cuánto ganan si no llegan a un acuerdo.

Ello conduce a valorar un posible acuerdo que consiga determinados resultados que mantenga el interés de las partes para seguir en el juego, ya que de otra manera el interés desaparecería.

### *3.2.2 Independencia*

La solución o el acuerdo convenido deben ser independientes de los cambios que se presenten en las escalas de beneficios de los participantes. Cualquiera sea el acuerdo, este debe ser visto aislada y separadamente de los posibles beneficios que los participantes esperarían de sus objetivos o estrategias iniciales.

### *3.2.3 Simetría*

Ambas partes deben obtener los mismos o equivalentes beneficios del acuerdo. Ello obliga a superar cualquier asimetría que estuviera presente previa al juego o a la

---

<sup>11</sup> Doblado Burón, Nieto Ostolaza y Santos Peña 2003: 293.

negociación, lo cual obliga a un período inicial destinado a superar tales desequilibrios. Una vez transitada esta etapa entonces se intentará un acuerdo equivalente para cada jugador.

#### 4. EL EQUILIBRIO EN LOS JUEGOS

En las ciencias sociales, particularmente en el Derecho, la Economía y en las negociaciones, se debe buscar el equilibrio entre las partes. Por ello, en los contratos las cláusulas penalizadoras abren paso a las remuneradoras, en tanto que en los juicios el magistrado debe buscar la justicia frente a la aplicación rígida de la ley y en la gestión de los convenios o administración de los contratos existen los principios del caso fortuito, la fuerza mayor y la cláusula de la imprevisión como una forma de reequilibrar los acuerdos frente a nuevas circunstancias. En Economía se esboza el criterio del equilibrio presupuestal y el de los costes de producción con los beneficios. De igual manera, en las negociaciones para que los sujetos arriben a resultados satisfactorios es necesario reequilibrar o superar las asimetrías. En la teoría de los juegos se ha planteado esta situación como la herramienta analítica básica para entender el conocimiento que cada jugador tiene respecto de las acciones y las estrategias de todos los demás.

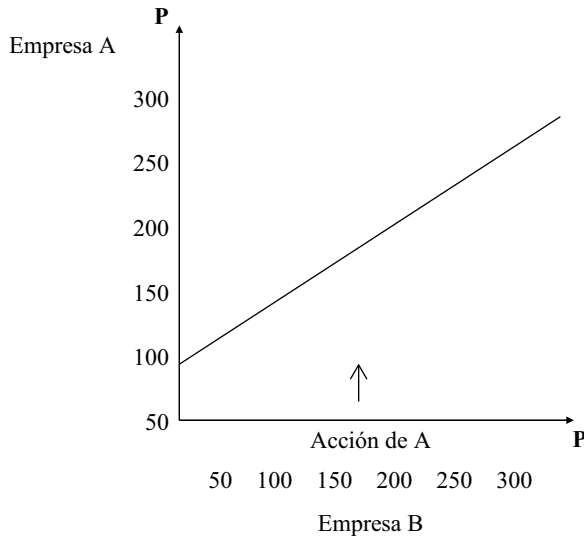
Para ilustrar este aspecto de la teoría supongamos el caso de dos empresas A y B que producen el mismo tipo de lustradoras eléctricas y que en un mercado recién abordado tienen la posibilidad de establecer una gama de precios posibles. La empresa A tiene que pensar cuál será su mejor acción para cada uno de los precios que plantee la empresa B. Si por alguna razón B fijase un precio de cincuenta unidades monetarias, igual al coste de producción, entonces la empresa A no seguiría esta estrategia si no obtiene beneficio, sino que fijaría un precio más alto, digamos 100 y obtendría un beneficio. Si el precio de B aumentara, también seguiría creciendo el precio, aunque menos.

Ahora, supongamos que por cada 50 unidades monetarias que aumente B, a la empresa A le conviene aumentar 25 unidades monetarias. La relación de la mejor jugada de A frente a cada precio de B será también mayor (ver gráfico n° 23).

Igualmente, asumamos que las dos empresas tienen costes de producción parecidos, consumidores leales y capacidad para incrementar sus rentas. En este caso, la relación de la mejor acción de B a los diferentes precios de A tendría la misma expresión.

Las empresas, usando su servicio de inteligencia comercial, también podrían convenir que si A cobra 50 entonces B podría cobrar 100. Pero entonces, conociendo que los de B saben que A piensa así, cobrarán no 50, sino una mejor reacción a los 100, que sería 150. Lo cual conllevaría a la empresa A a cobrar no 100 sino 150, desembocando en una espiral de precios que acabaría cuando A estime que el precio de B será de 200 y viceversa.

Gráfico N° 23



En este contexto, el equilibrio se caracteriza por una combinación de estrategias por la que cada jugador está maximizando su beneficio, dadas las estrategias de los demás. Como se puede apreciar, este conocimiento de acciones y estrategias nos lleva al elemento de la información como prerequisite para el equilibrio del juego, pues este es considerado como el fiel del juego de información —perfecta, imperfecta, completa e incompleta—. Estos equilibrios de información se relacionan claramente con los equilibrios para los juegos, ya que los jugadores poseen conocimientos que son mutuamente consistentes. La información es, pues, un punto de partida natural para la apreciación de los juegos.

Existen numerosos trabajos respecto del equilibrio, desde el primero esbozado por Pareto, hasta el más reciente de Nash, pasando previamente por el de Cournot hasta llegar a John Maynard Smith y su propuesta de estrategia evolutiva, así como el aporte de Eric Rasmusen, quien sostiene que la perfección de los juegos es un concepto de equilibrio basado en el ordenamiento de los movimientos o jugadas de los actores que incluye las respuestas a las desviaciones de los otros jugadores.

Sin embargo, John von Neuman y Oskar Morgenstern elevan al mayor sitial la cuestión del equilibrio, cuando hacia 1932 lo abordan dentro de una economía dinámica y principalmente al diseñar el Teorema Maximin o Mini-max, que lleva a las partes en competencia a buscar el balance de sus intereses.

Posteriormente, John Nash marcó un periodo importante con su planteamiento sobre el equilibrio publicado en 1950 —«Equilibrium Points in N-person Games»—,

según el cual el equilibrio se logra con una combinación de estrategias, una para cada jugador y ninguno de ellos tiene motivos para desviarse unilateralmente de la que le corresponde, pues en caso contrario saldría perjudicado.

La base del equilibrio reside en la confianza que cada jugador tiene de que cada uno de los otros jugadores planteará el juego de la misma forma y creará que todos los demás piensan que cada uno de ellos lo articulará similarmente.

Surge otra cuestión: ¿qué sucede si un juego carece de un punto de equilibrio único? Suponiendo que los jugadores no pueden reunirse y discutir cuál es el equilibrio a seleccionar, no existe motivo para suponer que seleccionarían una combinación estratégica de equilibrio, pues cada jugador puede elegir una estrategia presuponiendo como resultado un punto de equilibrio diferente. Este problema no se presenta cuando el equilibrio es único o cuando el juego es uno bipersonal estrictamente competitivo; no obstante, muchos juegos no se encuentran dentro de una de estas categorías.

Nash plantea la idea del equilibrio en la teoría de los juegos afirmando que si la teoría ofrece una solución única a un determinado problema, ella es un equilibrio en el siguiente sentido. Supongamos que la teoría hace una única predicción sobre las estrategias elegidas por los jugadores. Para que esta predicción sea correcta es necesario que cada jugador esté dispuesto a elegir la estrategia predicha por la teoría. Luego la estrategia predicha de cada jugador debe ser su mejor respuesta a las otras estrategias predichas de los otros jugadores. La idea de Nash incorpora la idea del contrato o pacto entre los jugadores, ya que si surge un acuerdo sobre cómo comportarse en un determinado juego, las estrategias fijadas en dicho acuerdo o contrato forman un equilibrio. Si no es así, habrá por lo menos un jugador que actuará fuera de los límites del convenio. En consecuencia si la teoría ofrece una única solución a un juego —mercado, relación o conflicto entre individuos o empresas— esta es un equilibrio<sup>12</sup>.

El equilibrio se mantiene a través del tiempo en la medida que las partes razonan en mérito a lo que piensan de la otra o a creer que ella piensa igual que uno. Cada quien predice la acción del otro. La otra virtud del equilibrio surge en los juegos de suma cero, en los que los intereses de los participantes están en estricta oposición: si uno gana el otro pierde. Luego, el contrincante no puede ganar nada engañando para que el otro propicie el equilibrio, puesto que una parte ya ha tenido en cuenta cuál es la mejor respuesta de su contrario a lo que se está planteando o haciendo<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Gibbons 1992: 8.

<sup>13</sup> Dixit y Nalebuff 1991: 89.

El equilibrio no está libre de desventajas, pero, al mismo tiempo, tiene aspectos atractivos. Por ello, para la teoría económica es una herramienta útil e interesante, de la misma forma que en el análisis negocial y en la formación de las decisiones contractuales legales o empresariales.

El equilibrio permite a los jugadores llegar a resultados cooperativos en juegos que son básicamente no cooperativos. Su esencia consiste en que todos los jugadores puedan elegir movimientos que permitan un resultado en la frontera de posibilidades de beneficios. Los jugadores esperan que estos movimientos precisos se repitan en la medida en que todos los demás los hayan elegido en períodos pasados. Las combinaciones de los jugadores contienen estipulaciones para «castigar» a un jugador que se esté desviando de esta pauta de comportamiento esperada. El castigo consiste en cambiar las acciones por otras nuevas. Este castigo se aplica tanto al que se ha mantenido fiel al contrato como al que se ha desviado, pero el poder disuasivo del castigo es lo bastante efectivo como para que nadie se desvíe.

Algunos mecanismos de equilibrio propician que las personas egoístas, que no valoren el bienestar de los otros, puedan ser llevadas a cooperar con las demás y conseguir resultados satisfactorios para la comunidad, a pesar de no tener acuerdos vinculantes entre ellos. Veamos, por ejemplo, lo que ocurre con las llamadas casas de alquiler en temporadas de verano en la costa o de invierno en las montañas y cuyos propietarios desean obtener el mayor provecho o lucro posible sin importarles la situación de los arrendatarios o inquilinos potenciales. Así, imaginemos un grupo de propietarios en una temporada específica: al inicio de la temporada los propietarios plantean la renta o alquiler más alto independientemente de la capacidad del arrendatario, a su vez este puede postergar la negociación hasta llevarla a un nivel de decisión cuando haya empezado la temporada en que los propietarios se verán obligados a reducir la merced conductiva.



## CAPÍTULO IX

### LA TEORÍA DE LOS JUEGOS Y SU APLICACIÓN EN LAS NEGOCIACIONES

**A**plicar la teoría de los juegos a diferentes disciplinas como las negociaciones, el Derecho, la Política, el comercio internacional o la Economía implica un gran desafío, ya que esta es una convención a la que arriban los individuos en torno a cómo habrían de comportarse para conseguir algún objetivo, resolver un conflicto o adoptar una decisión dentro de varias alternativas posibles, respetando al efecto determinadas reglas. Este acuerdo es evidentemente una convención, la cual es un consentimiento de voluntades entre dos o más personas en virtud del cual, a partir de determinado momento, algo es o deberá ser ejecutado u obtenido de cierta manera o emprender una tarea común. Es indiferente al respecto el conjunto de condiciones del más diverso género que subyacen o pueden subyacer en la convención, pues lo que importa es el mecanismo mediante el cual las partes han llegado a un acuerdo, resuelto su controversia o adoptado una decisión.

Este mecanismo es la negociación que puede orientar la acción y respuesta de los individuos motivados por diversas causas, como por ejemplo, el miedo o la presión a través de la relación humana, sin que en ningún caso deje de ser una convención. El juego es, pues, sustancialmente una convención, ya que las partes intervienen en él una vez que se han puesto de acuerdo en cuanto al número de jugadores, las reglas, el tiempo, el lugar, las sanciones y los objetivos. Finalmente, el resultado es el fin del juego al que se llega por otra convención predeterminada.

La teoría de los juegos facilita a los negociadores el elemento objetivo del cálculo de probabilidades cuando las partes interactúan para llegar a un acuerdo, resolver un conflicto o desarrollar un proyecto conjunto, ilustrando y calculando así el riesgo. No importa si el resultado final sea el desastre o la ruina para el que pierde. Solo se evidencia el final de una interacción de estrategias que ha tenido en cuenta la información básica de las partes, el escenario y el momento del juego. Permite a los individuos, sean personas, empresas, grupos, asociaciones o el Estado, un medio objetivo para analizar las situaciones y evita el predominio de apreciaciones subjetivas

en el proceso negociador. Dota así a las negociaciones, la Economía, al Derecho y al comercio internacional de un elemento objetivo para auscultar y prever una interacción de partes que tienen intereses antagónicos.

## 1. LA NATURALEZA DE LAS CONVENCIONES

Los acuerdos o convenciones son el resultado final del proceso negociador, que va a servir tanto para el Derecho, la Economía, el comercio o las negociaciones en particular. El Derecho es finalmente el resultado de una convención. Esto no significa que surja como producto de un acuerdo fáctico, tomado entre individuos, ya que su carácter convencional indica que es consecuencia de la voluntad de cada uno de ellos que tiene un origen artificial y, por consiguiente, no deriva de la naturaleza de las cosas.

La Economía también ha contribuido a precisar el concepto de convenciones principalmente a partir de Max Weber en su obra fundamental *Economía y Sociedad*. Pero además la teoría de los juegos ha enriquecido el tema con los trabajos de Neil Smelser —*Theory of Collective Behavior*—, David Lewis —*Conventions. A Philosophical Study*— y Luis Miguel Miller —*Coordinación y convención*—.

Tanto en la convención que origina el juego, el Derecho, la Economía o las negociaciones, hay que distinguir dos aspectos: el dinámico, que hace referencia al proceso fáctico de creación de las pautas y que culmina en el momento en que la convención se realiza, y el aspecto estático, la convención ya acabada o formalizada. A la convención ya acordada la llamaremos simplemente convención, dejando de lado el aspecto procesal. No se quiere decir con esto que el último aspecto carezca de importancia, tan solo pretendemos resaltar que es indiferente respecto de la tarea que se propone el análisis de la convención ya admitida. Este análisis solo es posible dirigiéndolo a la estructura lógico-lingüística de la convención, ya que la convención lograda es lenguaje<sup>14</sup>.

La creación de cualquier juego, en especial de aquellos en los que intervienen varias personas y su resultado depende de ellos mismos, supone una convención, la cual es el acuerdo de un grupo de hombres que tras reunirse y discutir las reglas del juego, optan por presentarlo como un conjunto de pautas que deben ser respetadas cuando se apliquen. Pero, también, es posible admitir que no siempre las reglas son una consecuencia de la actividad de escritorio; ellas, por el contrario, pueden surgir paulatina y progresivamente a medida que se va jugando. Por decirlo de otra manera, la misma experiencia y repetición a través del tiempo le da solidez a la convención

---

<sup>14</sup> Robles 1988: 36.

normativa manteniéndola invariable, a través de una fuerte tradición, como es el caso del juego de chapitas y de canicas, que se mantiene inalterable hasta la actualidad, aunque ahora es menos usado por el predominio de las máquinas y de los juegos del computador, pero de cualquier manera sus reglas están allí.

Las dos formas de creación del juego recuerdan la manera de elaboración legislativa de los viejos parlamentos como de los actuales en las sociedades democráticas modernas. Su producto: la ley es la expresión en el sistema jurídico romano-germánico. En tanto que respecto a la forma de creación consuetudinaria y de repetición en un determinado horizonte de tiempo, es posible ver su paralelo con lo que sería la creación de reglas dentro del sistema jurídico del *common law*, en el cual la propia acción de los agentes va creando, a través de los precedentes, la norma a seguir.

Así lo ha entendido David Lewis, que es un autor formado e influido plenamente por el sistema jurídico del *common law*, cuando afirma que los actores —jugadores— que intentan resolver un conflicto lo hacen a partir del «conocimiento común de un precedente» que le da solidez a la convención. Siendo que cualquier desvío de dicho referente llevaría a un pobre resultado, perjudicando a los otros participantes y al propio actor. La convención no solo tiene valor por los precedentes sino también por la regularidad en el comportamiento de la comunidad que la asume y que la conoce plenamente conformándose con los resultados<sup>15</sup>.

El criterio de los precedentes es válido para entender la lógica y la cultura del sistema jurídico del *common law*, pero no llega a servir plenamente para apreciar la realidad latinoamericana, que está construida a partir del sistema jurídico romano-germánico o latino que se funda en la norma, la convención escrita. De tal manera que hay que contextualizar el análisis de Lewis al sistema jurídico dentro del cual lo elabora y que es una constante cuando se estudia las negociaciones o se aplica la teoría de los juegos a esta técnica y arte, debido a la gran presencia de autores formados dentro de esta expresión cultural del sistema jurídico del *common law*, distante y distinto del sistema jurídico latino.

Sin considerar esta apreciación y basándose en lo que Lewis llama precedente prominente —*saliency*—, que es el precedente que sobresale dentro de otros debido a determinada singularidad o aspecto, es que Luís Miguel Miller afirma que «[...] la vinculación de la existencia de la convención a la existencia de un precedente, aunque intuitivamente plausible, nos conduce directamente a un argumento teórico vacío de contenido»<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Lewis 1969: 77 y ss.

<sup>16</sup> Miller 2008: 75.

Ahora bien, sea cual sea la forma en que efectivamente fue creado un juego de participación conjunta, sea cual fuere el proceso fáctico que dio lugar a su existencia, lo cierto es que los juegos permanecen idénticos en su ser. Suponiendo que en lugares distintos se hubiera creado un juego en cualquiera de las formas señaladas, su creación no hubiera influido en su naturaleza. La convención de los individuos para participar e intervenir en él es independiente del mecanismo que crea. Dicho de otra manera, el acuerdo de voluntades es independiente del proceso o causa que le diera origen. La convención se independiza también de este momento transformándose en lo pactado. Lo convenido es lenguaje, es su expresión y sus reglas.

De la misma manera que en el lenguaje, la convención tiene forma y contenido, esto es, sintaxis y semántica. La forma de la convención es la estructura lógica de las proposiciones lingüísticas que la componen, así como la forma en que dichas proposiciones se interrelacionan. Por tanto, la forma de la convención es el lenguaje que la constituye. Exactamente igual sucede con el contenido de la convención, esto es, con su significado, que viene a ser el sentido de las proposiciones lingüísticas que la componen. Un análisis semántico de estas proposiciones que investigue su contenido conduce al establecimiento del concepto de la convención, es decir, de los contenidos de sentido que la configuran. Este análisis es necesario porque el ámbito óntico-práctico no es el proceso fáctico de su formación, sino el resultado del proceso. El ámbito es un acuerdo ya convenido, que es lo convenido y no una convención *in fieri*<sup>17</sup>.

Luego, la convención es independiente de los hechos, aunque estos la originen. Tal independencia se manifiesta en su realización, es decir, después de lo convenido. Sus resultados, acuerdos o realizaciones son independientes de la convención que ha sido diseñada por las partes, o los jugadores: es un nuevo hecho real y presente.

Por ello, el método propuesto para explicar la teoría de los juegos permite comprender el problema de la relación entre convención y realidad. Supongamos que a través de los años, con la participación cada vez más creciente de los juegos en el computador, desaparezca todo interés por el fútbol, el básquetbol o las bolitas, y esto suceda a tal punto que ya nadie en absoluto los practique. Es indiscutible que en esta eventualidad durante los próximos años la práctica de estos deportes o juegos será solo un recuerdo. Sin embargo, ello no quiere decir que las reglas que los sustentaban hayan desaparecido, ya que cada uno de dichos juegos no depende su existencia de su mayor o menor práctica, de su más intenso respeto y consideración, ni siquiera de su popularidad. Así, aunque pase el tiempo, cualquiera que esté bien informado podrá definir con precisión qué es el fútbol, el básquetbol o las bolitas. El hecho de que un determinado juego se practique o no, no altera en nada su «naturaleza».

---

<sup>17</sup> Robles 1988: 37 y 38.

