



# HABILIDADES DIRECTIVAS

---

PARA LA GESTIÓN COMUNICACIONAL

SANTIAGO DE CHILE, 2006

# ÍNDICE

1	DECISIONES	4
1.1	Introducción	4
1.2	1.2. Ficha Técnica	5
1.3	Tipos de decisiones	7
1.3.1	Número de involucrados	7
1.3.2	Destino de la decisión	8
1.3.3	Información disponible	9
1.3.4	Criterio utilizado	11
1.4	Toma de decisiones	13
1.4.1	Información	14
1.4.2	Contexto (límites)	14
1.4.3	Valores	14
1.4.4	Preferencias	15
1.4.5	Expectativas	16
1.4.6	Rentabilidad social	16
1.4.7	Necesidades	17
1.4.8	Otros (tiempo, decisiones de otros actores, etc.)	17
1.5	Modelo de toma de decisiones	17
1.5.1	El Problema	18
1.5.2	Definir las opciones	20
1.5.3	Elegir una opción	22
1.5.4	Comunicación	24
1.5.5	Ejecución	26
1.5.6	Evaluación	28
1.6	Resumen	29
1.7	Autoevaluación	30
1.7.1	Preguntas de contenido	30
2	TEORÍA DE JUEGOS	31
2.1	Introducción	31
2.2	Ficha Técnica	33
2.3	El juego y sus elementos	34
2.4	2.4. Tipos de juegos	38
2.4.1.	Juegos No Cooperativos	38
2.4.2.	Juegos Cooperativos	49
2.5	Resumen	52
2.6	Autoevaluación	53
2.6.1	Preguntas de contenido	53
3	NEGOCIACIÓN	54
3.1	Introducción	54
3.2	3.2. Ficha Técnica	55
3.3	3.3. Cooperación y Competencia	56
3.3.1	3.3.1. Búsqueda del equilibrio	58

3.3.2	3.3.2. Interrelación constante	62
3.3.3	3.3.3. La cooperación como principio	64
3.4	3.4. El modelo Harvard	65
3.4.1.	No negociar desde posiciones	66
3.4.2.	Separar el problema de las personas	67
3.4.3.	Enfocarse en los intereses, no en el problema	71
3.4.4.	Explorar opciones de beneficio mutuo	73
3.4.5.	Utilizar criterios objetivos	77
3.4.6.	Evaluar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)	79
3.5	3.5. Resumen	80
3.6	3.6. Autoevaluación	82
3.6.1	3.6.1. Preguntas de contenido	82

---

# 1 DECISIONES

---

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Decidir implica principalmente elegir entre dos o más opciones. Deben existir al menos dos posibilidades para escoger, de lo contrario no hace falta decidir. Es importante consignar que el “no realizar” una determinada acción, también lleva implícita una decisión. Por ejemplo, no ir a votar implica que el ciudadano en cuestión tuvo que optar entre ir al local de sufragio o quedarse en casa.

Aplicándolo a un plano más doméstico, supongamos que una persona tiene en su poder un solo libro; es decir, tiene sólo una opción para escoger a la hora de leer. No obstante, al igual que en el caso recién citado, existe una decisión previa que ha de tomarse: leer o no leer. El ejemplo, aunque sencillo, demuestra la importancia de centrar la atención en el acto de toma de decisión, no en las opciones o alternativas que se presentan. Así, la *toma de decisiones* se definirá como el **proceso** por el cual **se identifican las alternativas** y **se opta** por una de ellas.

En las **organizaciones**, una decisión se define **como una localización irrevocable de recursos en búsqueda de lograr un objetivo**. Es irrevocable porque una vez tomada –e informada-, la decisión no puede ser anulada sino por una nueva decisión.

En este contexto, las decisiones definen los *cursos de acción*, es decir, las formas a través de las cuales se cumplirán los objetivos de la organización. Serán entonces las precursoras del éxito o el fracaso de las políticas o los acuerdos implementados. Los fracasos requieren de nuevas decisiones (Bozeman y Pandey 2003).

El presente capítulo aborda en extenso la toma de decisiones, buscando entregar una perspectiva que pone el énfasis en el proceso mismo. Para ello, lo desglosa en una serie de componentes, dentro de los cuales, la identificación de alternativas entre las que optar es sólo uno más.

Además, se describen los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones y, asumiendo la visión de Giovanni Sartori, se propone una tipología para las decisiones en el sector público.

## 1.2 1.2. FICHA TÉCNICA

CAPÍTULO	DECISIONES
OBJETIVOS	<p>Conocer el proceso de toma decisiones, los factores que influyen en él, sus características y tipología.</p> <p>Entregar herramientas que faciliten la incorporación de las comunicaciones al proceso de toma decisiones.</p>
CONTENIDOS	<p>Tipos de decisiones en el ámbito público.</p> <p>Factores que influyen en la toma decisiones.</p> <p>Modelo de toma de decisiones.</p>
BIBLIOGRAFÍA BASE	<p>BOZEMAN, B. y PANDEY, S. (2003). <i>Public Management Decision-Making: Technical vs. Political Decisions</i>. Working paper preparado para la National Public Management Research Conference, Universidad de Georgetown, 9-11 de octubre.</p> <p>CAREY, J. (2000). "Parchment, equilibria and institutions". <i>Comparative Political Studies</i>, Vol. 33 (6/7), Agosto/Septiembre, 735-761</p> <p>CASTILLO, A. y VILLAVICENCIO, H. (2005). <i>Hacia una democracia deliberativa. La experiencia del presupuesto participativo / San Joaquín 2004</i>. Santiago: El Tercer Actor. Disponible en formato PDF en <a href="http://www.portalciudadano.cl/archivos/HACIA%20UNA%20DEMOCRACIA%20DELIBERATIVA.pdf">http://www.portalciudadano.cl/archivos/HACIA%20UNA%20DEMOCRACIA%20DELIBERATIVA.pdf</a></p> <p>DÍAZ DUARTE, D. (2005) "Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna". <i>ACIMED</i> 13(3).</p> <p>EASTON, D. (1965). "Categorías para el análisis sistémico de la política". En BATLLE, A. (comp.) (1992) <i>Diez textos básicos de Ciencia Política</i>. Barcelona: Ariel.</p> <p>EUMED (S/F). <i>El concepto de rentabilidad social. Un aporte teórico</i>. Documento online disponible en <a href="http://www.eumed.net/libros/2005/hec/42b.htm">http://www.eumed.net/libros/2005/hec/42b.htm</a> (revisado 20/11/2005 a las 20:30 horas)</p> <p>GARNIER, L. (2000). "Función de coordinación de planes y políticas". <i>Serie Gestión Pública</i> N° 1. Santiago de Chile: CEPAL.</p> <p>Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2002). "Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público". Boletín N 10. Santiago: CEPAL.</p> <p>KIELY, L. (S/F). "Introduction to Business Communication 2: Planned Communication". Disponible en formato PDF en <a href="http://www.targetlearn.com/files/course_docs/ITBC102.pdf">http://www.targetlearn.com/files/course_docs/ITBC102.pdf</a> (revisado</p>

27/11/2005 a las 18:35 horas)

MIGUEL, L.F. (2000). "The Globo Television Network and the Election of 1998". *Latin American Perspectives*, N°115, Vol. 27 (6), 65-84.

MÖBIUS, M. (2005). "Motivation and decision theory". Lecture paper, disponible en [http://www.uni-corvinus.hu/download/OHG\\_RacProspect.pdf](http://www.uni-corvinus.hu/download/OHG_RacProspect.pdf) (revisado 22/11/2005 a las 19:30 horas)

O'DONNELL, G. (1997). "Otra Institucionalización". En *Contrapuntos. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*. Buenos Aires: Paidós.

OSTOIC, D. (2000). "Información y política: Factores limitantes y facilitadores". En Revista Umbral, n° 4. Red latinoamericana de Información y Documentación en Educación. Edición digital disponible en <http://www.reduc.cl/>

PETERS, G. (2003). *El nuevo institucionalismo*. Barcelona: Gedisa.

PETRACCI, M. (1998). *La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano-usuario de servicios públicos privatizados*. Working paper. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.

RAMÍREZ, A. (2002). *Modernización de la gestión pública, participación ciudadana y generación de capital social: lecciones y aprendizajes de la experiencia del plan de desarrollo comunal en Chile*. Working paper presentado en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 de octubre.

SARTORI, G. (1974 [2002]). "Técnicas de decisión". En *Elementos de teoría política*. Madrid: Alianza, 321-350.

### 1.3 TIPOS DE DECISIONES

Las decisiones estarán configuradas por una serie de características que servirán posteriormente para clasificar el tipo de elecciones a las cuales se enfrenta el tomador de decisiones. Entre las principales características que determinan los tipos de decisiones en el ámbito público, es posible encontrar:

#### 1.3.1 NÚMERO DE INVOLUCRADOS

Giovanni Sartori (1974) establece tres tipos de decisiones según el número de participantes involucrados en el proceso del cual surgen. Las decisiones *individuales* no revisten mayor problema de definición. Simplemente se presentan cuando el tomador de decisión escoge por sí mismo (leer o no leer, ir o no a sufragar, votar por un determinado candidato u otro, etc.).

En segunda instancia aparecen las decisiones *grupales*, que son aquellas tomadas por tres o más personas (para el autor, dos individuos no alcanzan a formar un grupo). Este tipo de elección “presupone un grupo concreto de individuos que interactúan cara a cara y que son significativamente partícipes de las decisiones que van a tomar” (Sartori 1974: 321). Ejemplos clásicos de decisiones grupales son las elecciones de representantes en clubes de barrio, centros de alumnos o juntas de vecinos, siempre y cuando el tamaño de estas organizaciones sea pequeño (no más de 100 personas).

Por último, están las decisiones *colectivas*, que son aquellas cuando “el número de los que toman la decisión es demasiado alto para permitir interacciones cara a cara entre los presentes” (Sartori 1974: 321). El típico ejemplo de decisión colectiva son las elecciones de autoridades.

Es importante consignar que tanto para las decisiones grupales como para las colectivas es necesario contar con normas o mecanismos que regulen o faciliten el proceso. Votaciones a mano alzada o en papeletas, sorteos u elección de un representante que por un tiempo determinado tome las decisiones por el grupo o colectivo, son algunas de las posibilidades de resolución.

### 1.3.2 DESTINO DE LA DECISIÓN

Siguiendo con Sartori (1974), el ámbito sobre el cual aplicarán las decisiones también servirá para determinarlas. En otras palabras, no es lo mismo una decisión individual que sólo afecta a una persona, que aquella que se aplica al grupo (la decisión de un padre o una madre sobre la educación de sus hijos) o a toda una sociedad (la que puede tomar un presidente, por ejemplo).

De la misma forma, una decisión grupal puede orientarse a un individuo (elección del líder), sobre el grupo (participación en un evento social o deportivo) o sobre un colectivo (las leyes creadas en el Parlamento). Una elección presidencial (un colectivo designando a un individuo), la expulsión de una facción de un partido político (una decisión colectiva que afecta a un grupo) o un referéndum para ir a la guerra (decisión colectiva que tiene efecto sobre el colectivo), son claros ejemplos de decisiones colectivas.

Así, a diferencia de las decisiones nombradas en el apartado anterior, que se clasificaban en virtud de los tomadores de decisión, en este caso lo que importa es el destino: sobre quiénes se aplica.

Sartori incorpora entonces el concepto de *decisión colectivizada*, que es aquella “sustraída a la competencia de cada individuo en el sentido de que quien decide, decide «por otros» y, en el límite, por todos” (1974: 321). A su juicio, los más claros ejemplos de decisiones colectivizadas se verán en casos cuando un individuo o un grupo deciden por el colectivo. En el restante caso, advierte que “una decisión colectivizada coincide, de hecho, con una decisión colectiva cuando aquellos que toman las decisiones coinciden con los destinatarios de la decisión (democracia o autogobierno directo). En este caso, se hablará de decisiones participativas.

Para Sartori, “las decisiones de naturaleza política son típicamente decisiones colectivizadas”, aunque no todas las decisiones colectivizadas son de naturaleza política. Sólo lo serán en cuanto sean soberanas (primen sobre otras normas), sean aplicables a todas las personas del colectivo y que tengan fuerza de obligatoriedad (sancionabilidad)”.



### 1.3.3 INFORMACIÓN DISPONIBLE

La información con la que cuentan los tomadores de decisiones es también un elemento que sirve para clasificar las elecciones que se hacen. El grado de información que poseerán los tomadores de decisiones depende de dos factores. En primer lugar, del conocimiento de los posibles *escenarios* que se pueden configurar tras una determinada decisión y en segundo lugar la *probabilidad* de que éstos ocurran. Existe *información perfecta* cuando el actor tiene pleno conocimiento de los escenarios y su probabilidad. La concurrencia de ambos factores (muy poco frecuente en la realidad) determinará una situación de *certeza*.

Encontrar un ejemplo para mostrar una situación de certeza en la realidad es muy difícil. Pero para efectos gráficos, se puede tomar como tal una partida de ajedrez. En este caso, los jugadores disponen de información sobre los escenarios que se van configurando (cada pieza que se mueve va armando un escenario distinto) y las probabilidades de ocurrencia (cada jugador sabe cuáles pueden ser los movimientos que haga el otro).

Es más común encontrar situaciones con *información imperfecta*, donde se desconoce alguno de los elementos antes mencionados. En estos casos, el tomador de decisiones se enfrentará a situaciones de *riesgo* (no conoce los escenarios, pero sí su posibilidad de ocurrencia), *incertidumbre estructurada* (conoce los escenarios, pero no su posibilidad de ocurrencia) e *incertidumbre no estructurada* (desconoce tanto los escenarios como su posibilidad de ocurrencia).

Una situación de riesgo es cualquier catástrofe natural dentro de los límites conocidos. Un terremoto o fuertes precipitaciones son los clásicos ejemplos, puesto que se sabe que pueden ocurrir, pero no cuándo ni qué intensidad tendrán. Un buen ejemplo son las medidas de seguridad en los automóviles. En realidad, no se sabe si el vehículo chocará de frente, costado o maletero, o si volcará. No obstante, se intenta medir la gravedad que estos impactos tendrían sobre los habitantes del vehículo y se tratará de minimizar sus consecuencias. Se conoce por estadísticas que los automóviles chocan más de un lado que de otro u que son bajas o altas las posibilidades de volcar y se dispondrán las medidas pertinentes.

Un caso de incertidumbre estructurada podría ser un partido de fútbol entre dos equipos que no se conocen y que no poseen información respecto al contrario. Allí los escenarios posibles se limitan a tres: gana uno, el otro o empatan. Al no manejar información relevante respecto del posible desempeño del adversario, o por el mero factor suerte, las probabilidades de que se presente uno u otro escenario son desconocidas para los participantes.

Finalmente, una situación de incertidumbre no estructurada podría ser equivalente a una partida de ajedrez donde los adversarios juegan de espaldas y no respetan las reglas, de forma que es imposible conocer los escenarios ni las probabilidades de que éstos tengan lugar.

Este último caso deja en evidencia que junto a la información disponible es fundamental contar con reglas claras para minimizar la incertidumbre o el riesgo. En el caso del ajedrez, el hecho de que existan reglas claras sobre los tipos de movimientos que pueden realizar los jugadores con cada una de sus piezas y ordenan los turnos de juegos entrega un mayor grado de certeza al desarrollo del juego. Así, aunque los actores desconocen la táctica de su oponente, sabe a qué atenerse. Por eso hay una corriente en las ciencias sociales (desarrollada fuertemente en la Economía y la Ciencia Política), que atribuye un gran valor al fortalecimiento de las Instituciones.

Las instituciones son “normas escritas formales así como en códigos de conducta generalmente no escritos que subyacen y complementan a las reglas formales” (North 1993: 14). Ampliando más esta definición, Peters (2003: 36-37) sostiene que una institución es (a) un “rasgo estructural de la sociedad y/o la forma de gobierno”, (b) es “estable a través del tiempo”, y (c) “afecta al comportamiento individual”. Carey (2000: 735) complementa añadiendo que “las instituciones políticas establecen las pautas para la deliberación, la agregación de preferencias en decisiones colectivas, y la puesta en práctica de esas decisiones”. O'Donnell (1997: 290) aporta a esta discusión un elemento fundamental al incluir la voluntad de los actores de perpetuar esta norma para tener un campo de juego delimitado en el cual se produce su interacción. Para este autor, las “instituciones son pautas regularizadas de interacción que son conocidas, practicadas y regularmente aceptadas (aunque no necesariamente aprobadas normativamente) por agentes sociales que mantienen la expectativa de seguir interactuando conforme a las reglas y normas –formales e informales- que rigen esas pautas”.

En definitiva, se entenderá que las instituciones son (a) las normas y (b) las prácticas derivadas de ella; (c) tienen un carácter estable; son (d) aceptadas por los actores sociales y políticos, quienes con esta aceptación (e) acuerdan –tácita o explícitamente- que ellas fijan el marco en el cual se producirá su interrelación. En otras palabras, las reglas de juego son claras y aceptadas por los jugadores, cuyos posibles “movimientos” están delimitados y son predecibles para los otros actores.

#### 1.3.4 CRITERIO UTILIZADO

La última clasificación que se discute aquí se refiere al criterio que inspira la decisión. Es decir, en qué argumentos se basan los tomadores de decisiones para elegir entre una u otra opción. Conviene recordar que la toma de decisiones aquí descrita está orientada al sector público, por lo que la atención debe centrarse en dos modelos ideales de decisión. Es decir, dos extremos entre los cuales es posible ubicar los distintos criterios que inspiran las elecciones de las autoridades.

Según Bozeman y Pandey (2003: 5) se asume que las *decisiones políticas* “involucrarán a más actores externos e implicarán niveles de conflicto más altos y una tendencia a enfocarse más en los fines que en los medios” y que las *decisiones técnicas* “implican grados más altos de racionalidad económica, la técnica y el diseño probablemente serán más importantes y los papeles de los participantes serán mitigados por su especialización y su calidad técnica”. Sin embargo, los autores se esmeran en demostrar que el contenido de las decisiones importa en el proceso, incluso más que quiénes participan de él.

Bajo esta perspectiva, resulta prácticamente imposible determinar qué decisión es 100% política o técnica. Un recorte de ayudas estatales tendrá un determinante técnico (no hay dinero), pero decidir a en qué medida se disminuirá este aporte a cada área social, es una decisión que tiene que ver más con los lineamientos estratégicos del gobierno que con la rentabilidad de las inversiones sociales en cada campo. De este modo, los argumentos técnicos sustentan la viabilidad de las decisiones políticas. La relación inversa está implícita en este proceso porque más que sustentar, los argumentos políticos inspiran y guían las decisiones técnicas.

Es necesario “limpiar” un poco la palabra política de su carga negativa. En no pocas ocasiones se asume una decisión política como una recompensa a aliados partidistas o al uso de bienes públicos con fines electorales. Es muy importante separar este tipo de acciones, de corte clientelar, de aquello que la política está llamada a hacer.

Daslav Ostoic (2000: 3-4) formuló un modelo para las decisiones en educación, tomando como extremo los criterios político y técnico. El resultado fue la creación de tres tipos de decisiones: políticas, técnico-políticas y técnico-operativas. Las primeras “tienen que ver con la definición de los objetivos del sistema educacional de un país y las estrategias para cumplirlos.(...) [S]on básicamente ideológicas y se adoptan generalmente en función de factores externos al sistema educativo propiamente tal”.

Para el autor, las decisiones técnico-políticas están vinculadas a “la formulación y aprobación de planes, acciones y programas que permitan cumplir los objetivos y estrategias definidas para el mejoramiento del sistema educacional y que se pueden asociar a la función de planificación de la educación. Este tipo de decisión introduce una racionalidad que conjuga la información disponible sobre la realidad educacional (estadística, sociológica, económica, pedagógica, etc.) y analiza las diversas soluciones y líneas de acción coherentemente reestructuradas y previendo las consecuencias de cada decisión y la forma de llevarla a cabo”.

