
Los negociadores y el dilema para negociar

Fernando Llinás Toledo*

I. INTRODUCCIÓN

Los rasgos característicos de las situaciones que se producen durante una negociación son:

1. La interdependencia

Define las situaciones de una negociación, porque la mayor parte de las decisiones que los negociadores deben tomar para satisfacer los intereses que persiguen no dependen exclusivamente de uno de ellos, sino que están influenciadas e influyen en las decisiones que los otros negociadores toman. Para la consecución de sus intereses, el negociador “decisor” debe necesariamente tener en cuenta las decisiones del otro (u otros) negociador (es) e interrelacionarlas con las suyas.

2. Conflicto de intereses

Tomas C. Schelling, de la Universidad de Harvard, ampliamente considerado en el tema del conflicto humano (*The Strategy of Conflict*¹), empezó como economista y pronto centró su atención en la negociación. En su trabajo encontramos que analiza el conflicto no exclusivamente como la oposición a fuerzas hostiles, sino más bien como un fenómeno más complejo y delicado en el cual el **antagonismo y la cooperación** a

menudo se intercalan sutilmente en la relación adversa. Su teoría busca hacer uso de la teoría de los juegos, porque casi todos los teóricos de los juegos coinciden en que la teoría con la cual se manejan estos aborda lo que es el comportamiento “racionalmente correcto” en situaciones de conflictos en las cuales los participantes están intentando “ganar”, más que la forma en que los individuos se comportan concretamente en situaciones de conflicto. Los individuos pueden y a menudo se conducen de forma irracional y emocional en situaciones de conflicto, pero a los efectos del análisis teórico, los teóricos de los juegos suponen un comportamiento racional simplemente porque encuentran más provechoso este enfoque para la construcción de la teoría. Si el supuesto fuera que todos los comportamientos humanos son esencialmente absurdos, neuróticos o psicóticos, entonces no habría teoría alguna, ni de los juegos ni de cualquier otro fenómeno social.

Schelling da el conflicto por sentado, pero también supone **intereses comunes** entre los adversarios; supone un modo de comportamiento “racional” que lleva al máximo el valor y se centra en el hecho de que la “mejor” elección de cada participante para la acción depende de lo que espere que el otro haga y que el comportamiento estratégico “se preocupa por influir en la elección del otro, actuando sobre sus expectativas de cómo se vinculará el propio comportamiento con el suyo”.

Entonces, el problema central de un ne-

* Economista, Asesor y Consultor en Economía y Negocios. Profesor de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte.

gociador es decidir el dilema de cómo conducir negociaciones exitosas para cumplir el objetivo principal de estas. Es muy habitual plantear la situación teniendo en cuenta situaciones extremas que la delimitan, así: en un extremo se localizan aquellas situaciones puramente **competitivas o distributivas**, donde las partes que intervienen tienen **intereses opuestos** (si uno gana, el otro pierde); en el otro se encuentran situaciones puramente **cooperativas**, donde las partes tienen **intereses idénticos** (ganan o pierden conjuntamente).

Estas dos situaciones extremas (estrictamente **competitivas** y estrictamente **cooperativas**) representan situaciones que la teoría de juegos caracteriza como juegos de suma cero. Estos dos extremos delimitan todo un rango de situaciones mixtas de **conflicto y cooperación**, lo que la teoría de juego denomina juegos de suma no cero, que es el segmento en que se localizan la mayoría de los procesos de negociación: **de ahí el dilema cooperar-compartir, crear-reclamar valor** que afronta el negociador.

Schelling ha contribuido a la teoría de la negociación dando énfasis a la necesidad de eludir formaciones extremas. En un extremo del espectro ve el juego de suma cero como el caso límite de conflicto puro, no como un punto de partida para un análisis estratégico realista. En el opuesto ubica el juego de “pura colaboración”, en el cual no hay intereses divergentes porque los jugadores siempre ganan o pierden juntos. Ha estado primordialmente interesado en las situaciones que hay en el medio –es decir, en esos juegos de negociación o “de motivos mezclados” que contienen elementos tanto de conflicto como de dependencia mutua, de divergencia y de convergencia de interés, de secreto y revelación–, todas ellas en lo que se llama la “espiral de expectativas recíprocas”, que por lo general es un asunto más de cálculo psicológico que matemático.