Una prueba de ello es que algunos viejos juegos de conjunto aparecen de nuevo y se ponen de moda, tal como ocurre en el Derecho, ya que cualquier ordenamiento jurídico existente en el pasado es susceptible de ser definido atendiendo a sus reglas. Incluso, los regímenes jurídicos pueden ser entendidos en cuanto a sus propias reglas a través del tiempo.

Una característica muy singular de las convenciones en la teoría de los juegos es su carácter axiomático, ya que los jugadores están impedidos de imaginar otras formas de convenir o de ponerse de acuerdo, pues la teoría esencialmente busca demostrar que los problemas típicos del comportamiento económico son rigurosamente idénticos a las soluciones matemáticas de determinados juegos de estrategia. Por lo tanto, las convenciones son rígidas, autárquicas y matemáticamente exactas<sup>18</sup>. Lo cual no deja de ser una exageración, ya que algunas de las convenciones pueden, variar en razón de las culturas y los tiempos.

## 2. LAS CONVENCIONES Y LAS DECISIONES

La naturaleza de la convención es similar a la naturaleza de la realidad, al menos en el sentido básico de que ambas constituyen formas expresivas del ser, y no solo el hecho. La facticidad es una de las formas expresivas del ser, al igual que el ser lógico y el ser convencional, aunque estos no forman parte de lo fáctico, pues no constituyen un conjunto de hechos. El ser convencional subyace siempre al ser natural y al lógico.

Se ha querido distinguir las convenciones de las normas sociales, considerando a las primeras como regularidades arbitrarias e indeterminadas, pero a la vez estables en el comportamiento de los seres humanos. En tanto que las normas no lo son en el mismo sentido. La característica de la regularidad alude al hecho de que se trata de comportamientos observables, es decir, pueden ser empíricamente analizados. En tanto que la arbitrariedad e indeterminación emanan de la característica de solucionar conflictos, lo que supone que cada convención es solo una de las múltiples regularidades posibles en una situación social determinada<sup>19</sup>.

Toda convención es el resultado de una decisión o de un conjunto de decisiones, en virtud de la cual se establece el espacio y tiempo en que habrá de jugarse, ya que esta es una condición para que las reglas puedan aplicarse. Igualmente, en virtud de la decisión creadora del Derecho, del comercio o de la negociación, frente a una controversia se concreta el espacio de la acción jurídica, a través de lo que entendemos como la jurisdicción, la capacidad de las personas y las reglas de conducta.

---

<sup>18</sup> Poundstone 2006: 68.

<sup>19</sup> Miller 2008: 87.

Antes de establecer una convención, esta no existe y por consiguiente tampoco el juego ni el derecho. Una vez creada la convención, mediante la decisión o conjunto de decisiones, puede decirse que ha surgido un juego o un derecho cuyo carácter principal es configurar un marco de caracteres especiales, en el que la acción ha de desenvolverse necesariamente en la forma convenida si los jugadores pretenden, efectivamente, participar<sup>20</sup>.

La decisión no se identifica con la convención, sino que pertenece al último momento del proceso de su formación. Las diferentes formas de creación pueden reducirse a una sola, en el supuesto de creación de la convención de una sola vez, o entenderse como la «suma» de las decisiones individuales que tienen lugar durante el proceso de formación, como en el campo de la Economía, la demanda no es más que la suma de las demandas individuales. Es evidente que en este supuesto la decisión final o la de los últimos consumidores revalidan las decisiones anteriores; no las modifica en lo que dicen sino que las acepta y las incorpora. No obstante, una vez que la convención ha sido diseñada y por tanto convenida, la decisión no juega ya ningún papel, puesto que ella tiene características propias independientes de los momentos que la precedieron. La suma no es pues la yuxtaposición de las demandas individuales sino una nueva realidad.

También es posible que la convención sea modificada posteriormente, de la misma manera como se llegó a la primera: dando origen a una nueva. Esto se debe a que todo juego es el resultado de una decisión creadora, como lo es también el Derecho y las negociaciones, que son irrepetibles pues se dan en un tiempo y lugar diferente.

Cuando se llega a una convención se establecen las condiciones necesarias para realizar la acción, sea la acción del juego, la jurídica, la económica o la acción de los negociadores. La decisión está conectada de modo directo con la dinámica propia del juego. Un futbolista, por ejemplo, decide patear el balón en una determinada dirección y para ello efectúa la acción de lanzamiento. Para mejor comprensión, admitamos que no hay impedimento de otro jugador ni un *foul* en la acción. Toda acción es precedida por una decisión previa y a toda decisión le sucede una respuesta, o quizá la omisión de una acción. El sujeto que toma la decisión es el sujeto de la acción del juego. Pero junto al sujeto de la acción inmanente está el sujeto de la acción dirimente —en el caso del fútbol, el árbitro—, la cual es una acción propia del juego, esto es, perteneciente al mismo, puesto que la convención creadora del juego ha previsto su existencia para ordenar a los individuos dentro de un escenario.

En el Derecho y en las negociaciones también se producen un conjunto de decisiones que podemos precisar como endógenas o inmanentes, propias del juego mismo,

---

<sup>20</sup> Robles 1988: 37 y 38.

y otras que son dirimentes, pero que a diferencia de los juegos están también dentro de su estructura, ya que el Derecho y las negociaciones son también, aunque no solo, mecanismos de resolución de conflictos. Las decisiones dirimentes son propias de los órganos jurisdiccionales, como la de los árbitros, y en el caso de las negociaciones, la de las propias partes.

Cualquiera que sean las decisiones, estas no afectan a los juegos, como tampoco la convención propiamente dicha, la cual no es alterada, habiendo sido creada por voluntad de los individuos.

Las decisiones son parte inicial de la teoría de los juegos, ya que cada jugador debe adoptar una dentro de varias alternativas. Eso es precisamente lo que ayuda a entender la teoría. Si analizamos por separado las decisiones, veremos que sus componentes —información, precedentes, análisis y opciones— son similares al inicio de cualquier juego.

### **3. LAS REGLAS**

Ninguna negociación o juego puede entablarse si no hay reglas previas y si no se respeta un proceso metodológico propio. En el Derecho también se requiere de un mecanismo que ausculte la realidad y que logre la relación de los sujetos con miras a objetivos de equidad y justicia, lo que hace que las cosas sean más complejas, ya que la convención inicial creada por el legislador se completa progresivamente en la medida en que la sociedad en su conjunto la realiza, la respeta y la cumple.

En el derecho internacional es igual, con el añadido de que la comunidad internacional, concebida por la opinión y consideración de otros países, adquiere un referente estimulador o sancionador. Esto da lugar a que se vayan perfilando los elementos necesarios para generar nuevas reglas, normas o tratados entre las partes. En este sentido, el Derecho sería como un juego en el que los sujetos van generando, produciendo y enriqueciendo las reglas. Esta dificultad en el caso de la comparación entre juego y Derecho es obvia, ya que sería engañoso equiparar un orden de reglas creado de una vez por todas, como ocurre en la inmensa mayoría de juegos, con un sistema en el que la producción de decisiones que tienen por objeto la creación de nuevas reglas no se acaba nunca. Por lo general, en los juegos las reglas se mantienen inalterables, a pesar de que en el caso del fútbol la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) quiere alterarlas para agradar a las televisoras estadounidenses respecto del tiempo o en homenaje a la cultura del puntaje abrumador propio del básquetbol. El Derecho tiene mayor dinamismo y riqueza. En los juegos, las decisiones inmanentes no alteran la estructura sino que simplemente la aplican, mientras que las decisiones dirimentes poseen escasísima importancia. En cambio,

en el Derecho las decisiones jurídicas inmanentes, que producen la acción típica, no solo dan lugar a actos jurídicos sino que muchos de estos actos crean nuevas reglas, las cuales no solo completan el sistema sino que, en ocasiones, lo modifican o lo extinguen. Por otro lado, las decisiones dirimientes juegan en el ámbito jurídico un papel importantísimo, hasta el punto que algunos autores han sostenido que el orden jurídico es primordialmente un orden resolutorio de conflictos, es decir, de sentencias o jurisprudencia. Esta afirmación puede ser exagerada, pero no puede desconocerse la importancia de esta función intrínseca del Derecho, que corresponde a las decisiones dirimientes, sean estas jurisdiccionales o arbitrales. Este tipo de decisiones también completan el sistema, o lo transforman, por lo que hay que convenir que el mundo jurídico posee una probabilidad creadora mayor.

El análisis aquí realizado opera con una metodología basada en la realidad, pues solo de esta forma es posible apreciar el orden jurídico como una totalidad dotada de determinada estructura, que tiene su propia expresión cultural. Así, el sistema romano-germánico, dentro del cual se han diseñado los diferentes regímenes jurídicos latinoamericanos, posee rasgos culturales diferentes del sistema del *common law*, de tal manera que muchas de las reglas jurídicas, tanto en el Derecho sustantivo como adjetivo, son diferentes en ambos sistemas jurídicos. Por ejemplo, la declaración testimonial es prueba plena y absoluta en el sistema anglo-sajón, de tal manera que bastaría una declaración de parte para condenar a una persona, en tanto que en nuestro sistema jurídico esa es solo una prueba más. Por ello, muchos de los ejercicios o casos prácticos que muestran los textos de autores estadounidenses no son aplicables en nuestro sistema. Así, el ejemplo clásico de «el dilema del prisionero», no es un buen ejercicio para nuestra realidad jurídica, por ello proponemos ese caso práctico adaptado a nuestras características jurídico-económicas, como «el dilema del presidente atrapado» (ver tercera parte). En ese sentido, diferencias culturales que afectan al Derecho y las negociaciones, razón por la cual al aplicar la teoría a la ciencia jurídica o a la técnica de negociación deberá hacerse teniendo en cuenta la cuestión cultural del evento, así como de las partes que están interviniendo. Ello nos lleva a señalar los límites teóricos.

#### 4. LÍMITES DE LA TEORÍA

La teoría de los juegos es útil porque provee un modelo para precisar las cuestiones objetivas de una negociación y posibilita entenderla en la tarea de resolver un conflicto, conseguir metas comunes con varios otros individuos o para adoptar decisiones cuando se presentan varias alternativas.

La teoría puede constreñir una negociación si se insiste preferentemente en su absoluta racionalidad, en las condiciones materiales y objetivas, dándoles un peso

mayor del que realmente tienen. Tal rigidez ha calificado a la teoría como cínica y a los jugadores como egoístas. Sin embargo, existen situaciones en las que tal rigor puede ser inconveniente, pues en toda negociación fluyen elementos exógenos o extraños al proceso, como los intereses subyacentes, los precedentes históricos y los factores culturales. Por ello, es posible utilizar la teoría como un modelo abierto que involucre motivaciones humanas, resultado de decisiones libres de los jugadores o sujetos de la negociación.

El principio de la racionalidad que ha primado en la Economía y por ende en la teoría de los juegos ha comenzado a desmoronarse al contrastarlo con la evidencia de la vida real, que nos muestra la actitud de los individuos que no siempre se comportan racionalmente y que ha hecho surgir la llamada «economía del comportamiento», encuadrada en la realidad, ya que los seres humanos actúan también irracionalmente y con errores de cálculo.

Este comportamiento muestra decisiones erradas de las personas. La toma de conciencia de estas «irracionalidades» hizo florecer una enorme literatura sobre la racionalidad limitada, como los trabajos de Herbet Simon —*A Behavioral Model of Rational Choice*—.

Otro de los límites es la temporalidad. Los juegos tienen un lapso dentro del cual los jugadores articulan sus estrategias, incluso un juego estático como el squash o el frontón tienen un principio y un fin. Así, por ejemplo, la negociación para establecer una alianza estratégica empresaria o formular un contrato de *joint venture* es compleja y difícil de estructurar, pues es laborioso determinar los efectos de una alianza o asociación existente al principio del juego. Por otro lado, al final de la negociación se puede tropezar con dificultades similares para evaluar la preferencia de los jugadores o negociadores, ya que es difícil expresar cuantitativamente las expectativas futuras de los individuos en una relación basada en la confianza.

La realidad nos muestra una gran cantidad de suposiciones extras, las cuales a veces son discretas e imperceptibles, debido a que no es fácil apreciarlas, como es la condición de un jugador, sea que actúe libremente o por el impacto externo de presiones que alteren su racionalidad; la disponibilidad de información completa o incompleta del juego o la negociación; la presencia o ausencia de factores económicos monetarios tangibles; y, finalmente, la elección de una solución determinada, como los juegos que realizan las grandes transnacionales para conquistar mercados a través de operaciones de *dumping* o los estados en su imposición de políticas de subvenciones que mediante mecanismos de presión alteran o bloquean la racionalidad de los consumidores cuando no de los países.

Por ello, al momento de aplicar la teoría a las negociaciones —al Derecho o a la política—, deberá el operador hacer su propio análisis de sensibilidad; esto es, deberá

hacer ligeras variaciones en los parámetros u otras suposiciones de la teoría y observar su efecto en la solución del conflicto, en el logro de la meta o en la naturaleza de la decisión<sup>21</sup>.

En consecuencia, la teoría de los juegos es una técnica destinada a proporcionar un método para resolver conflictos o adoptar decisiones interactivas en situaciones conflictivas, en base a características objetivas de la situación enfrentada, pero que además tiene en cuenta la articulación de diferentes estrategias generadas por los intereses de los individuos involucrados. También sirve, como se ha dicho, para lograr objetivos compartidos y comunes de diferentes individuos racionales dentro de un mismo escenario y en el cual los intervinientes desconfían mutuamente o existe pugna entre ellos e, incluso, pueden ser capaces, con sus tácticas o movimientos, de engañarse mutuamente.

Es cierto que la teoría de los juegos se basa en un análisis matemático riguroso, por el sentido de darle una apreciación objetiva al conflicto o los propósitos y al desempeño racional de los individuos. A ello se debe su aplicación en la Economía; pero no impide que pueda ser aplicada al ámbito del Derecho, en el de las negociaciones o la política, desde que hay coincidencia de intenciones y similares propósitos disciplinarios.

En cualquier juego los individuos toman una decisión sabiendo que los demás también lo están haciendo y que el resultado será básicamente a partir de todas las jugadas que han hecho tales sujetos.

La racionalidad está presente, como prerrequisito, en toda la teoría y ello permite conocer cuáles son las decisiones que adoptarán los jugadores frente a determinada jugada; incluso cuando se hacen movidas engañosas, pues la otra parte puede contabilizarlas y establecer una cadena de razonamiento que dibuje la conducta del mentiroso y sus posibles nuevas jugadas.

Aunque concebir individuos con razonamiento lógico perfecto es una ilusión, como cualquier otra cosa perfecta, se supone que tienen un conocimiento y comprensión de las reglas y un referente histórico en la memoria que les permite recordar todas las jugadas anteriores y la conducta de las partes. Por ello, en las relaciones comerciales y de inversión entre estados que han tenido confrontaciones bélicas, una de las partes —especialmente el antiguo agresor— busca eliminar o cambiar los textos de historia para que el país receptor o nuevo mercado acepte con simpatía sus productos o inversiones.

Justamente dicha situación hará que un jugador racional jamás pierda la oportunidad de volver a dominar o conquistar de nuevo al país anteriormente sometido

---

<sup>21</sup> Shubik 1996: 23.

—aunque se cambien con frecuencia los modales—, ya que si alcanzó una posición sojuzgadora en algún momento histórico y ahora la vuelve a tener bajo otros medios, no la va a querer perder pues ello sería una jugada irracional. Lo lógico es consolidar el esfuerzo por llegar de nuevo a un mercado y conquistarlo definitivamente. Al igual que en el ajedrez, un jugador racional que va a mover su peón jamás dejaría de comer al alfil contrario si lo tiene al frente y nunca caería en la trampa del otro, a menos que juegue con su nieto y lo que intenta es hacerle creer al niño que sabe jugar. Pero ello es una expresión de amor y el amor es la expresión máxima del desprendimiento y renunciamiento sin condiciones, mas no en las relaciones racionales como son las comerciales, económicas y políticas, ya que la racionalidad exige consolidar posiciones y obtener el resultado propuesto para beneficio de la empresa dominante o del Estado con una coyuntura de poder significativa. La racionalidad está en conocer todas las opciones lógicas posibles, las reglas y las anteriores jugadas, situaciones, límites y pautas de la otra parte.

La teoría nos permite ilustrar y concluir que el resultado de una negociación depende no solo de la buena articulación de la estrategia sino, también, de lo que haga la otra parte y eso es una admisión racional.

## 5. LA CUESTIÓN ÉTICA Y MORAL

En el desarrollo de la teoría de los juegos, como en el de las negociaciones, está presente la preocupación ética de los sujetos, los objetivos y propósitos, así como el de la aplicación de las tácticas. Con frecuencia se indaga el límite de lo correcto desde el punto de vista ético. La cuestión adquiere mayores dimensiones cuando se la esboza en el campo comercial, político o el de las negociaciones económicas internacionales.

En medio de esta indagación surge una paradoja: la gran mayoría de los individuos en los juegos señalados anteriormente tienen formación académica en el campo de la ética normativa a partir, incluso, del estudio de los clásicos y de los valores religiosos. Tal vez ello es así porque la distinción entre el marco teleológico y deontológico no facilita a una persona a decidir correctamente, pues el referencial ético normativo no está diseñado para decisiones definitivas. Inducen, más bien, a una situación conflictiva entre las personas bajo el pretexto de creer que nuestra manera de pensar y actuar es mejor que la de otra persona.

La rigidez de la teoría y su aplicación axiomática empujan a los sujetos a actuar con absoluto egoísmo. Así, por ejemplo, en el caso clásico del dilema del prisionero, se empuja al jugador a ponerse en un lugar fuera de la ley, sin ética y carente de escrúpulos morales, que se enfrenta a un adversario igualmente implacable. Y es que la teoría versa sobre el concepto de utilidad, que no tiene nada que ver con quien va a la

cárcel o con ganar mucho dinero, pues aquella —la utilidad— es una idea abstracta que puede entenderse como los «puntos» a los que aspiran los jugadores<sup>22</sup>.

La definición de la cuestión parece estar, entonces, en la búsqueda del equilibrio, entre la tendencia humana al egoísmo, contra el sentido y espíritu de la solidaridad, la honestidad y reciprocidad. Para ello hay que mirar la decisión en un horizonte dado de tiempo y en la publicidad del gesto o la actitud, ya que el corto plazo nos impide ser altruista, y la discreción o silencio de este tipo de conducta obstaculiza ver el buen ejemplo del bondadoso y crear así un escenario de equidad y justicia.

La teoría de los juegos es una estructura abstracta, un modelo para apreciar y conocer situaciones dentro de la esfera racional, de tal manera que tiene aplicación en las ciencias sociales, en tanto se cumplan sus requerimientos básicos. Ello permitirá conocer el egoísmo y la nobleza. Veamos un ejemplo: asumamos que somos un jugador que interactúa con  $n$  jugadores y nuestra utilidad depende de que procedamos con egoísmo o con nobleza. Si accionamos en el primer caso obtenemos una ganancia de 100, pero si lo hacemos noblemente solo obtendremos 50, es decir, una diferencia de 50. Quiere decir que, independientemente de lo que hagan los otros jugadores, mi opción por el egoísmo me significaría 50 más; pero el resto soportaría un castigo o pérdida que podría representar más de los 50 que estoy ganando, aunque claro está en cuotas individuales pequeñas, ya que el costo total sería asumido por los demás.

La teoría de los juegos posibilita conocer y analizar el altruismo y la generosidad con independencia de sus consecuencias, sin tener en cuenta los beneficios y los costes de tal conducta. En cambio, el criterio de la utilidad o el de la especulación recomendará una negociación entre los jugadores que los lleve al resultado que tenga en consideración las mismas circunstancias en las que se encuentran. En caso de que los jugadores no cumplan el trato, la teoría apelará a un órgano del Estado —el Poder judicial— que lo haga cumplir.

La opción por la bondad es más fácil practicarla si entendemos que su beneficio o utilidad se obtendrá siempre en el largo plazo. En el corto plazo los costos de cualquier decisión son mayores, sea en el ámbito laboral, comercial o empresario, ya que no se ven las ganancias en el largo plazo. Ello se entiende mejor cuando apreciamos el mensaje de algunas religiones que prometen el premio y la recompensa si no en este mundo, en el más allá, en la eternidad.