Finalmente, las decisiones técnico-operativas, son aquellas relacionadas con “la ejecución de acciones y programas educativos y que se pueden asociar a la función de la administración y gestión del sistema educacional. (...) Las decisiones relativas a la administración operativa o de ejecución de acciones y programas educativos tiene más vinculación con el criterio técnico de eficiencia, es decir, con el logro del máximo producto con el mínimo de recursos y supone que la adopción de los objetivos educacionales, las estrategias, metas y acciones a seguir, pueden ya a haber sido decisiones ya adoptadas en el nivel político y técnico, es decir, en la planificación”.

En general, las grandes reformas (a la educación, salud, previsión social, etc.) son decisiones tomadas con criterios políticos, que quieren hacer un aporte influyente en el futuro del país. Un buen ejemplo para graficar todo lo anterior es el caso del Metro.

El ex presidente Ricardo Lagos apostó por la creación de la línea 4 del ferrocarril subterráneo con argumentos válidos en términos sociales (reducir tiempos de viaje, descontaminar, descongestionar Américo Vespucio, etc.). Las obras avanzaban de acuerdo a su planificación original y serían entregadas el primer semestre del año 2006. Sin embargo, en noviembre del 2005 el entonces mandatario decide adelantar para el 30 de noviembre la inauguración de dos tramos inconexos.

Ciertamente esto tiene varios componentes de la decisión política “negativa” de la que se hablaba recién (intervención electoral), contrastada con los criterios político técnicos que deben medir cuán benéfica fue la puesta en marcha de estos dos tramos de Metro (los pasajeros debían viajar en bus entre ambos puntos, sin pagar pasaje, eso sí) frente a no poner en funcionamiento estos tramos que ya se podían utilizar. No es una interrogante fácil de resolver, ni es factible hacerlo puesto que habría que disponer de la información que tuvo el ex presidente para dilucidar si fue o no una decisión apropiada. Ello no quita que el ejemplo sirva para graficar un caso de decisión técnica y política (y de paso de política de la “mala”). Los criterios técnico-operativos para este caso serán los que determinen las frecuencias de los trenes y si fue económicamente conveniente poner en funcionamiento estos tramos.

La clasificación en estos cuatro grupos analizada hasta ahora no pretende ser exhaustiva, sino servir de orientación y presentar los tipos de decisiones que se seguirán estudiando más adelante. Existen otros tipos de decisiones que se suelen utilizar, como las de corte valórico (guiadas por principios). También es importante recordar que las clasificaciones detalladas antes se refieren a las decisiones que se tomarán en el ámbito público o de las organizaciones. *In stricto sensu*, votar es una decisión política, pero no de las que se han estudiado hasta ahora. Es fundamental mantener siempre presente que los conceptos que se manejan en todo el texto se refieren a las decisiones que se toman en el marco de las organizaciones, con especial énfasis en las organizaciones públicas (a menos que se indique lo contrario).

#### 1.4 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el PROCESO por el cual se identifican las alternativas y se opta por una de ellas. En la toma de decisiones influyen distintos factores:

#### 1.4.1 INFORMACIÓN

Tal como se reseña anteriormente, el manejo de información es fundamental para la decisión. El responsable de trazar los cursos de acción necesita contar con los antecedentes mínimos que le permitan evaluar tanto los costos como la utilidad (impacto) del camino que escogerá. Será fundamental entonces el que el tomador de decisiones cuente con un acabado conocimiento del entorno como de la estructura misma de la organización en la cual se desempeña (ILPES 2002: 26).

Contar con la información no es sinónimo de poder usarla ni entenderla. Si no está sintetizada y priorizada de una forma entendible y asequible para el propio tomador de decisiones (y la ciudadanía en general), el valor de esa información se reduce considerablemente, cuando no desaparece (Ramírez 2002). Por eso es fundamental (y aquí se entra de lleno en las labores de los encargados de comunicaciones), que los informes técnicos estén redactados en un lenguaje accesible y que las explicaciones que se entreguen a la población sigan ese mismo ejemplo.

---

14

#### 1.4.2 CONTEXTO (LÍMITES)

La información es básica para establecer el contexto en el cual se tomarán las decisiones y conocer los límites que éste impone. Al igual que en el caso anterior, los márgenes estarán dados por la estructura de la propia organización o por aquellos factores del entorno que circunscriban el campo en el cual se podrá tomar la decisión. Como se ha visto en las páginas precedentes, las decisiones establecen cursos de acción, pero ellas mismas responden a un curso de acción superior, que es el delimitado por la misión de la organización o por el programa político del gobierno de turno. Llevándolo a terreno, si un gobierno se enfrenta a servicios públicos estatales que son ineficientes, la solución podría ser mejorar su gestión o privatizarlos. El segundo camino sería imposible en caso de que el Gobierno en cuestión haya manifestado una vocación estatista (que suceda en la práctica es otro problema).

#### 1.4.3 VALORES

Los valores no son exclusivamente los valores morales que dicta una religión, sino que son aquellos principios individuales en torno a los cuales una persona estructura su

comportamiento, por lo que son también inspiradores de la decisión. Ello no evita que el elemento valórico de las decisiones es en sí mismo un limitante<sup>1</sup>, puesto que establece rígidos márgenes dentro de los cuales se debe elegir la opción a desarrollar. Así, los grupos que se manifiestan “pro vida” (eliminación de la pena de muerte, prohibición del aborto, divorcio y campañas de prevención basadas en el uso de anticonceptivos), que pueden estar vinculados o no a las doctrinas cristiana o católica, no patrocinarán ni apoyarán leyes que no estén en armonía con estos principios.

#### 1.4.4 PREFERENCIAS

Partiendo desde la base que para cada escenario se presentan varias alternativas de solución, la opción que se tome en el ámbito público orientará el curso de acción hacia el resultado que es “preferido” por el tomador de decisiones o por la ciudadanía. Éstos no serán necesariamente iguales. Se espera que la solución buscada por el gestor público sea afín a las preferencias de la ciudadanía, pero se debe recordar que no hay un plebiscito por cada medida que toma el Ejecutivo, sino que se asume que el tomador de decisiones las está interpretando. Las preferencias pueden estar inspiradas en valores o gustos, pero en el contexto del ámbito público se las asumirá como aquellos issues (o materias) políticos que quiera resaltar o mejorar en su gestión o hacia dónde quiera enfocar sus esfuerzos. Para Garnier (2000: 25) la asignación de presupuestos es el punto de encuentro de las preferencias de gobernantes y ciudadanos. No obstante, señala que “la vida pública abre también la posibilidad de que las supuestas preferencias sociales no logren traducirse en una adecuada asignación de recursos públicos: los problemas de definición de agendas, el peso del ‘votante medio’, la dificultad de que los votos reflejen fielmente la intensidad de las preferencias, la construcción de mayorías artificiales por medio de acuerdos o pactos, la captura del gobierno por parte de los burócratas, o los sesgos que surgen de la búsqueda de votos mediante la acción de gobierno, son todos riesgos de que, efectivamente, la acción pública no optimice la asignación de los recursos en el sentido económico del término”.

---

<sup>1</sup> El término limitante aquí no tiene necesariamente una connotación negativa, sino que literalmente alude a que se limitan las opciones entre las cuales escoger.

#### 1.4.5 EXPECTATIVAS

Las expectativas, en general, marcarán los anhelos de una persona en torno al rumbo de su vida. Pero ése es un término demasiado amplio como para aplicarlo a la materia que aquí se está desarrollando. Se entenderá entonces por expectativas a los resultados esperados de una decisión. Por ejemplo, un plan de reducción de pobreza supondrá un mejoramiento y en las condiciones de vida de x número de personas; entonces, si se ayuda a un número menor que x o si los beneficios están por debajo del y prometido, entonces no se cumplieron las expectativas. Petracci (1998) propone que la calidad de un servicio, público o privado, se medirá por la satisfacción o no satisfacción de las expectativas del usuario. De este modo, las expectativas “constituyen los estándares o los puntos de referencia con respecto a los cuales se evalúan (comparan) los desempeños de un servicio. Son percepciones de la posibilidad (o probabilidad de ocurrencia) de algún hecho conjuntamente con lo que se piensa que debería suceder” (Petracci 1998: 17). Al igual que en la medición de un servicio, las decisiones pueden ser evaluadas en cuanto cumplan o no las expectativas que generaron, tanto como cursos de acción o de intervención social.

#### 1.4.6 RENTABILIDAD SOCIAL

La toma de decisiones requiere un análisis prospectivo de las posibles consecuencias, en base a las cuales es necesario sopesar cuán apropiado es el curso de acción que se está trazando. Aquí entra en escena la “rentabilidad social” de las elecciones efectuadas, entendida ésta como “La evaluación cuantitativa de los resultados sociales, cualitativos, de una inversión pública, privada o mixta en un proyecto definido y en un grupo objetivo específico” (EUMED S/F). Puesto que se diferencia de la rentabilidad económica a secas, la rentabilidad social tendrá también otros parámetros de medición, que considerarán: a) el capital inicial, ya sea monetario o humano; b) el manejo de los recursos; c) el beneficio generado; d) quién genera dicho beneficio; e) los receptores de beneficio; f) el impacto social y g) el impacto ambiental de las medidas. La rentabilidad social influirá sobre el proceso de la toma de decisiones puesto que las soluciones planteadas no siempre serán las económicamente más rentables, pero sí las que



entreguen mayor beneficios para la sociedad. Construir parques o proteger las especies nativas no son decisiones rentables desde el punto de vista económico, pero sí desde la calidad de vida y la preservación del ecosistema.

#### 1.4.7 NECESIDADES

Las necesidades (o el problema) que se busca solucionar son fundamentales al momento de trazar el plan de acción. En primer lugar, conviene constatar si aquello que el tomador de decisiones identifica como la necesidad que debe ser solucionada es realmente el problema que se debe atacar o aquella que la población busca que le solucionen. Superado lo anterior, procede evaluar el impacto de las políticas públicas implementadas, verificando si éstas realmente son la mejor opción para resolver aquellas necesidades que se busca cubrir.

#### 1.4.8 OTROS (TIEMPO, DECISIONES DE OTROS ACTORES, ETC.)

Junto con los factores antes detallados, habrá otros (no menos importantes) que influirán en la toma de decisiones. El tiempo que dispone el tomador de decisiones para alcanzar un veredicto sobre el curso de acción que seguirá, la influencia de las decisiones de otros actores (un alcalde al cual el intendente le informa que se instalará un relleno sanitario en su comuna, por ejemplo), el estado de ánimo de la ciudadanía respecto a un determinado ítem o su solución, marcarán sustantivamente los caminos a seguir. Obviamente, la "popularidad" (o rentabilidad política que se pueda obtener) de una decisión frente a otra será un factor importante y que no se pueden desconocer.

### 1.5 MODELO DE TOMA DE DECISIONES

Tal como se precisó anteriormente, "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes" (Schein 1988: 81, citado en Díaz Duarte 2005: 3). Mediante esta definición, Schein -que es un psicólogo que ha trabajado en varias obras el tema organizacional- propone separar el análisis de la decisión misma (la alternativa que se escoge) en al menos tres partes. La primera de ellas

es el “problema u oportunidad”, en cuya adecuada delimitación radicaré la idoneidad de las alternativas de solución. Luego está la “una alternativa”, que marcará el curso de acción. Finalmente, el autor habla de “proceso”, que establece una vinculación mucho más dinámica entre la delimitación del problema y la alternativa escogida, pero –mucho más que eso- abre la posibilidad de separar la decisión misma del mecanismo que llevó a adoptarla.

El proceso de toma de decisiones se convierte entonces en una suerte de “caja” donde ingresan lo que Easton (1965) llama *inputs* (el problema y aquellas informaciones de contexto aportan datos necesarios para construir los escenarios y elaborar una propuesta de solución) y de la cual salen *outputs* (resultados). Este autor identifica además un sistema de retroalimentación (*feedback loop*) a través del cual los resultados se transforman en nuevos *inputs*, que servirán de base para nuevas decisiones. Gracias a este sistema de retroalimentación “se aprovecha lo sucedido procurando modificar en consecuencia la conducta futura” (1965: 228).

Agrega que “[s]i han de tomarse decisiones para satisfacer demandas o crear las condiciones que las satisfagan, es preciso retroalimentar, por lo menos a estas autoridades<sup>2</sup>, con información relativa a los efectos de cada tanda de *outputs*. De lo contrario las autoridades tendrían que actuar a ciegas” (Easton 1965: 229). La retroalimentación es un elemento fundamental en el análisis de la toma de decisiones. Ello obliga a incorporar etapas de evaluación constantes en los modelos de toma de decisiones.

### 1.5.1 EL PROBLEMA

Definir el problema (u oportunidad) que se va a resolver (u explotar) con la decisión que se tomará, es la parte medular de todo el proceso. Si no hay una adecuada comprensión del objeto hacia el cual se enfocarán los esfuerzos de la organización, difícilmente se podrá alcanzar una decisión idónea, ni mucho menos se podrá obtener un resultado satisfactorio.

Para definir el problema es necesario asumir una perspectiva desde la cual abordarlo, que será la que nos dé los marcos de referencia (o *frames*, entendido como visiones interpretativas del evento) que determinaran el enfoque (o Framing) con el cual se analiza la situación.

---

<sup>2</sup> Así llama a los tomadores de decisiones.

Ciertamente, el enfoque desde el cual se observa el suceso no sólo determinará la solución, sino que también influirá sobre la apreciación del mismo.<sup>3</sup>

Para graficar de mejor forma lo anterior, conviene remitirse al experimento realizado por McNeil, Pauker y Tversky (Citado en Möbius 2005), quienes les preguntaron a doctores norteamericanos y estudiantes de medicina israelíes qué era preferible para tratar pacientes con cáncer: radiación o cirugía. Los autores dividieron la muestra en tres grupos: al primero de ellos se les mostraban sólo los resultados respecto a la supervivencia, a los segundos solamente los referidos a la mortalidad y a los demás, ambos. Tal como consta en la tabla 1, los resultados de supervivencia y mortalidad son exactamente iguales (decir que sobrevivan 34 de 100 personas es exactamente lo mismo que decir que mueran 66 pacientes), pero poner el énfasis en la vida o la muerte de los pacientes alteró las percepciones de los médicos de forma sustancial: de los encuestados que vieron sólo los resultados de supervivencia, el 84% de los doctores norteamericanos y el 80% de los estudiantes israelíes coincidieron en que la cirugía era el mejor camino; sin embargo, quienes vieron los índices de mortalidad disminuyeron su convencimiento a un 50% y 55%, respectivamente.

1. Tabla 1: Resultados estudio de McNeil, Pauker y Tversky (1988)

	SUPERVIVENCIA		MORTALIDAD		AMBOS	
	RADIACIÓN	CIRUGÍA	RADIACIÓN	CIRUGÍA	RADIACIÓN	CIRUGÍA
INMEDIATO	100	90	0	10		
1 AÑO	77	68	23	32		
5 AÑOS	22	34	78	66		
EE.UU.	16	84	50	50	44	56
ISRAEL	20	80	45	55	34	66

Fuente: Möbius 2005

El *framing* es fundamental para aproximarse de la mejor forma al problema que se busca resolver, pero también lo será al momento de comunicar la solución, puesto que del encuadre

---

<sup>3</sup> "Frames are interpretive pictures of an event that expose (or conceal) its organizational principles; in the words of Entman (1993: 52), they 'select some aspects of a perceived reality and make them more salient in communicating a text in such a way as to promote a particular problem, definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation for the item described'". (Miguel 2000 77-78).

dependerá que se presenten únicamente los logros o los fracasos (o ambos) emanados de una decisión.

El problema (u oportunidad) debe ser analizado en su contexto. Aislarlo artificialmente de su entorno sólo podría contribuir a limitar el análisis de informaciones relevantes. La tabla 1 permite aclarar aún más este punto. Si, por ejemplo, a los encuestados se les mostraran sólo los resultados “inmediatos”, es muy probable que muchos de ellos optaran por hacer únicamente radiación, puesto que es una solución que no tendría riesgo. Limitar la información de esa forma no permitiría ver que a largo plazo es mucho más efectiva la otra solución. Yendo aún más lejos, si se considera que los antecedentes entregados a los médicos estaban excesivamente simplificados: no se precisa qué tipo de cáncer es, grado de avance, dónde afecta al paciente, edad de las personas enfermas, ni otros antecedentes que claramente podrían influir en el diagnóstico que entreguen los doctores.

#### 1.5.2 DEFINIR LAS OPCIONES

---

20

Contar con un correcto encuadre y suficiente información relevante serán esenciales para la elaboración de alternativas de cursos de acción entre las cuales habrá que decidir. Definir las opciones requiere habilidades para construir escenarios posibles, puesto que es preciso visualizar los resultados tentativos de cada una de las posibles soluciones, considerando los factores positivos y negativos que podrían resultar de su puesta en marcha.

Junto con determinar el propósito y los límites de la acción, en esta etapa se debe identificar a quién afecta la decisión y, por extensión, cómo repercutiría en estos destinatarios la elección de una u otra alternativa.

Es también preciso definir quién será encargado de tomar la decisión. No es lo mismo, ni política ni comunicacionalmente, que una decisión sea tomada y comunicada por el Presidente de la República que por un ministro o un jefe de servicio. Lógicamente, la trascendencia de cada una de ellas determinará quién será el encargado de asumirlas y comunicarlas. Más allá de las jerarquías y la visibilidad, igualmente relevante es **localizar adecuadamente** la toma de decisión. Para ello es imperativo identificar qué conocimientos o capacidades son necesarios

para tomar la decisión y luego ver dónde están ellos presentes. En algunos casos, esta localización es obvia: la acreditación de las universidades recaerá en el Ministerio de Educación, en las áreas dedicadas a la educación superior. Pero temas de inversión en Educación pueden estar en el límite entre los departamentos dedicados a la administración, el presupuesto y la planificación.

Como se ha sostenido anteriormente, contar con información es central para la toma de decisiones. No obstante, el mero acopio de antecedentes por sí mismo no se traduce de manera automática en una buena elección. Por eso, junto con reunir los datos, se debe identificar aquella la información o los recursos existentes que podrían ayudar al proceso de toma de decisiones. Retomando el ejemplo de la educación, Ostoic (2000) sostiene que la información que se genera en este campo adolece de varios defectos. En primer lugar, afirma que la investigación académica no está orientada a generar conocimiento para la toma de decisiones; luego, que la información estadística que se produce está más orientada a los administradores que a aquellos que cumplen funciones de planificación y, por último, advierte “que los decisores en educación se sirven de la investigación para justificar decisiones desde el punto de vista técnico, pero que obedecen a otros intereses, habitualmente de tipo político”.

*Un ejemplo de ello posiblemente sean los resultados del SIMCE, que son una valiosa información para la toma de decisiones y son un tema en el cual abundan investigaciones complementarias (acerca de las diferencias de los distintos tipos de educación, la importancia de las variables de contexto -pobreza, ruralidad, educación de los padres, etc.-, curriculum), pero en donde, sin embargo, la primera reacción de la autoridad (toma de decisión) se refiere a la intervención de establecimientos (luego rectificada) y una clara alusión a bajos rendimientos de profesores (Situación más que discutible), lo cual se explica en un escenario de pugna con el Colegio de Profesores y debate sobre los mecanismos de evaluación docente. (Ostoic 2000: 5)*

Cerrada esta etapa de delimitación de las opciones, se procede a definir cuándo deben estar tomadas las decisiones o en qué secuencia conviene implementarlas y, paralelamente, se inicia un proceso de explicación a la ciudadanía, comunicándole quién toma las decisiones, qué criterios son los que se están utilizando para abordar el problema y cuáles son los objetivos y beneficios que se persiguen con la opción escogida.

### 1.5.3 ELEGIR UNA OPCIÓN

Definidos el problema y las posibles alternativas, queda por decidir cómo se escogerá la opción. En el contexto de las políticas públicas es común que esto recaiga en una persona (el Presidente, un ministro, un jefe de servicio), pero no es el único camino. Tal como se aludió en la primera parte, la toma de decisiones puede verse influida por el número de involucrados, por lo que la elección de una alternativa también estará marcada por ello. En otras palabras, para tomar ciertas decisiones se deben establecer mecanismos que sirvan para resolver diferencias (o conflictos). Las soluciones consensuadas, las votaciones en sus formas más variadas (mano alzada, voto secreto en urna u otros), las elecciones por sorteo o la designación “a dedo” son algunas formas de resolver este dilema. Luego, también se puede presentar la disyuntiva entre que el grupo decida o bien que éste nombre un representante para que decida por él.

