

Algunas claves para el análisis de procesos de negociación

por Carlos Luján

La confluencia de distintas interrogantes, reflexiones e intereses llevó a la realización de este trabajo sobre negociación. Un primer conjunto de preguntas se centra en los procesos de configuración de los actores políticos en contextos de negociación internos e internacionales, en sus relaciones de largo plazo con otros actores nacionales y extranjeros, así como en los procesos concretos de negociación en los que ellos se ven inmersos. Un segundo centro de inquietud refiere al manejo de la complejidad que caracteriza la generación de políticas en sistemas dinámicos, a cómo se desarrollan estrategias consistentes con los objetivos buscados en el

marco del juego político que es toda negociación y a la influencia de los modelos de análisis y categorías conceptuales de cada actor sobre su accionar en procesos de negociación.

La política internacional es especialmente apta para reflexionar sobre negociación en varios niveles, en cuanto, por un lado, existe un entorno externo hacia el cual el país genera políticas de vinculación activa y, por otro, es resultante de una dinámica interna de juegos políticos. Es por ello que en el marco de los estudios internacionales han encontrado un terreno fértil para la reflexión sistemática, herramientas como la teoría de juegos y el análisis de procesos decisivos y de instancias de negociación.

El autor.

Politólogo, MA en Ciencias Sociales opción Política Internacional en FLACSO Buenos Aires. Asistente Académico de Rectoría, Universidad Católica del Uruguay.

En 1992, en el seminario «Propuestas para la inserción internacional del Uruguay», organizado por cuatro centros de investigación en el CLAEH, planteamos como hipótesis que «el tiempo es el recurso más escaso para la realización por parte de Uruguay de una política internacional exitosa».¹

En 1998 seguimos sosteniendo que ello es así y hacemos la afirmación extensiva al conjunto de la actividad política: sólo se logra manejar la complejidad de las negociaciones políticas —más allá de lo coyuntural y urgente— controlando los tiempos «políticos»,² a partir de la generación de políticas proactivas, y dicho manejo es clave a la hora de transformar los recursos potenciales de poder en poder real.³

Por ello es una mala utilización del tiempo dejarse arrastrar por la urgencia de lo inmediato, el corto plazo, el cual puede terminar sumergiendo a los actores en lo que Peter Senge llama *la complejidad de los detalles*⁴ no permitiéndoles abordar la complejidad sistémica de los procesos de negociación en los que están inmersos. Este juego eminentemente táctico impide el desarrollo de estrategias consistentes a lo largo del tiempo y, por tanto, se negocia como si los problemas a encarar fueran causados por un factor que operara linealmente sobre la realidad. Esta misma urgencia impide concentrar fuerzas en otra cosa que no sea la intervención en los procesos de negociación política en curso.

En este trabajo se utilizan como marco teórico los aportes de la teoría de juegos —como una fuente, muy pródiga en el plano heurístico— y los de las teorías de la cooperación y de la negociación.

En cuanto al tema en estudio, la atención estará centrada en los procesos estratégicos que los actores gubernamentales desarrollan cuando negocian, asumiendo que sus acciones son una «resultante» de complejos procesos decisorios internos en los que participan, además, otros actores políticos, económicos y sociales.

En otras palabras, en el análisis se dará prioridad al carácter estratégico de los procesos decisorios existentes en toda negociación, a la tensión entre los recursos

¹ Véase Carlos Luján: «Una propuesta para la política internacional del Uruguay democrático», *Revista uruguaya de Ciencia Política*, núm. 5, Montevideo, 1992, p. 139.

² Véase María Ester Mancebo: «Tiempos políticos y ciclo institucional en la consolidación democrática uruguaya», *Revista uruguaya de Ciencia Política*, núm. 6, Montevideo, 1993, p. 43.

³ Véase Raymon Aron: *Paz y guerra entre las naciones*, Alianza, Madrid, 1985, p. 80.