El objetivo principal de la negociación, reitera Schelling constantemente, es que cada parte haga compromisos, amenazas y promesas creíbles para la otra parte, de manera que ésta no pueda llegar a la conclusión de que la otra parte está exagerando. Si el adversario piensa que uno le está dejando una avenida de retirada, él o ella no tomará con seriedad ni el propio compromiso ni la amenaza.

3. Acuerdo

La última característica de la negociación es la posibilidad de un acuerdo. Es decir, que ambas partes puedan satisfacer mejor sus intereses mediante un proceso de negociación que sin llevarlo a cabo. Las partes que negocian no están motivadas solamente por el deseo de coincidir. Los intereses divergentes retardan la búsqueda de convergencia. Pero si el acuerdo finalmente se logra, significa que las fuerzas en favor del acuerdo demostraron ser más fuertes que las fuerzas tendientes a la interrupción de la negociación.

II. EL DILEMA DEL NEGOCIADOR

A. La teoría de los juegos y la negociación

La teoría de los juegos, según Dougherty y Pfaltzgraff², se basa en una forma abstracta de razonamiento, que surge de una combinación de la matemática (álgebra matricial) y la lógica.

Los teóricos de los juegos sostienen que si la gente en una determinada situación quiere “ganar”, es decir, cumplir el objetivo que la otra parte busca negarle, podemos establecer los procesos intelectuales por los cuales determinan qué tipo de acción es más probable que sea ventajosa para ellos, suponiendo que son racionales sus oponentes como ellos igualmente interesados en “adivinar las intenciones”.

Vamos a utilizar esta herramienta para

el análisis de un proceso de negociación y tratar de ayudar a definir el dilema de un negociador.

Todo juego se caracteriza por los siguientes elementos:

- *Jugadores*: tratando de “ganar” u optimizar los resultados.
- *Transacciones*: significan diversas cosas para diferentes jugadores según su escala de valores.
- *Reglas de campo*: adecuadas al juego.
- *Información*: condiciones que determinan la cantidad y calidad del conocimiento que tiene cada jugador del entorno y de las elecciones del otro jugador.
- *Entorno total*: en el cual se juega.
- *Interacción*: de movidas enfrentadas.

ciadores que deben escoger entre dos estrategias (A y B). Si los dos escogen la misma estrategia (A o B), los dos ganan. Si escogen estrategias diferentes (uno la A y el otro la B o viceversa) ambos pierden. En este ejercicio no puede haber comunicación entre ellos.

La matriz de decisión con las recompensas que se deben obtener por cada negociador es la siguiente:

Si los dos negociadores eligen la estrategia A o la B, cada uno obtendrá una recompensa de tres (3) puntos. Pero si el negociador 1 escoge la estrategia A y el negociador 2 la B o viceversa, ambos perderán y no obtienen ninguna recompensa.

Este ejemplo representa una situación puramente cooperativa. Las decisiones de los

		Negociador 1 Estrategias	
		A	B
Negociador 2 Estrategias	A	3 3	0 0
	B	0 0	3 3

B. Situaciones en una negociación

1. *Escogiendo una estrategia*: Puramente cooperativa o de coordinación.

El tipo de juego al que se alude nos lleva fuera de los juegos de suma cero de dos negociadores hacia el de suma no cero, en tanto no es competitivo en el sentido de lo que uno gana el otro debe perderlo. La suma de ganancias y pérdidas no necesita ser cero.

Mediante un ejemplo analizaremos la situación planteada. Supongamos dos nego-

negociadores son interdependientes. Sus intereses son totalmente convergentes: ambos ganan o pierden simultáneamente.

2. *La falta de paz en Colombia*: Puramente competitiva o participativa.