Un buen ejemplo para ilustrar lo anterior es el presupuesto participativo, que se ha comenzado a implementar en algunas comunas de nuestro país. Castillo y Villavicencio (2005) explican el proceso a través del cual se toman las decisiones en la comuna de San Joaquín, que podría resumirse en cinco etapas. La primera de ellas se refiere a la de *información* (Asamblea informativa), donde las autoridades dan a conocer los montos disponibles para realizar proyectos, las características de los mismos y rinden cuentas por lo ejecutado en el ejercicio anterior. En la siguiente fase (Asamblea Deliberativa I) se escuchan las propuestas de los ciudadanos, tomando en cuenta las necesidades y los proyectos que la comunidad estima beneficiosos para mejorar su entorno y su calidad de vida. Luego viene la etapa donde se estudia la viabilidad técnica de los proyectos que se presentaron, y en algunos casos éstos se reformulan y se vuelven a presentar a los ciudadanos (Asamblea Deliberativa II).

La penúltima fase, que es la que tiene directa relación con este apartado, es aquella en la cual se decide qué proyectos deben ejecutarse. En el caso presentado (la municipalidad de San Joaquín), las decisiones se encargan al “Consejo del Presupuesto Participativo (CPP), una institución social comunal, integrada por representantes de la comunidad (elegidos proporcionalmente por las unidades territoriales en las cuales se ha dividido previamente la comuna) y del municipio (el alcalde lo preside, pero tanto él como los concejales sólo tienen derecho a voz). El objetivo principal del CPP “es deliberar sobre el uso que se dará a los

recursos de inversión social, atendiendo a las prioridades y demandas señaladas por la ciudadanía durante el desarrollo de las Asambleas Territoriales Informativas y Deliberativas I y II” (Castillo y Villavicencio 2005: 26).

¿Cómo se toma la decisión en este caso? El CPP visita “en terreno” los puntos donde se ejecutarán los proyectos, denominada “caravana de prioridades”, donde además los líderes locales informan a sus pares sobre la importancia que tiene la ejecución de dicho proyecto para la comunidad. Terminada esta “gira”, los representantes en el CPP deben votar por tres propuestas a desarrollar. Este sufragio es secreto y tiene una condición: al menos una de sus tres preferencias debe ir a un proyecto que se desarrolle fuera de su unidad territorial, por lo que cada división cuenta con una “capacidad electoral” (número de consejeros en el CPP) y un “potencial electoral de reciprocidad” (los votos que se pueden ofrecer a las otras unidades territoriales), que los incentivan a generar las alianzas (y lobbies) para obtener el apoyo de sus pares dentro de esta instancia de decisión. Los proyectos que se ejecutan son aquellos que obtienen mayor cantidad de votos, hasta alcanzar el presupuesto asignado.

---

23

En otras palabras, en la Asamblea Informativa se establecen los límites para la acción. En la Asamblea Deliberativa I se recaba la información, se definen los problemas y se presentan las alternativas de solución. La Asamblea Deliberativa II sirve para estudiar en profundidad la idoneidad de las alternativas propuestas y negociar con los directos beneficiarios las nuevas condiciones. La Caravana de Prioridades entrega más información en terreno y finalmente la CPP es el lugar donde se toman las decisiones. La quinta etapa se refiere a la ejecución de las obras y su posterior evaluación. Cerrada esta fase, el ciclo se vuelve a iniciar.

Por cierto, el Presupuesto Participativo es una forma atípica (o que está recién naciendo) para la toma de decisiones, que tiene la gran ventaja de dotar de gran legitimidad a cada una de ellas, puesto que han sido tomadas por la comunidad. Esto resuelve el dilema que muchas veces deben enfrentar las organizaciones: ¿quién toma la decisión? (especialmente cuando se trata de una que no tendrá buena acogida). Pese a esta “rareza” (o rara posibilidad de ocurrencia), el presupuesto participativo entrega un modelo “ideal” de proceso de toma de decisiones: entrega de información a los afectados/beneficiarios; levantamiento de información y propuestas de solución de la comunidad; negociación de los términos y adaptación de los

proyectos; estudio en terreno del impacto de las propuestas; toma de decisión por parte de la comunidad y ejecución.

#### 1.5.4 COMUNICACIÓN

En el modelo del Presupuesto Participativo recién detallado, la importancia de la comunicación está centrada en el momento previo a la toma de decisiones. Es necesario que los “electores” (representantes de las distintas unidades territoriales) vean las ventajas de desarrollar los proyectos antes de pronunciarse a favor de unos u otros. Pero cuando las decisiones son tomadas en las organizaciones, el responsable de la misma (o un funcionario de menor rango) deberán dar cuenta a la población de la importancia y conveniencia de ejecutar dicho proyecto.

Kiely (S/F) propone que el comunicador (tanto a nivel personal como organizacional) debe responder cuatro preguntas para verificar la idoneidad de su mensaje, y extiende luego una serie de consejos para mejorar la efectividad del mismo. El modelo de la autora no pretende ser la solución definitiva para los problemas comunicacionales de una organización, pero por su sencillez constituye una buena base para verificar las bondades o defectos de los sistemas que se utilizan habitualmente para informar.

##### 1.5.4.1 Primera pregunta: ¿Cuál es la naturaleza del mensaje?

Con el término “naturaleza del mensaje” la autora alude tanto al objetivo del mismo como a su emisor. El comunicador debe definir si su mensaje busca informar, educar, persuadir o es una base para lograr otro objetivo distinto, y en base a ello articular su contenido. Al mismo tiempo, no se debe olvidar que el informante puede llegar a ser más importante que “lo informado”. Por lo mismo, es imprescindible conocer bien los niveles de aceptación o rechazo del comunicador u organización que darán a conocer el mensaje, la credibilidad que éstos tengan, el rango del informador, entre otros factores.



#### **1.5.4.2 Segunda pregunta: ¿Cuál es la naturaleza del receptor?**

El mensaje debe ir adaptado a quienes lo reciban. Aunque suene redundante y repetido, no es lo mismo hablar frente a empresarios que a dirigentes vecinales. Los contenidos, las palabras y la forma de estructurar el mensaje serán indefectiblemente distintos en un caso y el otro, por lo que se hace imprescindible conocer el perfil del público al cual se informará con el fin de adaptar los contenidos a sus intereses y –dentro de lo posible- a un lenguaje que les sea más habitual.

#### **1.5.4.3 Tercera pregunta: ¿Cuál es el entorno?**

En un país acostumbrado a las conferencias de prensa, como es Chile, parecería que el ambiente donde se desarrolla la entrega del mensaje permanece invariable. Pero no lo es tanto. Así como es distinto hablar frente a los empresarios que a los líderes vecinales, también será diferente exponer para los primeros en el foro empresarial ICARE, en las citas periódicas del Centro de Estudios Públicos (CEP) o en un desayuno en el Ministerio de Hacienda. Haciendo una analogía con el fútbol, no es lo mismo jugar de local o visitante, por lo que el entorno en el cual se está entregando el mensaje será fundamental para la construcción del mismo (y, por supuesto, para su efectividad). La comodidad del informante en cada uno de los casos también influirá en la calidad del mismo. Además, dentro del entorno hay que considerar también los aspectos técnicos (luces, amplificación, escenario, etc.): la imagen del ministro acosado por grabadoras es (en términos visuales) “más sucia” que la de aquél exponiendo en un podio.

#### **1.5.4.4 Cuarta pregunta: ¿Cuál es el resultado deseado?**

Tal como en el caso de las decisiones era imprescindible definir adecuadamente el problema antes de plantear posibles soluciones, en las comunicaciones es preciso determinar qué se pretende obtener con el mensaje antes de avanzar en la construcción del mismo. Kiely sostiene que “debemos proyectar cuáles son las mejores palabras para tender un puente a aquella otra persona (el interlocutor), palabras que tengan sentido para él o ella. Conocer el resultado deseado nos ayuda a definir una estrategia que tenga sentido para el resto, de modo que ellos puedan convencerse de que es más positivo estar en nuestra misma línea”. Además, la autora

alerta que el desconocimiento o indefinición de ese resultado esperado puede ocasionar que “obtenemos lo opuesto a lo que aspiramos, o peor”.

#### 1.5.4.5 Dos Consejos

En su texto *Planned Communication* Kiely ofrece una serie de consejos para hacer más efectiva la transferencia del mensaje. De ellos amerita destacar dos. El primer consejo es planificar el orden en el cual se entregarán las ideas. Basándose en los estudios sobre los efectos de primacía y recencia (que indican que el receptor recuerda más la primera y última parte de los mensajes), la autora aconseja colocar las ideas que se desea resaltar al principio y al final de los discursos.

El segundo consejo se refiere a evitar el construir los mensajes en torno a negativos. Kiely advierte que las frases estructuradas en base a “no hacer algo” (No comprar discos piratas, por ejemplo) es mucho menos efectivo que aquellos que muestran las razones por las cuales no es aconsejable hacerlo (La piratería mata a la música). Enfatiza que el mensaje que se transmite no debe centrarse en lo que no debe hacer la persona, sino en aquello que se quiere que haga (“No camine por aquí” versus “Circule por la vereda de enfrente”).

#### 1.5.5 EJECUCIÓN

Tomada la decisión, procede ponerla en práctica. Esta ejecución debe contar con una planificación detallada, considerando fases de desarrollo y responsabilidades asignadas a cada etapa. Cuanto más especificados estén los objetivos a lograr, más fácil será controlar la evolución del proyecto. En el presente Diplomado Virtual existen otros cursos que profundizan sobre los aspectos de planificación estratégica y ejecución, por lo que en este apartado sólo se abordará la materia en lo que compete a la decisión, no a la implementación del proyecto en general.

En la Tabla 2 se puede apreciar la ejecución del Presupuesto Participativo en la comuna de San Joaquín. Haciendo un ejercicio de imaginación, podría aventurarse que el problema aquí era dotar de mayor espacio de participación a la ciudadanía y la solución buscada fue implementar

el presupuesto participativo en el municipio. Pero una vez tomada esta decisión, debe definirse un plan de acción, especialmente cuando se trata de una iniciativa pionera.

La planificación que se encuentra en la Tabla 2 supera la versión simplificada entregada anteriormente, pero también incorpora las etapas que en esa primera entrega quedaron “ocultas”, es decir, las que se refieren a la decisión de la autoridad de poner en marcha este mecanismo para incorporar a la ciudadanía en las decisiones que le atañen. Aquí, entonces, la ejecución se refiere a la puesta en marcha del proceso de participación ciudadana en el presupuesto (detallado en la Tabla 2), no a la realización de los proyectos, lo que a su vez tiene una nueva etapa de ejecución (puesto que se deben realizar licitaciones).

2. Tabla 2: Etapas del Presupuesto Participativo en San Joaquín

ETAPA	RESPONSABLES EN LA MUNICIPALIDAD	ACTIVIDADES
1. Organización institucional del proceso	Alcalde y Secretaría Ejecutiva	Decisión política con el Concejo Municipal Determinación de monto de inversión real Capacitación del personal municipal
2. Diseño de instrumentos	Secretaría Ejecutiva (Fiscalía, Secplan, Dideco)	Reglamento del Presupuesto Participativo Modificación Ordenanza Municipal de Participación Ciudadana Diseño de asambleas Fichas de presentación de proyectos Desarrollo informático
3. Convocatoria	Secretaría Ejecutiva (Gabinete, Comunicaciones)	Elaboración logo, afiches, lienzos, textos informativos, salidas a terreno
4. Desarrollo de Asambleas Informativas	Secretaría Ejecutiva 7 jefes territoriales y equipos	Asambleas Informativas (7) Participantes se informan del proceso y reciben fichas de postulación a proyectos
5. Desarrollo de Asambleas Deliberativas I	Secretaría Ejecutiva 7 jefes territoriales y equipos	Asamblea Deliberativas I (7) Presentación de proyectos
6. Análisis técnico de proyectos	Secretaría Ejecutiva	Estudio de viabilidad técnica y financiera de los proyectos presentados en Asambleas Deliberativas I

7. Desarrollo de Asambleas Deliberativas II	Secretaría Ejecutiva 7 jefes territoriales y equipos	Municipio presenta proyectos evaluados técnica y financieramente Ciudadanía vota por proyectos Se eligen consejeros/as del Consejo del PP
8. Formación del Consejo de Presupuesto Participativo (CPP)	Alcalde y Secretaría Ejecutiva	Se constituye el Consejo del Presupuesto Participativo
9. Caravana de Prioridades	Alcalde y Secretaría Ejecutiva	Desarrollo de visita a proyectos preseleccionados
10. Elección de proyectos	Alcalde y Secretaría Ejecutiva	Consejeros/as del PP votan por proyectos
11. Ejecución de las obras	Secretaría Ejecutiva	Licitación de obras Ejecución de proyectos
12. Fiscalización social de las obras	Consejo del Presupuesto Participativo	Visitas e inspección de obras Elaboración de informes
13. Ajustes del diseño Presupuesto Participativo	Secretaría Ejecutiva	Revisión de procesos año anterior Consejo del Presupuesto Participativo presenta propuestas de ajustes al modelo

*Fuente: Castillo y Villavicencio (2005)*

### 1.5.6 EVALUACIÓN

Al igual que en el apartado anterior, la evaluación que se propone aquí se refiere al proceso de toma de decisiones. Shachter propone que para evaluar la calidad de una decisión es necesario centrarse en el proceso de toma de decisiones, y no solamente en los resultados. Ello porque es posible obtener buenos resultados pese a que el proceso decisional no haya sido el adecuado, y viceversa.

Por eso el autor establece una serie de características que debería tener una decisión

- i) **Encuadre adecuado:** La decisión resolvió el problema correcto.
- ii) **Alternativas creativas:** Se sacó el mayor provecho de las oportunidades creadas por la coyuntura.

- iii ) **Información:** Se consideraron todas las alternativas, probabilidades de éxito o fracaso, las relaciones entre los actores y las observaciones.
- iv ) **Valores:** La decisión refleja las preferencias y orientaciones que quería dar el tomador de decisiones.
- v ) **Razonamiento lógico:** La decisión es consecuencia de un proceso debidamente meditado, revisado y analizado (no existen partes libradas al azar).
- vi ) **Compromiso con la acción:** Cumplimiento con la implementación de las decisiones.

## 1.6 RESUMEN

Decidir es escoger entre dos o más opciones. En el campo público, una decisión es una asignación irrevocable de recursos, que sólo puede ser reorientada con una nueva decisión. Por lo mismo, las decisiones trazan los cursos de acción de las organizaciones.

Las decisiones pueden ser clasificadas según el número de personas que participan de ellas (individual, grupal, colectiva); su destino (decisión colectivizada); dependiendo de la información disponible (situación de riesgo, certeza o incertidumbre) y considerando el criterio utilizado (técnica o política).

Existe una serie de elementos que deben identificarse en un proceso de toma de decisiones: información (antecedentes que sirvan para definir el camino en un sentido u otro), contexto (límites entre los cuales se mueve el decisor), valores (principios individuales), preferencias (issues o materias políticas que se buscan relevar), expectativas sobre los resultados, rentabilidad social (bienestar común que genera) y necesidades que se buscan paliar, entre otros factores.

El proceso de toma de decisiones requiere: 1) definición del problema, 2) acopio de información relevante que sirva para definir las opciones, 3) elección de un curso de acción, 4) Comunicación de los objetivos de la decisión y de los beneficios de seguir el camino trazado,

5) Ejecución (puesta en práctica de la decisión) y 6) evaluación de la implementación (enmendando el rumbo si es necesario).

## 1.7 AUTOEVALUACIÓN

### 1.7.1 PREGUNTAS DE CONTENIDO

Identifique una decisión política tomada en su trabajo y clasifique a qué tipo pertenece: según número de involucrados, destino de la decisión, información disponible y el criterio utilizado.

Aplique el modelo de toma de decisiones descrito a la elaboración de respuestas a un problema concreto de su trabajo, con especial énfasis en el punto referido a la comunicación (1.5.4).

---

## 2 TEORÍA DE JUEGOS

---

### 2.1 INTRODUCCIÓN

Tal como se expuso en el apartado anterior, la recolección y manejo de información son fundamentales para el proceso de toma de decisiones, donde para los actores es imperativo conocer el contexto en el cual se mueven. Partiendo desde la base de que en el ámbito público el contexto o *escenario* en que discurre la acción se conforma por la interacción entre los distintos actores, lo que va variando a medida que las posiciones que ellos sostienen se acercan o alejan, entonces la capacidad de los participantes de predecir las posibles acciones de sus interlocutores será imprescindible para determinar los cursos de acción que vayan a escoger.

Precisamente en esto radica la riqueza de la teoría de juegos (*game theory*), la cual permite visualizar los posibles escenarios que se conformarían dependiendo de las decisiones que tomen los actores. La teoría de juegos se ocupa de las “decisiones interdependientes, cuando las decisiones de dos o más individuos determinan conjuntamente el resultado de la situación” (Morrow 1984: 1), es decir, “la conclusión no depende de la acción de un único actor, sino del encuentro de dos o más” de ellos (Sartori 1974: 335).

¿Cómo opera esto? Básicamente, la teoría de juegos construye escenarios posibles cuyas posibilidades de presentarse en la realidad dependen de las decisiones de los actores. En la Tabla 3 se grafica una situación (sumamente simplificada) donde el Oficialismo y la Oposición deben votar a favor o en contra de aprobar una determinada ley. Las dos opciones disponibles para cada uno de los protagonistas generan una matriz de doble entrada, que da a lugar a cuatro resultados distintos (I, II, III, y IV). Los escenarios I y IV marcan una aprobación unánime y un rechazo absoluto, respectivamente, al paquete legislativo; en tanto que los resultados II y III estarán definidos por el peso (en votos) que tenga cada una de las partes.

### 3. Tabla 3: Escenarios legislativos

OFICIALISMO		OPOSICIÓN	
		FAVOR	CONTRA
	FAVOR	I	II
	CONTRA	III	IV

*Fuente: Elaboración propia*

La forma simplificada de plantear el problema en la Tabla 3 dista bastante de reflejar a cabalidad todos los elementos que inciden en la aprobación de un paquete legislativo. Sin embargo, es una primera aproximación al modelo que se discutirá a lo largo de este capítulo.