⁴ Véase Peter Senge: *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Gránica, Barcelona, 1995, p. 95.

que poseen los actores y las limitaciones del sistema, así como a la influencia del entorno en las acciones de los participantes de un proceso negociador.⁵

Ejes articuladores de los procesos de negociación

Sin pretensión de exhaustividad, a nuestro entender son nueve los aspectos que deben tenerse en cuenta en el análisis de una negociación:

- a) la definición de los actores y los niveles en que se involucran — primarios, secundarios y terciarios—;
- b) el número de actores participantes en las negociaciones según los niveles de éstas —dos, tres o más de tres—;
- c) la composición de los actores principales —básicamente individual o con formas colectivas de decisión—;
- d) la matriz de pagos del juego y su estructura —suma cero o suma variable—;
- e) el número de temas intervinientes en la negociación a la hora de definir los recursos de poder relevantes —uno, dos o tres o más—;
- f) la distribución de los recursos de poder de los actores —equitativa o desigual—;
- g) el número de metas posibles a alcanzar en la negociación —una, dos o tres o más—;
- h) el tipo y la amplitud de la información utilizada —completa o incompleta, perfecta o imperfecta—;
- i) los tipos de sistemas de información utilizados —cuantitativos—cualitativos, formales—informales, orientados a la tarea o al usuario, generales—parciales—.

Los niveles de la negociación y los actores involucrados

En muchos procesos de negociación se asumen como preestablecidos la definición de los actores involucrados y los niveles de negociación existentes. Desde nuestro punto de vista, la definición de los principales actores de un proceso

⁵ Véase Michel Crozier y Erhard Friedberg: *El actor y el sistema*, Alianza, México, 1990.

está en buena medida determinada por las categorías analíticas utilizadas por cada negociador.

Tomemos las relaciones internacionales de modo ilustrativo. En su último libro,⁶ S. Huntington, ampliando su polémico artículo «The Clash of Civilizations?» del verano de 1993 publicado en *Foreign Affairs*, plantea la existencia de diferentes mapas o paradigmas de la política mundial, tanto entre académicos como entre tomadores de decisión de nivel internacional: a) un solo mundo: euforia y armonía; b) dos mundos: nosotros y ellos; c) un mundo multipolar y multicivilizacional; d) 184 Estados, más o menos; y e) puro caos.

En el primer eje (un solo mundo) se inscribe la visión de los procesos de negociación internacional desde la óptica del fin de la historia y el triunfo del mercado con la reducción de los Estados a Estados comercialistas, en el sentido dado por R. Rosencrance.⁷ Allí, los actores principales están determinados por la dimensión económica que surge de invertir la clásica definición de alta y baja política en favor de esta última.

En el segundo se ubica la priorización de la dinámica de cooperación y conflicto internacional a través del clivaje entre ricos y pobres, entre Norte y Sur, entre países desarrollados y no desarrollados.

A su vez, en la concepción multicivilizatoria se centran los procesos de enfrentamiento internacional en los choques de civilizaciones, a la manera de complejos juegos interconectados en varios niveles —primario, secundario y terciario—.

El cuarto modelo es el realista, y en él el poder de los Estados naciones y sus intereses nacionales aparecen como la clave de interpretación de la negociación internacional.

Finalmente, la configuración de los espacios de negociación como una trama densa e indiferenciada de múltiples y casi infinitos actores tiene consecuencias distintas de las anteriores a la hora de identificar los mecanismos de negociación operantes a nivel internacional.

A título de ejemplo, Estados Unidos en su política internacional puede dejar en manos del mercado y de su mano invisible la configuración de un Nuevo Orden Internacional; o puede revigorizar su concepción aislacionista separando el *nosotros* del *ellos* —con exclusión del resto del mundo desarrollado o su inclusión parcial o total en el *nosotros*—; o buscar encabezar en forma hegemónica (o al menos con cierta primacía) a Occidente frente a las otras siete civilizaciones relevantes y existentes hoy en día; o asumir sus intereses en forma «realista» y

⁶ *El choque de civilizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1997, pp. 32-38.

⁷ Concepto desarrollado por el autor en *The rise of the Trading State: Commerce and Conquest in the Modern World*, Basis Books, Nueva York, 1986.

fijar políticas de alianzas basadas en consideraciones geoestratégicas exclusivamente; o, finalmente, puede operar a través de agentes de muy diverso tipo en múltiples canales —públicos y privados— de difícil coordinación global.⁸ En síntesis, en cada negociación la definición sobre quiénes negocian y en qué niveles negocian está íntimamente vinculada a los mapas cognitivos de los principales negociadores. Esta definición es parte de la construcción de los ámbitos de negociación pertinentes y dicha construcción no es neutra a la hora de determinar los resultados del proceso mismo. De lo anterior se deriva que en cada negociación hay una construcción de la arena de negociación. Ni los actores principales pueden imponer sus clivajes de interpretación de la realidad ni la realidad aparece como exterior a los actores en los procesos de negociación.