Analicemos ahora una situación real como es la falta de paz en Colombia. El jugador 1 es el Ejército y el jugador 2 la guerrilla. El Ejército puede elegir entre entrar a la selva en persecución de los insurgentes (estrategia

A) o eludir la selva y proteger las zonas claves (estrategia B). La elección de una batalla abierta es cuestión de la guerrilla.

En esta ocasión la matriz de las recompensas viene dada así:

Si el Ejército y la guerrilla escogen entrar a la selva, la guerrilla gana tres (3). El ejército funciona mejor fuera de la selva que en ella. Si el Ejército elude la selva y la guerrilla también, el Ejército gana tres (3) y la guerrilla pierde tres (3).

giendo eludir la selva y proteger zonas claves. Si el Ejército y la guerrilla conocen esta estructura, es indiferente que exista o no comunicación entre ellos. Las decisiones son interdependientes, pero en esta situación los intereses son estrictamente opuestos.

3. Juego del gallina: Conflicto y cooperación.

Este tipo de situación nos lleva parcialmente fuera de los juegos de suma cero de

Ejército

		Entrar	Eludir
Guerrilla	Entrar	3, -3	2, -2
	Eludir	-2, 2	-3, 3

Hay dos situaciones alternas en la escogencia de la estrategia: si el Ejército elude la selva y la guerrilla permanece en ella, la guerrilla gana dos (2) y el Ejército pierde dos (2). Pero en caso contrario, el Ejército gana dos (2) y la guerrilla pierde dos (2).

Este ejercicio muestra una situación estrictamente competitiva donde si uno gana el otro pierde. Para la guerrilla, la opción de escoger entrar a la selva es siempre preferible, cualquiera que sea la elección del Ejército. El Ejército, sabiendo que la guerrilla escogerá siempre entrar a la selva, elegirá eludir la selva. La guerrilla, escogiendo la estrategia de entrar a la selva garantiza una ganancia mínima de dos (2). Dada esta estrategia, el Ejército debe maximizar su posición esco-

dos personas hacia el de suma no cero. Por lo tanto, no es exclusivamente competitivo, en el sentido de que lo que uno gana el otro debe perderlo. En este tipo de juego hay espacio para elementos tanto de **conflicto** como de **cooperación**: en algunos casos, ambas o algunas de las partes pueden ganar y al final del juego ambas o varias partes pueden estar adelante con cantidades diferentes. En el juego de suma no cero hay a menudo varias recompensas diferentes, algunas de las cuales pueden ser muy buenas o muy malas; algunas marginalmente buenas o malas. La recompensa depende de si los jugadores cooperan entre sí, fracasan entre sí o mezclan sus estrategias de conflicto y cooperación en diversas combinaciones.

Veamos una tercera situación intermedia, en la que existen intereses en conflicto pero al mismo tiempo hay lugar para la cooperación. Su matriz de decisión contiene las siguientes recompensas:

Utilicemos el ejemplo del llamado juego del "gallina" (Dougherty y Pfaltzgraff³), similar al popularizado hace años en el filme *Rebelde sin causa*, en el cual dos jóvenes

a los ojos del grupo, dado que la reputación de ser "gallina" se comparte entre ellos, de manera que ninguna comparación puede hacerse, y cada uno sufre solo un menos tres (-3).

Debe dejarse en claro que el juego del "gallina", jugado apostando la vida humana, es un juego de jugadores irracionales, uno de los cuales o ambos pueden volverse racio-

Joven 1

		No se desvía	Se desvía
Joven 2	No se desvía	-30	-6
	Se desvía	+6	-3

manejan el uno hacia el otro en sus automóviles a 200 kms. por hora, cada uno con sus ruedas izquierdas en la línea divisoria de la carretera. Si ninguno de los dos se desvía hacia la derecha, ambos se matarán en el choque, un resultado que recibe un valor numérico arbitrario de menos treinta (-30) para cada uno (juego de suma menos en el cual ambos jóvenes pierden lo más posible).

