

Teoría de juegos, estrategia y negociación

Utilizado actualmente en la psicología, sociología, economía, derecho y matemáticas, su objetivo es el de analizar los comportamientos estratégicos de los jugadores. En las instancias de negociación, la teoría de juegos resulta útil para mejorar la información disponible respecto a las distintas opciones, propias y de la otra parte, así como los distintos escenarios posibles que pueden darse.

Por Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

Desarrollada en la década de 1940 por el economista Oskar Morgenstern y el matemático John von Neumann, la teoría de juegos se ha constituido como una herramienta para estudiar las decisiones de las personas en distintos escenarios y como las decisiones de unos afectan las de otros. Importantes contribuciones posteriores fueron las de John Nash, John Harsanyi y Reinhard Selten.

Utilizado actualmente en la psicología, sociología, economía, derecho y matemáticas, su objetivo es el de analizar los comportamientos estratégicos de los jugadores, en situaciones en que los resultados dependen de la conjunción de las decisiones de diferentes agentes o jugadores. En las instancias de negociación, la teoría de juegos resulta útil para mejorar la información disponible respecto a las distintas opciones y alternativas, propias y de la otra parte, así como los distintos escenarios posibles que pueden darse; con esto, puede ser usada como una herramienta para determinar la estrategia óptima en determinado momento del proceso de negociación.

Para el estudio de la conducta y decisiones humanas, se han desarrollado varios juegos o escenarios con distintas características. La principal distinción es si los jugadores pueden o no comunicarse entre ellos y negociar sus posibilidades. Si no pueden hacerlo, se les llama

juegos no cooperativos e implican una decisión sin acuerdos previos (ejemplos de esto son el dilema del prisionero o la guerra de los sexos). Si los jugadores pueden comunicarse y negociar, se les llama juegos cooperativos y las decisiones se enfocan en generar y mantener alianzas, y en la posibilidad de transferir la utilidad de cada movimiento o decisión.

Por otra parte, los juegos pueden ser de suma cero o no suma distinta de cero. En los primeros, la recompensa total, para todos los jugadores de cada partida; esto implica que lo que gana un jugador necesariamente deben perderlo los otros. En los segundos, lo que gana un jugador no necesariamente deben perderlo los otros, pues existen escenarios finales en que el beneficio total es distinto de cero.

Además, los juegos se clasifican en simultáneos o secuenciales, según cómo se deban ir tomando las decisiones de cada jugador; y en simétricos o asimétricos, según si los jugadores deben tomar el mismo tipo de decisiones o no.

También se clasifican según la cantidad de estrategias posibles. Por su parte, en aquellos juegos en que se toman varias decisiones sucesivas por los jugadores (se juegan varias veces), las estrategias pueden ser simples o reactivas, según dependan o no de la decisión de los otros jugadores.

EN ESTA EDICIÓN:

Toma de decisiones: ¿son los grupos más racionales que los individuos? [página 4]



La estrategia frente a los rumores [página 6]



Negociación del Reajuste del Sector Público: Algunas lecciones aprendidas [página 8]

Teoría de Juegos y toma de decisiones [página 9]



Talleres para empresas e instituciones [página 11]

El dilema del prisionero

En 1950, los matemáticos Merrill Flood y Melvin Dresher del centro de investigación militar RAND Corporation formularon el primer formato del dilema del prisionero, con el objetivo de estudiar el comportamiento de los individuos en una interacción conflictiva.

Luego, Albert Tucker formalizó el modelo e interpretó la matriz en torno a la historia de dos prisioneros, dándole su actual nombre al juego más conocido de esta teoría. Este ejercicio ayuda a entender cómo las expectativas de resultados y del comportamiento de los otros, pueden afectar las decisiones propias. Asimismo, provee un ejemplo de aquellas situaciones en las que la decisión inteligente desde el punto de vista personal, es desastrosa para el conjunto de personas involucradas.

Se trata de 2 personas que son detenidas por un delito y que son interrogadas por separado para preguntarles sobre la culpabilidad del otro. La policía no tiene pruebas suficientes para condenarlos por largo tiempo, por lo que la acusación de culpabilidad de uno sobre el otro, permitirá aumentar el tiempo de condena del que es delatado. A cada uno se le ofrece lo mismo: si confiesa y el otro prisionero no lo hace, el último será condenado a la pena máxima (10 años) y el delator será puesto en libertad.

Si él no confiesa y el otro prisionero sí lo hace, él será condenado a la pena máxima y el otro será puesto en libertad. Si ninguno confiesa, ambos serán encerrados por 1 año por un cargo menor; mientras que, si ambos confiesan, serán condenados a 5 años.

Matriz del dilema del prisionero

		Prisionero B	
		No delatar	Delatar
Prisio. A	No delatar	(1, 1)	(10, 0)
	Delatar	(0, 10)	(5, 5)

De esta forma, cada prisionero puede optar por mantenerse leal al otro o delatarlo.



Situaciones de colaboración: el dilema de Chernobyl

Hay otros casos de juegos que destacan en mayor medida las actitudes cooperativas. Un caso extremo es el del dilema de Chernobyl:

En 1986, pocos días después de que la central nuclear de Chernobyl explotara, seiscientos mil liquidadores (bomberos, soldados, personal médico y voluntarios) ingresaron para contener el daño. Exponiéndose a la radiación mortal, los liquidadores lograron extinguir el incendio, limpiar los residuos radioactivos y construir la bóveda de concreto que contiene el reactor dañado hasta hoy.

La mayoría de los primeros 40 bomberos que llegaron al lugar, murió durante los tres primeros meses. De los restantes, ninguno sobrevive hoy, y desde 1986 hasta la fecha, alrededor de 60 mil liquidadores han muerto. Entre los sobrevivientes, varios miles sufren de discapacidad y enfermedades crónicas.