En muchos juegos, además, hay que considerar los efectos secundarios y los inmediatos, aunque algunos dirán que como no es posible calcular lo que ocurrirá en el largo plazo, es mejor aprovechar lo que está a la vista.

---

<sup>22</sup> Poundstone 2006: 242.

Muchas personas que se centran en el axioma costo-beneficio no consideran adecuadamente los efectos de las vinculaciones y los precedentes. Hay ciertos actos que son simplemente malos y ninguna ecuación costo-beneficio puede justificarlo, como por ejemplo la igualdad en la afectación tributaria sin importar las excepciones en razón de la incapacidad o limitación física de las personas en un Estado que no ofrece la seguridad social universal.

Finalmente, un factor que limita la abundancia de los actos nobles es que el propio criterio valorativo de la solidaridad, la honestidad y la reciprocidad rechazan cualquier divulgación o conocimiento visible, pues el referente moral es que los actos bondadosos no deben ser publicitados. La referencia bíblica es: «Que tu otra mano no conozca lo que hiciste con la otra». Tal vez si la bondad se hiciera más expuesta o con mayor marketing a lo mejor propiciaría que otros jugadores repitieran la misma acción, incluso por un interés de ser reconocido socialmente. Las personas están dispuestas a sacrificar algo, pero solo hasta cierto límite: el de ser desconocido y olvidado puede ser un costo desalentador.

De repente el ascetismo del perfecto bondadoso sea poco aconsejable, así como el absolutismo racional de la teoría de los juegos, que refleja los valores y la ética de los que la aplican. De tal manera, los juegos serán una consecuencia de la moral de quienes la usan.



**Tercera parte**  
**Casos prácticos**



## EL MÉTODO DE CASOS

La discusión de casos es una metodología efectiva para comprender el mecanismo de las negociaciones y la teoría de los juegos, ya que posibilita confrontar las estrategias y tácticas de las negociaciones con la práctica, propiciando un entrenamiento y preparación técnica. Para ello es necesario conocer previamente los elementos teóricos y básicos, su posterior articulación y la consiguiente utilización para adoptar decisiones.

La gran aceptación que ha tenido el método de casos se debe, sobre todo, a la posibilidad de llevar al aula o a la sala de conferencias una situación hipotética, permitiendo a los participantes adquirir una vivencia muy cercana a la del mundo real.

Un caso, por lo general, es el relato de una situación de la vida real, identificando personas involucradas, empresas o instituciones, con especificación de la información en poder de los mismos actores. Generalmente se plantea una situación problemática o de duda que debe ser resuelta mediante una decisión.

Algunas veces se ha criticado que con el método de casos no se puede abarcar el mismo número de temas en tiempo similar a otros métodos y, además, lleva a admitir todas las posibles soluciones sin optar por ninguna en particular, desvaneciendo determinadas categorías o principios teóricos. Esto puede ser cierto, pero es más significativo señalar que lo que se aprende afrontando un problema queda claramente comprendido y es más difícil de olvidar.

En este método, el profesor y los alumnos juegan roles y deben seguir un procedimiento para conseguir los objetivos del aprendizaje, así como el contraste entre la teoría y las hipótesis de trabajo con la situación práctica, real. Por eso, es conveniente conocer el procedimiento, así como los roles de cada uno de los participantes.

### ROL DEL PROFESOR

En el método de casos, a diferencia de lo que ocurre cuando se aplican otras metodologías, el expositor o profesor juega más bien un papel pasivo. Sus intervenciones

se limitan a guiar la discusión, cuidando de resumir lo que se discute y evitando conflictos, repeticiones o discusiones bizantinas.

Dado que los participantes son quienes tomarán las decisiones y llegarán a conclusiones, el profesor se convierte casi en un participante más, estimulando con sus intervenciones las decisiones y orientando las mismas cuando se apartan sustancialmente de los temas que se propone analizar.

Uno de los aspectos en los que el profesor centrará su atención es propiciar que todos los participantes expongan sus puntos de vista. Muchas veces una persona o un grupo pequeño de personas que sostiene un punto de vista discrepante con el de la mayoría ha podido modificar las opiniones del grupo. El profesor debe evitar que una persona monopolice las discusiones o imponga su personalidad, utilizando su prestigio o cualquier otro aspecto para influir en el grupo; de modo que se ponga en peligro la toma de decisiones basadas en el análisis lógico.

En otras oportunidades, el expositor puede limitarse a ser un simple espectador, asignando la dirección de los debates a alguno de los participantes. Ello proporcionará al grupo la oportunidad de manejarse solo, como le correspondería hacerlo después en su empresa o con su cliente. De esta forma, los participantes asimilan mejor las técnicas de manejo de grupo.

Según las circunstancias, el profesor asignará determinados papeles o roles a los alumnos, poniéndoles en el lugar de una de las personas involucradas en el caso. Ello se debe a que se considera que de esta forma los participantes podrán comprender mejor y compenetrarse más con los problemas que vive la persona representada y esbozar su defensa o posición con mayor vehemencia.

## **ROL DE LOS PARTICIPANTES**

Los participantes o alumnos en la universidad —o en un programa de adiestramiento que utiliza el método de casos— son invitados a vivir la experiencia que se relata en cada situación. Con este método, la responsabilidad del aprendizaje es delegada en los participantes. Son ellos quienes deben prepararse adecuadamente para tomar parte en las discusiones que seguirán en la sala de clases y arribarán a las conclusiones que se derivan de este intercambio de opiniones. Para ello es necesario seguir las siguientes pautas:

- Leer con detenimiento y en profundidad el material entregado. El material está conformado por los casos que contiene esta tercera parte.
- Hacer un examen cuidadoso de su contenido, buscando los datos que se consideren relevantes para tener una clara idea del problema.

- Analizar la situación con otras personas, a fin de hacer un trabajo grupal. Formar, así, un criterio y adoptar una decisión en base a los puntos de vista e intereses heterogéneos de los integrantes.
- Identificar alternativas de acción y examinar las ventajas de cada una.
- Escoger la alternativa que con el menor costo y tiempo resuelva el problema.
- Hacer un resumen de lo analizado y exponerlo con claridad en el aula.

Por regla general, los participantes han tenido formación y experiencias diversas. Esto es beneficioso en la discusión de un caso siempre que ellos comprendan que pueden enriquecer sus conocimientos aprovechando los de otras personas, tal como ocurre en la vida real. Se enfatiza en escuchar los puntos de vista de los demás a fin de comprenderlos y valorarlos.

Está comprobado que si los participantes, después de haber preparado individualmente el caso que les fuera señalado, son asignados a pequeños grupos de cuatro a seis personas, los resultados son mucho más beneficiosos.

## **PROCEDIMIENTO PARA ABORDAR UN CASO**

Si bien cada profesor tiene una forma particular de abordar un caso, hay algunos puntos comunes que nos permiten proponer una forma didáctica de hacerlo:

- Definir el problema. Este es el paso más importante y difícil. Dado que generalmente no se dispone de toda la información que es deseable, a veces se confunde el problema principal con uno secundario o con la manifestación de un síntoma. Por ello, se recomienda que se estudien detenidamente los datos proporcionados, separando la información importante de la secundaria y jerarquizando lo que está relacionado con el problema principal. Esta tarea exige leer repetidas veces el caso; la primera, para tener una idea general de su contenido y las posteriores para profundizar en el mismo a la luz de la teoría.
- Someter a prueba nuestra primera interpretación del problema o los problemas principales. Para ello es útil separar la información trascendente de las impresiones, las cifras, las opiniones, las observaciones y los comentarios. También es útil verificar la fuente de la información, particularmente cuando se trata de juicios emitidos por personas que se vean o puedan verse afectadas por las decisiones a tomarse.
- Estudiar el medio ambiente en el que se desenvuelve la situación planteada. La dimensión de la operación, su posición relativa, su imagen entre las partes, competidores, proveedores, consumidores, distribuidores, en el mundo financiero y las esferas gubernamentales. Estudiar el medio ambiente externo

e interno donde actúan los sujetos de la operación. Estos aspectos proporcionarán un marco de referencia dentro del cual podamos identificar alternativas aceptables.

- Estudiar los factores que han contribuido a la existencia del problema y los efectos que este ha tenido o puede tener. Establecer quiénes son afectados, en qué forma, en qué proporciones o montos, en qué lugares, y en qué momentos.
- Enunciar todas las alternativas de acción tendentes a superar la situación en estudio, en forma exhaustiva y mutuamente excluyente —que cada una sea diferente de la otra, sin puntos comunes—. Para un mejor ejercicio conviene desarrollar el mayor número de alternativas.
- Verificar las implicancias de cada alternativa, evaluando las ventajas y desventajas de cada una. En algunas oportunidades, estas alternativas podrán cuantificarse y en otras solo se podrá hacer un análisis subjetivo.
- Comprobar la compatibilidad de cada alternativa con el objetivo de la operación en estudio y del medio ambiente en que se desenvuelve. Examinar las implicancias de cada acción en el largo plazo. Verificar los compromisos que implica.
- Recomendar un procedimiento basado en el análisis anterior.
- Exponer en forma clara la solución y la estrategia internacional que se debe abordar.

## DISCUSIÓN DE CASOS

Cada uno de los seis casos que a continuación se detallan tienen por finalidad poner en práctica los conocimientos expuestos en los capítulos contenidos en libro. Están tomados de la vida real y sirven para afirmar los conceptos expuestos sobre negociaciones y teoría de los juegos. Brindan una metodología para enfrentar conflictos o adoptar decisiones frente a varias alternativas.

Todos los ejemplos son un reflejo de la realidad latinoamericana. Así, el caso «El teléfono amigo» hace posible introducirnos en el tema de las negociaciones, particularmente en las consideraciones expuestas en el primer y segundo capítulo.

El ejercicio «Risas y lágrimas» permite aplicar las estrategias, tácticas y técnicas de negociación y en consecuencia desarrollar los conceptos del tercer capítulo, así como en el cuarto capítulo. El caso «La batidora» posibilita apreciar las características de una negociación destinada a resolver conflictos.

La segunda parte del libro, Teoría de los juegos, puede articularse a través de los casos «El dilema del Presidente atrapado» y «La cantante peluda». El último caso, «Negocios, corrupción y ética», enfrenta al estudiante al dilema de eficiencia, eficacia y ética.

## EL TELÉFONO AMIGO

El presente caso busca entrenarnos en la tarea de comprender los intereses de la otra parte, a fin de apreciar la dimensión y énfasis de la cuestión en discusión. Existen dos personajes: el madrugador y el olvidadizo. Cada uno recibirá por separado una hoja de instrucciones confidencial. Los pasos a seguir son:

- Leer con detenimiento la hoja de instrucciones.
- Buscar argumentos sólidos para el rol que estamos asumiendo.
- Cada sujeto tiene una carga emotiva fuerte y se siente defraudado.
- Póngase por un momento en los «zapatos del otro» y trate de comprender su actitud.
- Detalle al final cuáles han sido los aspectos que se negocian.

### INSTRUCCIONES PARA EL MADRUGADOR

Últimamente, usted viene pasando por momentos difíciles en el trabajo y por grandes períodos de soledad. Para complicar las cosas, su madre está realmente enferma. Esto hace que se sienta mal y descorazonado. Sin embargo, piensa que sus amigos están para ayudarlo en lo necesario, ya que siempre le han dicho que puede confiar en ellos. Infelizmente, no es así, ya que en la gran ciudad cada quien mira sus intereses particulares.

Una de esas noches de inquietud llamó a Felipe, un viejo amigo. Lo telefoneó muy tarde, cerca de la medianoche, cosa que normalmente no lo haría, pero lo hizo pues estaba realmente deprimido y precisaba hablar con alguien que tuviera oídos para entender lo que está pasando. Para su sorpresa, su amigo le contestó el fono fríamente y sin mostrarle ningún interés ni inquietud. A pesar de sus frustraciones entendió que era tarde y que quizá él también tenía sus problemas, pero se trataba de una necesidad urgente. Usted se sintió más preocupado, ya que en el pasado le hizo grandes favores y lo desilusiona profundamente saber que su amigo Felipe no estaba

disponible cuando usted más lo necesitó. No es pedir mucho, al final de cuentas usted quiere expresar este estado de cosas que se sintetizan en:

- Que su amigo no ha sido solidario con usted justo cuando más lo necesitaba.
- Que siempre estuvo disponible para su amigo y amigos que considera deben ser prioritarios.
- Que su amigo no le está dando mucha atención.

### **INSTRUCCIONES PARA EL OLVIDADIZO**

Gracias a la intervención de una persona, un antiguo vecino, usted y su amigo van a tener una reunión, ya que siente que una vieja amistad se ha deteriorado solo porque una noche no logró dar suficiente atención a Carlos, el madrugador. Así, usted y su amigo van a conversar sobre su mutua relación, ya que tiene un gran concepto de la amistad. Cada vez que ha podido ha invitado a sus amistades a las frecuentes reuniones que celebra en su casa, incluso a Carlos y otros compañeros y vecinos a quienes ha ayudado. En los últimos tiempos, usted ha estado muy ocupado en el trabajo, incluso quedándose en la oficina hasta muy tarde y trabajando en los finales de semana. Está realmente agotado, ya que entre su oficina, los trajines de la casa y la educación de sus hijos no le dan tregua para el ocio. A pesar de todo ello siempre que puede intenta hacer un espacio y tiempo para hablar con Carlos, quien está pasando por momentos difíciles.

Carlos le ha telefonado tarde de la noche hace unos días, despertándolo. Es verdad que usted intentó oír lo que él decía, pero el hecho es que estaba muy cansado. En general, ha venido haciendo lo posible para ayudar a las personas, especialmente los amigos, los compañeros de trabajo y a los colegas de la promoción del colegio. Por ello cree que a veces su amigo es demasiado carente, exigente y solo cree que él tiene problemas. Al final, su amigo no es ningún bebé.

## RISAS Y LÁGRIMAS

El presente es un caso práctico que puede servir como ejercicio de negociaciones o de conciliación y mediación. Pueden intervenir como máximo seis personas, las cuales asumirán los roles de partes en conflicto, de observadores o de conciliadores. Cada grupo deberá actuar ciñéndose a las reglas de las negociaciones, así como a las normas y procedimientos de la mediación y conciliación, en su caso.

El rol de conciliador o mediador es propiciar que las partes lleguen a un acuerdo negociado. De tal manera que la persona o grupo que asuma este rol deberá leer todos los detalles y particularmente las hojas de instrucciones de las personas involucradas. Su tarea consistirá en detectar los intereses a través de preguntas y recabar información acerca de cuestiones personales a ser apreciadas para suscitar que las partes en conflicto logren un acuerdo.

Las partes en conflicto recibirán una serie de instrucciones comunes, a fin de que conozcan la situación general y el ámbito en el que se desenvuelve.

Josephine y Felipe, que son los personajes del caso, serán los que realizarán directamente la negociación. La intervención del conciliador es para propiciar el procedimiento.

Los observadores a su vez anotarán cuidadosamente los intereses y las cuestiones detectadas durante las reuniones. Asimismo, apreciarán el procedimiento y el cumplimiento de los principios básicos de las negociaciones. De igual manera, de ser posible, evaluarán a cada una de las partes para ser discutida al final de todo el ejercicio.

### **INSTRUCCIONES PARA TODAS LAS PARTES**

Josephine tiene 35 años, ha sido educada en un buen colegio y realizó estudios universitarios. Está casada con Felipe, quien tiene 50 años y es abogado y negociador. Hace un año, a causa de una seria discusión, Josephine abandonó el hogar conyugal y se fue a la casa de una amiga fuera de la ciudad, donde se quedó durante dos meses,

y aunque después regresó, la pareja nunca superó el episodio, ya que constantemente Felipe le reprochaba y le cuestionaba aquella ausencia.

Sin embargo, hace seis meses se reconciliaron y sin dejar su departamento alquilado anteriormente Felipe pasó una corta temporada con Josephine. Fruto de ello quedó embarazada. Ahora le plantea un aporte económico sostenido y significativo.

Felipe insiste en que su ejercicio profesional le impide comprometerse a pasar mensualmente más de US\$ 400, ya que debe enfrentar el alquiler de su departamento y del estudio jurídico que comparte con otros dos socios. Ambos inmuebles están ubicados en el centro de la ciudad. Expresa que Josephine debería pensar en trabajar en un nuevo y mejor empleo, pues estima que tiene la capacidad y fuerzas para abrirse paso laboralmente

Josephine se ve ante la disyuntiva de tener que buscar una nueva posición. Lo cual significa mayores obligaciones. De volver a emplearse, deberá pagar a alguna persona que le ayude en las tareas domésticas y en la atención de su hijo, con lo cual a su juicio su trabajo no le significará rédito económico alguno, con el descuido natural de darle menor atención a su hijo.

Expresa que con el dinero que Felipe se compromete a pasarle mensualmente, solo puede afrontar los gastos básicos. Ambos desean divorciarse de mutuo acuerdo y no tienen intenciones de llegar a un enfrentamiento judicial, pero el problema de los alimentos ha empeorado sensiblemente la relación entre ellos y sus abogados les aconsejaron negociar directamente o entrar en un proceso conciliatorio.

## **INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA FELIPE**

A usted no le va muy bien en la profesión porque la recesión económica nacional y el empuje de los nuevos profesionales han generado mayor competencia. Realmente no cuenta con dinero seguro como para darle más a Josephine y a su hijo. Piensa, además, que ella está muy cómoda en la que era su casa y que no es buena administradora y no tiene experiencia a pesar de sus estudios, y que le haría bien trabajar y enfrentarse con la dura realidad del país. A usted le dolió mucho el abandono del hogar de hace un año, pero aunque lo considera algo superado, piensa que en esos meses salió y se divirtió con alguien, pues ella es una chica simpática, bonita e inteligente.

No quiere ir a juicio porque cree que eso afectaría a ambos, y aunque es probable que un juez le fije una cuota más alta, calcula que máximo sería US\$ 600, ya que sus ingresos oscilan en los US\$ 1.500. Sería muy difícil que la sentencia sea más de US\$ 800, debido a que la jurisprudencia al respecto nunca superó el 50% de los ingresos totales del esposo.

No le gusta hablar de dinero con Josephine porque ella solo sabe reclamar, pero sí está dispuesto a ayudar a su futuro hijo. Quién sabe en qué cosas se puede gastar la

plata su esposa. Además, usted sospecha que ahora ella, igual que usted, está saliendo con alguien o tiene alguna amiga que le llena la cabeza en su contra y, como lo de la tenencia y las visitas no está definida legalmente, no sabe a qué atenerse.

Por otro lado, usted sabe que el padre de Josephine ha sido ascendida en su puesto de trabajo, y que su nueva remuneración asciende a US\$ 250 mensuales. Por lo tanto, cree que sería razonable pasar una pensión mensual no mayor de US\$ 400, ya que ella no tiene que atender los compromisos sociales, que usted como profesional debe asumir. Además, está pensando en inscribirse en una maestría para contrarrestar la dura competencia profesional del medio. Así, podrá alcanzar un mayor nivel y mejores ingresos en alguna empresa privada o en un banco.

### **INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA JOSEPHINE**

Usted está realmente asustada por la situación. No se imaginaba la afección anímica que ello le ocasionaría. Quería separarse pero no se siente preparada para enfrentar todo sola y con un niño por venir. Usted está cómoda en su trabajo pero extraña a su esposo, que siempre estuvo de su lado.

El departamento, la alimentación, la salud y la ropa de un niño le demandan gastos que superan los US\$ 500 mensuales. El departamento en el que vive está en un edificio de clase media que exige gastos comunes de mantenimiento, asumidos por los residentes bajo pena de ser incluidos en la lista de morosos en el lobby del edificio.

Un abogado amigo le aseguró que en un juicio de alimentos obligarían a Felipe a pasarle quizá hasta US\$ 600 por mes. Pero usted siente que él es hombre y lleva las de ganar en un juicio, debido a que será difícil probar sus ingresos y porque además muchos de sus compañeros de universidad ahora son abogados.