El número de actores de una negociación

Parte de la estrategia de negociación de un actor es definir para sí y, si es posible, para el conjunto de los involucrados cuántos son los actores relevantes de un proceso de negociación en sus distintos momentos.

Se parte muchas veces de la idea de que el número de actores está dado de antemano: son dos (comprador y vendedor, empresarios y sindicatos, el país A y el país B); o forman tríadas dentro de las cuales se dan alianzas o coaliciones (Estado, patrones y empleados; el partido de Gobierno, el otro miembro de la coalición y la oposición; el ala izquierda, el centro y el ala derecha de un partido; los estados A, B y C); o son más de tres (31 senadores; diversos movimientos sociales y empresariales; varios países en procesos de integración como los del Mercosur y sus asociados Chile y Bolivia, o los 15 de la Unión Europea).

Pues bien, uno de los factores principales de poder de un actor concreto es la capacidad de incidir sobre el número de actores relevantes de una negociación. Si, por ejemplo, ya no son solo el comprador y el vendedor quienes intervienen en la transacción de un inmueble sino que los escribanos actúan en la negociación del precio final, las formas de pago y las retenciones necesarias, la negociación cambia no solo cuantitativamente sino cualitativamente. Si en un conflicto laboral una empresa busca los disensos entre los trabajadores y sus distintas posturas para sacar a los representantes de los mandatos inflexibles de sus asambleas, cambia también la forma de negociación y muy posiblemente sus resultados. Si

⁸ Las variaciones de las conductas de un país de la magnitud e influencia de los Estados Unidos en las negociaciones internacionales deben ser vistas más como el producto de una yuxtaposición de visiones de un conjunto de agencias que lo tornan un actor fragmentado que como cambios sin sentido o sujetos a los caprichos de los hombres.

lo que es un conflicto irresuelto por décadas entre israelíes y egipcios se negocia en Camp David a partir de la mediación de Estados Unidos —introduciendo técnicas innovadoras en su momento como el «documento único de negociación» sugerido por R. Fisher, de la escuela de negociación de Harvard—⁹ y se llega a soluciones que difícilmente se hubieran alcanzado desde la lógica de confrontación preexistente entre los dos actores primarios involucrados, también hay una variación sustantiva en la negociación.

No siempre se registra un aumento en el número de actores sino que en ocasiones se da un proceso de reducción: una coalición de gobierno se transforma en un actor y funciona más allá de sus partidos integrantes; una negociación laboral tripartita se convierte en un juego de dos participantes cuando el Estado se mantiene prescidente; los principales acuerdos en un proceso de integración se procesan básicamente a través de negociaciones entre los actores principales —Brasil y Argentina en el Mercosur, Alemania y Francia en la Unión Europea—. Justamente la capacidad de determinar el número relevante de actores, de establecer las arenas más importantes de negociación y —lo que es más difícil— de mantener dicha estructura es un atributo de poder en la negociación que, siendo previo o externo a la negociación misma, la condiciona fuertemente.

La composición de los actores de una negociación

En un proceso de negociación, las formas de relacionarse con un actor relevante cambian fuertemente según cuál sea su estructuración interna.

Por ello, es de vital importancia identificar cómo son las formas colectivas de decisión de los distintos actores, ya que ellas pueden llevar a la conformación de un actor racional unificado (ARU) —sea a partir del predominio del líder del equipo negociador, sea a partir de sus mecanismos decisorios fuertemente coordinados— o a la aparición de otras formas de decisión colectiva como las burocrático-organizacionales y las basadas en los juegos políticos o gubernamentales —identificadas por G. Allison en su trabajo de 1971 sobre la crisis de los misiles en Cuba del año 1962—. ¹⁰

De hecho, en todo proceso de negociación conviven en general diversos modelos decisorios: la relación entre las partes de la negociación tiene en muchas ocasiones la forma del juego político, con actores *seniors* y *juniors*, mientras que

⁹ Para un desarrollo muy interesante de la técnica véase H. Raiffa: *El arte y la ciencia de la negociación*, FCE, México DF, 1984, pp. 208-214.

¹⁰ Véase su obra *La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*, GEL, Buenos Aires, 1988, p. 22.

los procesos en el interior de los actores o de las coaliciones de actores se parecen mucho a confrontaciones o luchas organizacionales con variaciones en las diversas fases (en las instancias decisivas de la negociación las partes centrales suelen actuar como actores racionales unificados y cierran la negociación bajo supuestos de racionalidad no siempre presentes durante el proceso).