## 2.2 FICHA TÉCNICA

<b>CAPÍTULO</b>	Teoría de Juegos
<b>OBJETIVOS</b>	Conocer la teoría de juegos aplicada a los procesos de toma de decisión política.
<b>CONTENIDOS</b>	<p>Descripción de la Teoría de Juegos.</p> <p>Componentes de la Teoría de Juegos.</p> <p>Tipos de juegos.</p>
<b>BIBLIOGRAFÍA BASE</b>	<p>CORCHO, P.I. y CORCHO, P (s/f). "Un curso de teoría de juegos en los planes de estudio de Tercer Ciclo".</p> <p>DI TELLA, T.S. (1998) "De opciones racionales y confabulaciones: por una teoría política de la política". En <i>Desarrollo Económico</i> Vol. 38 (150). Buenos Aires, 551-566.</p> <p>DOWNS, A. (1957). "Teoría económica de la acción política en una democracia". En BATLLE, A. (comp.) (1992) <i>Diez textos básicos de Ciencia Política</i>. Barcelona: Ariel.</p> <p>KLUGMANN, M. (1991) "La paradoja de la mayoría electoral ¿Dónde está el centro?". En <i>Revista de Estudios Públicos</i>, N° 42. Santiago: Centro de Estudios Públicos. Disponible online en versión PDF en <a href="http://www.cepchile.cl/dms/archivo_1180_1240/rev42_klugmann.pdf">http://www.cepchile.cl/dms/archivo_1180_1240/rev42_klugmann.pdf</a></p> <p>LIJPHART, Arend (2000). <i>Modelos de Democracia. Formas de gobierno y resultados en treinta y seis países</i>. Barcelona: Ariel.</p> <p>MARTÍNEZ COLL, J.C. (2001): "Introducción a la Teoría de Juegos" en <i>La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes</i> <a href="http://www.eumed.net/cursecon/juegos/">http://www.eumed.net/cursecon/juegos/</a></p> <p>MIRÓ, R. (s/f). "Jugando con la teoría de juegos". Disponible online en <a href="http://www.rinconmatematico.com/miro/juegos2/teoriadejuegos2.pdf">http://www.rinconmatematico.com/miro/juegos2/teoriadejuegos2.pdf</a></p> <p>MONSALVE, S. (2003). "John Nash y la teoría de juegos" <i>Lecturas Matemáticas</i>, Volumen 24, 137-149.</p> <p>MORROW, J.D. (1984). <i>Game Theory for political scientists</i>. Princeton: Princeton University Press.</p> <p>RIKER, W. (1962). "Teoría de juegos y de las coaliciones políticas". En BATLLE, A. (comp.) (1992) <i>Diez textos básicos de Ciencia Política</i>. Ariel.</p> <p>SARTORI, G. (1974 [2002]). "Técnicas de decisión". En <i>Elementos de teoría política</i>. Madrid: Alianza, 321-350.</p> <p>----- (1976 [2003]). <i>Partidos y sistemas de partidos</i>. Madrid: Alianza.</p> <p>SHUBIK, M. (1982). <i>Game theory in the social sciences. Concepts and solutions</i>. Cambridge: MIT Press.</p>

## 2.3 EL JUEGO Y SUS ELEMENTOS

La teoría de juegos podría considerarse una herencia de las ciencias exactas, que tuvo su puerta de entrada a las ciencias sociales a través de la Economía. En 1943 John Von Neumann y Oskar Morgenstern publicaron *Theory of games and economic behaviour* (Teoría de Juegos y comportamiento económico), libro que marcó el inicio de una década dorada de la investigación científica (tanto en ciencias sociales como en matemáticas) en los Estados Unidos. Según Morrow (1984: 2-3), la importancia que adquiere la teoría de juegos en los principios de la Guerra Fría (1945-1955) se vio potenciada por el significativo impulso (léase financiamiento) del Gobierno de Washington al desarrollo de las Ciencias Sociales en este período.

Esta “moda” y el valioso aporte que entregaba la teoría de juegos a la comprensión del entorno allanaron el camino para que sus conceptos se filtraran en la psicología, sociología, las comunicaciones y, por supuesto, en la Economía y la Ciencia Política, que hasta nuestros días continúan utilizando su terminología y desarrollando nuevos enfoques basados en ella.

En los párrafos precedentes ya se mencionaron algunos de los conceptos fundamentales de la teoría de juegos, que conviene tratar con mayor detalle antes de seguir adelante. Para simplificar las definiciones entregadas anteriormente, se entenderá que un “juego es un problema de decisión donde hay más de un agente decidor y las decisiones de un jugador tienen efectos sobre el otro” (Corcho y Corcho s/f: 3). Es decir, su “esencia radica en la toma de decisiones multilaterales” (Shubik 1982: 7). El nombre de “juego” no está elegido al azar, sino que porque la representación “lúdica” (tal como en los juegos de niños) es posible reconstruir de forma simplificada la realidad social. En palabras de William Riker, uno de los máximos representantes de la aplicación de la teoría de juegos en la Ciencia Política:

*“Las partidas concretas son sólo «jugadas» del juego. Las reglas especifican el número de jugadores, sus movimientos (es decir, las posibilidades que cada jugador tiene para actuar; nótese que un movimiento es una oportunidad para realizar una elección, pero en sí mismo no se trata de una elección), el conjunto de alternativas entre las que puede elegir un jugador en cada movimiento, el tipo de información de que dispone el jugador en cada movimiento (es decir, lo que un jugador puede saber acerca de los movimientos previos realizados por otros jugadores y/o por el azar), el grado de acuerdo permitido entre los jugadores y las recompensas (es decir, las ganancias y las pérdidas de cada jugador derivadas de las posibles combinaciones de elecciones realizadas en los diferentes movimientos)” (Riker 1962: 162)*

La síntesis ofrecida por este autor resume la interacción entre los distintos elementos que componen el juego, los que se describen a continuación.

### 2.3.1.1 Actores (o jugadores)

La teoría de juegos es considerada una heredera del enfoque denominado rational choice (elección racional), que asume que “cada agente (sea un individuo, un partido o una coalición privada) se comporta racionalmente en todo momento; es decir, persigue sus fines con el mínimo empleo de recursos escasos y sólo emprende acciones” en las que obtiene beneficios (Downs 1957: 96). Es decir, el individuo (la persona u organización) “opera con un comportamiento racional en busca de utilidades, o beneficios materiales, o eventualmente realizar las cosas que quiere, cualesquiera que ellas sean” (Di Tella 1998: 554). En palabras más simples, “comportamiento racional significa escoger los mejores medios para obtener un determinado número de fines” (Morrow 1984: 17)

Morrow (1984: 20-21) advierte que el hecho de que la decisión sea racional no implica que el resultado de la misma sea el buscado o el óptimo. Muy por el contrario, señala que “los actores racionales probablemente no alcanzarán todos la misma decisión cuando enfrentan la misma situación. Los actores racionales pueden diferir en sus preferencias respecto de los resultados” (Morrow 1984: 21). Por lo mismo, admite que estos jugadores pueden cometer errores al tomar decisiones, logrando resultados que no son los que persiguen.

En definitiva, los jugadores son actores racionales y egoístas (buscan su propio interés)

### 2.3.1.2 Información

En un juego, los participantes interactúan tomando decisiones. Tal como se aprecia en el capítulo anterior, la información es fundamental para que los tomadores de decisiones puedan escoger el curso de acción apropiado para lograr sus objetivos. La teoría de juegos ofrece un matiz respecto de lo que se estudió precedentemente, puesto que aquí se introduce la posibilidad de analizar la información que dispone cada uno de los participantes de la interacción, y las diferencias en la posesión de este recurso marcarán el desempeño de los actores.

Los conceptos de información perfecta e imperfecta, certeza, incertidumbre y riesgo tienen plena validez aquí, pero ahora el análisis debe considerar no sólo la situación global, sino la realidad de cada uno de los actores y el manejo de este recurso que cada uno de ellos disponga. Aparece entonces el término *common knowledge* (conocimiento común o saber compartido), que se refiere a “cualquier información que los jugadores conozcan, que los jugadores sepan que los demás jugadores saben” (Morrow 1984: 55). Algo que es de conocimiento de un jugador, pero no del resto, se definirá como “información privada” (*private information*). (Morrow 1984: 61)

---

36

### 2.3.1.3 Preferencias

Siguiendo el argumento del apartado anterior, aquí también es posible encontrar que los actores tienen preferencias. No obstante, la diferencia fundamental que marca la teoría de juegos se refiere a que los actores en este proceso enfocan sus preferencias hacia los resultados y hacia los cursos de acción. Dicho en palabras simples, dos personas pueden aspirar a obtener la presidencia por distintas vías: elecciones democráticas y golpe de Estado. En ambos casos la preferencia por el resultado es la misma, pero la forma de obtenerlo los diferencia.

Siguiendo este mismo razonamiento, Morrow (1984: 19) señala que las preferencias sobre los resultados se asumen como fijas en el tiempo, mientras que las preferencias sobre las acciones pueden variar dependiendo de la nueva información que vaya recibiendo el actor sobre la eficacia de estas acciones.

Un ejemplo que grafica lo anterior sería la superación de la pobreza. El resultado que se persigue será sacar a las personas de la situación de precariedad, pero las acciones dependerán de la ejecución de distintos programas, cuyo nivel de aceptación entre los encargados de implementarlos dependerá múltiples factores técnicos y políticos. Así, las preferencias respecto de los programas (acciones) serán variables en el tiempo (se van agotando o aparecen métodos más eficaces), mientras los resultados deseados (el objetivo) siguen siendo los mismos.

#### **2.3.1.4 Acciones**

En el subtítulo anterior se hace alusión a las acciones, que son las manifestaciones concretas del comportamiento de los actores en búsqueda de sus objetivos (Morrow 1984: 7). La teoría de juegos centra su desarrollo en las acciones de los individuos, las que se manifiestan mediante elecciones entre las distintas alternativas que se le ofrecen, que es lo único verdaderamente observable. Por eso, a partir de sus actuaciones intentará no sólo inferir posibles resultados, sino también sus preferencias respecto a uno u otro desenlace de la situación. En otras palabras, una persona que opta por llegar al poder gracias a un golpe de Estado revelará su preferencia por los métodos autoritarios frente a los democráticos. A su vez, dicha preferencia desnudará varios elementos de su carácter que se pueden inferir (autoritarismo, por ejemplo).

Las decisiones de los jugadores estarán estructuradas en base a su estrategia para enfrentar la coyuntura, que no es otra cosa que el plan completo de elecciones a realizar en cada uno de los movimientos, en la búsqueda de maximizar la satisfacción de sus objetivos. Como se verá más adelante, el concepto de estrategia estará ligado a las situaciones donde los jugadores deben enfrentar una serie de decisiones, que se van presentando en forma consecutiva. Al mismo tiempo, es posible inferir la estrategia de los actores en función de las opciones que ellos tomen y, puesto que las preferencias sobre las acciones son variables, las estrategias son flexibles y pueden ir variando en el tiempo y a medida que los protagonistas obtienen más información.

### 2.3.1.5 Resultados y recompensas

Los otros elementos que son posibles de medir en las interacciones que refleja la teoría de juegos son los resultados (outcomes) o consecuencias (consequences) y las recompensas o pagos (payoffs). Los primeros son los resultados finales del juego, es decir, los puntos en los cuales concluye y donde se reparten los recursos disponibles. Las recompensas están vinculadas a factores más subjetivos, puesto que tienen que ver con la utilidad que tiene para los actores dicho resultado. Por ejemplo, en un gobierno de coalición, los cuatro partidos políticos que conforman el pacto se reparten los 16 ministerios existentes, quedando con cuatro cada uno. El resultado es que existió una distribución equitativa de carteras.

Este resultado no termina de reflejar realmente el aporte de cada uno de los jugadores, ni las preferencias que ellos tienen respecto a una u otra secretaría de Estado. La satisfacción de esas preferencias es la recompensa que reciben los partidos y —al mismo tiempo— será lo que inspirará sus decisiones. Tal como se indica más arriba, las recompensas son “las ganancias y las pérdidas de cada jugador derivadas de las posibles combinaciones de elecciones realizadas en los diferentes movimientos” (Riker 1962: 162). En palabras de Morrow (1984: 55) las “recompensas son las utilidades que obtienen los actores de los resultados”. Llevado a términos más coloquiales, es lo que gana cada uno de los jugadores al final del juego y sus acciones estarán orientadas por lo que esperan ganar.

## 2.4 TIPOS DE JUEGOS

La división básica entre los tipos de juegos está estructurada en torno a la interacción entre los participantes, con especial énfasis en la comunicación entre los jugadores. Bajo este precepto, la teoría distingue dos tipos de juegos: los no cooperativos (que son los más difundidos) y los cooperativos. Las diferencias se aprecian tanto en la forma en que interactúan los jugadores como en el modo de representarlos para su estudio.

### 2.4.1. JUEGOS NO COOPERATIVOS

Como se sostuvo recién, los *juegos no cooperativos* son los más conocidos, y tal vez los primeros que vienen a la mente al momento de hablar de teoría de juegos.

Básicamente, en este tipo de juegos se contará con un conjunto de jugadores, cada uno de los cuales tiene estrategias a su disposición, y asignaciones de pagos que reciben por llevar a cabo tales estrategias.

*La característica “no cooperativa” está en la manera de cómo eligen y en lo que saben de los otros jugadores cuando eligen: en general, se supone que los individuos toman sus decisiones independientemente unos de otros aunque conociendo sus oponentes y las posibles estrategias que estos tienen a su disposición (Monsalve 2003: 138-139).*

La independencia de las decisiones estará marcada principalmente por la falta de comunicación entre las partes, ya sea porque no desean o porque no pueden hacerlo. Esta carencia de vínculo hace imposible que los jugadores se pongan de acuerdo respecto cuál es el mejor resultado para ambos, por lo que optarán siempre por la solución que les reporta mayor utilidad.

Con este comportamiento, es muy factible que los dos jugadores se enfrasquen en una competencia que de cómo resultado un juego de suma cero. “Un juego entre dos personas o entidades cualesquiera es de suma cero cuando los logros o ganancias de un jugador se originan exactamente en las pérdidas o cesiones que debe afrontar el otro jugador” (Miró s/f: 2). Es decir, lo que gana uno es igual a lo que pierde (o deja de ganar) el otro.

El reparto entre dos personas de un pastel sirve para graficar el caso: si el alimento se corta en trozos iguales, ambos participantes comerán la misma cantidad. Pero si las porciones son diferentes, lo que un actor coma, será exactamente igual a lo que el otro dejará de comer (siempre sobre la base del total, es decir, del pastel). En palabras simples, si uno de los comensales obtiene  $\frac{2}{3}$  de la torta, para el otro sólo quedará el tercio restante. Los juegos no cooperativos también pueden ser de *suma no cero*, puesto que en ellos las partes pueden perder (o ganar) más que el “pastel”. Las relaciones de suma no cero son aquellas donde la suma puede ser negativa o positiva (las ganancias de uno de los actores contribuyen a aumentar las ganancias totales del juego. Es decir, lo que gana uno no proviene de lo que pierde otro, sino que son ganancias externas, algo que no suele suceder en el caso de los juegos no cooperativos).

El ejemplo clásico de juegos cooperativos de suma no cero es el famoso *dilema del prisionero*, utilizado por primera vez por A.W. Tucker en su obra *A two-person dilemma*, publicada en 1950. La historia es la siguiente: dos delincuentes (A y B) son atrapados por la policía, incomunicados e interrogados de forma separada. El fiscal no tiene suficientes elementos de prueba, por lo que les ofrece lo siguiente:

- i ) Si uno confiesa y el otro no, el primero sale libre y el segundo recibe 20 años de cárcel.
- ii ) Si ambos confiesan, obtendrán 10 años de cárcel cada uno.
- iii ) Si ninguno de los dos confiesa, ambos obtienen 2 años.

Lo anterior se grafica de la siguiente forma:

4. Tabla 4: Dilema del prisionero

		B	
		CONFIESA	NO CONFIESA
A	CONFIESA	10/10 I	0/20 II
	NO CONFIESA	20/0 III	2/2 IV

Fuente: Elaboración propia

El dilema del prisionero marcó un antes y un después en la teoría de juegos porque demostró que individuos que actúan racionalmente pueden llegar a resultados que están por debajo de sus expectativas ¿Cómo? Pues porque los incentivos para confesar y los riesgos de salir perjudicado porque el otro confiese, son muy altos. La falta de comunicación impide que los detenidos elaboren una estrategia (y aún así no existe nada que los obligue a mantenerla), por lo que optarán minimizando su daño.

Es decir, el prisionero A puede pensar: "Si no confieso y él tampoco, salimos libres. Pero si él me delata, me caerán 20 años encima. Me conviene hablar, porque en el mejor de los casos saldré libre y en el peor me castigarán sólo con 10 años". Así, los imputados en lugar de apostar por el mal menor para ambos (2 años) terminarán cumpliendo 10 años de condena por temor a la decisión del otro.



Este problema también plantea que los juegos de dos personas, en situaciones de competencia, no necesariamente serán de suma cero. En este caso, ambos perdieron y aquello que ganaron o dejaron de ganar no necesariamente equivale a lo que el otro pierde. Ello básicamente porque lo que se reparte aquí no es una condena de 20 años que se distribuyen entre los prisioneros, sino que hay una asignación de recompensas y castigos según el desempeño de los actores en una determinada situación. Claramente es un caso de relación de *suma negativa*, como también lo sería el ejemplo de dos personas que se batan a duelo, donde ambos pueden resultar muertos o con algún daño (Sartori 1974: 336).

Otra muestra de juegos no cooperativos se refiere a la competencia espacial de los candidatos. Esta asume que los candidatos reflejan preferencias en un determinado asunto (el más común se refiere a la diferenciación de posiciones políticas y económicas entre izquierda y derecha) y que los votantes les darán su apoyo dependiendo de las posiciones que ellos fijen en la materia. El resultado es una campana, donde los candidatos tenderán a buscar el centro del electorado y, por lo tanto, tendrán fuertes incentivos para moderar sus posturas<sup>4</sup>.

#### 2.4.1.1 Representación de los juegos no cooperativos

En su calidad de modelos, los juegos son representaciones simplificadas de la realidad que se quiere describir, es decir, de las interacciones entre los distintos actores que intervienen en la partida. Despejadas las definiciones de los elementos que componen este modelo, procede analizar cómo representar en el papel lo que se intenta estudiar. Los teóricos que han desarrollado este campo han establecido dos formas de dar cuenta de la situación, cada una con sus ventajas y desventajas.

---

<sup>4</sup> Mark Klugmann (1991) discute este modelo, indicando que el análisis político parte del error de ubicar el centro en el centro del espectro político, mientras que propone buscar dónde realmente se ubica el votante medio (el que refleja mejor las preferencias políticas de la sociedad). A las críticas del modelo espacial también hay que agregar el que sea difícil determinar si verdaderamente se está frente a un juego de suma cero, es decir, que los votos que pierde un candidato se los lleva el otro (u otros, cuando hay más de dos en competencia), o bien se pierden. Está claro que esto funciona para contabilizar los votos válidamente emitidos, pero es necesario profundizar el análisis para el caso del universo electoral.

#### 2.4.1.2 Forma extensiva

La descripción extensiva de los juegos es la más popular entre los investigadores que aplican la teoría de juegos a las ciencias sociales y exactas, puesto que ella permite dar cuenta de cada uno de los movimientos que realiza un determinado actor, calcular las probabilidades de dichos movimientos y, con ello, estimar la factibilidad de los resultados que obtendrán los participantes en el juego.

Para graficar un juego de forma extensiva es necesario diagramar un árbol de juego, que vaya delineando los posibles cursos de acción. Este árbol está compuesto por “una serie de nodos vinculados en secuencia. Cada nodo tiene un número de ramas, que conducen a otros nodos. Los nodos representan las decisiones y las ramas las acciones que pueden ser escogidas en cada elección” (Morrow 1984: 59). Cuando los nodos son el punto final del juego, se denominan nodos terminales. Los demás nodos son conocidos como nodos de elección (choice nodes) o puntos de elección (choice points), o simplemente nodos.