Sabe que Felipe no anda bien en su profesión y que quiere a su hijo, pero no tiene ni idea de lo que significa hacerse cargo de un niño recién nacido y de una casa, ya que nunca lo hizo; él solo le daba la quincena para los gastos. Sabe, además, que él está saliendo con una jovencita alumna de la facultad y seguro se gasta fortunas en ella, mientras usted tiene que cargar sola con todo. Como dice una amiga suya —divorciada también y con mucha experiencia—, tiene que sacarle a Felipe más de lo que él le ofrece, porque la situación es muy injusta y es con usted con quien tiene un vínculo matrimonial.



## LA BATIDORA

El presente es un caso de negociación frecuente entre dos personas que tienen una controversia: el comprador o consumidor y el vendedor. La mayoría de pequeños conflictos son como este, con interés económico no significativo, pero que perturban el diario vivir de los ciudadanos.

Cada una de las personas que realizan el ejercicio tendrá una hoja de instrucciones confidencial y abordarán el caso de la siguiente manera:

- Cada participante leerá únicamente la hoja de instrucciones que le corresponde según el rol asignado.
- Después de leerla se tomará quince minutos para preparar su esquema de negociación: intereses, objetivo, lugar. Cuidará de fijar el mínimo y máximo de cada objetivo.
- Al iniciar la negociación cuidará del procedimiento detallado en el capítulo II.
- Arribará a acuerdos viables, objetivos y prácticos.
- Los acuerdos serán expuestos al aula y el profesor o conductor analizará los resultados en base a los intereses subyacentes.

### INSTRUCCIONES PARA EL AGENTE COMPRADOR

Usted quiere hacer la devolución de una batidora que compró en una tienda hace un tiempo. El precio pagado por el aparato era óptimo, pero después de llevarla a su casa y de usarla unas cuantas veces, ha notado que tenía un defecto o estaba mal ensamblada. Simplemente no tritura todos los ingredientes, solo aquellos que se encuentran en el fondo. Fuera de eso, a usted le agrada el aparato: es silencioso, bonito y fácil de limpiar. Pero, de la manera como está, es inútil y por eso usted quiere su dinero de vuelta. Además, su esposa se queja que no le sirve para nada.

Sin embargo, usted ha perdido la factura de compra y botó la caja del aparato a la basura hace una semana. Pero dos cosas son incontestables: la batidora fue comprada

en aquella tienda y no funciona bien. Hasta donde usted conoce, la tienda tiene una política de devoluciones. Usted ya devolvió otros productos en el pasado y obtuvo el reintegro del dinero sin problemas.

### **INSTRUCCIONES PARA EL AGENTE VENDEDOR.**

Su trabajo atañe lidiar con personas desatentas, por lo general, que desean devolver mercancías y obtener un reembolso de la tienda. Usted es el único funcionario encargado de este sector en el período en que trabaja, aunque la tienda tenga otros funcionarios que cuidan de este asunto en otros períodos. La tienda normalmente es benevolente con relación a las devoluciones, ya que las mercancías puedan ser revendidas, siempre y cuando el embalaje esté intacto, o devueltas a los fabricantes, por lo que el comprador debe presentar la factura en el plazo legal después de la compra.

Por otro lado, la mayor parte de las personas que no cumplen estos requisitos quieren engañar a la tienda con aparatos que ellas mismas han malogrado. Es increíble cómo las personas engañan.

La persona que se está acercando a usted está cargando una batidora —sin caja—, que fue parte de una promoción especial que la tienda hizo hace unas semanas. Estas batidoras no pueden ser devueltas al fabricante ni pueden ser revendidas si hubieran sido usadas. Eso constaba expresamente en la promoción de ventas.

Por la primera vez desde que empezó a trabajar en la tienda —hace tres meses—, en esta semana usted sobrepasó el valor destinado por la gerencia a los reembolsos, gracias a un colega que lo sustituyó mientras usted hacía una llamada telefónica aceptó una devolución sin factura. Por eso, usted no aceptará la devolución de esta batidora. Tanto peor.

## EL DILEMA DEL PRESIDENTE ATRAPADO

Aunque se le adjudica al matemático canadiense Albert William Tucker el ejercicio de teoría de los juegos denominado «El Dilema del Prisionero», expuesto en una conferencia en la Universidad de Stanford y recogido después por Philip Straffin, su precedente histórico está en el libro de Herodoto. Este relata la reunión conspirativa de Darío y los nobles contra el emperador persa y su posterior suspensión por el temor de que uno de los asistentes los delatara. Entonces, Darío señaló que si nadie lo hacía, él lo haría, sugiriendo que sin dilación fueran todos al palacio y mataran al emperador.

Este ejercicio se tornó clásico y es de referencia obligatoria en todos los libros de teoría de los juegos para explicar los conceptos de equilibrio o de simetrías, así como las estrategias que se articulan en situaciones límites cuando se dispone de información plena, completa o perfecta.

Con frecuencia, las personas, los clientes de un abogado, las empresas e incluso los estados se ven atrapados en un dilema que va creciendo en la medida que una de las partes desconoce, presume o sospecha del poder, situación o posición de la otra, ya que el problema se agudiza cuando hay una interdependencia en las decisiones de cada una de ellas. Cuando las partes deben realizar movimientos en base al mayor conocimiento o no de lo que saben pueda hacer la otra es que el escenario del juego estará marcado por la estrategia que cada una de ellas elija seguir, mala o peor.

Este ejercicio permite conocer las posibles ventajas en una negociación, en la cual los sujetos tienen un claro conflicto de intereses. La búsqueda de la armonía en un conflicto de intereses y la convergencia posibilita satisfacciones comunes por encima de posibles sanciones o restricciones.

En el último decenio del siglo XX un escándalo involucró al Presidente estadounidense Bill Clinton y a una practicante de Derecho, llamada Mónica Lewinsky, proporcionando un escenario adecuado para recrear este juego de un número finito de movimientos, en donde los sujetos involucrados tienen una información completa de la situación y conocimiento mutuo, pero están frente a un dilema de decisiones.

Aunque el terreno de las decisiones es variado, el dilema esencial es siempre el mismo, al igual que en la duda de Hamlet: «Ser o no ser, esa es la cuestión», confesar o no confesar, ese es el dilema al decidir.

En base a esta percepción de la realidad es que el lector podría asumir la función de un fiscal que busca aclarar un escándalo suscitado por una conducta impropia en el famoso salón oval de la Casa Blanca y empezar a aplicar la teoría de los juegos.

Ubiquemos a los dos personajes, en dos salas diferentes y aisladas, de tal manera que no se vean entre sí. Las preguntas las recibirán a través de una pantalla de TV; sin embargo, ni Clinton ni la señorita Lewinsky podrían ver ni escuchar las preguntas y absoluciones que se haga a cada uno de ellos, de tal manera que no tendrán conocimiento de las respuestas del otro.

Para iniciar un proceso de *impeachment* se necesita demostrar que el Presidente ha cometido perjurio y ha inducido a mentir a la aparentemente ingenua practicante de Derecho. Entonces, se les podría plantear la siguiente pregunta: «¿Ustedes tienen dos alternativas: confesar que tuvieron relaciones impropias o no confesar?»

La posibilidad de ser procesado y de eventualmente ser dimitido dependerá de la respuesta del Presidente, así como lo que diga la practicante.

El Presidente Clinton tiene un cuestionamiento de credibilidad, ya que inicialmente negó haber tenido cualquier tipo de relación con la practicante de Derecho. Según los cálculos más serios, el margen de confianza o desconfianza es de un 10% de diferencia. En tanto que otros estiman que el margen es del 20%. Pero, por otro lado, también existe la sospecha de que la señorita Lewinsky esté mintiendo solo por despecho y con el afán de ganar fama.

Un cuadro sobre la forma en que las respuestas incidirán en la determinación de conocer si el Presidente mintió al país o no, y de allí concluir su posterior procesamiento, es el siguiente:

- Si Clinton y la señorita Lewinsky callan y mantienen silencio absoluto sobre la respuesta, entonces pierden un 10% del actual nivel de credibilidad.
- Si Clinton calla pierde 30% del nivel de confianza y si Mónica, al mismo tiempo, confiesa, solo pierde el 5% de credibilidad.
- Si Clinton confiesa y al mismo tiempo Lewinsky calla, el primero pierde el 5% y la segunda el 30% del nivel de credibilidad.
- Si el Presidente y la practicante confiesan al mismo tiempo, entonces pierden cada uno el 20% de su credibilidad.

Sin embargo, recordemos que está de por medio un enjuiciamiento y que si uno gana el otro perderá, en consecuencia, cada uno de ellos se hallará tentado de lograr una utilidad máxima individual, lo que se logrará a expensas del otro. Ambos han

vivido una relación íntima, pero que no había trascendido. Lo que ahora está en cuestionamiento es saber si mintieron cometiendo perjurio y eso, en el sistema procesal del *common law*, es inmensamente grave, ya que basta la declaración testimonial de una de las partes para dar por terminado un proceso y condenar al otro.

En base a los antecedentes y el cuadro propuesto es posible elaborar una respuesta definitiva, teniendo en cuenta que hay que maximizar las circunstancias, pensar racionalmente y mantener una naturaleza competitiva de la interacción. Su conclusión será el destino del Presidente.

	Los dos no confiesan y mantienen silencio	No confesar	Confesar	Confesar simultáneamente
Clinton	-10%	-30%	5%	20%
Lewinsky	-10%	-30%	5%	20%



## LA CANTANTE PELUDA\*

Los conceptos de la teoría de los juegos podrán ser recreados a través del presente ejercicio, en el cual se plantean dos estrategias distintas que deberán culminar en un contrato.

Se entregan dos hojas de instrucciones confidenciales para cada uno de los equipos negociadores, conformados entre tres y cinco participantes. Se seguirán las siguientes pautas:

- Cada equipo analizará las instrucciones durante veinte o treinta minutos, cuidando de aplicar los ítems expuestos en los capítulos VIII y IX.
- Posteriormente, el equipo de la Filarmónica y el de Iusintellectus discutirá durante cuarenta minutos.
- Habrá un receso de diez minutos para que cada equipo reajuste sus tácticas y analice la experiencia inicial.
- Finalmente, ingresarán a una última sesión para llegar a un acuerdo, para lo cual dispondrán de otros cuarenta minutos como máximo.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA EL ASESOR DE LA SOCIEDAD FILARMÓNICA

Usted ha ingresado a trabajar como asesor de la Sociedad Filarmónica hace solamente tres meses. Hasta el momento las cosas le han ido bien, pero la negociación con el abogado de Katia Manzur será su tarea más importante. Usted quiere asegurarse de que su jefe, el director artístico, José Francisco Martell Pérez, esté complacido con el resultado.

Como buen negociador ha recolectado la siguiente información:

- La Sociedad Filarmónica es una institución presidida por Paola Madueño y fue establecida en un área principal metropolitana. Como la mayoría de

---

\* El presente caso práctico es una creación colectiva del autor y los alumnos de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quienes asistieron al primer curso de Negociaciones que se impartió en dicha casa de estudios.

las compañías de ópera, esta es una entidad no lucrativa financiada por una combinación de venta de entradas, donaciones de fundaciones y empresas e ingresos de un fondo modesto. Generalmente, el balance es equilibrado después de cada año, con una asistencia razonablemente buena en el Teatro Municipal y con la capacidad de dos mil asientos. Los precios de las entradas van de US\$ 18 a US\$ 55.

- Se ha programado una presentación de la ópera *Carmen* para iniciarse en tres semanas. Esta producción está programada tres veces por semana, durante seis semanas. Algunas semanas atrás se anunció los nombres de todos los actores, excepto el del rol principal. A pesar de que no se conoce ampliamente la situación, la causa era que la soprano Romy Ortiz, que se esperaba cantaría el rol principal, se quebró la pierna. La Sociedad Filarmónica no ha sido capaz de hallar ninguna otra buena soprano que esté disponible para las fechas de la presentación. Dos de las más conocidas están grávidas y una posible suplente está desolada porque el novio se fugó. La soprano Giovanna Vélez, contratada para el rol secundario (con un salario de US\$ 14.000) tiene una buena voz, pero es relativamente nueva en la ópera profesional y claramente le falta la experiencia necesaria para desempeñar bien el rol principal. La Sociedad Filarmónica obviamente está en una situación delicada. La cancelación de la ópera resultaría en la pérdida de cientos de miles de dólares y el silencio de muchas cantantes.
- Afortunadamente, Katia Manzur, una soprano distinguida a pesar de tener una avanzada edad y sobrepeso, llamó al director artístico inmediatamente después del anuncio de los nombres de los actores, para preguntar si había alguna posibilidad de que ella cantara el rol principal. Hasta el momento, José Francisco Martell la había mantenido alejada, con la esperanza de hallar una soprano más joven para el rol principal. Desafortunadamente, esto parece imposible ahora y el director artístico repentinamente está muy desesperado por contratar una buena cantante.
- Katia Manzur ha cantado varias veces para la Sociedad Filarmónica durante varios años. La última vez que lo hizo fue en un rol secundario de *Carmen* y recibió US\$ 12.500. Cuatro años atrás, en la cumbre de su carrera de canto, la Sociedad Filarmónica le pagó US\$ 22.000 por desempeñar el rol principal en *Carmen*. Esta suma fue vista como extremadamente alta en aquel entonces, justificada solo porque Katia Manzur estaba en la cumbre de su carrera y porque tenía un atractivo extraordinario, que ahora ha sido atropellado por el calendario. Por otra parte, durante los últimos cuatro años, la inflación y la creciente popularidad de la ópera, han casi duplicado los salarios de las estrellas máximas de la ópera.

- La Sociedad Filarmónica, por una cuestión de política interna, generalmente no hace pública la compensación de sus actores. Sin embargo, con el propósito del contrato se le ha dado acceso a los montos de salarios pagados en años recientes por los roles principales y secundarios en la ópera *Carmen*.

	Rol principal	Soprano secundaria
Cinco años atrás	\$14.000	\$7.000
Cuatro años atrás	\$22.000	\$8.000
Tres años atrás	\$17.500	\$9.000
Dos años atrás	\$21.000	\$12.500
Año pasado	\$25.000	\$12.000
Este año	¿?	\$14.000

- A pesar de que los casos particulares varían, como regla general la Sociedad Filarmónica tiende a seguir la práctica de pagar a los cantantes principales, en óperas de este tipo, casi el doble del monto recibido por los cantantes de roles secundarios.
- En general, como las actividades de la Sociedad Filarmónica no son lucrativas, necesita mantener los costos de las presentaciones tan bajos como sea posible. El lleno de la ópera en promedio por año es generalmente 85%. Este es también el punto de equilibrio. Por supuesto, también existen presentaciones con lleno completo, pero el promedio real es de 85%, con una desviación estándar de alrededor de 5%. Cualquier porcentaje menor al 80% ocasionaría que la Sociedad Filarmónica pierda US\$ 50.000 o más. Un lleno de 50% o 60%, aunque apenas se puede concebir, sería un verdadero desastre. Esta clase de aspectos financieros probablemente explican porque Katia Manzur ha tenido tan pocas ofertas recientemente para roles principales. Mientras que su voz generalmente se mantiene bien, la mayoría de sociedades operísticas son reacias a arriesgar incluso una pequeña probabilidad de un día sin asistentes.
- Este año, la soprano original Romy Ortiz contratada para el rol principal tenía que haber recibido US\$ 30.000. En vista de la situación de emergencia y el gran deseo del director artístico José Francisco Martell Pérez para contratar a Katia Manzur, los directores de la Sociedad le han autorizado a ofrecerle hasta US\$ 45.000 si fuera necesario. Si ella desea más de eso, la Sociedad tendrá que usar a la neófita soprano secundaria, Giovanna Vélez, en el rol principal y esperar que milagrosamente se ponga a la altura de la ocasión. Probablemente usted le pagaría algo menos que el doble de sus honorarios de US\$ 14.000 por esto, y ciertamente no más de US\$ 28.000. Usted debería también tener en cuenta el impacto adverso potencial sobre futuros contratos con otros actores,

si es que un honorario inusualmente alto para Katia Manzur se hiciera de conocimiento público.

- José Francisco Martell Pérez apuesta por Katia Manzur. A pesar de que ella es mayor para este rol, el director cree que con un maquillaje apropiado, un buen juego de luces y algo de suerte la cantante podría desempeñarse bien. En cualquier caso, hay muy pocas alternativas. Como van las cosas, el anuncio tardío del rol principal podría afectar adversamente las ventas de entradas.
- Ahora tiene que preparar su estrategia y las jugadas necesarias para ganar el partido.

### **INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA EL ABOGADO *IUSINTELECTUS***

Usted es un profesional que acaba de integrarse como socio en un estudio de abogados especializado en derecho intelectual. Katia Manzur ciertamente no es una cliente muy importante, pero usted quiere realizar un buen trabajo en esta primera tarea como socio, especialmente porque tiene interés en expandir la experiencia de su estudio en cuestiones autorales y poder actuar en toda América Latina.

José Francisco Martell, uno de los socios del estudio de abogados, recién le presentó ayer a Katia Manzur, quien es una soprano, de edad, con una bella cabellera castaña, que todavía puede lanzar un buen do de pecho, especialmente para su edad. Durante sus conversaciones con ella usted ha recolectado la siguiente información:

- Ella no ha tenido un rol principal en los últimos tres años y su popularidad ha estado declinando. La Sociedad Filarmónica, con la cual ha cantado varias veces a lo largo de años, tiene una producción de *Carmen*, que se iniciará en tres semanas. Cuando la Sociedad Filarmónica anunció algunas semanas atrás los nombres de todos los participantes en la ópera, excepto el del rol principal, Katia Manzur se puso en contacto con el director artístico para preguntar si había alguna posibilidad de que ese papel estuviera vacante. Se reconoce que el rol principal generalmente es un premio para una soprano joven. Sin embargo, Katia conoce esa pieza muy bien y la ha cantado con éxito varias veces. Ayer la Sociedad Filarmónica le informó que ellos podrían estar interesados en contratarla para que actúe en el rol de Carmen. Se ha fijado una reunión para hoy día, en la cual usted, como abogado se reunirá con el asesor de la Sociedad Filarmónica para articular el juego de opciones líricas.
- La Sociedad Filarmónica es una institución establecida con un gran prestigio. Como la mayoría de las compañías de ópera, esta es una organización no lucrativa financiada por una combinación de venta de entradas, donaciones de fundaciones y empresas e ingresos de un fondo modesto. En la mayor parte de

los casos, la Sociedad Filarmónica tiene un balance equilibrado durante el año, con una asistencia más o menos buena en el Teatro Municipal. Los precios de las entradas van de US\$ 18 a US\$ 55. La obra *Carmen* está programada para seis semanas de duración, con tres presentaciones por semana.

- Katia Manzur desea este rol desesperadamente. Podría señalarle un retorno real y le daría una buena oportunidad para aspirar a un papel importante en un próximo programa especial de televisión sobre la ópera. El especial de televisión le pagaría US\$ 45.000 y probablemente posibilitaría otros trabajos donde ella pudiera cantar. Ella estaba muy emocionada al saber del posible interés de la Sociedad y así se lo había mencionado a su colega Cinthia Mongylardi, a quien le dijo que lo importante es obtener este trabajo y que el monto de la compensación sería de una importancia secundaria. Ella le dijo que estaría dispuesta a cantar gratis esa parte de la ópera, excepto que por razones de orgullo profesional, reputación y el potencial impacto sobre futuros contratos, sería mejor obtener el mayor monto posible de honorarios.
- El pago que ha recibido Katia Manzur durante los últimos dos años en roles secundarios en óperas de este tipo ha sido entre US\$ 10.000 y US\$ 18.000. Cuatro años atrás, cuando ella estaba en la cumbre de su carrera, recibió US\$ 22.000 por el rol principal en *Carmen*. Desde entonces, debido a la inflación y la creciente popularidad de la ópera, el monto pagado a cantantes de primera casi se ha duplicado. Katia Manzur reconoce, sin embargo, que no puede contar con presentaciones totalmente llenas de gente ni con mucho entusiasmo juvenil.
- El año pasado, la joven soprano inexperta Claudia Perich, que cantó el rol principal para la Sociedad Filarmónica, recibió más de US\$ 24.000. La última vez que Katia Manzur cantó para la ópera fue hace poco más de un año, en un rol secundario de *Carmen*, por lo cual recibió US\$ 12.500 y buenos comentarios del exigente crítico de arte Juan José Ballón Rosselló. A pesar de que es difícil generalizar, los actores en roles principales en óperas de este tipo reciben generalmente el doble de lo que reciben los cantantes de roles secundarios.
- Una de las preocupaciones de la ópera es la cantidad de espectadores que puede atraer el desempeño de Katia Manzur. Se dice que la Sociedad Filarmónica tiene un promedio de 85% de aforo del teatro durante el curso del año, pero muchas presentaciones tienen lleno completo. Por otra parte, si se tiene una presentación sin mucha asistencia, esto podría descalabrar financieramente el presupuesto anual. Esa es una de las razones por la que usted piensa que Katia Manzur ha recibido pocas ofertas de roles recientemente. Mientras que su voz generalmente se mantiene fuerte, ella ha tenido unos cuantos días mediocres,

lo cual no era común cuatro años atrás. Si sus presentaciones generaran un lleno de 50% o 60%, casi seguramente que este sería su último rol principal. De hecho, cualquier cosa debajo del 80% probablemente conduciría hacia ese resultado.