Además, a la hora de ver el tipo de modelo decisorio predominante es necesario identificar en qué punto se encuentran las negociaciones en el continuo normalidad—crisis, en cuanto las negociaciones en momentos de crisis, como aquellas que ocurren en épocas de normalidad, tienden a asumir el modelo de actor unificado, mientras que en las situaciones intermedias se complejiza el modelo—dado que no son ni las autoridades de más alto nivel las que toman las decisiones (como en el caso de las crisis) ni un técnico que lo hace en forma rutinaria en la negociaciones dadas en tiempo de normalidad—. A estos efectos es muy útil la tipología ya clásica que surge de caracterizar una situación o contexto a partir de tres variables, a saber: tiempo de preparación de una situación, grado de amenaza de la misma y tiempo de respuesta.¹¹

La matriz de pagos del juego

Mucho se ha escrito respecto a la forma de las interacciones estratégicas entre los actores de una negociación. Una primera división se establece entre los juegos de suma cero y los juegos de suma variable. En el primer tipo de interacción estratégica, los pagos que recibe un participante son iguales a los que pierde el otro participante, con lo cual las ganancias de un jugador son siempre las pérdidas del otro. En el segundo, todos los participantes pueden ganar o perder, o unos ganar o perder más de lo que pierden o ganan los otros. Mientras que en las interacciones del primer tipo solo existe competencia o conflicto, en las segundas está presente la tensión entre la cooperación y el conflicto.¹²

¹¹ En su obra *La decisión presidencial en política exterior. El uso eficaz de la información y el asesoramiento* (GEL, Buenos Aires, 1991, p. 62), A. George describe los tipos polares de crisis y normalidad que se dan cuando el conjunto de las tres variables asume simultáneamente los valores: ausencia de tiempo de preparación, fuerte amenaza y mínimo tiempo de respuesta en el primer caso, o los contrarios en el segundo, a partir de las categorías de C. Hermann desarrolladas en su trabajo «Crisis in Foreign Policy: A Simulation Analysis» (Bobbs-Merrill, Indianápolis, 1969) y revisadas en «Internacional Crisis as a Situational Variable» (The Free Press, Nueva York, 1969, pp. 409 a 427).

¹² Para una reflexión profunda sobre la tensión entre cooperación y competencia ver de A. Brandenburger y B. Nalebuff: *Coopetition*, Doubleday, Nueva York, 1996, p. 36.

Se debe, pues, catalogar a todo proceso de negociación en uno de los dos tipos de estructuras, y actuar en consecuencia. En las primeras lo aconsejable es, o bien intentar transformar la estructura de pagos para que sean posibles las ganancias conjuntas de los diferentes actores de la negociación (lo cual requiere mucha creatividad y la búsqueda de fuentes de satisfacción de los actores que van más allá de lo que está estrictamente en juego), o bien asumir que se está en un juego de regateo o distributivo que básicamente se resolverá a partir de la ecuación de fuerzas de las partes y de la importancia que ellas asignen a los pagos a recibir.

Cuando las negociaciones incluyen la posibilidad de ganancias conjuntas (o su contracara de pérdidas mutuas) es que se debe prestar una fuerte atención a la forma de la estructura del juego que surge de combinar los órdenes de preferencia de los participantes.

Veamos esto concretamente. En la literatura sobre juegos y negociación es muy común la presentación del dilema del prisionero como ejemplo de juegos de suma no cero.¹³ En dicha situación, las preferencias de ambos jugadores son tales que frente a la defección del otro lo racional es responder con defección, pero, a la vez, frente a la cooperación del otro lo que da mayores ganancias es también la defección, llevando ambas situaciones a la paradoja de que, pudiendo usufructuar ambos jugadores de los beneficios de la cooperación mutua, terminan en la defección mutua.