Si uno sigue su rumbo y el otro se aparta, uno gana *estima* y el otro pierde a los ojos del grupo. El que se desvía es la *gallina*. Esta condición está indicada en los dos cuadrantes de la matriz que contienen un +6 y un -6. Así, si cualquiera de los dos se desvía y el otro se mantiene más tiempo en su rumbo, el juego resulta ser de suma cero.

Si ambos se desvían hacia la derecha simultáneamente, cada uno sufre deshonra

durante el curso del juego para salvar su vida.

Hay otro ejemplo para el análisis de la situación de negocios que hemos planteado (intereses en conflicto pero hay lugar para la cooperación) menos doloroso en sus resultados que el anterior y con una conducta racional por parte de los jugadores.

Supongamos dos negociadores (A y B) que se enfrentan a la siguiente matriz de decisiones:

Tanto el negociador A como el B desean coordinar su decisión, porque si uno escoge el precio \$2 y el otro el precio \$1, o al revés, ninguno de los dos obtendría recompensa alguna (utilidad 0). Sin embargo, la matriz de recompensas indica que no sea indiferente el que los dos elijan el precio \$1 o que elijan el precio \$2. Para el negociador B es preferi-

ble que los dos escojan el precio \$2, mientras que para el negociador A es preferible que los dos elijan el precio \$1. Hay una situación mixta de conflicto y cooperación.

Este ejemplo se puede variar si utilizamos la posibilidad de que los negociadores puedan disponer de sus recompensas (utilidades) para satisfacer una compensación de otro negociador para influir en su decisión (acuerdo). La posibilidad de efectuar com-

El negociador B, teniendo en cuenta la matriz de recompensas (utilidad), abre la negociación y ofrece un pago de cuatro (4) como mínimo, eligiendo un precio \$1, que es, a su vez, la elección que favorece al negociador A. Por el otro lado, el negociador A puede asegurarse una recompensa mínima de tres (3) eligiendo el precio \$2, que es la elección que favorece al negociador B.

Al existir la posibilidad de compensa-

		Negociador A	
		Precio \$1	Precio \$2
Negociador B	Precio \$1	8 4	0 0
	Precio \$2	0 0	3 5

pensaciones altera la situación de la negociación, porque refuerza el papel de la cooperación entre los dos negociadores, aumenta el número de acuerdos posibles y permite discriminar entre resultados más o menos eficientes. En esta nueva situación, dejemos que ambos negociadores se comuniquen libremente y veamos cómo podría desarrollarse la negociación.

Tanto el negociador A como el B están conscientes de que si no coordinan sus decisiones en el sentido de elegir ambos el mismo precio, los dos obtendrán un resultado pésimo. Sería razonable suponer que si ambos negociadores rechazan la solución de no cooperar y eliminar la posibilidad de una elección de precios opuesta, se reduciría a cero (0) la recompensa (utilidad) de cada uno.

ciones (danza de la negociación, Raiffa⁴), el negociador A le ofrece la opción al negociador B de elegir el precio \$1 y garantizarle el mínimo de cinco (5) que obtendría si eligiera el precio \$2. Si el negociador A compensa al negociador B en algo más de una unidad, la decisión de precio \$1 proporcionará al negociador B algo más de cinco (5) y al negociador A algo menos de siete (7). Esta opción es claramente superior o más eficiente a la que resultara de elegir un precio de \$2.

La elección de un precio \$1 es más eficiente que la elección de un precio de \$2, porque el valor que crean para negociar es de 12 (4+8) en el primer caso, frente a 8 (5+3) en el segundo.

Los juegos de suma no cero entre dos personas pueden jugarse "cooperativa" o "no

cooperativamente". En un juego "cooperativo", los jugadores pueden comunicarse entre sí directamente e intercambiar información de antemano respecto de sus opciones elegidas. En un juego "no cooperativo", la comunicación abierta no se permite, pero la elección de cada uno se vuelve obvia para la otra parte después del partido. Hay, sin embargo, una ligera ambigüedad en esta tecnología. Aún si un juego es "no cooperativo", es posible que los jugadores cooperen tácitamente a través de comunicaciones inferidas, por las cuales un jugador interpreta las intenciones del otro por el tipo de elecciones hechas en una larga serie de jugadas.