---

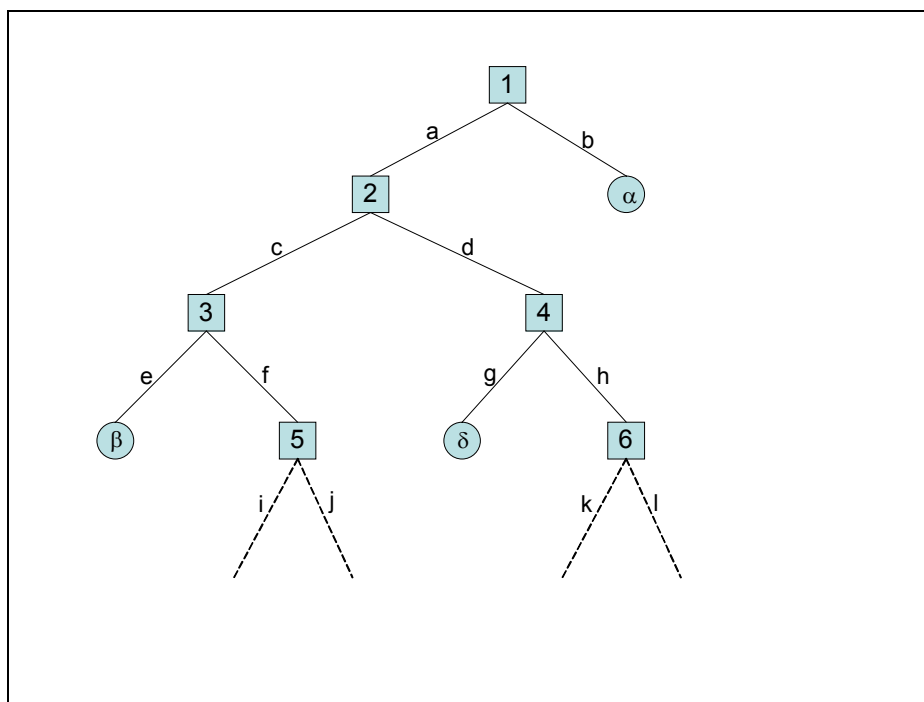
42

Retomando el ejemplo de la Tabla 3 (forma estratégica, que se describirá a continuación) donde oposición y oficialismo deberán votar una ley. Ciertamente, ésta no es la forma en que se produce el proceso legislativo, sino que este nace primero de la decisión del Gobierno (nodo 1) de presentarla al Parlamento o no hacerlo (ramas b y a). Si opta por la segunda opción, la iniciativa legal muere antes de nacer (nodo terminal □). En caso contrario, deberá decidir (nodo 2) si negociar o no negociar con los parlamentarios el contenido del cuerpo legal (ramas c y d). En ambos casos, es decir, realizadas o no las negociaciones, el proyecto de ley debe someterse a votación (nodos 3 y 4), donde puede resultar aprobado (ramas e y g) o rechazado (ramas f y h). En el primer caso, se llega a un resultado final (nodos terminales □ y □). Si la votación le es adversa, entonces el Ejecutivo tiene la opción de volver a presentar o no el proyecto reformulado, e iniciar de nuevo el proceso<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> *Sobra decir que este ejemplo es un reflejo excesivamente simplificado y reducido del proceso legislativo. Aquí no se pretende un modelo para el análisis del trámite de una ley, sino graficar un ejercicio.*

## 5. Cuadro 1: Decisión en forma extensiva



Fuente: Elaboración propia

La descripción del juego en forma extensiva permite conocer con más detalle el curso del juego y asignar probabilidades de ocurrencia para cada uno de los casos. Eso hace que la dicha forma de plantear los juegos tenga un amplio uso entre los investigadores. Aunque son indiscutibles las ventajas que ofrece el planteamiento extensivo de los juegos, ahondar en su descripción no se considera necesario para efectos del presente curso, que tiene un carácter netamente introductorio en la materia. Si el alumno así lo desea, está invitado a consultar los textos de Morrow (1982) y Shubik (1982).

### 2.4.1.3 Forma estratégica

La segunda, la más popular, es la forma estratégica. Se le bautizó de esta forma porque en ella quedan plasmadas todas las posibles estrategias de los actores y sus respectivos potenciales resultados. Es, en definitiva, una suerte de fotografía de la situación, donde los actores sólo hacen un movimiento (toman su opción estratégica), y esta acción refleja sus preferencias y los

resultados de dichas elecciones, al mismo tiempo que da cuenta de las decisiones de los otros actores y sus respectivas consecuencias.

La forma estratégica es la más difundida entre el público por su simpleza y por la facilidad para describir las situaciones. Un ejemplo de ella es la Tabla 4, donde se representa el dilema del prisionero. Allí se da cuenta de dos posibles acciones de dos actores. La popularidad de la forma estratégica reside en que ella puede describir de forma rápida y precisa las opciones que tiene cada jugador y los resultados de estas acciones; sin embargo, hace caso omiso de las interacciones entre los protagonistas de la acción y no manifiesta el proceso (como sí lo hace la forma extensiva).

Las ventajas de este diseño radican en su fácil aplicación y en permitir una rápida descripción del problema y los resultados. Para profundizar lo anterior se procederá a construir una nueva matriz retomando el caso de la Tabla 3. Así la tabla 4 recogerá las opciones de las bancadas de gobierno y oposición de aprobar, rechazar o abstenerse una moción legislativa<sup>6</sup>.

#### 6. Tabla 5: Escenarios legislativos 2

		Oposición		
		Favor	Abstención	Contra
Oficialismo	Favor	I	III	III
	Abstención	IV	V	VI
	Contra	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4, al igual que la n°3, refleja los posibles escenarios a los cuales se enfrentará el proyecto de ley. No obstante, esos números romanos no dicen mucho respecto al destino de la propuesta en cuanto no se posea más información. En principio, se requiere saber cuál es el peso (en escaños) que tiene cada una de las bancadas (recursos) y cuál es el nivel de apoyo necesario para pasar la ley (limitantes). Asumiendo que el oficialismo tiene mayoría absoluta (51% de los parlamentarios) y que ése es el quórum necesario para aprobar la ley, pero imaginando que las abstenciones no cuentan para efectos de las votaciones<sup>7</sup> (igual que en las

---

<sup>6</sup> También podría darse la situación donde uno de los actores tenga opciones más limitadas que el otro. Por ejemplo, que el oficialismo no pudiese votar en contra de una moción del Ejecutivo.

<sup>7</sup> Esta situación ficticia será útil para dibujar, a continuación, una matriz de pagos.

elecciones de autoridades, donde se anulan los votos blancos y nulos), la matriz se dibujaría de esta forma. (Aprobado= ✓; Rechazado= ✕)

7. Tabla 6: Escenarios legislativos 3

		Oposición		
		Favor	Abstención	Contra
Oficialismo	Favor	✓	✓	✓
	Abstención	✓	¿?	✕
	Contra	✕	✕	✕

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 presenta cuatro escenarios favorables para la aprobación de la ley, igual número de desfavorables y una situación de incertidumbre (si todos se abstienen no pasa el cuerpo legal, pero bastaría que sólo un parlamentario no se omitiera para determinar el destino de la acción). Es necesario ahora introducir aspectos más subjetivos, como son las preferencias. Para ello antes conviene hacer una distinción: cuando se habla de las preferencias del oficialismo, se entenderán por tales las del Ejecutivo, quien depende de las acciones de sus aliados en el Legislativo. Mas las acciones correrán a cargo de los parlamentarios<sup>8</sup>. Asumiendo que el Gobierno desea (1) que la ley pase y (2) obtener réditos políticos por esta aprobación (El objetivo principal es el número 1), la matriz de pagos quedaría compuesta de la siguiente forma:

8. Tabla 7: Matriz de pagos

		Oposición		
		Favor	Abstención	Contra
Oficialismo	Favor	7	8	9
	Abstención	6	5	4
	Contra	1	3	2

Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup> La distinción es necesaria porque sería bastante difícil argumentar que un jugador cuyo objetivo es aprobar una ley, está votando en contra de ella.

Como se expuso anteriormente, el oficialismo no necesita de la ayuda de la oposición para aprobar el presente proyecto. Por lo mismo, los escenarios más favorables para él serán cuando su bancada vota a favor y el contrario en contra (se asigna el número 9, puesto que se lleva todos los créditos), o bien el contrincante se abstiene (8, se aprueba pero no debe compartir créditos por ello). Cuando ambos aprueban el texto legal, se cumple el objetivo principal, pero no el secundario, puesto que deberá compartir los créditos.

Los votos en contra del oficialismo configuran los tres peores escenarios. El peor fracaso que podría obtener el Gobierno estará en que se rechace el proyecto por los votos de su bancada, pero con el apoyo de la oposición (1), puesto que no se aprobó la ley y será la oposición quien se quede con los réditos de haberla defendido en el Parlamento. Un poco más favorable – dentro de lo malo- sería que se rechace con los votos de todos los sectores (2), lo que enviaría la señal pública de que el texto no era el adecuado. Así, la mejor opción será que el proyecto no se apruebe por los votos en contra del oficialismo y la abstención de la oposición (3), puesto que nadie usufructo políticamente de su rechazo.

---

46

La abstención del oficialismo configura un escenario intermedio. En primer lugar está la posibilidad de que la ley pase con el apoyo exclusivo de la oposición (6). Este valor es el más alto de esta fila porque se cumplió con el objetivo principal, aunque los réditos se los llevó el oponente. Si, por ejemplo, la preferencia de este actor hubiese estado en usufructuar políticamente de la aprobación de proyecto, en lugar de en la promulgación de la ley en sí, el valor aquí habría sido diferente. El siguiente resultado (5) plantea una situación de incertidumbre (podría hablarse de riesgo, incluso), dado que si ninguna bancada vota, el proyecto deberá ser desestimado; sin embargo, bastará que un solo parlamentario se pronuncie para cambiar el destino de la ley. Finalmente, si el oficialismo se abstiene y la oposición vota en contra (4), se produce un escenario donde nadie se queda con el crédito y no se aprueba el proyecto.

¿Para qué sirve la matriz de pagos? Es una herramienta útil para visualizar cuáles son las estrategias más provechosas. En el caso que se está analizando, el mejor escenario para el Gobierno será lograr que su bancada apruebe el proyecto, puesto que en el peor de los casos

(si se aprueba, pero debe compartir los beneficios políticos del logro), tendrá un pago bastante elevado (7) y siempre está latente la posibilidad de llevarse el “premio mayor” (9).

9. Tabla 8: Matriz de pagos (modificada)

		Oposición		
		Favor	Abstención	Contra
Oficialismo	Favor	7	4	9
	Abstención	6	5	8
	Contra	1	3	2

Fuente: Elaboración propia

Si se intercambian mutuamente el valor (8) y el (4) (Tabla 7), entonces la relación cambia. Ahora promover el que la propia bancada apruebe el proyecto no será la mejor estrategia. Si bien existe la posibilidad de llevarse el premio mayor (9), también hay un riesgo de lograr un resultado muy por debajo de lo aspirado (4). En cambio, la mejor estrategia aquí será promover la abstención de la bancada propia, puesto que en el peor de los casos (5) el Gobierno perderá menos y en el mejor ganará un poco por debajo del premio mayor (8).

Conviene recordar que la matriz de pago dibujada arriba (Tabla 6) refleja los beneficios que obtiene el Gobierno de lo que ocurre en el Parlamento con su proyecto de ley, lo que dista bastante de dar cuenta de los pagos que obtiene la oposición. Si se plantea que la bancada antagonista tiene sus preferencias centradas en rechazar el proyecto (objetivo principal) y usufructuar políticamente del rechazo (objetivo secundario), ma nueva matriz sería la siguiente. Como se indicó anteriormente, aquí procede separar lo que se entiende por oposición de los parlamentarios que la representan. De lo contrario, es impensable que un actor vaya a votar en contra de sus preferencias. (Aprobado= ✓; Rechazado=✕).

10. Tabla 9: Matriz de pagos de la oposición

		Oficialismo		
		Favor	Abstención	Contra
Oposición	Favor	✓ (2)	✓ (1)	✗ (6)
	Abstención	✓ (3)	¿? (5)	✗ (7)
	Contra	✓ (4)	✗ (9)	✗ (8)

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el premio mayor (9) será el rechazo del proyecto con la abstención del oficialismo (no debe olvidarse que la oposición es minoría); el segundo mejor resultado es el rechazo unánime (8, porque debe compartir el crédito); luego está el fracaso del Gobierno por la negativa de su propia bancada y la abstención de la oposición (7) y finalmente, que la ley no pase con los votos en contra del oficialismo y la aprobación de la oposición (se cumple el objetivo principal, pero no el secundario).

Por el otro lado, los peores resultados para la oposición estarán en la aprobación del proyecto con sus propios votos y la abstención del oficialismo (1); o la promulgación por unanimidad (2); que se apruebe con su abstención (3) o que pase la ley pese a que votó en contra (4, al menos se mantiene fiel a sus principios). Nuevamente el valor (5) queda asignado a la incertidumbre.

La Tabla 8 permite inferir que los mejores resultados para la oposición dependen de que su bancada vote en contra del proyecto de ley. Sin embargo, las matrices permiten decidir en función no sólo del propio beneficio, sino también de los resultados esperados por la contraparte.

Los pagos de las matrices (Tablas 6 y 8) predicen que la estrategia más apropiada para el Oficialismo será votar a favor de la ley, y para la oposición votar en contra. Sin embargo, el voto en contra de la oposición podría entregarle el premio mayor al oficialismo. Si su estrategia contemplara además “causar el mayor daño posible”, la oposición tendrá la posibilidad de



sacrificar sus preferencias en función de este principio de guerra. En este caso, podría votar a favor del proyecto (que de todas maneras se estaría aprobando), minimizando el rédito político del Oficialismo.

#### 2.4.2. JUEGOS COOPERATIVOS

En los juegos cooperativos los actores continúan siendo actores egoístas y racionales, pero que ven mayor utilidad en actuar conjuntamente que por separado. Obviamente, para que esta cooperación pueda existir será necesario que exista comunicación entre los protagonistas. Sin este intercambio de información será imposible que los jugadores interactúen<sup>9</sup>.

La comunicación permitirá que las partes alcancen acuerdos, de cuyo cumplimiento dependerá el éxito en la consecución de sus objetivos. Estos acuerdos requerirán de “reforzamientos externos (contratos firmados por ley, con verificación, etc.) que obliguen a las partes a cumplir con el acuerdo de cooperación” (Monsalve 2003: 140).. Se vuelve entonces a la importancia que tienen las instituciones en la estabilidad de estos pactos.

El estudio del efecto que tienen estos reforzamientos externos –entre otros aportes- fue lo que le abrió las puertas a John Nash -cuya vida inspiró la película “Una mente brillante”- a que su trabajo en el campo fuera reconocido con el Premio Nobel de Economía en 1994. Este autor introdujo el concepto de equilibrio que lleva su nombre.

*[U]n equilibrio de Nash de un juego es un acuerdo que ninguna de las partes puede romper a discreción sin perder. Es decir, si alguien quiere romper el pacto y lo hace unilateralmente, se arriesga a ganar por debajo de lo que hubiese ganado dentro del pacto (Monsalve 2003: 140).*

Estos acuerdos vinculantes y su cumplimiento allanarán el camino a lo que en teoría de juegos se denominan coalición, es decir, un “subgrupo que, debido a las condiciones aceptadas por todos los miembros, puede decidir por la totalidad (Riker 1962: 155). Al igual que las

---

<sup>9</sup> En realidad, los jugadores pueden también obtener información de las acciones de su contraparte (hay que recordar que las acciones reflejan preferencias), por lo que en los juegos repetidos, ellos pueden llegar a predecir el comportamiento del otro. Sin embargo, para alcanzar un acuerdo es necesaria la comunicación.

coaliciones de partidos políticos, que se agrupan para ganar el poder, estos pactos entre individuos persiguen maximizar sus beneficios a través de la unión de sus recursos.

Estos recursos no serán necesariamente iguales. Por ejemplo, en una elección se presentan los partidos A, B, C, D y E, que tienen 25, 20, 15, 10 y 5 escaños, respectivamente. En la tabla 10 se reproducen las posibilidades para formar coaliciones ganadoras, es decir, aquellas que alcanzarían o superarían la mayoría absoluta y, por lo tanto, que tienen reales posibilidades de obtener el poder.

11. Tabla 10: Coaliciones ganadoras

ABCDE (75)	ACDE (55)	BCDE (60)
ABCD (70)	ACD (50)	BCD (55)
ABC(60)	ACE (45)	BCE (40)
AB(45)	AC (40)	
ABCE (65)	ADE (40)	
ABDE (60)		
ABD (55)		
ABE (50)		

Fuente: Elaboración propia

Los juegos cooperativos centrarán su interés en la forma de constituir esas coaliciones ganadoras, que les permitan lograr sus objetivos, maximizar sus pagos y, en el mejor de los casos, obtener más recursos que los esperados.

Volviendo al ejemplo de los partidos: si éstos optaran por no formar ninguna coalición, lo que se produciría en el país es la anarquía o (como ya se ha visto antes en América Latina) la toma del poder por parte de fuerzas no democráticas. Bajo cualquiera de los dos escenarios recién descritos, los partidos pierden (y toda la sociedad también). En el sentido contrario, la formación de un pacto de gobierno supone una estabilidad, lo que es un bien obtenido más allá del reparto de cuotas de poder.

Ahora, como los jugadores buscan maximizar su utilidad, intentarán formar coaliciones que integren el menor número de individuos posibles<sup>10</sup>. En otras palabras, si a los pares AB o AC

<sup>10</sup> Para ver la aplicación de estas teorías a la formación de coaliciones políticas remitirse a Lijphart (2000: 97-101).

les alcanza para obtener el poder, para qué aliarse con más partidos, considerando que hacerlo implica perder ministerios u otros recursos para distribuir entre sus propios miembros.

Otros conceptos que se deben considerar al momento de analizar las coaliciones son los que se refieren a lo que Sartori (1976: 161) denomina la “fuerza (o la debilidad) relativa de los partidos”, que se puede clasificar según su relativa indispensabilidad (o dispensabilidad) para formar parte de coaliciones y la “capacidad de chantaje” de estos grupos políticos. En el ejemplo que se analiza, los partidos A y B son los únicos capaces de encabezar coaliciones ganadoras, por lo que su apreciación por sus pares será superior.

En cambio, para el partido E sólo es estrictamente necesaria su participación en dos casos: ADE y BCE. En ambos casos, los cinco escaños que exhibe esta agrupación marcan la diferencia y si ella se retira del pacto y se agrupa con los partidos que están en la oposición (formando las coaliciones BCE y ADE), revierte la balanza. En este ejemplo, la capacidad de chantaje del partido E alcanza su máximo esplendor, puesto que su reducido peso parlamentario tiene una fuerza muy superior a sus 5 votos.

Otro elemento fundamental dentro de los juegos cooperativos es la transferencia de utilidades entre los miembros de una coalición. Es decir, cada una de ellas obtiene una retribución por la acción conjunta, que se genera a raíz de la misma y es esperable que sea proporcional a los recursos que ella aporta. En otras palabras, si A aporta un 62,5% de los escaños a la coalición que forma con C, esperará recibir un número proporcional de ministerios, embajadas, u otros cargos ejecutivos.

Más allá del ejemplo anterior, conviene dejar atrás la idea de que las coaliciones corresponden únicamente a las que pueden formar los partidos políticos para hacerse con el poder. Muy por el contrario, la teoría de juegos considera coaliciones también la unión de dos individuos o empresas cuya alianza les servirá para aumentar su poder y el acopio de recursos.

Por lo mismo, las alianzas pueden ser perfectamente acotadas a un determinado tema. Por ejemplo, que dos empresas competidoras acuerden rebajar sus gastos en publicidad. Es decir, dejarán de invertir en avisaje, pero eso no quita que dejarán de competir.

Cabe consignar que los juegos cooperativos se representan de forma coalicional, pero se ha optado por omitir una profundización mayor en el tema, puesto que se aleja del objetivo del curso y sólo contribuiría a confundir al estudiante.

## 2.5 RESUMEN

La teoría de juegos es una herramienta basada en reflejar la interacción de dos o más actores, cuyas decisiones irán configurando distintos escenarios. En la predicción de esos posibles resultados radica la riqueza de este instrumento.

Los juegos constan de una serie de elementos. El primero de ellos son los jugadores, que se definen como seres egoístas que actúan racionalmente buscando maximizar sus beneficios. Luego están las acciones, que son las decisiones que toman los jugadores en base a las alternativas que se le presentan y a la información que maneja respecto de ellas. Las acciones también sirven para reflejar las preferencias de los jugadores, preferencias que pueden estar enfocadas tanto al resultado final como a las acciones mismas. Finalmente están los resultados, que es donde concluye el juego y el jugador recibe sus pagos o recompensas por lo obrado.

Los juegos pueden clasificarse en no cooperativos y cooperativos. En los primeros, los jugadores toman sus decisiones de forma independiente, están incomunicados y no disponen de mayor información respecto a la estrategia del otro. Existen dos formas de graficar estos juegos, la extensiva (que da cuenta de cada uno de los movimientos) y la estratégica (refleja sólo las estrategias y resultados obtenidos por los participantes). La segunda, que es la más difundida, permite crear de forma relativamente fácil matrices de pagos (o recompensas), con las cuales visualizar mejor los escenarios que enfrentan los jugadores y estimar las decisiones más convenientes según los criterios de utilidad propios y del contrincante.