El razonamiento de un agente racional "A" sería el siguiente. Si todos los demás liquidadores se quedan a ayudar en la contención del desastre, la familia del liquidador A se salvará: es mejor para él huir del lugar con su familia que exponerse a la radiación. Si los demás liquidadores huyen del lugar y él se queda, la familia del liquidador A de todas maneras se verá afectada por la radiación; no hay nada que el liquidador puede hacer para evitarlo. Y si hu-

Actualidad del Programa

Docencia

Ya se han cerrado los cursos en el pregrado de Derecho UC y en el programa de posgrado LLM UC. Mientras tanto, los profesores Darío Rodríguez, Cristián Saieh y el ayudante del curso, Marcelo Marzouka, se encuentran desarrollando el curso de negociación para el programa la Clase Ejecutiva, de la Escuela de Ingeniería.

Aprendizaje y Servicio

En el marco de la colaboración de nuestro Programa con Puentes UC, los estudiantes del curso de Negociación del programa de pregrado de Derecho UC, dictado por los profesores Cristián Saieh y Carolina Barriga, realizaron talleres de negociación y resolución cooperativa de conflictos dirigidos a vecinos y funcionarios de las municipalidades de Maipú, Renca y Peñalolén.

Capacitaciones a empresas y organismos públicos

El Programa ha continuado su trabajo realizando capacitaciones para empresas y organismos públicos en negociación, mediación y resolución de conflictos, destacando los impartidos al Servicio de Salud Oriente, Dirección del Trabajo y al Sistema de Empresas Públicas, este último en colaboración con el Centro de Gobierno Corporativo.

Anuario de Negociación 2018

Hemos concluido el período de recepción de artículos para el II Anuario de Negociación UC del año 2018, el cual ya se encuentra en etapa de edición final. Durante el mes de marzo estará disponible con descarga online y edición impresa.

Diplomado

Las inscripciones para la versión 2018 del Diplomado en Negociación UC ya están abiertas. Este programa está enfocado en entregar un marco teórico dirigido a la realidad chilena, así como conocimientos prácticos a través de los cuales los alumnos desarrollan sus habilidades negociadoras.

Más información [aquí](#)

ye, igual que los demás liquidadores, el liquidador A y su familia tendrán una mayor probabilidad de sobrevivir.

“Por lo tanto, un liquidador egoísta concluirá que es mejor para él huir con su familia independiente de lo que hagan los demás. Entonces, si todos los liquidadores son egoístas, todos huirán del lugar y nadie ayudará a contener el desastre. Y, sin embargo, se quedaron, previniendo una catástrofe de consecuencias inimaginables” (Guzmán, Rodríguez-Sickert y Rowthorn, 2009, p. 5)

Este tipo de conductas no son explicables con las justificaciones clásicas de la cooperación, basadas en la selección de parentesco o cercanía (coopero con mis cercanos) o en el altruismo recíproco (entrego algo ahora porque luego el otro me entregará algo).

Juegos de aversiones

Otros escenarios son los presentados por el análisis de situaciones según aversión al riesgo, como la realización de deportes extremos, en que se ponderan los riesgos de lesiones o muertes con la sensación de adrenalina y entretenimiento.

Quitando el componente ético, la aversión al riesgo también puede utilizarse como elemento para analizar casos de corrupción o colusión, en que el riesgo y las consecuencias de ser descubierto se sopesa con el beneficio del acto.

Un último elemento interesante a incluir en la estructura de decisiones es la aversión a la inequidad, para lo cual se han desarrollado dos juegos: el del dictador y el del ultimátum. El primero de estos establece que uno de los jugadores, el dictador, divide cierta cantidad de dinero entre él mismo y el otro jugador, el recipiente.

Este último sólo recibe la cantidad que el dictador decida entregarle. Contrario a lo que pueda pensarse en primera instancia, lo más común es que el dicta-



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

DIPLOMADO EN NEGOCIACIÓN

Programa líder en el país en formación y entrenamiento de profesionales y ejecutivos que requieren negociar exitosamente en el ámbito profesional y personal

- Marco teórico enfocado a la realidad chilena
- Metodología práctica a través de la aplicación del método del caso y de juegos de roles de negociación
- Carácter interdisciplinario de su equipo académico y de sus alumnos

dor asignar parte del dinero al recipiente, a pesar de no tener ningún incentivo para hacerlo y poder quedarse con la totalidad del dinero.

Esto es indicativo de que, en algunos casos, la utilidad entregada por ciertas situaciones pueden incluir los beneficios de otros actores.

Por su parte, en el juego del ultimátum, el dictador propone una división de dinero, que el recipiente puede aceptar o rechazar; en caso de que rechaza la oferta ningún jugador gana el monto propuesto.

A pesar de que lo económicamente racional para el recipiente sería aceptar cualquier oferta hecha por el dictador que sea mayor a 0, los resultados de investigaciones empíricas (Güth, Schmittberger y Schwarze, 1982) muestran que la aversión a la inequidad es un factor altamente influyente en la decisión, haciendo que muchos jugadores prefieran no recibir nada, a recibir un monto que consideran injusto. Esto obliga también al dictador a realizar una oferta apropiada.

Comportamiento y la caja negra

Como señalaba el sociólogo alemán Niklas Luhmann, en la comunicación, el Otro se nos presenta como una caja negra, sobre la cual no podemos conocer su interior, sino que sólo el output que expresa y –a veces– el input (información, incentivos, situaciones, etc.) que recibe. Esto hace que su comportamiento se nos presente como algo incierto y contingente, pues puede adoptar muchas formas.

Las ciencias sociales y la teoría de juegos han tratado de modelar situaciones para comprender y tratar de predecir los comportamientos humanos en determinadas situaciones, evidenciando que con frecuencia tomamos decisiones que combinan la lógica, el cálculo u la razón, con la emoción, los gustos, la justicia y la empatía. ■

Bibliografía

Güth, W., Schmittberger, R. y Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 3, n° 4, pp. 367-388.

Toma de decisiones: ¿son los grupos más racionales que los individuos?