¹³ Para una presentación clara del mismo se transcribe la dada por A. Dixit y B. Nabeluff en *Pensar estratégicamente* (Antoni Bosh, Barcelona, 1992, pp. 21-22): *«El director de una orquesta de la Unión Soviética (durante la era de Stalin) iba viajando en un tren hacia su siguiente concierto y estaba ojeando la partitura de la pieza que iba a dirigir aquella noche. Dos agentes de la KGB vieron lo que leía y, pensando que se trataba de un código secreto, lo detuvieron por espía. Protestó diciendo que sólo se trataba del concierto para violín de Tchaikovsky, pero no le sirvió de nada. Al segundo día de su detención, el que lo interrogaba entró con aire satisfecho y le dijo: "más vale que lo cuentes todo, porque hemos cogido a tu amigo Tchaikovsky y él ya está confesando". ... Supongamos que la KGB tiene de verdad detenido a otro hombre cuyo único delito consiste en llamarse Tchaikovsky, y al cual están sometiendo independientemente al mismo interrogatorio. Si los dos inocentes resisten este tratamiento, los condenarán a cada uno a tres años de cárcel. Si el director hace una falsa acusación contra el desconocido "colaborador", mientras Tchaikovsky se mantiene firme, entonces el director saldrá beneficiado con un solo año de cárcel (y el agradecimiento de la KGB), mientras que a Tchaikovsky le caerá la friolera de 25 años por recalcitrante. Por supuesto, los papeles se intercambian si el director no confiesa y Tchaikovsky cede a la presión y le acusa. Si los dos confiesan, entonces a los dos se les aplica la sentencia típica de 10 años.»*

En otras palabras, el orden de preferencias de los dos actores es defeccionar cuando el otro coopera, por sobre cooperar cuando el otro coopera, lo que, a su vez, es preferible a defeccionar cuando el otro defecciona, que es mejor que cooperar cuando el otro defecciona. Puesto ello en la forma de una cadena de desigualdades se expresa de la siguiente manera: $dc > cc > dd > cd$, lo cual tiene como resultado dd (la defección conjunta), la tercera de las preferencias de ambos participantes.

Muchos han sido los trabajos sobre cómo mejorar esta *performance* tan mala, basada en la obtención de ganancias en el presente por sobre las ganancias potencialmente futuras, en la priorización del corto plazo frente al largo plazo. En particular, la obra de R. Axelrod *La evolución de la cooperación* (Alianza, Madrid, 1982), en la que analiza estrategias diversas de interacción colectiva, marca un antes y un después en este campo de reflexión fuertemente vinculado a la acción: su principal aporte es el énfasis en que las estrategias, para ser exitosas, deben ser decentes, indulgentes, vindicativas y claras o comunicables. Por otro lado, Axelrod comprueba empíricamente que no existe una estrategia correcta con independencia del contexto en el que ella se desarrolla, aunque la estrategia del «toma y daca» (el responder a la cooperación con cooperación y a la defección con defección y no ser nunca el primero en defeccionar) resulta muy buena en casi todos los contextos posibles.

Además de magnificar la sombra del futuro o mejorar las comunicaciones de los participantes de las negociaciones, en un proceso de negociación se puede intentar cambiar la estructura del juego y sacarlo del dilema del prisionero, llevando el nudo de la cuestión al desarrollo de confianza mutua entre los participantes. En la literatura de negociación, sin embargo, no se ha trabajado en profundidad este enfoque que actúa sobre las bases mismas de la negociación.

Al observar otras estructuras de juego posibles se encuentra la conocida como el dilema del cazador, que es cualitativamente distinta de la del dilema del prisionero por no estar determinada a priori ni siquiera en el caso de una sola interacción. Al igual que en el dilema del prisionero, las características de la estructura del dilema del cazador surgen de la combinación del orden de preferencia de los participantes: cada participante forma parte de un grupo que ha decidido cazar conjuntamente un ciervo y para ello lo han rodeado y van cercándolo progresivamente; si el grupo tiene éxito, a cada participante le tocará una parte proporcional del ciervo; en el proceso de caza pasa un conejo y los cazadores deben decidir si defeccionar de su puesto y correr detrás del conejo o continuar cooperando con los otros cazadores.

El orden de preferencias de los cazadores es el siguiente: si los otros cazadores cooperan es preferible no abandonar el puesto y cooperar en la caza del ciervo, ya que una parte de ciervo es más apetecible que un conejo; en cambio, si los

otros cazadores van detrás del conejo es preferible defeccionar también, porque un pedazo de conejo es mejor que nada; y, por último —como es obvio—, un conejo entero es mejor que una parte de conejo, siendo $CC > DC > DD > CD$ el orden de preferencias de todos los participantes de este dilema. Ello lleva a que la conducta a seguir dependa de la confianza que se tenga en lo que harán los otros participantes: si piensan que los demás se mantendrán firmes en su voluntad de cooperar, cooperarán; en cambio, si piensan que los demás defeccionarán, será preferible para ellos defeccionar en primer lugar, pues de esa forma las ganancias serán mayores.