En los juegos cooperativos los protagonistas tienen altos incentivos para asociarse en coaliciones que les permitan recaudar utilidades que superen los montos en juego. Es decir, aspiran a lograr resultados de suma positiva (lo que gana uno aumenta el volumen del juego), y no de suma cero (lo que gana uno es equivalente a lo que deja de ganar el otro) ni de suma

negativa (los pagos de ambos son inferiores al volumen disponible), como es el caso de los juegos no cooperativos.

Esta cooperación requiere de acuerdos que desincentiven la ruptura de los pactos, haciendo más costosa la salida que la permanencia en ellos. Además, las coaliciones tenderán a conformarse con el menor número de actores posibles, de modo de maximizar sus pactos (menos miembros, más recursos le corresponde a cada integrante la alianza).

## 2.6 AUTOEVALUACIÓN

### 2.6.1 PREGUNTAS DE CONTENIDO

- i) Represente de forma estratégica una situación que haya enfrentado en su trabajo que se pueda clasificar como un “juego no cooperativo”.
- ii) Describa y evalúe, según las definiciones entregadas en el texto, un juego cooperativo que se haya dado en su trabajo.

---

## 3 NEGOCIACIÓN

---

### 3.1 INTRODUCCIÓN

Los capítulos anteriores explican los procesos de tomas de decisiones y cómo ellas contribuyen a la construcción de posibles escenarios, los cuales –a su vez- determinarán las decisiones. Aunque la mayor parte de la atención de la teoría de juegos está centrada en el estudio de las situaciones donde los actores libran una batalla por el control total de los recursos y donde lo que pierde uno se lo lleva el otro (juegos de *suma cero*), una parte importante de las investigaciones han relevado el papel de los juegos cooperativos, donde gracias a la comunicación entre los actores, más de uno puede ganar.

El presente apartado tratará sobre la aplicación de estos últimos conceptos a los procesos de negociación. Es decir, cómo sacar mejor provecho de las negociaciones a través de la búsqueda de soluciones cooperativas y de estrechar la comunicación entre las partes. Sobre decir que no se verá aquí una estrategia de negociación para derrotar a quien se sienta al otro lado de la mesa, sino que son soluciones favorables para los participantes en su conjunto.

En estas páginas se presentará el modelo de negociación basada en principios (*principled negotiation*) desarrollado por los académicos de la universidad norteamericana de Harvard, Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, cuya primera versión data de 1981. Pero antes de entrar en la descripción detallada de este modelo, conviene profundizar el concepto de cooperación, de lo que se avanzó un poco en el capítulo anterior.

Es fundamental abordar este tema antes de entrar en materia de negociación basada en principios, puesto que ello sintoniza con el objetivo de este capítulo: que los estudiantes puedan percibir la importancia de plantear en términos positivos las conversaciones/negociaciones que se dan en el ámbito público, y promover un cambio de perspectiva que permita comprender que en el ámbito público las negociaciones no deben entenderse como batallas libradas entre enemigos, sino como oportunidades para buscar formas de trabajar en conjunto por el bien común.

### 3.2 FICHA TÉCNICA

<b>CAPÍTULO</b>	Negociación
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Conocer las virtudes de la colaboración en la generación de políticas públicas eficaces.</p> <p>Conocer y comprender el Modelo de Negociación propuesto por la Universidad de Harvard.</p>
<b>CONTENIDOS</b>	<p>Relación entre cooperación y competencia.</p> <p>El capital social en la negociación y en la elaboración de la política pública.</p> <p>El Modelo Harvard para la negociación.</p>
<b>BIBLIOGRAFÍA BASE</b>	<p>BARTOLINI, S. (2000<sub>a</sub>). "Collusion, Competition and Democracy. Part I". En <i>Journal of Theoretical Politics</i> 11(4): 435–470.</p> <p>BARZEMAN, M. y NEALE, M. (1993). <i>La negociación racional en un mundo irracional</i>. Barcelona: Paidós.</p> <p>CAVALLO, A. (1998). <i>La historia oculta de la transición. Memoria de una época, 1990-1998</i>. Santiago: Grijalbo.</p> <p>----- SALAZAR, M. y SEPÚLVEDA, O. (1997). <i>La historia oculta del Régimen Militar. Memoria de una época, 1973-1988</i>. Santiago: Grijalbo.</p> <p>FISHER, R., URY, W.L. y PATTON, B. (1991). <i>Getting to yes. Negotiation agreement without giving in</i>. Nueva York: Penguin Books.</p> <p>NALEBUFF, B. y BRANDENBURGER, A. (2005). <i>Coo-petencia</i>. Bogotá: Norma.</p> <p>NATERA, A. (2004). "La noción de Gobernanza como gestión pública participativa y reticular". Documentos de trabajo "Política y gestión", Universidad Carlos III de Madrid.</p> <p>OLSON, M. (1985 [1992]). "La lógica de la acción colectiva". En BATLLE, A. (comp.) (1992) <i>Diez textos básicos de Ciencia Política</i>. Barcelona: Ariel.</p> <p>OTANO, R. (1995). <i>Crónica de la transición</i>. Santiago: Planeta.</p> <p>PUTNAM, Robert (1994). <i>Haciendo funcionar la democracia. Tradiciones cívicas en la Italia Moderna</i>. Editorial Galac: Caracas.</p> <p>----- (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". En <i>Journal of Democracy</i>. 6(1): Págs.: 65-78.</p> <p>RODRÍGUEZ, F. (2005). <i>Técnicas de negociación para la democracia participativa</i>. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social</p> <p>SPILLER, P., STEIN, E. y TOMASSI, M. (2003). « Political Institutions, Policymaking Processes, and Policy Outcomes: An intertemporal transactions framework". Working Paper.</p> <p>STAPLES, L. (1990) "Powerful Ideas about Empowerment", <i>Administration in Social Work</i> 14 (2).</p> <p>STOKES, Susan (2001). <i>Mandates and democracy</i>. Cambridge: Cambridge University Press.</p>

### 3.3 COOPERACIÓN Y COMPETENCIA

Los juegos cooperativos detallados en el capítulo anterior demostraban que es posible que dos actores que deben competir por los recursos puedan establecer una estrategia que les permita a ambos sacar provecho, dejando a un lado las perspectivas que asumen las relaciones entre las partes como una guerra. Un claro ejemplo de lo anterior es la creación de la Concertación de Partidos por la Democracia, hoy en el poder. Aunque en estos días la Concertación se asume como una institución más de la democracia chilena (así como los partidos políticos), esto no siempre fue así. De hecho, en el ocaso de la dictadura los partidos de oposición (hoy oficialismo) tuvieron fuertes debates en torno a actuar unidos o separados, presentar un solo candidato o varios, e incluso hubo un partido, el socialista, que se presentó en dos alianzas (Concertación y el PAIS, un pacto formado con los comunistas).

La estrategia básica detrás de la Concertación fue reconocer esta alianza como “la” forma de acceder al Gobierno, sumando esfuerzos y voluntades en torno a un objetivo común: recuperar la democracia. Para ello, los partidos tuvieron que dejar a un lado no sólo visiones políticas y económicas que muchas veces los distanciaban, sino también diferencias de estilo<sup>11</sup>. El punto central es que los partidos pusieron su objetivo final (obtener el poder o, si se prefiere, recuperar la democracia), por sobre sus deseos particulares. El hecho de presentar un candidato común a la Presidencia no implicó que no existiese competencia entre los partidos del pacto.

El sistema electoral binominal permite a cada partido o coalición presentar dos candidatos por cada circunscripción o distrito. Para que un pacto se quede con ambos escaños debe tener el doble de los votos, más uno, que su más cercano competidor. En la práctica, ello significa que un 33,4% y un 66,6% de los votos son equivalentes, puesto que cada de las alianzas uno obtendrá un asiento parlamentario. La dinámica resultante de estas reglas ha generado mayor competencia entre los socios que contra los oponentes. Pero más allá de las motivaciones personales que pueden tener los candidatos, la competencia parlamentaria les da a los

---

<sup>11</sup> No es el objetivo de este capítulo entrar en el detalle del proceso político chileno, sino ejemplificar la cooperación entre partidos políticos. Para mayor referencia sobre la gestación del pacto en el gobierno, ver Cavallo, Salazar y Sepúlveda (, Cavallo (1998) y Otano (1994)



partidos políticos las cuotas de poder con las cuales negociar con el Ejecutivo sus recompensas (ministerios, subsecretarías, intendencias, puestos clave, embajadas y un largo etcétera), que suelen ser distribuidos en forma proporcional al porcentaje de representación parlamentaria que cada partido aporta al conglomerado.

El ejemplo recién descrito no es otra cosa que la formación de coaliciones entre los participantes en un juego, tema en el cual se centró Riker (1962) en el trabajo al que ya se hizo mención en el capítulo anterior. Lo que está detrás del génesis de esos pactos es una dinámica de competencia cooperativa o Coopetencia, según el término popularizado por Barry Nalebuff y Adam Brandenburger (2005). Para estos autores, los negocios (o la lucha por los votos o las relaciones entre Estado y privados) no deben ser vistas como una guerra o un juego de suma cero, sino como la posibilidad para maximizar el provecho que cada uno de los actores puedan sacar de la situación. “El negocio es cooperación cuando se trata de crear una torta y competencia cuando ésta se va a repartir. (...) [L]a combinación da por resultado una relación mucho más dinámica de lo que sugieren las palabras competencia y cooperación en sí mismas” (Nalebuff y Brandenburger 2005: 4-5). En otras palabras, si Chile crece, todos ganan: los empresarios generan más riqueza, aumentan los empleos, el Estado recauda más impuestos. El problema radica en cómo el Estado genera las condiciones para que el sector privado tenga más ingresos sin perjudicar la recaudación fiscal ni la situación laboral; cómo recaudar más impuestos sin repercutir en la economía familiar ni desincentivar la actividad empresarial y cómo generar más ingresos sin evadir impuestos ni pagar salarios de hambre, entre otros factores.

Bartolini (2000: 440 y ss.) sostiene que la posibilidad de que los actores alcancen un equilibrio de *Coopetencia* se desprende de las similitudes de objetivos que tienen la competencia y la cooperación, puesto que a través de ellas se persiguen los mismos objetivos (beneficios, ganancias, reconocimiento, etc.), aunque a través de medios distintos. Entender las relaciones entre las partes como una *coopetencia* (no competencia) es fundamental para estimular un debate constructivo entre las partes que se sientan a negociar. Por el contrario, asumir estos intercambios como una lucha de voluntades sólo puede llevar a que uno de los participantes no quede conforme con los resultados y tenga altos incentivos para patear el tablero. Sobra

decir que sin el consentimiento de los trabajadores, el Estado o los empresarios en torno a la necesidad de cooperar, es imposible llegar a un acuerdo estable (Spiller, Stein y Tomassi 2003: 6). Al menos no en un régimen democrático.

### 3.3.1 BÚSQUEDA DEL EQUILIBRIO

Tal como se desprende del apartado anterior, consensuar las diferentes posiciones es tan difícil como necesario. Tanto empresarios como trabajadores querrán percibir más ingresos (y el Estado más impuestos), pero ciertamente será más complicado de lograr si las partes se enfrentan en una guerra absoluta que tiene por finalidad la sumisión y control del otro. En realidad, asumir a estos tres actores como entes en pugna está muy lejos de la función que a ellos les cabe en esta interrelación: ser coadyuvantes para desarrollar políticas públicas que se materialicen en beneficios para la comunidad en su conjunto. Como es esperable, entre el “ser” y el “deber ser”, existe una distancia, enorme o pequeña, dependiendo de cada caso.

Natera (2004: 11) identifica dos mecanismos generales de interacción entre autoridades públicas y actores privados para la formulación de políticas. El primero de ellos son los

*típicos acuerdos neocorporatistas, esto es, las negociaciones institucionalizadas entre el Estado, las empresas y los trabajadores organizados, sobre temas relacionados con la política macroeconómica; y, por otra parte, estarían también los mecanismos de autoorganización o ‘autorregulación’ de la sociedad mediante las cuales los actores corporativos privados cumplen con funciones reguladoras que, en definitiva, son de interés público y les han sido asignadas, explícita o implícitamente por el Estado: es el caso de los sistemas de negociación entre representantes de intereses diferentes o incluso opuestos, o el de los llamados ‘gobiernos privados’, esto es, organizaciones que imponen a sus miembros criterios y normas que no sólo satisfacen sus propios intereses, sino también a ciertos intereses públicos.*

Los mecanismos aludidos por el autor son, en gran parte, elementos restrictivos para los actores. Es decir, limitan sus opciones de embarcarse en un juego de suma cero o donde sólo es posible que uno de los participantes gane.

Sería válido cuestionarse aquí la necesidad de estas restricciones. La lógica indicaría que si la cooperación entre las partes es tan positiva para todos, no debería haber razón para que uno de los actores intente sacar ventaja de las situaciones. Pero eso es falso. Nunca debe olvidarse

que los protagonistas de la acción son individuos egoístas que buscan maximizar sus beneficios (al menos de este supuesto parte la elección racional que se reseñó en el capítulo anterior), por lo que –en teoría- no les importará sacrificar toda la fortuna del otro mientras ellos obtengan un beneficio, por mínimo que éste sea.

Frente a esta situación, Spiller, Stein y Tomassi (2003: 21) establecen una serie de condiciones que favorecerán la cooperación enfocada hacia el desarrollo de políticas públicas efectivas, entre las cuales conviene destacar: a) que los incentivos para no cooperar en el corto plazo sean bajos; b) un pequeño número de actores participando del juego; c) que estos actores tengan vínculos en el tiempo y d) que el proceso se realice de forma transparente, entre otros.

La explicación que buscan desarrollar estos autores no difiere de aquella que perseguía el equipo comandado por Robert Putnam, cuya investigación respecto a la configuración de redes sociales (y su funcionamiento) en el Norte y Sur de Italia dio por resultado un trabajo seminal de ciencia política: *Making democracy work*. En su trabajo de campo, se abocaron a ver ¿Qué condiciones son necesarias para crear instituciones representativas fuertes, con capacidad de respuesta y efectivas?

La oportunidad histórica que les brindó el proceso de descentralización en Italia les permitió hacer una comparación exhaustiva respecto de las condiciones previas a la implantación del nuevo sistema, y medir el impacto que dicho contexto, los factores históricos y culturales tenían sobre las instituciones políticas. Unas de sus conclusiones centrales fue que la razón para que el norte de Italia fuera más rico y democrático que el sur es que en el primero se establecieron redes horizontales de participación ciudadana -a las que Putnam llamó “comunidades cívicas”- cuyo funcionamiento se basaba fundamentalmente en la confianza y en la capacidad de actuar de manera efectiva, a través de la organización de los individuos, para solucionar conflictos o bien, para exigir mejoras al gobierno e incluso, para vigilar el comportamiento de la autoridad.

Este tipo de comportamiento fue denominado por los investigadores “capital social” con la premisa de que, en cualquier situación, cada parte saldría más beneficiada si todos cooperaban y por el contrario, si los actores eran incapaces de contraer compromisos

confiables entre ellos, renunciaban a muchas oportunidades de beneficio mutuo. El capital social se sostendrá principalmente sobre dos pilares, íntimamente conectados entre sí.

### 3.3.1.1 Confianza

Putnam define a la confianza a partir de la reciprocidad que exista en las organizaciones, así como por las redes de compromiso cívico que puedan construirse. Según el autor, la confianza hace que la agrupación funcione y haya canales de información y comunicación que fortalezcan la cooperación y la convivencia, con la posibilidad de aumentar la capacidad de influir en el gobierno. La confianza es algo que se construye constantemente a través de interacciones con los demás actores. Un ejemplo citado por Putnam en su libro se refiere a las redes cooperativas agrícolas, donde los campesinos se ayudan entre sí a cosechar. Uno solo no puede recoger sus productos, por lo que debe recurrir a sus vecinos, y luego será su turno de ayudar al resto. Sería posible que el primero de los campesinos reciba ayuda de sus pares y luego deserte, negándose a trabajar por los demás. A corto plazo, esta estrategia puede rendir frutos (“si al otro se le pudre la cosecha, no tendrán más opciones que comprar la mía”), pero este tipo de comportamientos significará la expulsión automática del “traidor” de las redes cooperativas. Putnam destaca la importancia de las redes que se crean a partir de esta cooperación, cuya fortaleza radica en que desincentivan la desertión.

---

60

### 3.3.1.2 Acción Colectiva

Es cuando las personas se organizan, aportan sus recursos y actúan coordinadamente. Ahora, la acción colectiva genera el dilema de la acción colectiva y que se entiende como los incentivos de los actores para no realizar esfuerzos para garantizar el cuidado de un bien común o para incumplir sus compromisos una vez que han obtenido un beneficio de la interacción con sus pares. La primera situación hace referencia a los bienes públicos, los que en teoría benefician a toda la población y, por lo mismo, debería haber un extenso interés en resguardarlos. Sin embargo, en la práctica sucede que la ciudadanía no suele cuidar estos bienes porque no los asumen como patrimonio propio o porque es muy “caro” (en términos de esfuerzo) invertir energías en ellos, y es posible aprovechar los beneficios de que otro lo haga. Un claro ejemplo de lo anterior es el cuidado del aire. Si un grupo de ciudadanos logra –

movilizaciones mediante- detener la contaminación atmosférica, toda la ciudad se beneficia, pero sin tener que marchar por la calle o soportar las medidas policiales para dispersar las manifestaciones. La resolución de este dilema pasaría por la presencia de incentivos selectivos que motivan a un grupo de ciudadanos a organizarse y actuar (Olson 1985). Es importante destacar que estos incentivos selectivos afectan (o motivan) a un grupo determinado de la sociedad. Ellos además pueden ser negativos o positivos. Un impuesto o una rebaja tributaria o la instalación de un relleno sanitario a 100 metros del hogar familiar son clásicos ejemplos de factores que incentivan a un sector de la población a movilizarse. La capacidad que tenga la población de aglutinarse en torno a temáticas que le afectan marcará también el capital social que ésta sea capaz de desarrollar.

Estas redes contribuirán a crear una mayor confianza interpersonal y ayudarán a establecer sólidas redes de compromiso cívico, que a la larga darán origen al capital social. Éste “se refiere a las características de organización social, tales como la confianza, las normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas” (Putnam 1994: 212).

El autor advierte que el capital social, al igual que el convencional (o monetario), se acumula. Es además un bien público, que debe ser producido a través de otras actividades sociales (Putnam 1994: 215-216). Este capital social tomará la forma de redes de compromiso cívico, que permitirán explicar de mejor forma las relaciones de los ciudadanos y sus gobernantes, haciendo a un lado las definiciones de súbdito, participación y parroquiales. Así, establece la existencia de redes verticales y horizontales. Mientras las primeras darán lugar a relaciones clientelares (que fueron las que él y su equipo encontraron en el sur de Italia), las otras estrecharán la colaboración entre los miembros de una comunidad

Sobre las primeras, afirma que una “red vertical, por muy densa e importante que sea para sus participantes, no puede mantener la confianza y la cooperación. Los flujos verticales de información son a menudo menos confiables que los flujos horizontales, en parte porque el subordinado maneja la información como una valla contra la explotación” (1994: 222). Además, advierte que ellas socavan los lazos de horizontalidad y solidaridad que pudieran surgir en su seno.

“El hecho de que las redes verticales ayudan menos que las redes horizontales en la resolución de dilemas de acción colectiva puede ser una razón por la cual el capitalismo resultó ser más eficiente que el feudalismo en el Siglo XVIII y la democracia ha mostrado ser más efectiva que la autocracia en el Siglo XX” (1994: 223).

### 3.3.2 INTERRELACIÓN CONSTANTE

La sociedad civil es vista como el elemento más débil en la relación con los privados y el Estado. El término “capital social” viene a revertir dicha concepción, puesto que demuestra el poder de la comunidad no sólo de organizarse, sino también de crear sus propias reglas de interacción que permitan ejercer un control social más activo frente a sus interlocutores. Para ello es necesario contar con una ciudadanía activa y empoderada. El empoderamiento es un proceso que tiene como objetivo la igualación de oportunidades entre los actores sociales, que tiene por objetivo transformar conscientemente a sectores sociales excluidos en actores relevantes, con voz y voto, y de nivelación hacia arriba de actores débiles (Staples 1990).