Teniendo en cuenta la enorme literatura reciente sobre el comportamiento individual en contextos interactivos, resulta claro que, si bien la teoría tradicional de juegos sigue siendo muy útil como teoría normativa, no resulta tan útil como herramienta descriptiva. Si se espera que teoría de juegos brinde una explicación realista del comportamiento humano, sus supuestos deben ser ajustados.

Por Edgar Kausel, Ph.D. in Management, University of Arizona, profesor de la Escuela de Administración UC.

Introducción

La gente toma decisiones todo el tiempo. Muchas veces, estas decisiones tienen potenciales resultados que dependen no sólo de lo que las personas mismas hacen, sino también de las decisiones de los demás. Estas decisiones se llaman decisiones interactivas y los economistas se refieren a ellas como juegos. Si un estudiante le vende su bicicleta vieja a su amigo, juega un juego de negociación. Cuando los conductores manejan su automóvil con mucho tráfico y tienen distintas alternativas, juegan un juego de selección de ruta. Si uno le presta dinero a un compañero de trabajo previa solicitud, uno juega un juego de la confianza.

La teoría de juegos tradicional, la ciencia del comportamiento racional en decisiones interactivas (Osborne, 2009), hace algunas supuestos, basadas principalmente en el concepto de homo-economicus. En primer lugar, supone que las personas tienen un conocimiento completo y exacto de sus intereses y preferencias (Grether y Plott, 1979). En segundo lugar, supone que los seres humanos racionales poseen la capacidad de calcular perfectamente qué acciones servirían mejor a estos intereses (Gerrard, 1993). La tercera suposición es que las personas se interesan por sí mismas, en el sentido de que solo se preocupan por su propio beneficio material (Binmore, 2005, 2007; Gintis, 2006). Una suposición final en la teoría de juegos es la del conocimiento común: cada jugador conoce las reglas del juego, que los demás también son racionales, y que todos saben que todo el mundo



conoce las reglas, y así sucesivamente (Aumann, 1995; Binmore, 1996).

Si uno acepta estos supuestos, comparar el comportamiento de individuos y el comportamiento de los grupos unitarios es casi una obviedad. Cuando existe un equilibrio de Nash o una elección óptima, tanto los individuos como los grupos unitarios deberían seguir la predicción normativa y sus elecciones no deberían diferir en absoluto. Por lo tanto, no es sorprendente que los investigadores en economía tradicionalmente hayan pasado por alto el estudio de la toma de decisiones grupales. Por ejemplo, el Handbook of Experimental Economics Results (Plott & Smith, 2008) no presta atención a cómo los grupos toman decisiones, a pesar de que las decisiones interactivas en el mundo real frecuentemente son tomadas por grupos. Los directorios de empresas (no los gerentes individuales) son lo que frecuentemente deciden sobre la estrategia corporativa; congresos (no legisladores individuales) declaran la guerra a otros países. Además, el diseño

del trabajo en las organizaciones está evolucionando de tareas individuales hacia tareas grupales (Katzenbach y Smith, 1994; Morgeson y Campion, 2003).

Teniendo en cuenta la enorme literatura reciente sobre el comportamiento individual en contextos interactivos, resulta claro que, si bien la teoría tradicional de juegos sigue siendo muy útil como teoría normativa, no resulta tan útil como herramienta descriptiva. Si se espera que teoría de juegos brinde una explicación realista del comportamiento humano, sus supuestos deben ser ajustados. Se debe tener en cuenta la heterogeneidad en los niveles de racionalidad (Costa-Gomes y Crawford, 2006; Crawford e Iriberri, 2007; Nagel, 1995), diferentes grados de preferencias sociales (Bolton y Ockenfels, 2000; Gary Charness y Rabin, 2002; Fehr y Schmidt, 1999; Ernst Fehr, Klein y Schmidt, 2007) y diferentes formas de actitudes hacia la incertidumbre entre los que toman las decisiones (Abdellaoui, Baillon, Placido y Wakker,

2011). Una vez que estas suposiciones se integran en la teoría de juegos clásica, el análisis de la toma de decisiones grupales unitarias se vuelve interesante e importante. Por lo tanto, investigar las decisiones grupales en juegos se ha ido recuperando lentamente después del cambio de siglo, llevando a Camerer (2003) en su clásico libro Behavioral Game Theory a concluir que el estudio de la toma de decisiones grupales se encuentra entre los diez mejores programas de investigación en economía conductual y experimental.

El objetivo principal de este artículo es revisar los resultados existentes sobre las diferencias entre individuos y grupos en decisiones interactivas (juegos). La revisión revela que los grupos tienden a comportarse en estos entornos de una manera que es más racional (según lo definido por los supuestos de teoría de juego descritos anteriormente) que los individuos. Relacionado con esto, los grupos parecen estar más motivados por la maximización del propio beneficio, aunque también nos referimos a los casos donde esto no es así. Finalmente, los grupos parecen ser más competitivos que los individuos, una tendencia de comportamiento que puede ser contraproducente en ciertos escenarios de decisión.

El resto de este artículo está estructurado de la siguiente manera. Primero discutimos brevemente algunas comparaciones clásicas entre decisiones grupales e individuales en situaciones no estratégicas. A continuación, centramos nuestra atención en el enfoque de este ar-

tículo: una revisión que compara decisiones individuales y grupales en entornos interactivos. Finalmente, discutimos los hallazgos y sus implicaciones para la teoría de juegos conductuales.

Este no es un supuesto axiomático, pero como Ken Binmore sugiere, "los economistas típicamente piensan que uno esperaría ver mucho egoísmo" (2005, p. 3)

Un grupo unitario es un grupo que tiene que llegar a una decisión conjunta y no enfrenta ningún conflicto interno de intereses en términos de pagos.