III. ENTONCES, ¿QUÉ JUEGO DEBE HACER UN NEGOCIADOR?

Es importante señalar que todo proceso de negociación se puede producir bajo dos situaciones: realizar las discusiones en la danza de la negociación sobre **posiciones**, en donde la tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla (Fisher, Ury y Pattón⁵); y la otra es llevar el proceso mediante un sistema de **cooperación**.

En el estilo de negociación basado en posiciones, la disyuntiva es realizar un juego

de negociación **suave**, consistente en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos; o el **duro**, en donde los participantes son adversarios, exigen concesiones, desconfían de los otros, amenazan, insisten en su posición y aplican presión.

En esta clase de negociación el juego duro domina al suave, porque el jugador duro insiste en obtener concesiones y amenazas, mientras que el jugador suave cede e insiste en alcanzar un acuerdo. Dice Fisher que la negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Esto nos lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿Existe una alternativa?

Al tener resultados muy costosos de la negociación basada en posición dura o suave, es importante buscar una estrategia intermedia que estaría dada entre **competir**, y es llamada negociación distributiva o de tipo suma cero que hemos analizado anteriormente; o **cooperar**, y es llamada negociación por principios o con base en los méritos, donde el elemento básico del método es: **concentrarse en los intereses, no en las posiciones**.

La estructura que presenta el "dilema del

		Negociador B	
		Suave	Duro
Negociador A	Suave	Malo / Malo	Bueno / Malo
	Duro	Bueno / Malo	Malo / Malo

prisionero” ayuda a entender el dilema con el que se enfrenta todo negociador. La matriz anterior representa el proceso de definir el dilema entre negociadores.

Si los dos negociadores actúan con una conducta de cooperación, estarán produciendo el máximo valor que conjuntamente

la relación en el largo plazo. En la práctica las negociaciones constan de una multiplicidad de actuaciones en las que los movimientos de cooperación y no cooperación, de crear y reclamar valor, se suceden simultáneamente. Usted puede cambiar el juego.

		Negociador 1	
		Cooperar (crear valor)	No cooperar (reclamar valor)
Negociador 2	Cooperar (crear valor)	Bueno Bueno	Fantástico Terrible
	No cooperar (reclamar valor)	Terrible Fantástico	Mediocre Mediocre

son capaces de crear y ambos obtienen un resultado **bueno**. Si uno de los negociadores decide cooperar mientras que el otro trata de maximizar su propio beneficio, el que coopera obtendrá un resultado **terrible**; el que no coopera obtendrá, sin embargo, un resultado **fantástico**. Si ninguno de los negociadores decide cooperar y tratan de maximizar su propio beneficio (estrategia de reclamar valor), el resultado será **mediocre** para ambos⁶.

Esta presentación es una abstracción y una alta simplificación de lo que sucede en la realidad. Demuestra la división entre cooperar y no cooperar y los resultados que obtienen los negociadores con cada estilo y, por lo tanto, la definición de la estrategia que se debe utilizar para buscar un acuerdo sensato que satisfaga los intereses y amplíe

NOTAS

- ¹ Schelling, Thomas C. *The Strategy of Conflict*. Nueva York, Oxford University Press, p. 15.
 - ² Dougherty, James E. y Pfaltzgraff, Robert L. *Teorías en pugna en las relaciones internacionales*. Cap. 12. México, Grupo Editor Latinoamericano.
 - ³ *Ibid.*, p. 525.
 - ⁴ Raiffa, Howard. *El arte y la ciencia de la negociación*. México, Fondo de Cultura Económica, 1991, p. 129.
 - ⁵ Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce. *Sí... ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma, 1993, pp. 3-39.
 - ⁶ Julio Gómez-Pomar Rodríguez. *Teoría y Técnicas de negociación*. México, Ariel, 1992, pp.11-28.
- Pinkas Flint B. *La negociación empresarial*. Cap. 1-3. Universidad Santiago de Cali.