---

62

Al equiparar el poder de los actores, se sientan las bases para que éstos puedan negociar en igualdad de condiciones y, por lo mismo, explorar las opciones que sean de beneficio mutuo. Sentar a la mesa a un actor más débil, sólo contribuye a hacer más inestables los acuerdos. Cuanto más equiparados estén los participantes, mejores y más estables serán los pactos que formen. Siempre y cuando, claro está, uno de ellos no tenga un poder abrumador y coercitivo sobre el resto.

La confianza no es un valor que surja espontáneamente en la sociedad, sino que se va creando con el tiempo. El campesino que pide ayuda y luego la presta está contribuyendo a crear redes de confianza, se está volviendo confiable para sus interlocutores, que saben que pueden contar con él. Susan Stokes (2001: 8), retomando el trabajo de Downs, advierte que cuando los partidos políticos muestran consecuencia entre sus dichos y sus actos van creando un valor que ella define como fiabilidad (reliability) y este factor contribuye a generar estabilidad en las relaciones. Esto se hace extensivo a otras arenas de la sociedad, puesto que cuanto más fiables son los actores, mayores son las posibilidades de alcanzar grados altos de cooperación.

La confianza y la fiabilidad, cuyas diferencias son imperceptibles, ayudan a disminuir los riesgos en las transacciones y hacen posibles los acuerdos. Si en la mesa están sentados tres actores que incumplen sistemáticamente los compromisos a los cuales llegan, será imposible zanjar las diferencias entre ellos. O bien, para cada paso se deberán exigir una serie de garantías, lo que hará mucho más engorroso y burocrático el proceso. Por el otro lado, si las partes cumplen con lo pactado, y existe la percepción de que esto se mantendrá en el tiempo, será posible avanzar en soluciones “más arriesgadas”, en términos de flexibilizar las garantías (de esta forma, un contrato de palabra sería suficiente, sin llegar hasta solicitar la firma de un contrato).

Pero tal como se indicó al principio, la confianza se construye a través de interacciones constantes, las cuales ayudarán a dotar de estabilidad la cooperación entre las partes (Rodríguez 2005). Llevándolo a un ejemplo más concreto: una empresa puede venderle a un cliente un producto por sobre el precio de catálogo. Si el cliente se da cuenta, no volverá a hacer negocios con dicha empresa. El asunto se vuelve más complejo cuando el comprador es un “cliente habitual”. Obviamente, esa relación será más valorada por el vendedor y buscará minimizar los riesgos de dañarla.

Esta realidad ha llevado a Barzeman y Neale (1993: 140) a sostener que el “fundamento de esta cooperación no es realmente la confianza, sino la estabilidad de la relación. Hay una diferencia entre confiar en alguien y tener un incentivo tangible para mantener esa relación. De modo que el hecho de que ambas partes confíen entre sí es menos importante a largo plazo que el de que las condiciones estén maduras para establecer una pauta de cooperación estable”. Los autores parten desde la base de que los juegos repetidos (tal como se estudió en el capítulo anterior), llevarán indefectiblemente a las partes a cooperar y comunicarse, incluso cuando la comunicación no sea expresa ¿Cómo funciona eso? Muy simple, las acciones de cada uno de los actores están enviando un mensaje respecto a sus valores y preferencias, lo que permitirá al otro inferir sus motivos para tomar tal o cual camino.

Podría percibirse algún grado de contradicción entre las ideas expuestas en estos párrafos, pero no existe tal. La interrelación constante entre las partes dará las pautas para una cooperación estable, cooperación que puede o no estar basada en relaciones de confianza. No obstante, la fiabilidad de las partes no es un requisito sine qua non para que ellas se puedan sentar a

negociar o que incluso puedan llegar a acuerdos, pero obviamente los costos (generalmente asociados a mayor burocracia) serán más altos. Cuando dos partes no confían entre sí, exigirán las garantías necesarias para suplir esa falta de confianza. De esta forma, la fiabilidad de las partes, o la confianza mutua, disminuirá los costos de llegar a un acuerdo, facilitando la cooperación.

### 3.3.3 LA COOPERACIÓN COMO PRINCIPIO

Antes de entrar en materia de negociación conviene resumir y discutir lo presentado hasta el momento. A lo largo de las páginas precedentes se expuso las ventajas de la cooperación como un elemento que contribuye a que los actores alcancen sus objetivos gracias al esfuerzo conjunto y asumiendo que es factible establecer una relación donde todos los participantes mejoren o al menos mantengan su situación inicial.

Lograr que todos los participantes cooperen entre sí es algo deseable, puesto que una solución cooperativa es mucho más estable. Si los actores aúnan voluntades y establecen términos de interrelación en los cuales todos estén de acuerdo, ninguno de ellos tendrá incentivos para desconocer o refutar el acuerdo, por lo que los riesgos son menores.

El contacto frecuente entre las partes aumenta las posibilidades de que lleguen a un acuerdo que sea de beneficio mutuo. Además, en cuanto todos los actores que estén sentados a la mesa cumplan con lo pactado, se generarán condiciones de confianza que harán más fácil encontrar los puntos de encuentro y disminuirán los costos (burocráticos) de los contratos.

La organización de la ciudadanía en torno a sus intereses, la estabilidad de estas asociaciones y el grado de cumplimiento de los acuerdos, así como las relaciones de horizontalidad entre los actores, conformarán el capital social. Éste, al igual que el capital convencional, se acumula y de su presencia y fortaleza dependerá la fuerza de la sociedad civil.

El capital social es una ventaja al momento de negociar, tanto para quienes deben llegar a acuerdos con la ciudadanía como para los ciudadanos en sí mismos, puesto que da estabilidad a los acuerdos y entrega garantías de que los intereses de los segundos estarán representados.



### 3.4 EL MODELO HARVARD

El modelo de negociación desarrollado en la universidad norteamericana de Harvard asigna especial relevancia a la cooperación de los actores que se sientan a ambos lados de una mesa. Los estudios de encabezados por Roger Fisher y William Ury, a quienes con posterioridad se unirá Bruce Patton, en el *harvard negotiation project* se materializaron autores del libro que hoy es considerado por muchos una suerte de “biblia” de la negociación, que se titula “Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder” (*Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in*), cuya primera edición data de 1981.

Es importante resaltar dos características que hacen de este libro un material de consulta indispensable para cuando se trata de enfrentar una negociación, especialmente una que se realice en el ámbito público. La primera de ellas se refiere a que el modelo de Harvard busca que todos los participantes de una negociación saquen provecho de ésta. Es decir, no enseña a los negociadores de decisiones a sacar ventaja de sus contrapartes, sino que los insta a aplicar mecanismos que harán más justa y, por lo mismo, estable. En segundo lugar, propone una estrategia con un fuerte componente defensivo. En otras palabras, enseña a los negociadores algunos “trucos” para evitar que la otra parte intente sacar un inmerecido provecho de la situación. La obra propone un plan de trabajo que se inicia con la definición de la negociación en base a principios (*principled negotiation*) y pasa a detallar el método que debe ser usado para ponerla en práctica. A continuación se resumen los seis principales planteamientos de la obra seminal de Fisher, Ury y Patton.

La alternativa que plantean los académicos del *Harvard Negotiation Project* se basa en separar el análisis de las negociaciones en dos niveles. El primero de ellos es el que se refiere a identificar la esencia del problema que se quiere resolver, y el otro apunta al procedimiento que se utiliza para hacerlo. Es importante resaltar que el procedimiento de la negociación es algo dinámico, que se va gestando a medida que se negocia, por lo que cada movimiento en una negociación “contribuye a estructurar las reglas del juego” (Fisher, Ury y Patton 1991: 10).

### 3.4.1. NO NEGOCIAR DESDE POSICIONES

El corazón del modelo de Harvard está en saber separar el problema de las posiciones que adoptan las partes en torno a él. Las posiciones son las demandas de las partes y están construidas en base a percepciones y objetivos que pretenden alcanzar mediante una negociación, con argumentos que las refuerzan. Al igual que en el capítulo I de este curso, la efectividad de una decisión comienza por una buena definición de aquello que se busca resolver con ella, por lo que asumir posturas rígidas frente a un tema y actuar inflexiblemente de acuerdo con éstas, no ayuda a conseguir el objetivo último de la negociación: resolver una diferencia de la mejor manera posible.

Negociar en base a posiciones pre-fijadas sólo contribuye a que el acuerdo sea más costoso (y desgastante) para las partes, puesto que la solución final nunca los dejará conformes. Por ejemplo, en una huelga de trabajadores que luchan por un aumento del 20% y el empleador está dispuesto a incrementar sólo el 10%, cuanto más comprometidas estén sus posiciones con las cifras, menos conformes estarán con la solución de aumentar el 15%. Tanto uno como los otros, sentirán que fueron derrotados en parte y ganadores en parte.

Según Fisher, Ury y Patton (1991: 4) “la negociación desde posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa”. Genera acuerdos insensatos (unwise agreements) porque a medida que los negociadores asumen posiciones, comienzan a comprometerse cada vez más con ellas, y eso los limita para buscar nuevos caminos de solución.

*“Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. Cualquiera al cual se llegue puede reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes. El resultado es con frecuencia un acuerdo menos satisfactorio para ambas partes de lo que hubiera podido ser” (Fisher, Ury y Patton 1991: 5).*

Además, argumentar desde posiciones es ineficiente, puesto que genera incentivos para que los negociadores se estanquen en sus propuestas de solución, sin avanzar en las ventajas o desventajas de la opción que plantea la otra parte. Todo ello contribuye a aumentar los costos

en tiempo y esfuerzos para alcanzar un acuerdo, y cuanto menos estén dispuestas las partes a ceder, más difícil se hará el alcanzar un resultado satisfactorio.

Además, este tipo de posturas rígidas frente a una negociación puede terminar por dañar las relaciones entre las partes. Una pelea entre empresa y proveedor por una diferencia en el precio o en el servicio, puede concluir con la ruptura del vínculo (y con ello la posibilidad de nuevos contratos), lo que a la larga perjudica a ambas partes.

### 3.4.2. SEPARAR EL PROBLEMA DE LAS PERSONAS

En una negociación participan personas y ellas no constituyen el problema en sí mismo. Entender esto es básico para poder avanzar en la solución del diferendo. Muchas veces se asocia a quienes están del otro lado de la mesa como una parte del problema, trasladando de esta forma el conflicto a la negociación y aumentando las posibilidades de que los negociadores asuman posiciones (especialmente si sienten que los ataques van dirigidos directamente a su persona).

Separar a las personas del problema es fundamental para poder avanzar en la solución. Los autores de *Getting to Yes* resaltan que los negociadores tienen dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación. “Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Por eso negocia. Además, a un negociador también le interesa su relación con la otra parte (...). De hecho, con muchos clientes, socios, miembros de la familia, colegas, funcionarios del gobierno, o naciones extranjeras, la continuidad de la relación es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación en particular” (Fisher, Ury y Patton 1991: 19-20).

Por eso ellos proponen separar la relación de la sustancia, lidiando directamente con el problema. Para ello, advierten que es necesario fundamentar la relación en percepciones precisas, en una comunicación clara, en emociones apropiadas y en un punto de vista definido y a largo plazo. Todo ello sin hacer concesiones a la sustancia del problema.

### 3.4.1.1 Percepción

Los problemas entre personas tienen un componente subjetivo muy grande. Un aumento salarial será justo o injusto dependiendo del monto y de si el consultado es quien recibe el incremento o quien lo debe dar. Por eso, una primer acercamiento al problema debe ser fijar cuáles son las diferencias de percepción de las partes frente al problema.

Fisher y sus colegas aconsejan a los negociadores “ponerse en el lugar del otro”, es decir, intentar ver el problema desde la perspectiva de la persona con la cual se está interactuando. Sostienen que “una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es la habilidad para apreciar la situación como la aprecia la otra parte, por difícil que ello sea. No es suficiente saber que ellos ven las cosas de manera diferente. Si usted quiere tener influencia, es necesario que comprenda con empatía el poder de su punto de vista, y que sienta la fuerza emocional con la que lo creen los demás” (Fisher, Ury y Patton 1991: 23).

Es decir, el esfuerzo de comprender el punto de vista del otro no significa un costo, sino un beneficio. Ello, porque conocer la perspectiva de la otra parte sirve además para ver sus intenciones reales, y no –como suele suceder- deducir éstas en base a los propios miedos, preparando defensas para posibles “ataques” a objetivos que no eran los de ellos y, al mismo tiempo, dejando al descubierto otros flancos (entre los cuales puede estar el que a la otra parte le interesa).

Es importante abrirse a discutir las percepciones del otro respecto del problema que se busca resolver. Saber qué es lo que la otra parte quiere oír permitirá elaborar un discurso de consenso con el cual poder trabajar. Dicho consenso también se sustenta en el involucramiento de ambas partes en el resultado de la negociación: no importa si la solución final haya nacido de una de ellas (aunque los puntos son siempre negociados), es indispensable que todos sientan que su participación fue determinante, de modo de que se comprometan con dichos acuerdos.

El último punto que resaltan los autores se refiere a la necesidad de los negociadores de “quedar bien”, es decir, de “conciliar la actitud que asume en una negociación o acuerdo, con sus principios y con sus palabras y hechos pasados” (Fisher, Ury y patton 1991: 28). Cuando se

trata de negociaciones que se llevan a cabo en el ámbito público, es importante considerar este elemento. Un dirigente vecinal debe “quedar bien” con sus representados, y es parte de la función de la autoridad el ayudarlo a lograr este objetivo. De lo contrario, se arriesga a que el negociador sea reemplazado y el acuerdo desconocido. De la misma forma, el dirigente vecinal debe colaborar con la autoridad para que ésta “quede bien” tanto con sus superiores como con el resto de la comunidad. El esfuerzo de ambas partes por ayudar a que el otro “quede bien” garantizará la validez y estabilidad del acuerdo.

### 3.4.1.2 Emoción

Aún cuando los involucrados quieran pretender que las negociaciones son realizadas por personas que dejan a un lado sentimientos para sentarse a la mesa, eso no es del todo correcto. Las emociones son parte de los acuerdos y así como ellas pueden llevar a que un proceso se estanque o se rompa, considerarlas puede ser clave para resolver las situaciones.

En este caso, los autores aconsejan reconocer las emociones, propias y ajenas. Entender por qué el negociador está nervioso o molesto frente a una propuesta de la otra parte servirá para clarificar el problema, por lo que este camino no debe dejar de explorarse. Para conseguir este objetivo es fundamental que las emociones involucradas se hagan explícitas. Ponerlas sobre la mesa permitirá que las partes logren mayor intimidad y que se establezcan relaciones más proactivas que reactivas.

Dejar que el interlocutor se desahogue es una estrategia valorada por Fisher y sus colegas. Advierten que es mejor aguardar hasta que la otra parte termine con sus descargos, sin interrumpir ni reaccionar ante estos “estallidos emocionales”. Aseguran que al concluir con los reclamos, ellos estarán más relajados y receptivos. Rebatir los puntos a medida de que se van planteando sólo contribuirá a tensionar el ambiente y generar ofuscación en el otro. Aconsejan también realizar gestos simbólicos, que permitan desarmar cualquier posible enojo de la contraparte.

### 3.4.1.3 Comunicación

Los desarrolladores del método Hartar son enfáticos en sentenciar que “sin comunicación no hay negociación”. Para ellos, la negociación es básicamente un proceso de comunicación “de ida y vuelta” cuyo propósito es alcanzar una decisión conjunta (Fisher, Ury y Patton 1991: 32).

Siendo la comunicación un elemento fundamental para alcanzar un buen resultado, los autores enfatizan que deben eliminarse los posibles “ruidos”. Advierten que en el marco de las negociaciones, los problemas más comunes que se presentan son: primero, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro de una manera que pueda ser comprendido; segundo, aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche; observe con cuánta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que usted dice; tercero, lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro, aunque los negociadores estén en la misma habitación, la comunicación de uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hay mucho viento (Fisher, Ury y Patton 1991: 33).

Para evitar que las negociaciones se estanquen por deficiencias en la comunicación, los autores proponen que las partes deben:

- i ) Escuchar activamente: esto supone establecer una conversación con la otra parte mientras expone sus puntos de vista, interrumpir frecuentemente para clarificar las ideas que se están presentando. Esta actitud, además de aumentar la comprensión de los planteamientos del otro, sirve para que la contraparte se sienta escuchada y entendida. También es aconsejable replantear los dichos del otro en forma positiva desde su punto de vista, remarcando aquellos puntos a favor que tenga. Al poner en nuestros términos el planteamiento del otro, es más fácil refutarlo y buscar opciones de acuerdo.
- ii ) Hablar para ser comprendido: Las negociaciones no son un debate, sino un punto de encuentro y acuerdo entre dos o más partes. Como el objetivo principal es persuadir al otro, la comunicación debe estar enfocada en él y en lograr que vea y comprenda los puntos que son relevantes para la parte que está exponiendo.

- iii ) Hablar por uno mismo, no por el otro: Interpretar desde el punto de vista propio las acciones del otro puede ser un grave error. Una mala comprensión de los actos de la contraparte puede causar el enojo de ésta y el fin de las negociaciones. Por eso es aconsejable plantear las acciones del otro en términos del impacto sobre la realidad propia, permitiendo que ellos aprecien las consecuencias de haber tomado esa determinación.
- iv ) Tomar la palabra con un propósito: A veces el problema en las negociaciones radica en que las partes comunican demasiado, por lo que es más complicado llegar hasta la esencia del problema. “La moraleja es: antes de decir algo significativo, esté seguro de lo que quiere comunicar o averiguar, y esté seguro del objetivo que se logrará con esa información” (Fisher, Ury y Patton 1991: 36).

#### 3.4.1.4 Prevención

La mejor forma de lidiar con los problemas es evitar que éstos se produzcan. Por lo mismo, los autores aconsejan construir relaciones de trabajo que vaya generando los espacios de confianza y fluidez que faciliten el llegar a acuerdos. Enfrentar el problema, no a las personas, contribuye enormemente a resolver este dilema. El mejor resultado se logrará cuando los negociadores enfrenten la situación como dos aliados que buscan superar una dificultad que se les interpuso en el camino, más que como dos “enemigos” cuya dificultad es el otro.

#### 3.4.3. ENFOCARSE EN LOS INTERESES, NO EN EL PROBLEMA

Los intereses son las motivaciones subyacentes de los actores, sus necesidades, deseos, miedos y preocupaciones en torno al problema que deben resolver a través de la negociación. En definitiva, “los intereses definen el problema”. Ellos “motivan a las personas; se mueven en silencio detrás del barullo de las posiciones” (Fisher, Ury y Patton 1991: 40-41)

Por ello, los autores advierten que los procesos de negociación deben orientarse a conciliar intereses, no posiciones. Afirman que esto arroja mejores resultados porque existen múltiples formas de satisfacer un interés, pero sólo una para las posiciones (“se hacen las cosas como yo

digo, pienso, siento y creo que es lo mejor”). Además, detrás de dos posiciones en conflicto hay muchos intereses que pueden ser tanto incompatibles como compatibles.

Resta por descifrar la forma para identificar los intereses subyacentes. Por lo general, las posiciones son concretas y explícitas, pero los intereses no. Para identificar qué es lo que mueve al otro, el modelo estudiado propone abordar el análisis mediante una serie de preguntas y consideraciones. La primera de ellas es preguntar “¿por qué?” e intentar responderlo desde la perspectiva de la otra parte. No es mala idea preguntarle abierta y directamente a la contraparte, pero no a modo de interrogación, sino como una forma de comprender sus necesidades. La segunda pregunta de rigor es cuestionarse “¿por qué no?”. Es decir, pensar en cuál sería la decisión que las personas que están del otro lado de la mesa deberían haber tomado y analizar por qué no actuaron de esa forma. Ello permitirá vislumbrar los intereses que habrían motivado dicha opción.