Investigación sobre la toma de decisiones grupales en entornos no interactivos

Existe una importante cantidad de investigaciones sobre las decisiones individuales (decisiones en situaciones no interactivas). Comprender las diferencias de decisiones tomadas por individuos y por grupos en situaciones no interactivas es un requisito previo para discutir las diferencias en los entornos interactivos. Sin embargo, la literatura es tan extensa que solo podemos discutir ciertos aspectos importantes de ella. Muchos de los estudios en contextos no interactivos muestran que los individuos toman decisiones que difieren de los modelos normativos (Reid Hastie y Rasinski, 1988). Esta desviación de los modelos normativos es sistemática: las decisiones tomadas por los individuos son sistemáticamente sesgadas, como lo demuestra convincentemente el programa de investigación de heurística y ses-

gos (Gilovich, Griffin y Kahneman, 2002). En base en este marco, varios investigadores han examinado si los grupos exhiben sesgos más fuertes o más débiles que los individuos, con resultados mixtos (Kerr, MacCoun, y Kramer, 1996, Kerr y Tindale, 2004).

Los grupos tienden a tener mejores resultados que los individuos en relación a distintos sesgos, como el sesgo de la retrospectiva (también conocido como el efecto "yo siempre lo supe" (Fischhoff, 1975), donde el sesgo es significativamente menor para los grupos en comparación a los individuos (Stahlberg, Eller, Maass y Frey, 1995). Otro ejemplo es el exceso de confianza (Camerer y Lovo, 1999), esto es, la tendencia a tener más confianza en los juicios que en los resultados que terminan sucediendo, para la cual se ha encontrado que la interacción grupal reduce el efecto de exceso de confianza en un 24% (Snizek y Henry, 1989). Los grupos también cometen menos errores que los individuos en decisiones de riesgo (Charness, Karni y Levin, 2007), decisiones más rápidas y más precisas en entornos inciertos (Blinder y Morgan, 2005), ganan más dinero en decisiones de portafolio (Rockenbach, Sadrieh y Mathauschek, 2007) y son menos propensos a los sesgos de cascadas de información (Fahr e Irlenbusch, 2011). Por otro lado, los grupos son más proclives a ciertos sesgos, como el efecto señuelo (Slaughter, Bagger, y Li, 2006) y la escalada del compromiso (falacia del costo hundido, Teger, 1980). En algunos otros dominios no se encuentran diferencias entre las decisiones individuales y grupales, como en maximización esperada de la utilidad (Bone, Hey y Suckling, 1999).

La discusión de si los grupos toman decisiones más arriesgadas que las personas no está resuelta. La literatura existente ha proporcionado evidencia de que los grupos tienden a polarizar el juicio actitudinal individual: un efecto se conoce como el cambio hacia el riesgo (Stoner, 1961). Esto contrasta con la intuición de que los grupos tienden a moderar las posiciones extremas que se demostró

Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos

Te invitamos a obtener tu ejemplar en formato digital del primer Anuario del Programa de Negociación UC.

[¡Descárgalo aquí!](#)



inicialmente en muchos entornos diferentes (Kerr et al., 1996). La investigación más reciente, sin embargo, muestra resultados no concluyentes. Mientras que algunos encuentran evidencia que respalda el cambio hacia al riesgo (Keck, Diecidue, & Budescu, 2011), otros estudios han encontrado que las decisiones grupales son más adversas al riesgo que las decisiones individuales (Baker, Laury y Williams, 2008; Colombier, Denant-Boemont y Lohéac, 2009; Shupp y Williams, 2008), o no encontraron diferencias (Brunette, Cabantous, & Couture, 2011; Harrison, Lau, Rutström, y Trazona-Gómez, 2005).

Después de haber revisado brevemente algunos resultados en la toma de decisiones grupales en tareas no interactivas, ahora dirigimos nuestra atención a la parte principal del documento: La revisión de estudios empíricos sobre la toma de decisiones grupales en escenarios interactivos.

Revisión de estudios sobre toma de decisiones interactivas en grupos

Estructuramos esta parte de la revisión en cuatro subsecciones. En la primera subsección, examinamos los hallazgos en Dilemas del Prisionero, que han sido ampliamente investigados. Luego presentamos los resultados de Juegos de Ultimatum y Juegos del Dictador. A continuación, examinamos Juegos de Confianza y otros juegos secuenciales menos conocidos. Terminamos esta sección revisando juegos simultáneos que no sean Dilema del Prisionero.

Dilema del Prisionero

Insko, Schopler y sus colegas examinaron por primera vez el comportamiento grupal en los juegos del Dilema del Prisionero (de aquí en adelante DP), tal vez debido a la enorme popularidad de este juego en décadas anteriores. Casi todos sus estudios muestran que los grupos desertan (evitan cooperar) en los DP más a menudo que los individuos (Insko et al., 1993; Insko y otros, 1992; Insko y otros, 1988; Schopler & Insko, 1992, Schopler, Insko, Graetz, Drigotas, y Smith, 1991; Wildschut, Pinter, Vevea, Schopler, e Insko, 2003; Wolf, Insko, Kirchner, y Wildschut, 2008). A esto le llamaron



el efecto de la discontinuidad entre individuos y grupos. Los autores identifican dos motivos principales para que los grupos compitan más en un PD que los individuos (Schopler et al., 1995). La hipótesis del apoyo social hacia el interés propio compartido (o codicia) sostiene que los grupos son más codiciosos que los individuos porque los miembros del grupo se apoyan recíprocamente para actuar de manera egoísta y orientada al endogrupo. La hipótesis del esquema de desconfianza hacia grupos externos (o del temor) postula que, en contraste con los individuos, los grupos esperan que sus oponentes actúen con ambición y, por lo tanto, desean protegerse contra la posibilidad de ser explotados. Si, de hecho, los grupos tienen más expectativas negativas con respecto al comportamiento del grupo con el que están interactuando, que las expectativas que tienen los individuos; entonces, es menos probable que los grupos cooperen con la expectativa de que el oponente también coopere.