En conclusión: en una negociación es útil analizar cuál es la estructura de la matriz de pagos del juego en la que se está inmerso y en ocasiones intentar cambiarla hacia una estructura como la del dilema del cazador, que permite en mayor medida la cooperación entre actores que se tienen confianza recíproca. A partir del cultivo de relaciones de confianza basadas en interacciones mutuamente provechosas y del sustento de las negociaciones sobre principios y no sobre posiciones, es que se ha desarrollado el proyecto Harvard de negociación, hoy por hoy predominante en la producción teórica en el tema. En este sentido, la obra de H. Raiffa,¹⁴ junto con los trabajos de aplicación de R. Fisher y W. Ury,¹⁵ son los pilares de esta corriente americana de fuerte presencia internacional.

El número de metas a alcanzar por los actores y las dimensiones del poder

La vinculación de las diferentes partes de un problema (*linkage*)¹⁶ para arribar a soluciones negociadas es muy común en el campo de la negociación. En esta línea, un obstáculo relevante suele ser la infungibilidad del poder, la gran dificultad

¹⁴ Particularmente importante es *El arte y la ciencia de la negociación*, FCE, México DF, 1984.

¹⁵ Tres trabajos se deben destacar: el escrito por ambos autores: *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder* (CECSA, México DF, 1994), el de W. Ury: *¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas* (Norga, Bogotá, 1993), y el R. Fisher et. al.: *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos*, Gránica, Buenos Aires, 1996.

¹⁶ En defensa de la línea de *linkage* que impulsó durante la Administración Nixon en las relaciones con la URSS, dice H. Kissinger en su libro *Diplomacy* (Simon and Schuster, Nueva York, 1994, p. 717): «Una de las principales tareas de gobernar es comprender qué temas están verdaderamente relacionados y pueden ser usados para reforzarse mutuamente. En la mayoría de los casos, el policymaker tiene

para transformar una dimensión en otra: cómo el poder militar opera en las relaciones económicas, cómo el prestigio democrático tiene su correlato a la hora de dirimir disputas fronterizas en el plano internacional o cómo en el ámbito interno los partidos políticos negocian posiciones en esferas tan distintas como las de los equilibrios macroeconómicos, las políticas sociales y los derechos humanos.

Debe precisarse que la dificultad no solo radica en cómo un actor realiza la valoración de su poder global en términos de sus distintas dimensiones y construye una ponderación para sus recursos propios, sino también en cómo valora el poder de los restantes participantes del proceso de negociación, teniendo en cuenta la dificultad que presenta la separación entre recursos de poder tangibles e intangibles. De esta forma, la complementariedad entre percepciones y realidad irrumpe nuevamente en escena, dibujando escenarios de negociación muy diferentes según cómo se construyan las primeras en relación a la segunda.

Hechas las anteriores precisiones, se constata que en pocas ocasiones la distribución de los recursos de poder entre quienes participan en una negociación es tal que uno de los actores puede dominar a otro en todas las dimensiones y con respecto a los diferentes tipos de poder, de forma tal que no sea un proceso de negociación a lo que se asiste sino a una subordinación absoluta de un actor al otro.

En otras palabras, en un proceso de negociación se debe aprovechar la ambigüedad que se da en la definición del poder relativo de los actores, de forma de maximizar los logros a alcanzar por todos los participantes de la negociación.

Con respecto al número de metas a alcanzar por los participantes, la multiplicidad de éstas en un proceso de negociación, si bien por un lado lo complejiza, por otro brinda a los participantes la posibilidad de éxitos parciales que, de otra forma, quedarían restringidos al todo o nada de una única meta. Ello implica que la negociación como construcción colectiva tiene mayores posibilidades de éxito cuando existen diferencias en la valoración de las metas a alcanzar por parte de los diversos actores.

poca opción en la materia; en última instancia, es la realidad, no la política, la que vincula los eventos. El rol del estadista es reconocer la relación cuando ella existe; en otras palabras, crear una red de incentivos y castigos para producir el resultado más favorable.»

Los sistemas de información utilizados en el proceso de negociación

En los procesos negociadores, la información manejada por los actores suele ser imperfecta —en la medida en que contiene «ruido»— e incompleta —en cuanto es imposible que un actor maneje el conjunto de la información relevante, sea por la naturaleza de su racionalidad limitada¹⁷ o por la no disposición en tiempo y forma de la información táctica y estratégicamente importante—.