- Usted es un profesional que sabe articular los elementos de la teoría de los juegos de tal manera que sabrá calcular su primera jugada o hacer que el asesor de la Sociedad Filarmónica la haga primero. Además, debe calcular cuáles son sus posiciones y posibles resultados, ya que el éxito de su estrategia dependerá de la forma en que la plantee al otro jugador.

## ÉTICA Y NEGOCIACIÓN

En la profusa referencia histórica de la corrupción explícita que remeció al Perú y América Latina, a través de algunos de los videos que dejó el gobierno de Alberto Fujimori, se encuentra el video N° 864, etiquetado como «Diálogo con chileno - oficina», de fecha 8 de enero de 1998, que fue transcrito por el Congreso de la República del Perú el año 2000.

### TRANSCRIPCIÓN

A continuación se detalla una reunión sostenida entre tres personajes: Vladimiro Montesinos Torres, que representa el poder político; un intermediario o lobbista Daniel Borobio Guede; y el gerente general de la transnacional Lucchetti, Gonzalo Menéndez.

Para hacerlo más ágil algunos diálogos y comentarios han sido suprimidos, por ser intrascendentes con el objetivo de demostrar los aspectos éticos, el resto respeta la transcripción efectuada por el Congreso de la República del Perú.

MONTESINOS:— Un gusto en conocerlo.

MENÉNDEZ:— Encantado de conocerlo.

MONTESINOS:— Señor Borobio.

MENÉNDEZ:— Me agrada su arbolito. Para mí es un agrado conocerlo, doctor, le agradezco muchísimo su gentileza de recibirme y tener la oportunidad de conocerlo.

MONTESINOS:— De igual manera. ¿Cómo lo trata el Perú?

MENÉNDEZ:— A mí el Perú, tengo que distinguir, si me permite, frente a su pregunta. Yo le diría que el Perú como todo, me trata bien, yo me he sentido en lo personal o con mi mujer cuando he venido solo, muy grato el Perú, por muchas razones.

Entrando más en detalle, alguna gente del gobierno, como he tenido la suerte de conocer bastante al ministro Camet, a quien, naturalmente le hecho presente sistemáticamente nuestra molestia y desazón por el proceso vivido, me ha permitido conocerlo aparte de que creo que es un excelente ministro, por lo menos así

lo demuestran los resultados económicos de Perú, que son los mejores de América Latina en el año 1997. Yo creo que es un tema muy importante de destacar, es un país. Este país es el menos afectado por la crisis asiática de toda América del Sur. Y eso a veces no se percibe tan claro adentro como se percibe afuera.

Entonces, yo le diría que la gente que ha tenido la suerte de conocer, el ambiente general ha sido positivo. Yo le diría que profundamente ingrato ha sido la actitud de este miserable, disculpe la expresión pero...

MONTESINOS:— Sí, sí, sí.

MENÉNDEZ:— A referirse a personas en un país ajeno. El señor Andrade, con su corte ¿no es cierto? de personeros que medran y circulan en torno a él, y naturalmente un sector de la prensa que sigue su agua por distintos intereses. Eso ha sido muy ingrato.

Ahora, efectivamente desde octubre, en particular, me ha sido poco grato. Pero en resumen, yo le diría entrando directamente frente a su pregunta. Nosotros nos sentimos cómodos en el Perú, y digo nosotros con Merardo Luksic. Hemos venido a este país, creemos en este país, creemos en su presente y creemos en su futuro.

La verdad que estamos profundamente asombrados, profundamente desazonados, desolados, impresionados de la bajeza con que se nos ha tratado, se nos han dicho monstruosidades, falsedades, un lenguaje que honestamente en mi país no estamos acostumbrados ni a utilizarlo ni por cierto a recibir en que se dice mentiras.

Y, bueno, eso ha sido muy ingrato y consecuentemente nosotros llegamos con mucho optimismo, llegamos, ustedes deben saber, tenemos fuertes inversiones en Perú, y digo nosotros.

MONTESINOS:— Aparte de la planta que tiene, ¿qué otras inversiones tiene usted?

MENÉNDEZ:— Somos los dueños del Banco del Sur donde tenemos un *joint venture*, doctor, con el grupo financiero español, el tercero más grande del conglomerado del Banco Central Hispano, y además invitamos al Hong Kong Shanghai Group, que es primero en el mundo y que también es accionista del Banco del Sur.

BOROBIO:— Ahí estuvo Alfonso Bustamante, está todavía.

MENÉNDEZ:— Está todavía, lo dejamos en la Presidencia, en realidad era de él y un grupo de otras personas, le compramos.

La verdad es que nosotros llegamos al sistema financiero peruano por una cosa desafortunada en el banco y después lo conformamos con el Banco Libertadores, le pidió dinero al Banco O' Higgins de Chile, le pidió al ING y no le pagó y al final nos tuvimos que hacer cargo del banco, un escándalo que hubo en la financiera y nos quedamos finalmente con la institución.

Junto con ello nosotros somos las principales empresas en Chile de manufacturas de cobre, somos los dueños de Madeco y de todo el sector del aluminio y el sector del plástico, y lo mismo tenemos en Argentina.

En Perú somos los dueños de Indeco, accionistas controladores mayoritarios de Indeco y de Perú Plastic y por añadidura somos muy aficionados a la minería, somos del grupo privado minero más grande del país. A Dios mediante y con el mazo dando, vamos a ser el quinto grupo minero del mundo cuando terminemos el proyecto de alambre en Chile, del cobre fundamentalmente, y creamos una compañía que se llama Canaconda Perú.

Hemos apostado fuerte a Perú, a su gobierno, a lo que ustedes han hecho. Este país, no sé, está designado acá el peruano después de estar 25 o más años.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Pero la verdad que yo vine por primera vez a Perú en 1974, casi coincidente con el tema de (ininteligible), el famoso (ininteligible). Desde ahí por distintas circunstancias pasé dos o tres veces y la verdad que el país...

MONTESINOS:— Estaba en picada.

MENÉNDEZ:— Estaba en picada.

Era una cosa (ininteligible). Este país, a fines de la década del 50, tenía una situación económica que era dos y picos veces mejor el ingreso per cápita que el chileno.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Esa situación se hizo exactamente, porque obviamente no ayudó mucho en esta comparación de un gobierno de Alan García, que fue el desastre más grande que le pudo pasar.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Unido a ello tuvieron otra lacra horrorosa que fue el terrorismo, una cosa impresionante. La verdad que fue una cosa magnífica, el gobierno ha erradicado fundamentalmente el terrorismo. Evidentemente delincuencia hay, podrá haber el narcoterrorismo, pero es una cosa mínima.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— No había nada más, una cosa tremenda. Y el último atisbo del terrorismo, ¿no es cierto?, que fue la toma de la Embajada del Japón lo solucionaron de manera magistral, casi superior al rescate (ininteligible), que era un paradigma en materia de rescate de rehenes tomado por un grupo de extremistas y la verdad que la operación Chavín de Huántar, donde usted tiene un mérito destacado.

MONTESINOS:— El señor Presidente.

MENÉNDEZ:— Y no lo digo sólo yo, lo dice el Presidente de la República, el señor Fujimori, lo declara don Nicolás de Bari Hermoza Ríos, a quien tuve la oportunidad de leer su libro, se lo regalé a mi cuñado que es Almirante de la Armada de Chile y la verdad que estábamos con un tremendo optimismo, con una tremenda fe, con una tremenda confianza en Perú.

Este es un país que lo tiene todo para salir adelante. Evidentemente que es un proceso largo, es un proceso difícil, muchas veces la gente no comprende esto, nosotros lo vivimos también en Chile, pero claramente va en una senda de progresos y nos hemos encontrado con esta situación absurda y que para mí tiene explicaciones muy claras. Nosotros somos el pato y la (ininteligible).

MONTESINOS:— Así.

MENÉNDEZ:— El señor que quiere ser candidato presidencial y quiere aglutinar a la oposición y no se da cuenta en su responsabilidad política de las consecuencias que tiene para el Perú, porque esto no es un problema de la planta de Luchetti, tiene capacidad de entender que esto es un problema de inversión.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— No sólo al conglomerado más grande de Chile y uno de los más grandes de América del Sur, nosotros tenemos nuestras compañías matrices en Nueva York y en Londres con accionistas institucionales de Europa y Estados Unidos; por lo tanto, está tocando a la bandera negra, ¿no es cierto?, a la calavera y las líneas cruzadas que es una bandera muy poderosa.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Y este país que fue estigmatizado por el mundo financiero, que después de todo lo que ustedes han hecho, el gobierno del Presidente Fujimori empieza a restablecer la respetabilidad en los círculos financieros, renegocia con el Fondo, etcétera, etcétera, lo digo yo que le he prestado 850 millones de dólares a su país.

Yo soy Presidente del Banco Latinoamericano de Exportaciones, que no tiene nada que ver con el grupo (ininteligible), es una cosa personal.

MONTESINOS:— Su Presidente, sí.

MENÉNDEZ:— Y este individuo en su irresponsabilidad, no se da cuenta que incluso está poniendo en juego aquello, a pesar de que él hace declaraciones a más de un cúmulo de falsedades diciendo que él respeta las inversiones extranjeras. Yo no lo creo, porque a la gente se le conoce por sus hechos y no por sus palabras.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Y además como este hombre viene y aquí me permito hacer juicio de la experiencia de mi vida en estas cosas híbridas y poco clara que es la sociedad, el cristianismo, la democracia cristiana, no se sabe si realmente creen en la economía de mercado, pero tienen ese concepto de izquierdismo; entonces, para mí es muy preocupante.

Pero este caballero se va a encontrar con una sorpresa, porque esto ya es un problema para nosotros de principio fundamental y nosotros hemos invertido, como le digo, doctor, en Chile, en Argentina, en Paraguay, en Uruguay, en Brasil y en Perú y no nos vamos a dejar avasallar por un personaje de la calaña que es...

Que, además, cito una reunión en la cual actúa y festina la reunión del día 19, después de que el día 16 de diciembre lo aprueba el Consejo limeño por más de los dos tercios. Según me han dicho la gente nuestra que estuvo ahí, como los señores Francesco, se reían mientras hacían esta farsa de conteo de votos.

Pues, bien, nosotros, le reitero, venimos con optimismo y nos fue muy bien.

MONTESINOS:— Pero se ha encontrado con este obstáculo.

MENÉNDEZ:— Nosotros al año tomamos la decisión de construir una fábrica, ya la fábrica que estamos construyendo...

MONTESINOS:— Sí, ya la he visto, que está casi concluida.

MENÉNDEZ:— ... queda chica.

Cuando nosotros estábamos pensando comprar, y estuve a punto yo de colocar la orden en junio por una nueva línea a los suizos de (ininteligible). Obviamente, después de lo vivido, estamos en un compás de espera. Nosotros hemos dado trabajo.

MONTESINOS:— Dígame una cosa, ¿usted conversó con el señor Camet sobre este tema?

MENÉNDEZ:— Sí.

MONTESINOS:— ¿Qué cosa dice el señor Camet? ¿Qué le recomendó?

MENÉNDEZ:— El señor Camet, obviamente, está viendo las implicancias que esto tiene.

MONTESINOS:— Él comprende la importancia de la inversión extranjera.

MENÉNDEZ:— Absolutamente, absolutamente, por dos razones:

Uno, porque es un hombre inteligente y la comprende; y dos, porque además está en el Ministerio que tiene la obligación de comprender este tipo de situaciones. De tal manera que me ha ayudado mucho.

Y yo he estado en una reunión con el Primer Ministro, con el Ministro de Industria y con él ayer, la verdad que ya habrá la oportunidad de hablar de nuestras preocupaciones con el señor Presidente.

MONTESINOS:— Él está al tanto de estos problemas.

MENÉNDEZ:— Esta oportunidad de estar con usted para mí es muy importante, para expresarle en definitiva, nosotros hemos cumplido con la ley de manera irrestricta, a lo mejor puede haber un problema puntual chico, que papelito acá, cosa que hemos revisado y no es así.

MONTESINOS:— Que puede ser subsanable.

MENÉNDEZ:— Nos han creado comisiones especiales, nos han pedido cosas que no están contempladas en la ley. Dije yo: «hagámoslo, no importa». Entonces, los abogados nos decían: «esto no, no importa».

Después de este largo proceso, parándonos la fábrica en la tercera semana de octubre, llegamos al día 16 de diciembre. Lo aprueba este Consejo: 25 votos, 5

estuvieron por la demolición, 5 por pedir mayores antecedentes y 2 se abstuvieron. Maciza mayoría.

Estos señores que hablan de democracia, esos señores que critican o los critican ¿no es cierto?, y que también criticaron al gobierno del General Pinochet un día, bueno, en definitiva, nosotros hemos tomado una decisión absoluta: hemos cumplido con la ley, hemos ido mucho más allá de la ley; aquí se mueven otros intereses.

Yo no me meto en la política interna. Este señor legítimamente apoderado, porque así es la democracia, no necesariamente los mejores tienen las pretensiones de llegar y llegan, de llegar a ser Presidente o abrir la coalición de oposición. Ése es su problema, pero no es el mío, y no tiene por qué a mí, por Camet.

Porque como este señor visualiza que ahí hay aderezo, ¿no es cierto?, y dice: la empresa constructora de J. J. Camet está metido, por lo tanto está Camet, está el gobierno, ¿no es cierto? En nuestros países lamentablemente siempre hay un sesgo de xenofobia.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— O sea, hasta en eso es ignorante el chileno, ¿no es cierto?

Nosotros también lo tenemos. Tenemos un pelotudo, cojudo, como dicen ustedes, en Arica de alcalde que con el Chinchorro hace muchas imbecilidades.

Entonces, esto tiene dos cositas simpáticas: la ecología, los Pantanos de Villa, que se han convertido en una cosa magnífica, maravillosa, un santuario enorme.

MONTESINOS:— De la noche a la mañana.

MENÉNDEZ:— De la noche a la mañana, en circunstancias que yo me digo, lo conocí, y créame que sin perjuicio...

BOROBIO:— Ah, de los orígenes de los Pantanos de Villa.

MENÉNDEZ:— ...de la parte verde. Si me permite, (ininteligible) un poco porque he venido chocando mucho, hoy día en el Colegio de Ingenieros, con el Presidente de la Corte Suprema, ayer con la señora Fiscal de la Nación, donde he tenido una excelente acogida. Porque, sabe, es tan distinto porque cuando me cuentan el origen de los Pantanos de Villa es tan agradable, es tan fácil cuando uno tiene la verdad y va con la justicia.

Yo no vengo a pedir nada especial. Yo lo único que digo: él, que nos hace declaraciones públicas, con fondos públicos ¿no es cierto?, de que no cumplimos la ley, él era el que no cumple la ley, y eso también hay hacérselo presente.

Porque hemos llegado a un límite en que no aceptamos más. Y si hay que gastar millones, los vamos a gastar. Yo lo único que quiero, como lo dije a don Daniel ayer, yo quiero una guerra corta, sangrienta y decisiva, como se gana las batallas.

(Risas.)

MONTESINOS:— ¿El abogado de ustedes es el doctor Valle Riestra, o un pool de abogados?

MENÉNDEZ:— Nosotros armamos un equipo, en el cual el rol fundamental en nuestros recursos ante los tribunales, porque llega un minuto en que no hay nada más que hacer, lo juega el doctor Valle Riestra con el doctor Aníbal Quiroga, a quienes —supongo— usted los ubica, conoce; nos han dado excelentes referencias de ellos y estamos muy contentos.

Junto con ellos está el estudio Roselló, de Rafael Rosselló, que es abogado nuestro desde años de la compañía y de algunas, de otras nuestras compañías. Hemos incorporado al estudio Echecopar, al doctor Vásquez, Renato Vásquez, que ellos son también abogados nuestros del Banco del Sur.

MONTESINOS:— ¿Quimper?

MENÉNDEZ:— Alberto Bustamante y la doctora Chozama Sima, de un estudio; sin perjuicio del Estudio Roselló y los apoyos pocos que podamos dar nosotros desde Chile con nuestros abogados.

MONTESINOS:— Claro.

MENÉNDEZ:— Hemos presentado hoy día un recurso de amparo.

MONTESINOS:— Ah!, ya han presentado la acción de amparo ante el Poder Judicial.

MENÉNDEZ:— Hoy, hoy.

MONTESINOS:— ¿Quién está firmando, Valle Riestra o...

MENÉNDEZ:— Está firmando Aníbal Quiroga.

MONTESINOS:— ¿Contra el alcalde?

MENÉNDEZ:— Contra el alcalde, contra la municipalidad, contra el alcalde, contra Chorrillos también, porque es parte del proceso.

Y después presentan otro recurso mañana porque nos está provocando un daño. A nosotros nos hicieron parar, por ejemplo, en el momento en que el pozo que estamos haciendo en la recepción del trigo, tenemos que tener dos bombas para sacar el agua porque no nos dejaron echar el concreto. Entonces, corremos el riesgo de que no saquemos el agua y que nos puedan hasta hundir.

Después va una hábeas data, va a pedir el vídeo del escándalo ¿no es cierto?, de la información y una serie de otros procedimientos jurídicos.

Yo no soy abogado, doctor, no lo capto muy bien. Yo lo único que he dicho, con la defensa de nuestros legítimos derechos vulnerados y conculcados, yo quiero que le den con todo y en todos los frentes. Tenemos un penalista, es el doctor Ugaz.

MONTESINOS:— José Ugaz.

MENÉNDEZ:— José Ugaz, porque aquí disparan y dicen muchas falsedades; entonces, no sé, uno viene y dice cómo yo me voy a quedar impertérrito que me basuree.

BOROBIO:— Creo que le va a poner una acción penal a ellos por falsificación de planos.

MONTESINOS:— ¿A quién? O sea, la municipalidad.

BOROBIO:— Sí, Blume lo ha denunciado.

MONTESINOS:— Blume no sabe eso.

La denuncia va a ser la Fiscalía.

BOROBIO:— (ininteligible) días.

MONTESINOS:— No, no, nosotros (ininteligible)

MENÉNDEZ:— Bueno, en lugar de sentar (ininteligible) y bueno, que lo haga.

Yo quiero que haga cosas, que siga metiéndose en su mentira.

MONTESINOS:— ¿Blume ha declarado que puede ser una denuncia penal?

BOROBIO:— Sí, no sé si lo declaró pero lo hizo por (ininteligible)

MONTESINOS:— ¿Y el señor Camet lo ha conectado con el señor Jaime Yoshiyama?

MENÉNDEZ:— No, la verdad que el señor Camet me mencionó a un señor...

MONTESINOS:— ¿Vicente Silva?

MENÉNDEZ:— Ese, señor.

MONTESINOS:— Vicente Silva.

MENÉNDEZ:— Sí. Yo conversé con el señor Silva para que se preocupara del tema de algunos medios puntuales que él dijo tener contacto, y yo no tengo por qué dudar.

BOROBIO:— Bueno, tuve una reunión con Jaime también.

MENÉNDEZ:— Yo le voy a explicar.

BOROBIO:— Ya.

MENÉNDEZ:— Esto fue antes de ayer que yo lo conocí a este señor.

MONTESINOS:— ¿A Vicente Silva?

MENÉNDEZ:— A Vicente Silva, donde me pidió una entrevista para el día de ayer fue ¿no?