Un motivo adicional para que los grupos compitan más en un juego de DP es la hipótesis de identificabilidad, que propone que en las interacciones interindividuales los jugadores asumen que son identificables (no anónimos) y por lo tanto pueden ser considerados como “responsables de lo ocurrido” si hacen una elección competitiva o egoísta (Rabbie & Lodewijx, 1994). En las interacciones entre grupos, la responsabilidad de una elección es, por su propia naturaleza, oscurecida. Por lo tanto,

la membresía grupal brinda la oportunidad de evadir la responsabilidad y, por lo tanto, facilita a los miembros del grupo proponer y llevar a cabo una elección competitiva.

Insko, Schopler y sus colegas también estudiaron diferentes variaciones del juego de DP, identificando algunos factores que aumentan la magnitud del efecto de discontinuidad (Wildschut et al., 2003). Uno de esos factores es la comunicación (no restringida: la posibilidad que tienen las diferentes partes de comunicarse entre sí antes de tomar sus decisiones (es decir, permitir la discusión entre grupos además de la discusión dentro del grupo). La comunicación sin restricciones es muy efectiva para reducir la competencia entre individuos (Wichman, 1970). Sin embargo, el esquema de desconfianza hacia los grupos externos, hace que la comunicación sea menos efectiva y creíble, reduciendo así sus beneficios en las interacciones intergrupales (Insko et al., 1992). [...] ■

Una versión completa de este artículo se publicará en el II Anuario de Negociación 2018, del Programa de Negociación UC, disponible en versión física y digital a partir del mes de marzo.

La estrategia frente a los rumores

Recordemos cómo, tras el triste resultado de la selección nacional de fútbol de Chile en la última fecha de las Eliminatorias para el Mundial de Rusia 2018, se produjo cierta tensión en las redes sociales a raíz de los dichos de Carla Pardo, esposa del capitán y arquero de la selección, Claudio Bravo. Las declaraciones se referían a la indisciplina de algunos jugadores que, sin mencionar nombres, no habían estado a la altura del desafío y la responsabilidad que les cabía.

Por Darío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la Universidad de Bielefeld, Alemania.

Rumores y chismorreos tecnológicos.

Aunque el propio Claudio Bravo recalcó que el problema de la eliminación definitiva de la selección chilena, debía ser analizado entre los propios protagonistas de los hechos deportivos y no por la farándula, insinuó, al pasar, que cada cual sabía la responsabilidad que le correspondía.

Su opinión no hizo más que avivar el debate; nuevos personajes se sumaron y hasta se publicaron comentarios hechos mucho tiempo atrás por Sampaoli, ex director técnico de la selección chilena, tras lo cual este se sintió obligado a hacer nuevas declaraciones con las que intentaba disminuir el efecto negativo que podrían tener hoy, sobre él, esos comentarios del pasado.

Los sucesos referidos muestran la importancia que han adquirido las redes sociales en las comunicaciones de la sociedad.

Su relevancia, a la hora de formar opiniones, es tal que numerosos personajes de la política, la economía y hasta la ciencia ocupan las plataformas tecnológicas para hacer llegar sus mensajes a la mayor parte de la población.

Frecuentemente se explica que el fenómeno no es tan nuevo, sino que los tradicionales rumores, tan propios de la vida social de todas las épocas, se han

modernizado al expandirse a través de un medio más poderoso.

Sin embargo, los rumores carecían de autores identificables: “Supe, de buena fuente, que...”. Nunca se conocía el origen exacto de un rumor, mientras estos comentarios portados por Internet comienzan por la declaración hecha por alguien que no quiere quedar en el anonimato.

Tanto el antiguo rumor como el chismorreos tecnológicamente portado se preocupan poco por la verdad, pero la tecnología ha creado una gigantesca memoria que puede rescatar dichos de muchos años atrás y compararlos con la actualidad.

Las palabras, se decía, “se las lleva el tiempo”, por lo tanto, el rumor se iba construyendo de forma absolutamente irresponsable, sin temer que después alguien pudiera recordar con exactitud lo dicho para poner en relieve, por ejemplo, contradicciones. Lo que hoy se afirma queda grabado y en cualquier momento puede ser reproducido.

No es ya posible aducir que nunca se dijo algo semejante ni que lo dicho ha sido “sacado de contexto”; está grabado y se vuelve a exponer al público.

No obstante, esto no ha hecho aumentar la responsabilidad por lo que se dice o hace. No importa que después se demuestre su falsedad o el cambio radical de postura de quien lo dijera. Se ha impuesto con gran soltura la idea de que no importa lo que se diga, lo relevante es decirlo.

Tampoco importa aparecer ante la observación de todos exponiendo algo sensato, haciendo un papelón o protagonizando un escándalo, sino que lo clave es aparecer: llamar por algunos instantes la atención de las redes.



Ha habido casos, por ejemplo, en que para volver a ser vista, una figura olvidada de la farándula se expone voluntaria e intencionalmente a la maledicencia del público; no importa lo que hablen de mí, solo importa que hablen.

El efecto de la tecnología

Lo novedoso que aporta el desarrollo de las tecnologías de información es que por primera vez en la historia de la humanidad, se rompe el modelo de un centro visible que comunica a una inmensa audiencia de personas anónimas.

Hoy cualquier individuo puede ser el emisor visible, conocido, que transmite sus mensajes a la multitud. Se logra notoriedad, se pierde el anonimato, mientras dura la atención de la muchedumbre. Pero las masas son inestables y su atención pasajera. Basta que otra persona proponga algo que parezca inesperado y “saque roncha”, para que cambien la dirección de sus miradas y olviden lo que antes concitó su atención.

Por eso es que, para mantenerse en un puesto destacado, es preciso volver a “golpear” con una nueva intervención llamativa. Para permanecer, se requiere contar con “seguidores” que regularmente se informen de nuevos comentarios y chismes, cuya exigencia es ser “sabrosos”, suscitar controversia, mo-



lestar a personajes conocidos, burlarse de lo respetado o aceptado por muchos.

Farándula, conflicto y negociación

Otra diferencia entre el rumor transmitido en voz baja para recalcar su carácter de información no oficial, de trascendido al que no todos tienen acceso, y las opiniones difundidas por internet en sus diversas plataformas es que el rumor no suscita polémica y los comentarios de internet frecuentemente lo hacen. En efecto, el rumor es transmitido en interacciones directas entre personas que pueden creer o no en su veracidad, retransmitirlo o dejar que llegue hasta ahí, sin participar en su difusión.