El tipo y la amplitud de la información utilizada por los negociadores pueden variar sensiblemente. En ciertos contextos específicos se puede asumir que la información pertinente es completa, pero la gran mayoría de las veces el negociador cuenta solo con parte de la información necesaria y, en tal caso, el riesgo mayor es el de la «escalera de inferencias»: sobre información muy parcial, construida sobre supuestos no verificados empíricamente ni sustentables teóricamente, el negociador avanza hacia conclusiones incorrectas.

Todos los negociadores se dotan de sistemas de información —explícitos o implícitos, formales o informales— para captar la situación en que están inmersos. La forma en que relevan los datos situacionales y cómo estos son procesados y estructurados a fin de convertirlos en información para la toma de decisiones en el campo de las negociaciones complejas son de vital importancia en la evolución que puede seguir un proceso de negociación.

Entre los tipos de sistemas de información puede mencionarse un primer tipo de carácter cualitativo, informal y asistemático, generado por el decisor principal con información básicamente interna y externa sobre objetos y personas involucrados en los procesos de negociación.

En segundo término, existen otros tipos de sistemas de información en los que predomina lo cuantitativo, la formalización y la atención a aspectos parciales de los problemas; en general estos sistemas son diseñados por expertos y se concentran en información externa al propio actor de la negociación, predominantemente orientados hacia la búsqueda de datos sobre objetos.

¹⁷ Desarrollando el concepto original de «racionalidad limitada» creado por March y Simon en su libro *Organizations* (Wiley, Nueva York, 1958), el primero de los autores ha sostenido recientemente en su libro *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen* (The Free Press, Nueva York, 1994, p. 10) que las fuentes principales de restricción de la información en los procesos decisorios son cuatro: problemas de atención, problemas de memoria, problemas de comprensión y problemas de comunicación. Para una discusión amplia del tema véase *The Limits of Rationality* (editado por K. Schweers y M. Levi, The University of Chicago Press, Chicago, 1990).

En tercer lugar, y trascendiendo los anteriores, estarían aquellos sistemas de información que, manejando básicamente información cuantitativa y la formalización de las relaciones analizadas, son de carácter más general, están orientados al negociador y contienen información interna y externa sobre los asuntos involucrados en la negociación.

Un cuarto tipo parte de un abordaje cualitativo, sistemático y general, orientado a satisfacer las necesidades a la hora de tomar decisiones del negociador principal y con información interna y externa de las personas que participan del proceso, tanto del propio negociador como de sus adversarios.

Combinaciones de los dos primeros y de los dos últimos también son factibles y aparecen en las negociaciones reales.

Se debe pensar, por último, en la existencia de sistemas de información que combinen los aspectos cuantitativos y cualitativos de la realidad, tengan un mínimo grado de formalización y generalidad y estén orientados a equipos de negociación variables en el tiempo y con información interna y externa sobre las personas y los objetos involucrados en la negociación.

Nótese que los tipos de sistemas de información no están planteados como una secuencia que denote un progreso de uno sobre el anterior. Esto debe ser remarcado, en cuanto un sistema como el primero de los reseñados que funcione afiadadamente a partir de la experiencia acumulada es, en muchas ocasiones, superior a aquellos que son utilizados por tomadores de decisión atraídos por la informatización de los datos y los procesos formalizados y cuantificables y que, sin embargo, tienen como base modelizaciones muy pobres de la realidad. De la misma forma, el predominio de lo cualitativo no es una garantía de comprensión de los fenómenos complejos que ocurren en una negociación real.

Los sistemas de información contruidos desde las necesidades de un equipo de negociación dinámico presuponen, en primer lugar, la existencia de dicho *equipo* (que es bastante más que un grupo de personas, en tanto supone unidad en una tarea común y orientación hacia metas definidas) y, en segundo lugar, la sabia ponderación de la importancia de los aspectos cuantitativos y cualitativos del problema.

Conclusiones

Los actores políticos desarrollan sus capacidades de negociación de diversas formas y en distintos lugares: mediante el estudio teórico-práctico de procesos decisivos y de negociación en universidades o institutos de enseñanza especializada, en la práctica real de la actividad a la que se encuentran abocados como decisores de políticas públicas y/o partidarias, o mediante el entrenamiento para

la resolución de problemas concretos que aparecen en la negociación en centros de capacitación para el gobierno o centros de reflexión político-partidaria con vocación de investigación en la acción.