BOROBIO:— Ayer habló conmigo.

MENÉNDEZ:— No, no eso me quedó claro, en la tarde. Lo que pasa es que yo parto desde temprano, llegó en la mañana con el señor Yoshiyama a quien yo no conocía. Él los llevó.

MONTESINOS:— ¡Ah! ¿Vicente Silva los llevó?

MENÉNDEZ:— No, el señor Camet jamás me habló del señor Yoshiyama. Llegó, el señor Silva me presentó al señor Yoshiyama.

MONTESINOS:— Ya.

MENÉNDEZ:— Le dije mucho gusto, yo entiendo que usted fue ministro de Energía o algo así. Sí, me dijo, doctor, la verdad no quise cometer el mal gusto de preguntarle usted fue candidato que perdió contra este gallo, Andrade.

MONTESINOS:— Ya.

MENÉNDEZ:— Y la verdad que estuvo 20 minutos conversando. Mencionó que creía era importante mover y aglutinar a las fuerzas políticas del Cambio 90, ¿creo que se llama?

MONTESINOS:— Sí, Cambio 90.

MENÉNDEZ:— De Cambio 90 y él iba a tratar de trabajar ese aspecto. Eso fue lo que me dijo.

MONTESINOS:— ¿Y le hizo ese ofrecimiento?

MENÉNDEZ:— Me hizo ese ofrecimiento.

Me dijo, yo le dije que en materia de política interna no me meto. Yo, naturalmente que cualquier esfuerzo de apoyo a lo que es justo es bienvenido. Le expuse lo mismo que le acabo de exponer a usted, de que el señor Andrade tendrá que asumir la consecuencia de sus actos. Se retiró, me quedé yo con el señor Silva y apareció un periodista Rafael Hidalgo, de...

MONTESINOS:— De *Caretas*.

MENÉNDEZ:— Yo le dije, ¿usted es de *Caretas*? Sí.

Me dicen que usted nos puede ayudar. Sí, claro que tengo la obligación de decirle que esto se va a ver antes de que se leyera en el *Caretas* de hoy día.

MONTESINOS:— Claro, porque...

MENÉNDEZ:— Salió el *Caretas* de hoy día, no sé que le digo.

MONTESINOS:— Lógico.

MENÉNDEZ:— Entonces, le dije lo que he visto antes. Me da la sensación de que no es muy ecuánime. Me dijo que el señor dueño o director tiene, además de tener una hija media ecologista.

BOROBIO:— Media no, del todo.

MONTESINOS:— (ininteligible)

MENÉNDEZ:— Dijo que era muy pro Andrade realizando el siguiente comentario, además no sé por qué está por Andrade porque nunca ha recibido nada de Andrade positivo. (ininteligible) pero a mí lo que me interesa es cómo me puede instruir algo (ininteligible). Solamente dijo: «Mire, mañana va a salir un reportaje más o menos mal». La verdad que se equivocó en esto porque era una bazofia el reportaje. De tal manera que yo instruí a Francesco hoy día cuando ya supe esto que sí, que este señor, que ya es periodista, me dijo: «Bueno, qué acciones concretas va a hacer para ayudar porque, sino...».

MONTESINOS:— Ya.

¿Hidalgo no se presentó independientemente de Vicente Silva ni de Jaime Yoshiyama?

MENÉNDEZ:— No, no, no. Lo trajo...

MONTESINOS:— Sí. Ah, Vicente Silva trajo a Hidalgo, ¿junto con Yoshiyama?

MENÉNDEZ:— No, no, no. Ya se había retirado Yoshiyama.

MONTESINOS:— O sea, llegó primero Vicente Silva. Primero habló Vicente Silva con usted recomendado por el señor Camet.

MENÉNDEZ:— Un día antes.

MONTESINOS:— O sea, ¿el señor Camet le dice que va a hablar con usted Vicente Silva?

MENÉNDEZ:— Vicente Silva.

MONTESINOS:— ¿Vicente Silva va con Jaime Yoshiyama?

MENÉNDEZ:— No, no, no. Primero hablé solo yo.

MONTESINOS:— Primero usted habla con Vicente Silva.

MENÉNDEZ:— Primero me reúno solo con mi hombre, que se llama Fernando Pacheco, con el señor Silva.

MONTESINOS:— Ya.

MENÉNDEZ:— Entonces, dice que él va a pensar qué puede hacer y pide una reunión al otro día. Ahí va el señor...

MONTESINOS:— Yoshiyama.

MENÉNDEZ:— Yoshiyama, que yo no conocía.

MONTESINOS:— ¿Y ahí también aparece Hidalgo, de *Caretas*?

MENÉNDEZ:— Aparece después que se va Yoshiyama, aparece un minuto después del señor que me había anunciado Silva el día anterior.

MONTESINOS:— Que iba a ver.

MENÉNDEZ:— Él tenía un muy buen periodista que tenía mucha llegada en las páginas económicas de *El Comercio*, que era un tema que a mí me preocupaba mucho *El Comercio*.

MONTESINOS:— El diario *El Comercio*.

MENÉNDEZ:— Ahora, me preocupaba porque lo asociaba a *El Mercurio*. Ahora, no sé si pesa tanto. Yo le contaba a Daniel que yo cuando en octubre traté de hacer una pequeña apreciación de situación cómo se comportan las fuerzas acá estuve.

MONTESINOS:— Ya.

MENÉNDEZ:— Respecto a *El Comercio* me mencionaron cómo puedo acercarme a *El Comercio*. Me mencionaron que una hija era casada con Emilio Rodríguez Larraín, que era abogado.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Que conocía a gente excelente, yo dije: contrátenmelo.

MONTESINOS:— Así es.

(Risas.)

MENÉNDEZ:— Lamentablemente, no me cumplieron la instrucción. Así que cuando le ofrecieron hace unas dos semanas atrás, ya la cosa estaba muy llana. Pero yo hablé con él y le hablé a nuestro embajador.

MONTESINOS:— Ya.

MENÉNDEZ:— Pancho Pérez Walker lo conoce de niño.

MONTESINOS:— Ya.

MENÉNDEZ:— Y como todos son del ambiente, medio cosa, y eso del ambiente social, le pedimos formalmente que sacaran un editorial y *El Comercio* tuviera una actitud distinta, cosa que felizmente hizo hace 48 horas atrás.

MONTESINOS:— Ya.

MENÉNDEZ:— Ésa es la historia. Ahora, a mí lo que me interesa mucho —yo quiero hablarle con mucha franqueza, doctor— son dos cosas que me interesan: sus visiones, su consejo y su apoyo.

MONTESINOS:— Bueno, desde luego que estamos acá precisamente para eso, conversarlo, para escucharlo. Porque, en primer lugar, tener la oportunidad y la suerte de conocerlo. Borobio me había hablado de usted. Ya conozco, por los antecedentes, de la trayectoria no solamente personal, sino empresarial de ustedes, no solamente en el Perú, sino en vuestro país, a quien yo tengo bastante admiración por Chile y en especial por el General Pinochet.

MENÉNDEZ:— Los mandos castrenses chilenos que yo tengo la suerte de tener yo —no el grupo— una relación personal y familiar con los tres comandantes en jefe durante el General Pinochet, el general y (ininteligible) el nuevo comandante en jefe de la Armada, el Almirante Arancibia.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Almirante. Créame que también hay gran respeto y admiración por lo que ustedes han hecho en el Perú.

MONTESINOS:— Bueno, entonces, esta oportunidad de conocerlo me ha permitido de cerca saber el punto de vista de ustedes porque una cosa es lo que aparece en los medios, otra cosa es lo que dice el señor Andrade y otra cosa es conocer también el punto de vista. Aunque ahora tengo una idea bastante clara y, en ese sentido, créame que estamos con ustedes y estamos para...

MENÉNDEZ:— Muchas gracias, muchas gracias.

Yo pido nomás que justicia, no pido más que eso, yo no le voy a pedir nada que se aparte... Se han dicho solo falsedades. Se ha dicho que no presentamos estudio medioambiental. Falso. El año 96 cuando llegamos por primera vez a Chorrillos lo presentamos un estudio medio ambiental de una firma que se llama (ininteligible).

No fue culpa nuestra que nos enteramos tres meses después que no había pagado las cuotas, entonces, no podía dar informe. Pero no quita validez el informe que no haya pagado la cuota del colegio o del Inrena, porque nos pidieron un informe Inrena. Perdón, contratamos a SGS para que nos hiciera otro estudio, tenemos dos estudios de medioambiental. Después fue uno a Inrena, lo cual no es legal. La ley decía y dice hasta el cambio en noviembre...

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— ...que sólo se presentaba, no que se esperara aprobaciones específicas.

Pues bien, la doctora Elva Gómez aprobó el estudio, en setiembre salió una extraña resolución, se arma todo este follón político agitado por Andrade y sus acólitos.

MONTESINOS:— No, pero el hombre clave de ahí, el cerebro es Blume Fortini, Ernesto Blume es el abogado que va direccionando esto.

MENÉNDEZ:— Pero claro, porque he podido detectar que está haciendo hincapié en dos o tres cosas. Uno que nosotros no cumplimos con las normas legales. Porque su gran slogan es: «Queremos la inversión extranjera, pero hay que cumplir con la ley».

MONTESINOS:— Claro, pero eso es una falacia pues.

MENÉNDEZ:— Esa es una falacia que se va a demostrar punto por punto y después nos mete lo de la zonificación.

MONTESINOS:— Así es. Que es un elemento complementario para poder apuntalar la primera premisa.

MENÉNDEZ:— Usted debe saber mejor que yo, que lo decía el General Ibáñez. Nosotros antes de comprar el terreno, usted comprenderá que este conglomerado, podemos ser de repente tontos, incautos o imbéciles, pero no siempre.

Antes de comprar un terreno lo primero que preguntamos es si era industrial.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Nos contestan por escrito de que la zona donde estamos comprando el terreno es I-2, por lo tanto es industrial. A continuación cuando compramos el terreno le colocamos la cláusula suspensiva y nos vamos a la Municipalidad de Lima y le preguntamos si la fábrica de pastas y Molino para hacer semolina y fideos, es industria liviana que es I-2, nos contesta por escrito el señor Juan Bautista Bardelli que sí y ahora viene a decir que no.

MONTESINOS:— Contradiendo sus propios documentos.

MENÉNDEZ:— Además que de acuerdo a la norma nosotros somos industria liviana y le quiero agregar: Nicolini, Alicorp, La Fabril, Molitalia y le podría nombrar muchas otras compañías, están todas ubicadas en zonas I-2.

MONTESINOS:— Así que no hay fundamentos para...

MENÉNDEZ:— Les puedo armar un escándalo con los planos, eso denota además de ignorancia, mala fe.

MONTESINOS:— Ahora, la parte administrativa básicamente ya casi está agotada, ¿no es cierto?, porque ya ustedes han presentado la reconsideración ahí

MENÉNDEZ:— El pobre Ruiz de Somocurcio, que es un buen hombre, pero muy incauto —excúseme que use esa expresión—, me llama y me dice: Gonzalo, por qué no insistes, manda una carta diciendo que te den la habilitación urbana definitiva, si eso fue lo que acordamos y se aprobó en el concejo, pero no queremos hacerlo porque nos pueden trabar el proceso judicial, no ve que si entramos a la máquina de él...

MONTESINOS:— Se quedan amarrados.

MENÉNDEZ:— Nos quedamos amarrados ahí.

MONTESINOS:— Mira yo tengo bastante experiencia en el asunto, en este trámite de los procedimientos judiciales. Normalmente uno para recurrir al Poder Judicial en el Perú o en Chile tiene que haber agotado la vía administrativa, si no ha agotado la vía administrativa, entonces el Poder Judicial va a decir: señores, le admito, le tramito, pero resuelvo de que eso habiéndose agotado las vías previas, cumpla con ese trámite y después venga a mí. Pero hay una salvedad en la ley que dice: cuando el agotamiento de las vías previas haga irreversible el daño, entonces uno puede soslayar esa acción precautelatoria administrativa y recurrir al Poder Judicial.

Porque si yo la agoto puedo salir perjudicado y entonces la ley me da la posibilidad de ir al Poder Judicial para que restablezca mi derecho. Entonces, felizmente Quiroga y Valle Riestra son personas suficientemente hábiles como para haber votado así.

MENÉNDEZ:— Fíjese, que además, por añadidura, el 2 de enero, la comisión de la Municipalidad de Lima nos notifica que nos deja sin efecto todo, la licencia de construcción, donde visa los planitos; porque nosotros teníamos la llamada licencia de construcción provisional.

MONTESINOS:— ¿La acción la han presentado hoy día o ayer?

MENÉNDEZ:— Hoy.

MONTESINOS:— Ah, hoy día, yo necesitaría una copia de eso.

MENÉNDEZ:— Perfecto.

MONTESINOS:— Que me hagas llegar una copia de la demanda.

BOROBIO:— Dígame una cosa. Yo les he hecho una descripción de que esto se desarrolla en tres campos específicos, en el campo industrial, el campo político y el campo de la opinión pública.

MONTESINOS:— Así es.

BOROBIO:— Dentro de lo que es el campo político, yo entiendo que...

MONTESINOS:— Ahí está el señor Camet, va a dar el apoyo.

MENÉNDEZ:— Va a intervenir Nicky, también.

BOROBIO:— Pero dentro del campo político que está muy ligado a la parte de la opinión pública y esto es para aconsejar a Gonzalo, el tema para aglutinar fuerzas en el Congreso, ¿es conveniente?

MONTESINOS:— Bueno, por eso, acá hay una cuestión que es importante que le hable yo con la franqueza que usted me ha hablado.

MENÉNDEZ:— Por supuesto, doctor, yo le voy a hablar siempre con franqueza.

MONTESINOS:— Claro, y, obviamente, esa franqueza conlleva a una reserva de mi parte y de la suya.

MENÉNDEZ:— Absolutamente de acuerdo.

MONTESINOS:— Mi sugerencia, mi consejo, usted lo toma o lo deja...

MENÉNDEZ:— Perfecto.

MONTESINOS:— Es que no trabaje con el señor Vicente Silva ni con el señor Yoshiyama.

MENÉNDEZ:— Perfecto.

MONTESINOS:— Entonces, partiendo de esa premisa, en lo personal, conmigo cuente usted con todo mi apoyo.

MENÉNDEZ:— Me queda clarísimo, doctor, y yo le quiero aclarar...

MONTESINOS:— Lo que estoy diciendo, por eso le estoy diciendo, como se dice en mi país «a calzón quitao».

MENÉNDEZ:— Y yo le contesto como se dice en mi país «a poto pelao», que es bastante más vulgar, pero es igual ¿no es cierto? y que al señor Yoshiyama yo jamás lo contacté, me lo trajo este señor...

MONTESINOS:— Claro, lo trajo Vicente Silva. Pero, claro, le viene a ofrecer la palabra del Congreso.

MENÉNDEZ:— Ahora, claro.

MONTESINOS:— Eso lo podemos manejar de otra forma sin necesidad de él.

MENÉNDEZ:— Okey, perfecto.

MONTESINOS:— Entonces, usted tiene las coordinaciones conmigo o con el señor Primer Ministro o con el mismo señor Camet; y, bueno, ya vemos cómo manejamos el tema.

MENÉNDEZ:— Yo normalmente he usado en mi relación con el gobierno al ministro Camet.

MONTESINOS:— Claro, pero tiene usted ahora conmigo, a través del señor Borobio, una vía de comunicación, de acceso directo al Presidente.

MENÉNDEZ:— Muy bien, muchas gracias.

MONTESINOS:— ¿No? Entonces...

MENÉNDEZ:— No, yo le pido derechamente, oiga, su apoyo y el del Presidente en todos estos frentes: en el frente político, en el frente de los tribunales, porque como tenemos que hablar con confianza.

MONTESINOS:— Sí, sí.

Bueno, en el frente de los tribunales...

MENÉNDEZ:— En mi país uno va por ahí con toda la justicia, pero uno tiene amistades, influencias legítimamente en los tribunales.

MONTESINOS:— Bueno, yo le voy a contar una anécdota.

En el Perú dicen, es un dicho peruano, dicen: «Dios me libre de la mujer boliviana y de la justicia peruana».

(Risas.)

BOROBIO:— Es bien cierto ¿ah? Yo que trabajé un año con Banzer en Bolivia te puedo decir que lo de la mujer boliviana..., es verdad.

(Risas.)

MONTESINOS:— Bueno.

Entonces, con esa experiencia; además como yo soy del gremio, así que no sea una crítica a mis colegas, en todo caso una autocrítica.

Está usted en buenas manos, que es Valle Riestra y Quiroga. Con Valle Riestra tengo una íntima amistad, es mi amigo.

MENÉNDEZ:— Claro, yo la verdad...es un personaje, bien entretenido como persona.

MONTESINOS:— Sí, sí, es un hombre folklórico ¿ah?

MENÉNDEZ:— Claro, en el esquema mío: mapochino. Los mapochinos somos menos...

BOROBIO:— Histriónicos.

MENÉNDEZ:— Histriónicos.

Pero la verdad que él maneja esto y cuenta y además habla el francés fantástico, porque yo me deleito mucho cuando lo escucho nombrar a SGS, yo digo SGS, él dice la Sociéte...

BOROBIO:— Las Sociéte Générale de Surveillance.

MENÉNDEZ:— Yo he averiguado un poco, es un personaje bastante notable en su vida personal, un hombre que ha aguantado ciertas épocas duras en su vida.

A mí me parece además como persona muy estupenda y muy abierta, porque a mí me preguntó, por ejemplo, la primera vez que salió en televisión, me dijo: «Gonzalo, ¿qué le pareció?». Yo le dije: «Para serle franco, en mi perspectiva uno tiende a ser más puntual, ¿no es cierto?, hay que decir estos pasos, usted maneja y si funciona es lo único que vale la pena».

Así que estamos muy contentos.

MONTESINOS:— En el campo político el señor Camet va a dar el apoyo, el señor Primer Ministro, haremos conocer, yo le transmitiré lo que hemos conversado con usted al señor Presidente, se hará un pequeño memorándum y yo creo que de ahí como hablaba bien los tres planos. Tiene usted el apoyo político. En el campo legal, en lo personal yo se lo daré...

MENÉNDEZ:— Muchas gracias.

MONTESINOS:— Conozco bastante el tema.

Voy a preguntar ahorita qué juez tiene la demanda de ustedes.

—Montesinos hace una llamada telefónica. Sale de escena, pero sigue en la sala.

MENÉNDEZ:— Claro, porque entiendo que son dos.

MONTESINOS:— Percy Escobar y el otro...

MENÉNDEZ:— Exacto.

—Montesinos Torres hace una llamada.

Llama al doctor Solís y pregúntale que se comunique con el doctor Escobar y con el otro juez de derecho público, y que le pregunte de parte mía quién de los dos tiene la demanda de la empresa Lucchetti contra Andrade. Entonces, antes de proveer que conversen conmigo ¿ya? Entonces, me avisan ahorita.

MENÉNDEZ:— Veo que tiene las fotos de Chavín de Huántar. Esta la vi yo en...

MONTESINOS:— Pase por aquí.

MENÉNDEZ:— Tengo que confesarle una cosa.

MONTESINOS:— Sí.

MENÉNDEZ:— (ininteligible) yo tenía muchas ganas de conocerlo.

MONTESINOS:— Bueno.

Esto empieza acá. Este es el túnel, esto es antes del proceso de la embajada donde estoy en el trabajo. Este es el día de (ininteligible) justamente en el momento que yo tengo la información. Y ahí le estoy comunicando al Presidente de la República que se ha producido el momento y él da la orden.

Entonces...

MENÉNDEZ:— De ahí hora «H».

MONTESINOS:— De ahí vino las tres explosiones.

MENÉNDEZ:— Me acuerdo que estaba en una reunión y llega corriendo un ejecutivo y me dice, sale un spot en televisión diciendo que (ininteligible) para ver si hay noticias (ininteligible) está saliendo de que se está iniciando...

MONTESINOS:— Aquí tienes a la gente que sale por los túneles, sacan las banderas...

MENÉNDEZ:— Qué pena que haya muerto Valer, ah.

MONTESINOS:— Ah, sí, el comandante Valer.