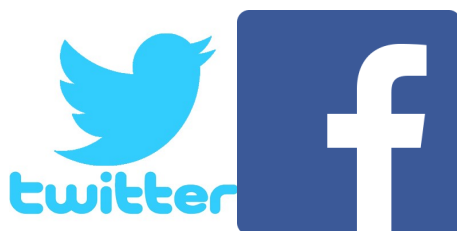
Prácticamente nunca encuentra oposición en otro rumor encaminado a desmentirlo. Aunque puede haber rumores diferentes y hasta opuestos, no se produce una guerra de rumores en la que todos compitan por la aceptación del público. Puede ser contrarrestado por la información oficial, si se considera que está provocando alarma pública, pero no por otro rumor que niegue lo que circula en la habladuría masiva. Lo contrario ocurre con lo dicho en las plataformas tecnológicas.

Esto busca polemizar, zaherir, molestar, denunciar, ridiculizar con el objeto de lograr visibilidad y, de ser posible, permanecer el máximo tiempo posible en ese punto de discusión.

Si bien la chismografía de internet no elude el conflicto, sino que lo busca, su objetivo no es lograr un determinado

interés, polemizando para hacer notar su legitimidad. Únicamente importa llamar la atención y, para hacerlo, recurrir a los impulsos básicos del ser humano, tan estudiados por Freud: sexo y conflicto, libido y thanatos.

Decir o mostrar algo que genere controversia, provoque interés sexual o una combinación de ambos ofrece una mayor probabilidad de ser visto, de llegar a “viralizar” lo expuesto; este es el sueño de quienes participan activamente en las redes sociales tecnológicamente soportadas.



Y así, ¿negociación?

Pese a lo anterior, ni al rumor ni al chismorreo tecnológico les interesa negociar. El rumor carece de autores visibles y no pretende polemizar. Las opiniones vertidas en las redes quieren provocar polémica, pero no desean lograr acuerdos ni esclarecer verdades. Se lanza una piedra al estanque y se espera producir muchas olas; si son grandes, mejor.

No es posible negociar a través de Twitter; se puede insultar, amenazar, provocar, pero no alcanzar consenso ni llegar al fondo del asunto. Cualquier opinión emitida puede generar una ola de comentarios, igualmente irresponsables. Aunque todo haya comenzado con una declaración bienintencionada,

inevitablemente recibirá de vuelta agresiones sorprendentemente ácidas. No hay, ni puede haber, diálogo entre los directamente afectados.

Esto mismo contribuye a la irresponsabilidad que caracteriza los dichos expresados por este medio. Nada en ellos apunta a lograr acuerdos y tampoco se espera que tengan grandes repercusiones o conduzcan a la solución de los problemas discutidos.

Por eso tiene toda la razón el capitán de la selección chilena. El análisis de una situación social relevante, como el mal desempeño del equipo nacional, no puede ser hecho a través de la farándula.

Exige una conversación responsable entre quienes se encuentran calificados para conducirla. Aun cuando sean muchos los convocados a participar en la discusión, siempre será un número limitado que favorezca el intercambio de ideas, jamás se involucrará a las masas.

Aunque requiera sacar a la luz hechos graves o, mejor, precisamente por ello, debe ser llevada a cabo con argumentos racionales orientados a encontrar verdades, a buscar comprensión, a dirimir conflictos. Necesariamente esto debe seguir el camino de la negociación, porque todos desean que los problemas sean fríamente analizados, para encontrar acuerdos que permitan a la selección salir robustecida.

Puede haber conflicto y opiniones encontradas; seguramente se van a presentar. Pero el interés de la selección y, probablemente, de todo Chile es discutir las diferentes posiciones para encontrar el verdadero interés de todos: salir del mal momento, para repensar el futuro. ■

Una versión adaptada de esta columna fue publicada originalmente en La Clase Ejecutiva de El Mercurio en el mes de octubre de 2017.



Negociación del Reajuste del Sector Público: Algunas lecciones aprendidas

La negociación del reajuste salarial de los trabajadores del sector público para el año 2018, protagonizada por el Ministerio de Hacienda y la Mesa del Sector Público, evidencia la importancia de un conflicto institucionalizado de dimensiones políticas, económicas y sociales. ¿Qué podemos aprender de la negociación del reajuste?

Por Eduardo Morandé, abogado y diplomado en Negociación UC.

1. Tropezando dos veces con la misma piedra (del reajuste): la necesidad de aprender de las experiencias y preparar la negociación estratégicamente.

Si es cierto que frente a cualquier conflicto que pretendamos resolver mediante una negociación es necesario prepararse, con mayor razón lo es en conflictos de interés público, multipartes, de alta complejidad e intensidad como es el caso de la negociación del reajuste.

Analizar estratégicamente los antecedentes de la negociación, a la otra parte, fijar objetivos y planear los medios que se utilizaran para lograrlos, resultan tareas determinantes en la consecución de buenos resultados. Adicionalmente, aprender de experiencia pasadas (o equivalentes) y anticiparse a escenarios posibles son siempre un ejercicio sumamente útil en la elaboración de la estrategia negociadora.



2. La desafortunada fijación con el “guarismo”: la importancia de distinguir entre la posición y los intereses.

Uno de los problemas más recurrentes en la negociación del reajuste es el posicionamiento de las partes y, en definitiva, su fijación con el monto del reajuste, el afamado “guarismo”. Es decir, las

partes más que identificar los intereses en juego se enfocan en una cifra o monto en particular, como si se tratara de la única materia susceptible de ser negociada. Por regla general, el excesivo posicionamiento conduce a las partes a atrincherarse, regatear y, en definitiva, a competir.