Las personas tienen múltiples intereses, por lo que no es recomendable circunscribir las negociaciones sólo a una dimensión, sino abordarlas de manera integral. Los autores resaltan que en las conversaciones suele olvidarse que los intereses más poderosos para las personas no son los económicos, sino que están vinculados a sus necesidades básicas: seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimiento y libre determinación. Llegar a un acuerdo en el cual se satisfagan estos puntos, es casi tan importante como la cifra final (en caso de que haya una) que muestre el contrato de cierre de negociaciones.

Fisher, Ury y Patton recomiendan ir haciendo una lista que dé cuenta de todos los intereses que se van identificando mientras se desarrolla una negociación, y priorizándolos. Explican que es sumamente necesario poner en evidencia todos los intereses en juego, propios y ajenos, puesto que de esta forma es más fácil legitimarlos frente a la otra parte. Incluso, aconsejan que si “quiere que alguien escuche y comprenda su razonamiento, explique primero sus intereses y su razonamiento y después sus conclusiones o propuestas” (Fisher, Ury y Patton 1991: 55).

Finalmente, la consigna es ser “duro en el problema y delicado con las personas”. Es decir, el negociador debe emplear su energía agresiva en la defensa de sus intereses (no de las posiciones) y aseguran que las mejores soluciones se alcanzan a través de la defensa enérgica



de los propios intereses. Ahora, esa defensa debe ser sutil respecto de las personas. Es decir, que esa “agresividad” volcada a la defensa del problema no pueda ser interpretada como en contra de las personas, porque ello logrará una actitud defensiva de la contraparte y arriesga con bloquear las negociaciones (Fisher, Ury y Patton 1991: 55).

Enfocarse en los intereses, no en el problema, entrega una perspectiva mucho más amplia y entrega más posibilidades para resolver la situación con una mirada integral y de la forma más colaborativa posible.

#### 3.4.4. EXPLORAR OPCIONES DE BENEFICIO MUTUO

Las soluciones colaborativas revisadas al inicio de este capítulo dieron cuenta de las posibilidades de alcanzar un acuerdo mediante el cual ambas partes puedan recibir beneficios. Aunque es un objetivo deseable, al momento de negociar muchas veces los interlocutores asumen que su objetivo es obtener una ganancia “a costa”. El modelo de Harvard propone que es posible buscar resultados que satisfagan las aspiraciones de todos los involucrados. Pero ello requiere un esfuerzo especial por parte de los protagonistas, en orden a buscar opciones donde todos ganen (*win-win strategy*)

Los autores de “Obteniendo el Sí”, advierten que en la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones:

##### 3.4.1.5 Juicios prematuros

Para los autores, las principales restricciones en torno a la invención de alternativas provechosas provienen de la “autocensura” presente en los participantes. Estos juicios prematuros respecto a las posibles respuestas que podría tener el interlocutor frente a nuestros planteamientos contribuyen a inhibir las soluciones creativas. Para graficarlo en forma simple, es el caso del empleado que no solicita el aumento de sueldo “porque me dirán que no” o que si lo hace no busca otras opciones favorables si su jefe se niega a incrementarle el salario.

#### **3.4.1.6 La búsqueda de una sola respuesta**

Al igual que en el caso anterior, muchos negociadores parten las conversaciones en busca de un objetivo claro, definido y rígido: un aumento salarial del 30%, por ejemplo. Estos prejuicios harán su posición menos flexible y no estarán dados a buscar alternativas que no cumplan con sus planteamientos. Esto les impedirá también tener un acercamiento a valorar si están satisfechos sus intereses con esta nueva propuesta.

*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 mejor, 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 (Fisher, Ury y Patton 1991: 59).*

#### **3.4.1.7 El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo**

Los autores sostienen que uno de los principales problemas en las negociaciones tiene relación con el hecho de que los participantes se cierran a mirar más allá del objeto que está en disputa. Es decir, se sumen en una lucha de suma cero, donde lo que pierde uno es lo que gana el otro. Ellos proponen que debe analizarse la situación partiendo desde la base de que el total a repartir (el pastel, dicen) entre los participantes puede ser mucho más grande que lo que los jugadores creen que está en disputa. De esta forma, los negociadores deben apostar siempre por “agrandar el pastel”, más que por repartírselo.

#### **3.4.1.8 La creencia de que la solución del problema del otro “es su problema”**

“Para que un negociador logre un acuerdo que satisfaga sus propios intereses, es necesario que encuentre una solución que también sea atractiva desde el punto de vista de los intereses de la otra parte” (Fisher, Ury y Patton 1991: 59). De lo contrario, la solución alcanzada pecará de inestable y su mantención estará sujeta a los cambios de ánimo de la parte que no quedó satisfecha por la solución. Es decir, el problema del otro se convierte en problema de ambos cuando su presencia arriesga la estabilidad de la relación o pone en riesgo otros factores (la contaminación atmosférica, por ejemplo, no es un problema exclusivo del Gobierno).

Frente al diagnóstico recién entregado, los autores proponen una “receta” que incluye cuatro puntos a desarrollar:

#### **3.4.1.9 Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas**

Puesto que la crítica prematura a las ideas tiende a desincentivar la generación de las mismas, se hace necesario implementar una instancia donde las alternativas fluyan libremente. Los autores recomiendan aplicar el sistema del *brainstorming* o tormenta de ideas, método inspirado en fomentar el surgimiento de propuestas que sirvan para enfrentar un problema o situación. Su espíritu es dejar que los planteamientos se presenten sin evaluarlos ni juzgarlos, para posteriormente ir integrando todas las ideas hasta llegar a un plan de acción común.

#### **3.4.1.10 Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta**

La tormenta de ideas ayuda a generar un cúmulo de alternativas que no son necesariamente excluyentes. Esto entrega a los negociadores mayores posibilidades de desarrollar una opción conjunta. Por eso, cerrarse a un camino de solución que se crea el adecuado, no es la mejor elección.

*Para solucionar este punto, los autores proponen utilizar el diagrama circular. Según ellos, “la tarea de inventar opciones requiere cuatro tipos de pensamiento. Uno es pensar sobre el problema particular -la situación actual que no le gusta (...). El segundo tipo de pensamiento es el análisis descriptivo -usted hace el diagnóstico de una situación existente en términos generales, organiza los problemas en categorías y sugiere tentativamente algunas causas (...). El tercer tipo de pensamiento, también en términos generales, es pensar en lo que, tal vez, se debe hacer. Fundado en el diagnóstico que ha hecho, usted busca los remedios que sugiere la teoría, tal como reducir la afluencia de sustancias químicas, aminorar las tomas y desviaciones del agua, o traer agua fresca de otro río. El cuarto y último tipo de pensamiento es sugerir una acción específica y posible”.*(Fisher, Ury y Patton 1991: 66)

12. Tabla 11. Diagrama circular

CUAL ES EL PROBLEMA		QUE SE PUEDE HACER	
EN TEORÍA	<p>Paso II. Análisis</p> <p>Diagnosticque el problema. Clasifique los síntomas en categorías. Observe qué falta. Tome nota de las barreras para solucionar el problema.</p>	➔	<p>Paso III. Enfoques</p> <p>¿Cuáles son las posibles estrategias o remedios? ¿Cuáles son algunos de los remedios teóricos? Genere ideas amplias sobre lo que podría hacerse.</p>
	⬆		⬇
EN EL MUNDO REAL	<p>Paso I. El problema</p> <p>¿Qué sucede? ¿Cuáles son los actuales síntomas? ¿Cuáles son los hechos que disgustan, contrastados con la situación preferida?</p>	➔	<p>Paso IV. Ideas para la acción</p> <p>¿Qué podría hacerse? ¿Qué pasos específicos pueden darse para solucionar el problema?</p>

Fuente: Fisher, Ury y Patton (1991: 68)

### 3.4.1.11 Buscar beneficios mutuos

Partiendo desde la base de que las partes podrían estar peor que si no lo hacen, los académicos de Harvard plantean que es necesario que todos los que se sientan a negociar deben actuar de forma concertada. Como primer consejo proponen la identificación de intereses compartidos entre los interlocutores. Aseguran que 1) los intereses compartidos están latentes en cada negociación, sólo falta que las partes los saquen a la luz; 2) los intereses compartidos son oportunidades, no “regalos del cielo”. Para ser útiles hay que hacer algo con ellos, por lo que aconsejan hacerlos explícitos a la otra parte y convertirlo en una meta conjunta. 3) Por último, aseguran que remarcando los intereses conjuntos es posible hacer la negociación más llevadera y amigable.

### 3.4.1.12 Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión

La negociación, en los términos en los cuales se ha planteado en esta segunda parte, es la búsqueda de que la otra parte tome la decisión que se quiere que tome. Por lo tanto, deben buscarse los caminos para que le sea fácil hacerlo. Para lograr el éxito en esta tarea los autores recomiendan concentrarse en quién es la persona que está del otro lado. Es decir, no sólo ver a quién o qué representa, sino quién es él o ella, sus miedos, expectativas u otros factores que puedan influir en su juicio. En segundo lugar, Fisher y sus colegas apuntan a definir qué decisión es la que se busca obtener. Ello porque “muchos negociadores no están seguros de si lo que piden son palabras o hechos. Sin embargo, la decisión es crítica. Si usted quiere hechos, no añada algo sobre ‘espacio para negociar’. Si quiere que un caballo salte por sobre una cerca, no levante la cerca” (Fisher, Ury y Patton 1991: 77).

Los autores recomiendan mantener siempre en consideración que la legitimidad es un valor importante para las personas, por lo tanto la solución que se plantea debe parecer justa y legal. Otro elemento que suele ayudar es contar con un precedente (un fallo judicial en una materia similar, un acuerdo en instancias parecidas), puesto que entrega validez al presente acuerdo, respaldando la idoneidad de la solución que se propone.

*La prueba final de una opción es escribirla en tal forma que tenga una posición "de sí". Trate de redactar una propuesta para la cual la respuesta "sí" sea suficiente, realista, y operacional. Cuando pueda hacerlo, habrá reducido el riesgo de que sus intereses inmediatos le impidan ver la necesidad de satisfacer las preocupaciones de la otra parte (Fisher, Ury y Patton 1991: 79).*

### 3.4.5. UTILIZAR CRITERIOS OBJETIVOS

Para saber si cada una de las partes que participan en una negociación obtuvo lo que se merece es necesario fijar los parámetros que determinarán cuán justa o injusta es la solución acordada. Por lo demás, es “mucho más fácil tratar con las personas cuando ambas están discutiendo criterios objetivos para solucionar un problema, que cuando cada una está tratando de obligar a la otra a retroceder (...). La aproximación a un acuerdo mediante la discusión de criterios objetivos también reduce el número de compromisos que debe contraer

cada parte y de los que más tarde debe retractarse a medida que se acercan al acuerdo” (Fisher, Ury y Patton 1991: 83).

Las negociaciones basadas en principios se enfrentan a dos preguntas fundamentales: ¿cómo desarrollar criterios objetivos y cómo negociar en base a ellos? Para los autores, los criterios objetivos que se utilizarán para definir una negociación serán originados en el proceso mismo de interacción entre las partes. El desarrollo de los mismos debe apoyarse en dos elementos fundamentales. El primero de ellos es contar con estándares equitativos, es decir, cuyo origen no esté ligado a las voluntades de las partes y sea legítimo y práctico. El segundo se refiere a la utilización de procedimientos equitativos, que están orientados a resolver los intereses en conflicto. Los procedimientos, para ser equitativos, deben sujetarse a una serie de equilibrios entre las partes. Por ejemplo, que uno de ellos determine cómo se realizará la división de bienes, dividiéndola en dos paquetes, mientras que el otro será el primero en elegir con cuál de los dos paquetes se quedará. Eso obligará al primero a hacer la división lo más justa posible.

Los autores recomiendan basar la argumentación con la otra parte en tres puntos básicos. El primero es “formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos”. Para ello es necesario conocer los argumentos en los cuales la contraparte basa la valoración que hace de los elementos que están en disputa. Luego es necesario ponerse de acuerdo en torno a los principios que inspirarán los criterios objetivos a aplicar.

El segundo punto es “razonar y estar abierto a razonar”. En otras palabras, plantear que la negociación debe estar sujeta a ciertos parámetros objetivos no implica que dichos parámetros sean los que usted fija sino los que acordará con la otra parte. “Es la combinación de apertura a la razón y de la insistencia en encontrar una solución basada en criterios objetivos lo que hace que la negociación según principios sea tan persuasiva y tan efectiva en lograr que la otra parte se adapte a ella” (Fisher, Ury y Patton 1991: 90).

Finalmente, Fisher y compañía aconsejan “nunca ceder ante la presión”.

*La presión puede adoptar muchas formas: soborno, amenazas, una referencia a la confianza con la que se pretende manipular, o simplemente, negarse a aceptar. En todos estos casos, la respuesta basada en principios es la misma: pídeles que expliquen sus razones, sugiera criterios objetivos que usted cree podrían aplicarse, y niéguese a aceptar, excepto sobre esta base. Nunca ceda ante la presión, solo ante los principios (Fisher, Ury y Patton 1991: 91).*

Poner los principios y criterios objetivos por delante es la forma más apropiada para llevar a cabo una negociación, puesto que entrega un escudo con el cual resistir los embates de la otra parte y evitará que se terminen haciendo concesiones innecesarias o injustas.

#### 3.4.6. EVALUAR LA MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)

Hay quienes sostienen que la mejor defensa es el ataque. Tal vez en un juego de suma cero esto sea verdad, pero en el contexto que se está exponiendo puede que no sea la mejor opción. De hecho, más que preparar un ataque, los autores de “Obteniendo el Sí” proponen blindar la defensa, de modo de que ninguno de los argumentos de la contraparte pueda hacer que obtengamos un resultado por debajo de nuestras mínimas pretensiones.

¿Cómo se hace esto? Ellos diseñaron una herramienta llamada Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) o Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA). La filosofía del MAAN se inspira en la necesidad de contar con una defensa efectiva cuando la contraparte es mucho más poderosa (tiene más recursos humanos, físicos, económicos). “Como respuesta al poder, lo más que cualquier método de negociación puede lograr es cumplir dos objetivos: primero, protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar, y segundo, ayudarle a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de manera que cualquier acuerdo al que llegue satisfaga sus intereses lo mejor posible” (Fisher, Ury y Patton 1991: 97).

Ellos explican que las personas suelen negociar fijando un piso (botton line), bajo el cual ninguna oferta será recibida. Pero por definición este piso es una posición y no se puede cambiar. Ello rigidiza las negociaciones, puesto que ningún argumento de la contraparte hará mover ese piso para arriba o abajo, lo que inhibe la búsqueda de soluciones creativas.

*Su MAAN no es solamente un mejor criterio, sino que tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para permitirle explorar soluciones imaginativas. En vez de rechazar cualquier solución que no se ajusta a su mínimo, usted puede comparar una propuesta con su MAAN y ver si satisface mejor sus intereses (Fisher, Ury y Patton 1991: 100).*

La opción pasa entonces por ver cuáles son las alternativas disponibles para cada una de las partes en caso de no llegar a acuerdo. Es decir, pensar en “si no le vendo a A mis productos, a quién más se los puedo vender y a cuánto”. Por lo mismo, aseguran que el poder de negociación de las partes dependerá en buena medida de cuán atractivas sean las alternativas que cada una de ellas tenga.

Los autores recomiendan entonces desarrollar dos instrumentos. El primero de ellos es el MAAN, que se desarrolla explorando o, mejor dicho, extrapolando las opciones en caso de no lograrse un acuerdo. Para encontrar posibles MAAN, es necesario realizar “tres operaciones distintas: 1) inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo; 2) mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en opciones prácticas; y 3) seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas opciones” (Fisher, Ury y Patton 1991: 103).

El segundo instrumento es el sistema de alarma (trip-wire). Éste es un acuerdo que está lejos de ser perfecto, pero es mejor que el MAAN. Es el punto mínimo a partir del cual las ofertas de la contraparte comienzan a ser atractivas, por lo que se “enciende la alarma” de los negociadores, que les informa que las tratativas a partir de ahí pueden tomar un camino positivo.

### 3.5 RESUMEN

Las negociaciones no son una batalla de voluntades entre dos o más actores sentados en lados opuestos, sino que son oportunidades para obtener beneficios mutuos. Las soluciones colaborativas vistas en el capítulo anterior y las formas de establecer relaciones pensando en los intereses de fondo en lugar de en posiciones frente a los temas, demuestran que no es imposible.



La comunicación es en ambos contextos un factor central. Para efectos de la cooperación, si no existe un flujo de información será muy difícil (cuando no imposible) que los actores participantes puedan ponerse de acuerdo para llegar a un mejor resultado.

En el caso de las negociaciones, el flujo de información en sí mismo no garantiza que las partes puedan alcanzar mejores resultados. Por el contrario, es la calidad de la comunicación la que determinará que los protagonistas de las transacciones puedan buscar alternativas beneficiosas.

En este caso, la comunicación juega un papel preponderante puesto que el espíritu del modelo de Harvard se basa en la persuasión del otro, de llevarlo hacia aquellos resultados que consideramos buenos tanto para él como para nosotros.

El modelo presentado aquí, desarrollado por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, propone que para realizar una negociación cuyos resultados sean justos para los participantes, dejen contentas a las partes, y se establecen deben seguir los siguientes consejos. En primer lugar, recomiendan no negociar sobre posiciones, que son las demandas de las partes y están construidas en base a percepciones y objetivos que pretenden alcanzar mediante una negociación, con argumentos que las refuerzan. Hacerlo desde ahí implica rigidizar las conversaciones y convertir las transacciones en una batalla de egos y voluntades.

El segundo consejo se refiere a separar a las personas (los interlocutores) del problema que se busca resolver mediante la negociación. Ello permite resolver la materia que los convoca sin dañar (y hasta fortaleciendo) la relación entre las partes. Advierten que es necesario fundamentar la relación en percepciones precisas, en una comunicación clara, en emociones apropiadas y en un punto de vista definido y a largo plazo.

En tercer lugar proponen no enfocarse en posiciones, sino en los intereses subyacentes de las partes. Una posición puede satisfacer un interés, pero un interés puede presentar múltiples posiciones. Por lo mismo, centrarse en uno y no en el otro puede llevar a restringirse las opciones disponibles.

Luego recomiendan que durante la negociación deben inventarse opciones de beneficio mutuo. Para hacerlo es necesario atreverse a plantear alternativas creativas y comprender que el

resultado de las transacciones no se limita a los montos a repartir en esta negociación, sino que el “pastel” puede ser más grande (estrategia win-win).

Estiman también que es básico contar con criterios objetivos para llevar a cabo una negociación. Ello porque es necesario medir de forma imparcial lo que cada una de las partes quiere quedarse en caso de alcanzar un acuerdo. Para saberlo con exactitud es imprescindible contar con formatos y medidas que sean aceptadas y legitimadas por ambas partes.

Por último, aconsejan hacer un ejercicio mental para definir la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN, o Batna, por sus siglas en inglés). El modelo desarrollado permite a los negociadores explorar las alternativas que tienen de no negociar y cuál sería su derrotero en ese caso. Dicho MAAN consiste en “tres operaciones distintas: 1) inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo; 2) mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en opciones prácticas; y 3) seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas opciones” (Fisher, Ury y Patton 1991: 103).

---

82

Conviene recordar que el modelo desarrollado por los académicos de Harvard no es un recetario de cómo sacar provecho de la contraparte. Muy por el contrario, es un modelo para que en una negociación cada parte reciba lo que se merece, en medio de un ambiente cordial. Sobra decir que este modelo es muy apropiado en lo que se refiere a negociaciones en el ámbito público, puesto que las dota de mayor estabilidad.

### 3.6 AUTOEVALUACIÓN

#### 3.6.1 PREGUNTAS DE CONTENIDO

- a) Explique cómo opera la noción de capital social en un proceso de negociación.
- b) Ensaye una opinión sobre la relación entre cooperación y competencia en la generación participativa de políticas públicas.

c) Evalúe un proceso de negociación producido en su trabajo a la luz del Modelo de Harvard (Identifique aciertos y errores).