—Suenan el teléfono, al cual responde Montesinos.

MONTESINOS:— Sí. A ver pásame. Aló. Quiero que te comuniqués ahorita con Percy Escobar. Y le preguntes si él tiene la demanda de la empresa Lucchetti contra Andrade. Llámalo ahorita por teléfono. Si la tiene él o la tiene el otro juez, ¿cómo se llamaba el otro juez?... Ya, si la tiene él o Martínez. Entonces, yo quiero saber quién de los dos la tiene, antes de que provean me lo traes acá porque yo quiero hablar con él. Hoy día han interpuesto la demanda. Antes que la provean quiero hablar con el juez, y lo traes acá. Llámame ahorita quién la tiene. Ya.

—Montesinos cuelga el teléfono.

MENÉNDEZ:— El general Patiño era el jefe de las Fuerzas Especiales (ininteligible)

MONTESINOS:— Sí, sí. Vamos al otro lado. Esta es la réplica de la residencia.

MENÉNDEZ:— (ininteligible) se ve que tiene el camino recorrido, se lo voy a decir.

MONTESINOS:— Sí, sí, dígamelo.

MENÉNDEZ:— Se lo voy a decir.

MONTESINOS:— Tengo acá, justamente, el libro de Luksic, ¿se acuerda?

MENÉNDEZ:— Sí.

MONTESINOS:— Yo se lo regalaría a su padre..., pero.

MENÉNDEZ:— Con su foto.

MONTESINOS:— Con las fotos. Todo su discurso.

MENÉNDEZ:— Qué quiere que le diga, me llena de orgullo, veo que tiene una versión, pero yo para ser justo le voy a contar lo siguiente (ininteligible). Yo me he comprado todos los libros de la Guerra del Pacífico de Guillermo Thorndike.

MONTESINOS:— Thorndike.

MENÉNDEZ:— Pero no he podido comprar uno. Había uno de ellos que no pude comprar.

MONTESINOS:— Ahora yo tengo toditos los libros de (ininteligible) empezando por mi (ininteligible) que es geopolítica que creo que era coronel. Y saca su segundo libro que La Guerra de Tarapacá (ininteligible) que lo saca cuando era jefe de Estado (ininteligible) en el año 72 (ininteligible).

MONTESINOS:— Y ahí hay una introducción que me impresionó mucho. (ininteligible) por eso (ininteligible) mira quien lo ha puesto en la historia, llega a los hombres (ininteligible) vuelve a regresar.

Entonces después de muchos años (Ininteligible) reabre sus notas (ininteligible).

Pasa el tiempo y regresa de general, de comandante de división, el general (ininteligible).

Eso me impresionó grandemente, te juro, porque te digo (ininteligible). También yo conozco todas esas historias porque el 11 de setiembre me enfrenté justamente (ininteligible). Bueno, ya teníamos indicativos de cuando se produce la renuncia del general (ininteligible) una operación ya de desestabilización porque inclusive de ahí ya lo cambiaron al comandante (ininteligible), eso se llama el tancazo, el famoso tancazo. Me acuerdo que el 11 de setiembre estaba dando el golpe, ¿por qué? Porque ya estaba en el proceso de pacificación, en el acto preliminar para dar el golpe, para sacar a (ininteligible). Bueno, y además hay una cosa, la famosa revista Punto Final, tengo ahí todas las revistas Punto Final de la época (ininteligible) que los marineros ya se rebelaban contra los oficiales (ininteligible). De Fidel Castro allá como el fue por una semana y se tiró un mes, todas estas cosas fueron buenas para que (ininteligible).

—Regresan a escena Montesinos, Borobio y el señor Gonzalo.

MENÉNDEZ:— Y ahora le están tratando de aguar la fiesta al general ¿no?

MONTESINOS:— Pero no van a poder.

MENÉNDEZ:— La verdad que él va a ir poco el Congreso.

MONTESINOS:— No en realidad no, el Congreso para él es decorativo nada más.

MENÉNDEZ:— Él tiene su esquema armado, yo lo sé muy bien por mi relación de amistad muy grande con la familia, él tiene su casa en (ininteligible), tiene su guardia de seguridad y por eso se va a mantener en la Fuerza Armada en esta (ininteligible) es infranqueable.

MONTESINOS:— No lo va a abandonar jamás. Además la casa que él tiene ahí la conozco, es una manzana esa casa, él no se va a mudar de ahí, es una casa personal de él que parece una guarnición, hay un batallón ahí que le da seguridad.

MENÉNDEZ:— No, es impensable.

Así que yo me siento muy feliz, pues, de escuchar de un hombre como usted este reconocimiento hacia lo que hizo el gobierno de la Fuerza Armada.

MONTESINOS:— No, yo siempre me he metido profundamente identificado y además como estudioso de los fenómenos socio-políticos en América yo hice un seguimiento muy puntual del proceso.

MENÉNDEZ:— Claro, a usted le tocó esa época, usted estaba todavía en el Ejército ...

MONTESINOS:— Yo estaba en el Ejército y como trabajaba como asesor del Primer Ministro y era un tipo curioso por los problemas que los políticos de América Latina teníamos con Bolivia, estaba el general Banzer de Presidente, en Chile estaba el general Pinochet, en Brasil teníamos al general vanguardista Pereiro, en Argentina estaba el general ...

MENÉNDEZ:— Videla

MONTESINOS:— Videla.

MENÉNDEZ:— Jorge Rafael ...

MONTESINOS:— Jorge Rafael Videla y luego estaba Velasco, entonces América Latina estaba llena de militares y entonces un poco que había que (ininteligible) los modelos políticos.

MENÉNDEZ:— Era una época tensa (ininteligible)

MONTESINOS:— Así es ...

MENÉNDEZ:— Usted sabe que en aquella época ...

MONTESINOS:— Claro 75.

MENÉNDEZ:— En que Velasco Alvarado era muy vinculado a Allende y (ininteligible) ideas

MONTESINOS:— Así es, Vizquerra.

MENÉNDEZ:— Vizquerra.

MONTESINOS:— Ahora yo me acuerdo mucho una anécdota el primer embajador que ustedes tuvieron en Cuba fue Edwards ...

MENÉNDEZ:— Jorge Edwards (ininteligible) muy entrenado, una persona muy grata

MONTESINOS:— Me acuerdo mucho de eso.

MENÉNDEZ:— Que refleja el espíritu de la Marina y de la Fuerza Armada ...

MONTESINOS:— Claro, eso yo lo sé. Digo, yo tuve la oportunidad de estar en Cuba y conversar con Fidel Castro. Bueno yo fui como hombre de inteligencia, ¿no?, y me tocó en dos oportunidades. Entonces, nos contaba las experiencias que tenía y las conversaciones que tenía con Edwards que lo llevaron al principio, pensando que era una forma de jalar al Mercurio y al empresariado y después Edwards ha caído en persona no grata y bueno, ya lo declaran enemigo de la Revolución cubana.

MENÉNDEZ:— Claro, es que, es que ...

MONTESINOS:— Bueno, Edwards desnuda lo que es ...

MENÉNDEZ:— Lo desnuda en su perspectiva literaria, aunque políticamente era un hombre y es un hombre medio izquierdista.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Pero detesta más estas cosas literarias, lo mismo que Vargas Llosa. Porque yo le voy a contar una anécdota de Vargas Llosa.

MONTESINOS:— Sí.

MENÉNDEZ:— Yo soy Consejero del Centro de Estudios Públicos. Entonces, cuando es la campaña.

BOROBIO:— ¿La del 90?

MENÉNDEZ:— La del 90, en fin tan lejano esto, fundamentalmente aglutinados en su momento en torno a Hernando De Soto y su equipo.

MONTESINOS:— Claro.

MENÉNDEZ:— Que tenía relaciones con el Centro de Estudios Públicos, sugiere que se invite a este pre candidato, que además las encuestas decían que tenían sesenta y tantos por ciento.

BOROBIO:— Llegó a sesenta y nueve.

MENÉNDEZ:— Personaje bien curioso porque yo lo conocí en su época de izquierdista, arriba de un avión. Yo dije: «este es medio *sui generis*», porque durante todo el vuelo, desde Buenos Aires a Europa lo único que hizo fue, en la escala en Sao Paulo, pedir si lo podían pasar de Business a primera Clase, esa era su obsesión. Llegó, yo le escuché hablar y dije: «No, este hombre es un gran escritor, es un gran literato, pero es un mal político».

MONTESINOS:— No.

MENÉNDEZ:— Yo no pensaba, el señor Fujimori no estaba.., bueno, uno no conoce el esquema. Por eso cuando los inversionistas afuera, antes de esta marasmo que estoy viviendo, que estamos viviendo, me preguntaba por qué la prensa aquí, los periodistas, —con todo respeto..:—. Bueno, tú los conoces, además de ignorantes son normalmente resentidos igual que en mi país, medios zurdos.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Entonces, ¿qué mandan afuera?, encuestas de opinión. Esto es, el Presidente, el pobre Presidente, pa, pa, pa, llega «Chavín de Huántar» sube, después baja. Yo le digo por qué. Entonces, me dicen: «pucha, qué va a pasar», yo digo: «No, tengan fe, el proceso sigue y ojalá que exista la posibilidad de que este hombre se reelija», ¿ya? No se confíen en las encuestas, no se olviden de que el Perú hay una inmensa masa de votantes de millones que no deben estar en las encuestas.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— No deben estar en las encuestas, y yo recuerdo las encuestas que nadie daba un peso por este señor...

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— ... por Alberto Fujimori.

Ahora, obviamente es un tema que hay que trabajar y eso no soy yo, ustedes saben mejor como hacerlo, pero hay que destacar. Este país ha tenido un año 97 excepcional, el año 98 lo está empezando bien, a pesar de los problemas del «Niño». Yo anoche lo escuche circunstancialmente, las medidas que se han ido tomando.

MONTESINOS:— Bueno, la prevención ha funcionado. Pero, nosotros hemos tenido el mismo problema el año 1983, cuando el señor Belaúnde era Presidente, y he visto un detalle muy simple. El nivel de lluvias en la zona de Piura llegó a 15 metros por centímetro cúbico y hubo inundación. Este año ha llegado a 95 de inundación, se ha incrementado el volumen de peso, pero la capacidad, ¿no?, de drenar y de las medidas preventivas han evitado eso, si no se hubieran tomado, imagínense el daño que hubiera pasado con 95 frente a 15, con 15 fue un desastre, porque sino más o menos 3 mil millones de dólares en daños al Estado el año 83, cuando y (ininteligible) de economía.

BOROBIO:— El hizo caer 13% de la producción...

MENÉNDEZ:— 14.

MONTESINOS:— Así es. Para algún... el fenómeno del 83 y del 97; 98.

BOROBIO:— Como el Presidente lo ha hecho bien ahora le echan solo ...

MENÉNDEZ:— Son unos miserables.

BOROBIO:— Son unos delincuentes.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— El pueblo es menos tonto a veces de lo que uno cree, por eso hay que darle.., si la gente necesita pocas cosas.

MONTESINOS:— Sí.

MENÉNDEZ:— Aquí, en Chile, en (ininteligible), pero muy poca cosa, quiere paz, quiere tranquilidad, quiere trabajo.

MENÉNDEZ:— Miren, yo les aseguro que el problema de medio ambiente, siempre va a preocupar de darle fondo a los pueblos jóvenes que nos rodean.

Ahora, nosotros tenemos nuestra capacidad, tenemos que tener la capacidad, el hecho de que yo me instale aquí, en una posibilidad de trabajo no directo, pero estoy indirecto, pero voy a traerle prosperidad a ellos.

BOROBIO:— Te cuento (diálogo). En el entorno a las plantas que ellos estaban construyendo.

MONTESINOS:— Se han paralizado la construcción, pero...

MENÉNDEZ:— Ahora, es mentira que hemos puesto, perdón, la imbecilidad que dice Blume, con cosas prefabricadas.

BOROBIO:— Hay una gran molestia de los vecinos de clase C y D de Chorrillos, que en la fábrica, o sea, iban a vender sandwiches, o sea, vendían, una fuente, el desarrollo de industria era una fuente indirecta, entonces hay una gran molestia contra Andrade y que estaba siendo tratado como este mirafflorino.

El asunto de los Pantanos, los Pantanos fueron creados prácticamente por los vecinos de La Encantada, para no permitir el avance de la barriada.

MENÉNDEZ:— (ininteligible) De ver quién es quien —digamos— nuestra gente, yo creo que es una prioridad de tratar de controlarlo, yo no sé con qué y mantener a favor nuestro como ha sido hasta ahora a los dirigentes vecinales de los pueblos jóvenes, porque a la fuerza de la clase A y B, no es cierto, porque además allí está el Club de Golf, el Club de Golf no están controlando, de hecho nos pedían agua, pero si está encantada, Ramón Remolina, no sé cuántos.

BOROBIO:— Pero esos son imposibles de golpearlos.

MONTESINOS:— Así es.

Pero aquí —digamos— está claro, estamos por la vía del Poder Judicial es.

MENÉNDEZ:— (ininteligible). El doctor Andrade, la única manera, ni siquiera voy a conversar, los peruanos me sugerían de Chile y diga.

BOROBIO:— Acá no hay.

MENÉNDEZ:— No, olvídate, aquí lo único que habría bandera blanca este señor, hasta las últimas consecuencias. Nos cuesta millones, millones de dólares.

MONTESINOS:— Para que aprenda la lección, además.

MENÉNDEZ:— Quieren que le diga una cosa, que me meta en política interna, creo que sería funesto (ininteligible). El tipo que actúa así, con esta dosis de responsabilidad, no puede ser responsable no darse cuenta de los efectos que puede tener con su patria.

MONTESINOS:— Sí, sí. Tiene sus principios.

MENÉNDEZ:— Ahora, a este hombre yo no sé quién lo ayuda, dónde está su soporte, mantener este tipo de cosas, yo nunca he querido ser mal pensado, no puedo creer que Dionisio que dé agua a este miserable, por lo demás ha hecho llegar dos, tres veces mensajes que no, de ninguna manera, me llama la atención, este señor que yo sepa tiene tienda de artículos de (ininteligible)

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Como no va a estar indignado, inauguran el Jokey Plaza (ininteligible). Sin tener la habilitación urbana provisoria siquiera, en su local adentro, sin tener eso. Hay una serie de antecedentitos que hay que ir trabajando.

MONTESINOS:— Sí, si, parámetros y como actúan las ópticas diferentes.

MENÉNDEZ:— No, no, de discriminación, de saltarse la ley, sobre todo nos dice a nosotros que cumplamos la ley, él es el que no cumple la ley y eso hay que decirle. (diálogo).

MONTESINOS:— El abogado, quiere decir que no conoce.

MENÉNDEZ:— Bueno, eso fue lo que hablábamos el otro día, pues, que diga exactamente dónde está el... que no tendría la imagen...

MONTESINOS:— Bueno, pero ya hay que darle la batalla frontal en el aspecto judicial y en los medios de comunicación. Porque conociendo cómo es este señor que va a hacer, va a decir, bueno se vienen sobre el Poder Judicial, está Valle Riestra de abogado, entonces él va a la batalla sobre los medios para generar un rechazo.

MENÉNDEZ:— No, por supuesto, va a querer desvirtuar en la opinión pública, el fallo adverso.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Echarle la culpa que las presiones, que la corrupción, que el Gobierno. Hay que buscar la coincidencia.

MONTESINOS:— Entonces hay que darle a nivel de medios.

BOROBIO:— Ahora, en el plano político yo creo que hay que focalizarlo y dejarlo ahí sentado. Además en el discurso en los medios hay hacer cada estrategia que el discurso no sea tentador para nadie más.

MENÉNDEZ:— Ahora, yo le digo con todo respeto. Este hombre, además, parece olvidar que Chile es uno de los países garantes del tema con el Ecuador.

Usted estará claramente consciente que la actitud del Gobierno chileno...

MONTESINOS:— Es la más positiva.

MENÉNDEZ:— Está sumamente molesto con lo que pasa, porque nosotros tenemos una profunda relación con Eduardo Frei desde los tiempos de su padre.

MONTESINOS:— Así es.

MENÉNDEZ:— Como grupo, enorme.

El hermano del Presidente trabajó con nosotros muchos años. El Presidente nos hizo saber su alegría cuando le informo al embajador que el martes 16 de diciembre ha sido aprobado este tema por más de dos tercios de los votos en el Concejo Municipal de Lima.

(Risas de Montesinos y Borobio).

MENÉNDEZ:— Creo que es una bajeza de este hombre.

BOROBIO:— ¿Cuándo viaja?

MENÉNDEZ:— Me vuelvo yo a Chile, con mi mujer, en la madrugada del domingo.

MONTESINOS:— Ah, este domingo, o sea en dos días.

¿Y regresa?

MENÉNDEZ:— Y, después regresaré en las próximas semanas, en virtud a como se desarrollen los acontecimientos y qué puedo aportar efectivamente, porque no, yo estoy...

MONTESINOS:— Claro, pero sería interesante estar presenta acá en el manejo del asunto en el Poder Judicial.

Vea, yo le voy a ser sincero y honesto. Acá si no hay la palanca política no va a marchar el asunto en el Poder Judicial definitivamente. Entonces, es necesario poner ahí el punto, como dice Arquímedes «la palanca».

Entonces, es necesario que eso lo maneje usted personalmente y los abogados hagan el trámite formal y procedimental.

Yo le puedo estar mandando a usted que coordine conmigo directamente

MENÉNDEZ:— Perfecto.

yo debo volver la próxima semana.

MONTESINOS:— Por eso, requeriría que usted esté acá, es cuestión de dos o tres días que usted puede volver, ir y venir, esa cosas, para los momentos definitivos.

MENÉNDEZ:— Correcto.

Bueno, yo creo que esta semana y la próxima van a hacer la presentación de toda una serie de recursos.

MONTESINOS:— Claro.

MENÉNDEZ:— Y van a ir hasta Inficopi un solo frente nomás.

BOROBIO:— Indecopi.

MENÉNDEZ:— ¡Indecopi!

MONTESINOS:— Bueno, pero el tema ya definitorio es una acción de amparo, porque lo de Indecopi es simplemente sobre las cuestiones desde una perspectiva más limitada. Y sobre lo de Indecopi decide también el Poder Judicial.

Si ya han optado por la vía del amparo, entonces hay que darle la fuerza fundamental a eso. Esto es como una guerra, entonces usted abrió los fuegos, hay una dispersión de acciones, entonces los otros son acciones complementarias, la acción principal es la acción de amparo.

Entonces a la acción de amparo hay que darle la atención adecuada para poder culminarla en el menor tiempo.

MENÉNDEZ:— Correcto.

MONTESINOS:— De manera tal que..

MENÉNDEZ:— Bueno, esta, como le digo, se presentó hoy día y bueno ahí es donde le pido el apoyo necesario.

MONTESINOS:— Y nosotros podemos ahorita averiguar quiénes son los jueces, porque son dos jueces que tienen eso. Quién de los dos tiene el tema y de repente mañana nos estamos reuniendo con el juez y con usted.

MENÉNDEZ:— ¿Acá? Usted me avisa.

MONTESINOS:— ¿Ahora?

BOROBIO:— No, mejor mañana en la mañana o pasado.

MONTESINOS:— Sí, sí, sí.

Entonces, ya se puede usted ir tranquilo el día domingo.

MENÉNDEZ:— Yo feliz y nos juntamos.

MONTESINOS:— Voy a ver si ya tengo la respuesta.

MENÉNDEZ:— No se preocupe, doctor, si usted me hace avisar mañana, yo con el mayor gusto me junto con usted.

—Montesinos efectúa una llamada por teléfono.

MONTESINOS:— Comunícame con el doctor Solís.

BOROBIO:— Ahora, yo creo que por los hechos de mañana, Andrade ha citado una conferencia a las 8 de la mañana.

MONTESINOS:— ¿Mañana?

MENÉNDEZ:— Ellos citaron a la una, pero no estaba Andrade, lo hicieron en la municipalidad.

BOROBIO:— Ahora han citado a las 8 de la mañana, pero no a todos los medios sino ha elegido medios, por ejemplo de los medios gráficos ha elegido al diario *Ojo*. No sé todavía cómo ha seleccionado radios y televisión.