Identificar los intereses de la otra parte y negociar en base a ellos permite aumentar la cantidad de opciones sobre la mesa y, en consecuencia, las posibilidades de acuerdo. Por otra parte revela una cierta disposición a obtener un resultado mutuamente beneficioso y denota empatía para con la otra parte, lo que se traduce en colaboración mutua y la obtención de mejores resultados.

3. ¿Negociador confrontacional? ¿Petitorios desmesurados? ¿Paros ilegales?: el rol fundamental de los criterios de legitimidad.

La negociación del reajuste nos recuerda la relevancia de contar con buenos criterios de legitimidad. Es decir, de principios objetivos e independientes de las partes que impregnan legitimidad y justicia a la negociación y, como consecuencia de ello, al acuerdo alcanzado.

Muchas veces, dichos criterios permiten a las partes construir acuerdos mutuamente satisfactorios, pero otras tantas, proveen a las partes (o a una de ellas) buenas razones para desechar ofertas o descartar posibles acuerdos que, bajo esos mismos criterios, no resultan beneficiosos.

En la negociación del reajuste es usual observar petitorios desmesurados, re-

tóricas competitivas (e incluso combativas), paros ilegales, presiones ilegítimas, por normar algunos ejemplos.

Frente a dichas tácticas elaborar un discurso sólido que se encuentre sustentado en criterios o principios de legitimidad terminan siendo la mejor protección los intereses del negociador.



4. El fin del conflicto no siempre supone el acuerdo: el as bajo la manga llamado “alternativas”.

Con la aprobación en el Congreso del proyecto de reajuste 2016, los funcionarios públicos deponían el paro en que se encontraban y con ello ponía fin al conflicto con el Gobierno. Sin embargo, nunca existió acuerdo con el Gobierno ni tampoco aprobación del proyecto que a la postre sería aprobado en el parlamento.

La situación anterior ilustra y nos recuerda que la solución de una controversia no siempre supone la convergencia entre las partes y que, por lo pronto, la satisfacción de los intereses puede lograrse por otras vías. Como por ejemplo el uso de alternativas (es decir aquellas posibles soluciones fuera de la mesa de negociación y que no dependen de la otra parte).



En la negociación del reajuste 2016, la alternativa de desechar el acuerdo con los funcionarios públicos y llegar un acuerdo con los parlamentarios, permitió finalmente resolver el conflicto. Como bien se ha dicho, buscar, identificar y desarrollar alternativas (así como eventualmente ejecutar la mejor de ellas) debiera ser siempre parte esencial de la planificación de todo negociador.

5. Desentrañando las razones del desacuerdo: el problema de la desconfianza en Chile.

Finalmente, la negociación del reajuste vuelve a recordarnos un problema de fondo y que afecta la generalidad de las negociaciones en Chile: la falta de confianza entre las partes.

Es la ausencia de confianza, entendida como la seguridad de que existe un compromiso recíproco por el sueldo de cada cual y de la organización en general, la que finalmente nos lleva a dinámicas de conflicto como la que normalmente se observa en la negociación del reajuste. ¿Qué hacer para confiar? Pues bien, no existen recetas mágicas, se trata de un estado relacional que es fruto de un proceso mayor y que finalmente supone un cambio cultural.



Sin perjuicio de lo anterior, institucionalizar instancias de diálogo como mesas de trabajo y negociación permanente – bien se ha dicho que donde no hay confianza la negociación puede ser el camino para lograrla-, preestablecer protocolos de solución de controversias, introducir códigos de ética, desarrollar instancias de sociabilización entre las partes y procurar la generación de experiencias compartidas, por nombrar algunos ejemplos, parecen ser medidas en la dirección correcta. ■

Un análisis más detallado sobre la negociación del reajuste del sector público forma parte del trabajo Negociación del reajuste salarial del sector público chileno (2016): "Crónica de un desacuerdo anunciado" realizado por Sebastián Ausin y Eduardo Morandé, que se publicará en el II Anuario de Negociación UC 2018.

Teoría de Juegos y toma de decisiones

Tanto la teoría de juegos como la de la decisión se han propuesto describir las estrategias que siguen las personas para orientar su quehacer en una situación compleja. La teoría de juegos considera que parte significativa de la complejidad de esa situación se deriva de la participación de más de un interesado en el resultado a lograr. Por eso define modelos cooperativos y competitivos de enfrentamiento de la situación.

Por Darío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la Universidad de Bielefeld, Alemania.

La teoría de la negociación se nutre de ambas vertientes teóricas. Con la teoría de juegos, comparte la importancia de la participación de otros. Con la teoría de racionalidad limitada, reconoce que el postulado de plena racionalidad e información total es poco realista. Por eso, describe cinco estrategias de negociación que las personas ocupan para lograr resultados en situaciones de doble contingencia.

Todas ellas se hacen cargo de que la otra parte dispone de su propia contingencia: frente a sí tiene diversas posibilidades de acción entre las cuales ha de

seleccionar una. Aunque las partes saben que todas pueden obrar contingentemente, no saben cuál será la selección que harán. Para resolver este difícil dilema, se trata de llegar a la definición de criterios de decisión aceptados por todas.



Doble contingencia en la teoría de juegos

Un enfoque de gran importancia para enfrentar el problema de la doble contingencia es conocido como teoría de los juegos. Parte de constatar que los juegos, tanto infantiles como de adultos, simulan situaciones sociales de competencia y colaboración. El resultado de cualquier juego depende de la efectividad de las acciones de los distintos participantes. Cada uno de ellos dispone de diversas posibilidades y sabe que cualquier acción realizada será respondida de alguna forma. Por eso, cada

uno de los participantes desarrolla alguna estrategia que le permita conducir racionalmente sus acciones, anticipar las acciones del otro, descubrir sus verdaderos intereses, decidir si conviene cooperar o competir con el otro, etc.

La teoría de juegos parte del supuesto de que los actores intervinientes son racionales y entienden que el resultado final dependerá tanto de sus propias acciones como de las de los otros, de los recursos que tengan y de la estrategia con que van a orientar su comportamiento considerando posibles acciones de los demás.