Por ello, a lo largo del artículo se intentó desarrollar algunas claves interpretativas de los procesos negociadores, de forma tal que sirvieran a los distintos ámbitos. En la búsqueda de respuesta a las preguntas planteadas inicialmente se recorrieron diversos niveles de análisis, entre los cuales cabe destacar el nivel básico, compuesto por los actores políticos; un segundo nivel, pautado por las relaciones dinámicas entre actores políticos colectivos, tomados en forma individual o agrupados —alianzas o coaliciones—; y un metanivel dado por los límites o condicionantes sistémicos de la acción política.

Con respecto al primero de los niveles, las reflexiones giraron en torno a la importancia de la definición de los actores participantes en una negociación y a visualizar cómo en muchos casos dicha definición está fuertemente influida por los mapas cognitivos de los negociadores principales; así mismo, se enfatizó que la posibilidad de ampliar o reducir el número de los actores principales de una negociación o al menos de bloquear dichos cambios es parte de los recursos de poder que los actores tienen y demuestra una capacidad estratégica inicial muy relevante.

El nivel de las relaciones entre los actores, a su vez, está fuertemente influido por los tipos de estructuración interna que tienen las partes de una negociación, ya que, según predomine una lógica política, una burocrática o una homogenizadora dentro de cada parte, variará la forma de establecerse los vínculos entre los participantes del juego principal.

Por su parte, la estructura de la matriz de pagos y los órdenes de preferencia de los actores inciden en forma importante en las relaciones entre los actores, ya que elementos como la confianza y la cooperación en un contexto de competencia se construyen a partir de allí.

Las transformaciones de la matriz de pagos y el pasaje del dilema del prisionero interactivo al dilema del cazador prolongado en el tiempo son transformaciones del sistema en el que se desenvuelve la negociación y, por lo tanto, afectan el tercer nivel reseñado, nivel en el que se amplifican o reducen las señales y acción de los participantes del proceso negociador porque los pone frente a los límites sistémicos o constricciones estructurales de la negociación.

Las dimensiones del poder están vinculadas al segundo nivel desde el momento en que asumimos al poder como esencialmente relacional e imposible de determinar únicamente por los atributos de los actores; mientras que las metas a alcanzar por los negociadores tienen que ver con el primer nivel —el de los actores— en cuanto los mismos tienen intereses propios a satisfacer, con el segundo nivel —el relacional— en cuanto en toda negociación el mantenimiento

y profundización de una relación de cooperación es mutuamente conveniente, y también con el tercer nivel —el sistémico—, dado que los principios que guían un proceso negociador trascienden a las partes involucradas.

En cuanto a la última de las claves de análisis de los procesos de negociación presentadas —la información, sus características y flujos—, así como los dispositivos formales e informales diseñados e implementados para su manejo, corresponde claramente al nivel sistémico en cuanto está básicamente relacionada con el funcionamiento global del proceso más allá de los participantes individuales y sus relaciones.

En síntesis, el tomar decisiones de calidad a la hora de negociar requiere: a) preparación de las estrategias de negociación, b) esfuerzo por configurar en la mayor medida posible la arena misma en la que se va a negociar en cuanto a sus formas y participantes, c) preocupación por incidir en los cambios de las estructuras de recompensas posibles de forma creativa para aumentar la cooperación entre las partes y d) contar con un equipo negociador flexible y capaz de utilizar sistemas de información cuantitativos y cualitativos sensibles a las características de los actores involucrados, a sus relaciones y a las restricciones sistémicas imperantes.

Resumen

El presente artículo se centra en los procesos de conformación de los actores políticos involucrados en negociaciones internas o internacionales y en sus relaciones de largo plazo con otros actores. Se presta especial atención al manejo de la complejidad que caracteriza la generación de políticas en sistemas dinámicos, a cómo se desarrollan estrategias consistentes con los objetivos buscados en el marco del juego político que es toda negociación y a la influencia de los modelos de análisis y categorías conceptuales de cada actor sobre su accionar en procesos de negociación.

En el trabajo se utilizan como marco teórico los aportes de la teoría de la negociación desarrollada por Harvard desde la década de los ochenta, así como las contribuciones de la teoría de juegos y las de la teoría de la cooperación. Como ejes articuladores de toda negociación se desarrollan los niveles de ésta y los actores involucrados, el número y la composición de los actores, la matriz de pagos del juego, el número de metas a alcanzar por los actores, y los sistemas de información utilizados en el proceso de negociación.

En síntesis: se da prioridad al carácter estratégico de los procesos decisorios existentes en toda negociación, a la tensión entre los recursos que poseen los actores y las limitaciones del sistema, así como a la influencia del entorno en las acciones de los participantes de un proceso negociador.