MONTESINOS:— No, él va a contraatacar mañana.

BOROBIO:— Sí, pero va a tener un mal de salida.

MONTESINOS:— Sí, porque mañana va a encontrarse con un... Espérate

—Montesinos recibe una llamada telefónica.

MONTESINOS:— ¿Sí?

TELEFONISTA:— Héctor Solís en la línea.

MONTESINOS:— ¿Aló? ¿aló?

SOLÍS:— Sí, doctor

MONTESINOS:— ¿Y?

SOLÍS:— Ya lo estoy ubicando a Escobar, doctor, lo que pasa es que su teléfono está mal.

MONTESINOS:— Sí.

SOLÍS:— Le estoy pasando un beeper.

MONTESINOS:— Ya.

SOLÍS:— Entonces ya me va a llamar seguro de un momento. Ahorita le estoy devolviendo la llamada a usted.

MONTESINOS:— Entonces si él tiene la demanda me lo traes para acá para hablar con él. Si la tiene el otro juez, lo traes al otro.

SOLIS:— ¿Hoy día, doctor?

MONTESINOS:— Sí.

SOLIS:— Ya, pero lo que estoy pensando, doctor, es que de repente los están enviando.

MONTESINOS:— Sí, está en la Mesa de Partes.

SOLIS:— Sí, ni modo, en Mesa de Partes.

MONTESINOS:— Bueno, por eso, pues, averigua si está en Mesa de Partes y si no ha llegado donde él me avisas quien de los dos la tiene y sino mañana vienes con el juez.

SOLIS:— Ya, doctor, yo le llamo dentro de un momento.

MONTESINOS:— Ya

—Concluye conversación telefónica.

MONTESINOS:— Yo creo que con eso ya tumbamos,

MENÉNDEZ:— Usted me avisa nomás.

MONTESINOS:— Eso lo manejamos nosotros ya, yo me entiendo cómo van hacer los abogados.

MENÉNDEZ:— Esta reunión que he tenido con usted.

MONTESINOS:— Lo llamamos *off the record*.

MENÉNDEZ:— *Off the record*, no lo sabe nadie, mi mujer sabe nomás que yo vine a una reunión.

Puedo intuir que puedo ser uno de los tres personajes importantes de este país.

Doctor, yo no le quisiera quitar más tiempo, ha sido muy grato conocerlo y le quiero expresar mi profundo agradecimiento por su apoyo, y por favor no dude en irnos dando indicaciones que quiere.

MONTESINOS:— Por eso yo le estoy haciendo, la primera cosa es Jaime Yoshiyama y Vicente Silva, de lado, nos sería perjudicial en el trabajo.

Entonces, partiendo de esa premisa yo ya estoy trabajando y darle el apoyo, entonces es mejor que usted se vaya tranquilo sabiendo que el juez va a manejar el asunto en función de lo que nosotros queramos a dónde llegue.

MENÉNDEZ:— Es que carajo, hay que darle con todo.

MONTESINOS:— Sí, sí.

## DISCUSIÓN DEL CASO

Después de la lectura de la transcripción se formarán tres grupos. Dos de ellos tomarán posiciones respecto de la situación, unos a favor del procedimiento y otros en contra, sustentando el conflicto ético de la gestión, argumentando que en esa negociación se están vulnerando los límites de la negociación, o que por el contrario no

es una negociación sino más bien un tráfico de influencias. El tercer grupo efectuará las críticas y observaciones a cada uno de los otros.

Los grupos serán de cuatro o seis personas y deberán preparar por separado la defensa de sus posiciones. Luego, la expondrán a toda la sala de clases para que el resto de los alumnos o participantes se forme un juicio sobre la situación.

### **INSTRUCCIONES PARA TODOS LOS GRUPOS**

Cada grupo deberá responder las siguientes cuestiones básicas:

- ¿Cuál es el interés subyacente de Montesinos, Menéndez y Borobio?
- ¿Tiene cada uno de ellos una estrategia y tácticas para negociar?
- ¿Existe desde el ámbito de la teoría de los juegos un escenario y una estrategia?
- ¿Interesa analizar los precedentes históricos de cada uno de los países?, ¿estima que hay una animadversión por parte de Andrade contra la empresa Lucchetti?
- ¿El ejemplo es una acción de lobby, negociaciones o teoría de los juegos? Detalle y aplique la teoría.
- ¿Cuál es el límite ético de los empresarios y de los funcionarios del Estado?, ¿la teoría de los juegos y las negociaciones tienen un fondo ético o sólo deben buscar la racionalidad y eficacia de la inversión?

### **INSTRUCCIONES PARA EL GRUPO OBSERVADOR**

Las personas que no han formado parte de ninguno de los dos grupos pueden plantear estas preguntas a los grupos ponentes:

- ¿Cuál es su opinión de los abogados que defienden la empresa Lucchetti? Admitiendo que los abogados defienden posiciones, ¿cree que ello no tiene límite?, ¿conoce las manifestaciones y los trabajos éticos y democráticos de ellos?, ¿hay congruencia entre la formación académica; lo que se dice en clase y el ejercicio profesional?
- ¿Desde el punto de vista del proceso de las negociaciones (emotiva- reflexiva-negocial) las partes (Menéndez- Montesinos) respetaron las distintas fases?
- ¿Qué opina de la apertura inicial de Menéndez en el diálogo expuesto?

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Isabel A., Dancourt, Hugo y otros (2004). *Cómo negociar con un peruano*. Lima: Banco de Crédito.
- Akerlof, George (1980). A Theory of Social Custom, of Which Unemployment may be One Consequence. *Quarterly Journal of Economics*, 94, junio, 749-775.
- Akerlof, George (1970). The Market for Lemons. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Álvarez Rodrich, Augusto (1990). *La experiencia Peruana en Negociaciones Económicas Internacionales*. Lima: GRADE.
- Amorim Pereira, José Edgard (1989). Contrato Internacional do Comercio. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Económico e Financeiro*, año XXVIII, n° 74, abril-junio.
- Aquarius, Qass (1971). *El ejecutivo maquiavélico*. Buenos Aires: Ed. Marymar.
- Area, Leandro (2000). *¿Cómo negociar con los países vecinos?* Caracas: Instituto de Altos Estudios Diplomáticos, Pedro Gual.
- Aumann, Robert (1988). *Lectures on Game Theory (Underground Classics in Economics)*. Boulder: Westview Press.
- Barrossi-Filho, Milton (2005). As assembleias de credores e plano de recuperação de empresas: uma visão em teoria dos jogos. *Revista de Direito Mercantil*, año XLIV, n° 37, enero-marzo.
- Bidart Campos, Germán (1962). *Derecho Político*. Buenos Aires: Aguilar.
- Bogo, Héctor Mario (1975). *Decisiones en comercialización*. Buenos Aires: Ed. Macchi-López.
- Brandenburger, Adam (1992). Knowledge and Equilibrium in Games. *Journal of Economic Perspectives*, 6, 83-102.
- Briceno Sierra, Humberto (1988). *El arbitraje comercial*. México D.F.: LIMUSA.
- Celler, Emanuel y otros (1958). *Pressure Groups in Congress*. Filadelfia: American Academy of Political and Social Science.
- Cohen, Herb (1980). *Você pode negociar qualquer coisa*. Río de Janeiro: Record.

- Colaiacovo, Juan Luis (1982). *Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales*. Lima: OEA/CICOM.
- Cournot, Augustin (1938). *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. París: M. Rivière & Cie.
- Davis, Morton (1973). *Game Theory: A Non Technical Introduction*. Basic Books. Nueva York: Dover Publications.
- Deutsch, Karl W. (1998). *Política y Gobierno*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Dixit, Avinash K y Nalebuff, Barry J. (1991). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Doblado Buron, José María; Nieto Ostolaza, Carmen y Santos Peña, Julián (2003). *Juegos de estrategia. Una revolución silenciosa en la economía y en la empresa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Dupont, Christophe (1990). *La negotiation: Conduite, théorie et applications*. Tercera edición. París: Dalloz.
- Ehrmann, Henry (1958). *Pressures Groups in France*. Filadelfia: American Academy of Political and Social Science.
- Ferrero, Guglielmo (1991). *El Poder. Los Genios Invisibles de la Ciudad*. Madrid: Tecnos.
- Ferrero, Raúl (1966). *Teoría del Estado*. Lima: Studium S. A.
- Fingermann, Gregorio (1975). *Relaciones humanas*. Sexta edición. Buenos Aires: Ed. Ateneo.
- Fisher, Roger y Ury, William (1985). *Sí... ¡de acuerdo!* Bogotá: Normas de Desarrollo General.
- Florez García-Rada, Javier (2000). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- García Bedoya, Carlos (1992). *Política exterior peruana*. Segunda edición. Lima: Academia Diplomática del Perú.
- García Bedoya, Carlos (1981). *Política Peruana: Teoría y Práctica*. Lima: Mosca Azul.
- García Pelayo, Manuel (1977). Organizaciones de Intereses y Teoría Constitucional. En *Constitución y Grupos de Presión en América Latina*. México D. F.: UNAM.
- Gibbons, Robert (1992). *Un primer curso de teoría de juegos*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Gibson, James; Ivancevich, John. y Donnelly, James (1994). *Las Organizaciones*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Gifford, Donald. G. (1989). *Legal Negotiation*. St. Paul: West Publishing Co.
- Greene, Robert (1999). *Las 48 leyes del poder*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Greenberg, J. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*. Nueva York: Prentice Hall International.
- Halperin, Marcelo (1984). *Hacia el establecimiento de un mecanismo de solución de controversias*. Montevideo: ALADI, BID e INTAL.

- Hall, Eduard T. (1959). *Silent Language*. Nueva York: Fawcett Premier Books.
- Hawver, Dennis A (1985). *Cómo mejorar su capacidad de negociación*. Nueva York: Modern Business Reports.
- Hoffmann, Stanley (1960). Problems of Scope, Method and Purpose. En *Contemporary Theory in International Politics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hollis, Patricia (1974). *Pressure From Without in Early Victorian England*. Londres: Edward Arnold.
- Holsti, Ole R. y North, Robert C. (1975). La historia del conflicto humano. En *La naturaleza del conflicto humano*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Huntington, Samuel P. (1990). *El orden político en las sociedades de cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Ilich, John (1996). *Winning through Negotiation*. Nueva York: Alpha Books.
- Kaplan, Marcos (1987). *Estado y Sociedad*. México D.F.: UNAM.
- Katzenbach, Jon R. (1998). *Equipos de alta gerencia*. Bogotá: Editorial Norma S. A.
- Karras, Chester Louis (1970). *The Negotiating Game*. Nueva York: Thomas & Crowell Publishers.
- Kennedy, Gayin; Benson, John y Millan, John C. (1999). *Cómo negociar con éxito*. Vigésima novena edición. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Lacan, J. (1995). La ciencia y la verdad. En *Escritos 2*. México D.F.: Siglo XXI.
- Leavitt, Harold J. (1970). *Psicología Gerencial*. Buenos Aires: Ed. Contabilidad Moderna.
- Lewin, Kurt (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. Nueva York: Harper.
- Lewis, Arthur (1964). *Teoría del desarrollo económico*. Tercera edición. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Lewis, David (1969). *Conventions. A Philosophical study*. Oxford: Basil Blackwell.
- Loddi Bosco, João (1986). *Lobby os grupos de pressao*. Sao Paulo: Pioneira.
- Loddi Bosco, João (1984). *Lobby & Holding*. Sao Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda.
- Mariátegui A., José Carlos (1967). *Manual de organismos internacionales*. Lima: Librería Internacional del Perú S. A.
- Maubert, Jean-François (1993). *Negociar Las claves para triunfar*. México D. F.: Ediciones Alfaomega-Marcombo.
- Maurtua de Romaña, Óscar (1995). *Derecho Internacional y Política Exterior*. Lima: Sociedad Peruana de Derecho Internacional y Colegio de Abogados de Lima.
- Miller, Luis Miguel (2008). Coordinación y Convención. En *Economía, Sociedad y Teoría de los Juegos*. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.

- Mintzberg, Henry; Brian Quinn, James y Voyer, John (1997). *El Proceso estratégico*. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Miró-Quesada Rada, Francisco (1986). *Ciencia Política*. Lima: Ed. Studium.
- Moodie, Graeme C. (1975). *Opiniones, públicos y grupos de presión: Un ensayo sobre la vox populi y gobierno representativo*. México D. F.: Fondo Cultura Económica.
- Morales, J. Francisco y otros (1999). *Psicología Social*. Segunda edición. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España SAU.
- Mosquera Mesa, Ricardo (2004). *Globalización y ALCA América para los americanos*. Segunda edición. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Munro, Dana Gardner (1918). *The five republics of Central America: Their political and economic development and their relations with the United States*. Nueva York: Oxford University Press.
- Murray S. Stedman, Jr. (1958). Pressure Groups and the American Tradition. En *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Filadelfia: American Academy of Political and Social Science.
- Nierenberg, Gerard I. (1991). *The Complete Negotiator*. Nueva York: The Berkley Publishing Group.
- Niklason, Hans (1981). Información del mercado (Feedback del Mercado). En *Venta de los Mercados Extranjeros*. Madrid: Ministerio de Economía y Comercio.
- Odell, John S. (2000). *Negotiating the World Economy*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ogliastri, Enrique (1992). *El sistema japonés de negociación*. Bogotá: Mc Graw Hill/ Interamericana S. A.
- Paolillo, F. e Indart, C. (1971). Estudio de los procedimientos de hecho utilizados para la solución de conflictos en la ALALC. *Derecho de Integración*, n° 9, octubre.
- Patrón Candela, Germán (1992). *El Proceso a Vallejo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Pérez de Cuéllar, Javier (1964). *Manual de Derecho Diplomático*. Lima: Ediciones Peruanas.
- Poundstone, William (2006). *El dilema del prisionero*. Madrid: Alianza Editorial S. A.
- Pross, Paul (1993). Canadian Pressure Groups: Talking Chameleons. En *Pressure Group*. Oxford: University Press.
- Raiffa, Howard (1996). *El arte y la ciencia de la negociación*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Rasmusen, Eric (1996). *Juegos e información. Una introducción a la Teoría de los Juegos*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Ricupero, Rubens (1998). *O ponto ótimo da crise*. Río de Janeiro: Editora Revan.
- Ries, Al y Trout, Jack (1986). *Marketing de Guerra*. Sao Paulo: Mc Graw Hill.

- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericano.
- Robles, Gregorio (1988). *Las reglas del Derecho y las reglas de los juegos*. México D.F.: UNAM.
- Rodríguez Cuadros, Manuel (2004). No somos neutrales. *Caretas*, n° 1824, mayo.
- Rojas, Jorge (1996). *Políticas comerciales y cambiarias en el Perú 1960-1995*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rospigliosi, Fernando (2000). *El arte del engaño*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Rousseau, Juan Jacobo (1981). *El Contrato Social*. Tercera edición. Madrid: Espasa Calpe.
- Rubin, J. y B. Brown (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. Nueva York: Academic Press.
- Saner, Raymond (2000). *El experto negociador*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Salazar Santos, Felipe (1978). Solución de conflictos en organizaciones interestatales para la integración económica y otras formas de cooperación económica. *Revista de la integración*, n° 28-29, noviembre.
- Schelling, Thomas C. (1960). *Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schoonmaker, Alan (1900). *Negocie y gane*. Bogotá: Editorial Norma.
- Selby, Jamison (1989). *Dinámica de la negociación*. Material de enseñanza n° 5117. Lima: ESAN.
- Serra, Roberto (2000). *El nuevo juego de los negocios*. Buenos Aires: Norma.
- Setubal, Laerte (1985). Lobby à brasileira. *Senhor*, n° 219.
- Sierralta Patrón, Paloma (1999). *Teoría de los Conflictos*. Material de enseñanza. Lima: CIAC.
- Sierralta Ríos, Aníbal (2005). *Negociaciones Comerciales Internacionales*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sierralta Ríos, Aníbal (2004). *Contratos de Comercio Internacional*. Cuarta edición. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sierralta Ríos, Aníbal (2003). Haciendo lobby para el lobby. *Revista Jurídica del Perú*, n° 42, enero.
- Sierralta Ríos, Aníbal (1999). La negociación en el proceso conciliatorio. *Derecho PUCP*, n° 52, diciembre-abril.
- Sierralta Ríos, Aníbal (1998). Breve Introducción a la teoría de los juegos y su aplicación en el Derecho. *Themis*, n° 38.
- Sierralta Ríos, Aníbal (1997). El Lobby en el Perú. *Business*, setiembre.
- Sierralta Ríos, Aníbal (1993). *Negociación y Contratación Internacional*. Asunción: Universidad Autónoma de Asunción.
- Sierralta Ríos, Aníbal (1986). *El lobby y el desarrollo de las relaciones Comerciales Internacionales de América Latina*. Río de Janeiro: OEA, CICOM y Fundación Getulio Vargas.

- Sigband, Norman B. (1971). *Comunicación para Directivos*. Salamanca: Ed. Anaya.
- Silva Alonso, Ramón (1989). *Derecho Internacional Privado*. Asunción: Internacional Editora.
- Simon, Herbert A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Straffin, Philip (1980). The prisoner's dilemma. *UMAP Journal*, 1, 101-103.
- Thorp, Rosemary y Bertram, Geoffrey (1978). *Peru 1890-1977. Growth and policy in an open Economy*. Nueva York: Columbia University Press.
- Vargas Llosa, Mario (2006). *Travesuras de la niña mala*. Lima: Alfaguara.
- Velit Granda, Juan (1991). Amenaza externa en el caso de la subversión en el Perú. *Derecho y Sociedad*, año 3, n° 4.
- Velazco Lozada, Carmen del Rosario (1999). *Los grupos de presión y el autogolpe del 05 de abril de 1992*. Tesis para optar el grado de abogada. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Venttsel, E.S. (1988). *Introducción a la teoría de los juegos*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Vinake, W. E. (1962). Motivation as a Complex Problem. En *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Von Neumann, John (1928). Zur theorie der Gesellschaftsspiele. *Math Annalen*, n° 100, 295-320.
- Weber, Max (1964). *Economía y Sociedad*. Segunda edición. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Wicksteed, Philip (1950). *The Common Sense of Political Economic*. Nueva York: Kelley.
- Wieland Alzamora, Hubert (2005). *La Negociación Internacional*. Lima: Fondo de Cultura Económica.
- Williams, C. (1984). *Conducta organizacional*. Estados Unidos: Scott, Foresman and Co.
- Yepes, Ernesto (1999). *Un plebiscito imposible... Tacna-Arica 1925-1926. El Informe Pershing-Lassiter*. Lima: Análisis.
- Zander, Rosamund Stone y Zander, Benjamín (2001). *El arte de lo posible*. Barcelona: Paidós.
- Zanutelli Rosas, Manuel (1990). *Crónica y relaciones que se refieren al origen y virtudes del pisco peruano, patrimonio del Perú*. Bogotá: Banco Latino.



SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN  
LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA  
PSJE. MARÍA AUXILIADORA 156, BREÑA  
CORREO E.: TAREAGRAFICA@TERRA.COM.PE  
TELÉFONO: 332-3229 FAX: 424-1582  
SE UTILIZARON CARACTERES  
ADOBE GARAMOND PRO EN 11 PUNTOS  
PARA EL CUERPO DEL TEXTO  
NOVIEMBRE 2009 LIMA – PERÚ



Muchas veces se considera que las negociaciones son un mecanismo para resolver conflictos y que son el escenario donde las personas o las instituciones se sientan alrededor de una mesa para enfrentarse. La negociación, sin embargo, tiene un ámbito mayor. Es un acto vinculado a muchos ámbitos de la vida diaria: en el trabajo, para conseguir u obtener logros o metas; en el hogar, para conciliar los objetivos comunes de la pareja; en el Estado, como un medio de solución de controversias; y un método para tomar decisiones o encontrar una alternativa de acción dentro de varias otras posibilidades, entre muchas otras aplicaciones.

Esta obra busca divulgar y sistematizar las técnicas de negociación, así como la teoría de los juegos, con el propósito de que las personas puedan aplicarlas como un sistema de pruebas que les permitan entender un modelo en el cual actúan frente a una situación determinada o interactúan cuando se agrupan y establecen relaciones de poder.