Saben que las reglas que han de regir para el juego tienen que ser imparciales, conocidas y respetadas por todos los participantes. Esta teoría ha sido de gran utilidad en diversos ámbitos y se apoya en instrumentos estadísticos.

Diferentes posibilidades, diferentes decisiones

También la teoría de la decisión se ha interesado por comprender la forma de seleccionar entre diversas posibilidades de acción. Una de las variantes de esta teoría apunta a diseñar modos de con-

seguir una decisión óptima.

Considerar la racionalidad de quien ha de decidir y su pleno conocimiento de las alternativas de decisión.

Esta rama de la teoría ha desarrollado fórmulas para analizar racionalmente la información disponible y a partir de ellas se han diseñado diferentes clases de software.

Racionalidad limitada

Una línea diferente es llamada de “la racionalidad limitada”, concepto acuñado por el premio Nobel de economía Herbert Simon para subrayar que el supuesto de optimización y plena racionalidad del decidir no es realista.

Las decisiones son adoptadas desde un subconjunto de alternativas, nunca se conocen todas las alternativas posibles, por eso los seres humanos debemos restringir nuestras pretensiones de racionalidad y darnos por satisfechos con alternativas que al menos cumplan con criterios de satisfacción.

Esta corriente se ha visto reforzada por el trabajo de Daniel Kahneman y Amos Tversky quienes investigaron diferentes formas que usan los seres humanos

para reducir la complejidad en las decisiones. Tras la muerte de Tversky, estas investigaciones le dieron el premio Nobel de economía a Kahneman.

Sin perjuicio de estos avances, lo cierto es que la conducta humana es, por definición, incierta. Lo anterior abre un espacio de duda que sólo es posible de dilucidar –al menos parcialmente– a través de la comunicación y la observación y escucha activa de las situaciones y personas. ■



Talleres para empresas e instituciones.

Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos con nuestros programas in company.



LA METODOLOGÍA DE NEGOCIACIÓN UC AL SERVICIO DE LAS PERSONAS Y LAS INSTITUCIONES.

98,7%

EN 2016, DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN APLICADAS AL FINAL DE LA ACTIVIDAD, UN 98,7% DE LOS PARTICIPANTES DE CURSOS Y TALLERES CERRADOS AFIRMARON QUE LA RECOMENDARÍAN.

PRESENTACIÓN

Uno de los principales aportes del Programa son sus talleres de entrenamiento y programas cerrados dirigidos a instituciones, cuyo objetivo es que los participantes conozcan y apliquen las mejores prácticas y las más modernas técnicas y estrategias de negociación, para generar acuerdos de máximo valor y construir relaciones de cooperación, tanto interna como externamente.

- Metodología práctica, a través del método del caso y juegos de roles.
- Enfoque aplicado a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución.

OBJETIVO GENERAL

Aprender y poner en práctica el Sistema de Negociación UC, adaptado a la realidad de la empresa o institución. Este Sistema se basa en más de 12 años de experiencia práctica de los relatores e investigación aplicada a la realidad chilena, desarrollada por el Programa de Negociación UC.

METODOLOGÍA

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza eminentemente práctica aplicada a la empresa o institución, a través del método del caso y de la metodología de juego de roles elaborada por el Harvard Negotiation Project.

DURACIÓN

Es flexible y se estructura de acuerdo a los requerimientos específicos y posibilidades de la organización.

EMPRESAS E INSTITUCIONES

Se han entrenado con el Programa de Negociación UC: Minera Esperanza, ThyssenKrupp, Entel, Paris, Falabella, Pelambres, Mutual de Seguridad, Chilectra, Ingevec, Ultramar, Enersis, Sofofa, Dirección del Trabajo, Ministerio de Salud, Santander Investment, Falcon Partners, Codelco, Pelambres, Escondida, Kaufmann, Anglo American y Clínica Santa María, Matrix Consulting, Cencosud, Tottus, Enap, Cocha, Ventisquero y Engie, entre otras.

¿Sabías que el programa desde su creación ha capacitado a más de 3.000 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales, ejecutivos, dirigentes vecinales, sindicales y sociales, entre otros?

Por otra parte, a lo largo de los años, para el cumplimiento de nuestra misión, hemos conformado alianzas interdisciplinarias con otros Centros y Unidades académicas (Escuela de Trabajo Social, CDD de la Escuela de Administración, Escuela de Ingeniería y Centro de Políticas Públicas, a través de Puentes UC) y acuerdos de colaboración con organismos externos, como el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

Además, el Programa realiza aportes concretos a la comunidad a través de proyectos de capacitación con impacto social dirigidos a grupos vulnerables.

Links de interés

Programa de Negociación UC

negociacion.uc.cl

Programa de Negociación de Harvard:

<http://www.pon.harvard.edu/>

Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago:

<http://www.camsantiago.cl/>

Clase Ejecutiva:

<http://www.claseejecutiva.cl/>

Ediciones anteriores

Puedes revisar todas las ediciones anteriores aquí.

Últimas ediciones:

[N° 10](#): Reino Unido: Entre intereses y posiciones

[N° 11](#): Mediación y solución de controversias

[N° 12](#): Negociaciones internacionales

Las opiniones expresadas por los autores de los artículos publicados en este medio son de su responsabilidad y no representan necesariamente la opinión del Programa de Negociación, de la Facultad de Derecho o de la Pontificia Universidad Católica de Chile.



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340
Facultad de Derecho, Oficina 425.

(+562) 2354 2367
negociacion@uc.cl

ACERCA DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

El Programa de Negociación es un proyecto académico interdisciplinario de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, cuya misión es fomentar el desarrollo de la negociación y la resolución alternativa de conflictos, a través de investigación aplicada, formación y extensión.

Director

Cristian Saieh M.
csaiehm@uc.cl

Coordinador Académico

Benjamín Astete H.
bastete@uc.cl

Coordinador de Investigación

Marcelo Marzouka D.
mcmarzouka@uc.cl