



Volumen II, Julio de 2004

Emprendimientos sin compromiso – Un vuelo corto

Gustavo Cértolo

Pág. 4

El Balanced Scorecard - Una herramienta para comunicar la estrategia a cada nivel de la organización

Marcelo Fiorito

Pág. 9

La Teoría del Drama - Cómo usarla como herramienta negociadora

Martín Baretic y Leonardo Sbarra

Pág. 13

El Rol de los Directorios en la era post - Enron

Carlos Olivieri Fernández y Marcelo Villegas

Pág. 18



LA TEORÍA DEL DRAMA - CÓMO USARLA COMO HERRAMIENTA NEGOCIADORA

Martín Baretic y Leonardo Sbarra

QUÉ ES LA TEORÍA DEL DRAMA

Todos los días la vida se desenvuelve siguiendo el guión de una obra teatral con actores (individuos y/o grupos) que buscan alcanzar sus propios objetivos, y donde a menudo posiciones diversas están compitiendo. Metafóricamente estos términos empleados anteriormente (guión, obra teatral, actores) se utilizan para establecer un paralelo entre la vida real y el arte escénico-dramático. Sin embargo no se entiende por ello que haya situaciones predeterminadas cuando se habla de guión.

El presente trabajo tiene el objetivo de abordar problemas de decisiones multipersonales como los que surgen de la Negociación a través de una óptica diferente a la estrictamente racional planteada por la Teoría de Juegos. De este modo, y con la inclusión de aspectos irracionales del comportamiento humano en el estudio que nos ocupa, es como nace la Teoría del Drama.

La Teoría del Drama es una herramienta que permite investigar e interpretar situaciones por medio del análisis de las interacciones. En la misma el desdoblamiento de situaciones a través del tiempo se ve más bien como el guión para un drama, que involucra una sucesión de episodios en el tiempo, donde cada uno de ellos está relacionado con otros y el resultado de cada episodio es otro episodio. Los episodios son considerados de manera diferente por cada uno de los “jugadores” o “actores”, según el contexto que percibe cada participante.

La teoría del drama modela cada contexto subjetivo en base a:

- **Actores:** determinados por sus posiciones y límites.
- **Opciones:** oportunidades de acción para cada actor.
- **Utilitarios:** valor de futuros posibles para cada actor.

Este enfoque teórico, de reciente inserción como método de estudio del comportamiento humano aplicado esencialmente al mundo de los negocios, no busca reemplazar la Teoría de Juegos, sino que por el contrario, viene a enriquecerla. Y lo logra a través de la incorporación de herramientas de análisis que la Teoría de Juegos tradicional no contemplaba, como en la resolución de ciertas situaciones en las que las personas, motivadas por sus emociones, dejan de actuar en el sentido racional de maximización económica, supuesto básico de la Teoría de Juegos.

Una distinción importante con la Teoría de Juegos es que se pueden producir cambios en el desarrollo de los episodios como resultado de las presiones internas y externas que disparan emociones que llevan a actuar en forma irracional desde el punto de vista económico.

Dentro de los procesos de negociación, algunos contextos son no-problemáticos. La resolución se puede alcanzar dando a cada jugador satisfacción plena.

Con frecuencia sin embargo, los “actores” se enfrentan en un determinado momento donde un contexto no puede ser resuelto. Quizás sus posiciones son irreconciliables, o quizás los “actores” no pueden confiar en cada uno de ellos. Esto se llama una confrontación, y es el corazón de la teoría del drama: El único escape de los “actores” es cambiar el contexto.

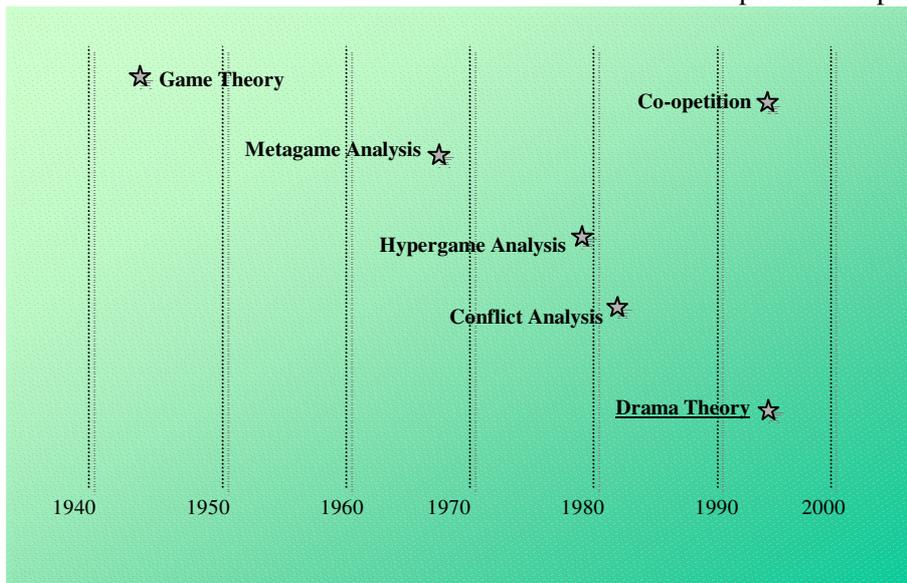
En tal caso, los “actores” que desean actuar racionalmente deben hacer frente a varios dilemas. Cualquier elemento del contexto puede ser cambiado (actores, opciones o utilitarios) pero hay un “costo emocional” de tales cambios puesto que implican una revisión fundamental de cómo responder a lo que está aconteciendo y a lo que acontecerá a continuación. La teoría del drama anticipa cuáles serán estos efectos emocionales, y cómo cambiará el marco.

El siguiente trabajo contendrá un marco teórico y, a su vez, una serie de ejemplos ilustrativos del tema en cuestión. Pretende dejar planteadas una serie de incógnitas con respecto al estudio de esta nueva dimensión en temas de negociación, y de este modo dejar abierta una ventana a quienes en

futuro deseen utilizar la misma como punto de partida para otros niveles de investigación.

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DEL DRAMA

La Teoría del Drama, cuya evolución se detalla en el siguiente gráfico,



cuestiona la Teoría de Juegos desde los siguientes puntos:

- La asunción de racionalidad. ¿No hay lugar para la emoción irracional en las decisiones que involucran a los jugadores?
- La asunción de información completa ya que raramente los jugadores tienen conocimiento de todos los factores que influyen en una situación dada como consecuencia de la racionalidad acotada.
- La representación matricial se vuelve dificultosa de usar en juegos que involucran más de dos jugadores.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Para ilustrar como se puede utilizar la Teoría del Drama para el análisis y resolución de confrontaciones o negociaciones se expondrán dos ejemplos: La Opera Tosca de Puccini y una negociación laboral por el pago de un MBA.

La Opera Tosca de Puccini

Tosca, la heroína de la ópera, es la amante de Cavaradossi quien ha sido condenado a muerte por Scarpia, el corrupto jefe de policía. Scarpia ofrece un trato a Tosca: Le ordenará al pelotón de fusilamiento usar salvias si ella acepta pasar la noche con él.

Tosca, movida por su amor por Cavaradossi acepta el trato pero apuñala a Scarpia cuando él la tiene en sus brazos. Al mismo momento, Cavaradossi enfrenta al pelotón de fusilamiento y cae muerto. Scarpia había engañado a Tosca. Enterada de la muerte de su amado, Tosca se suicida arrojándose desde un precipicio. No se presentan otras alternativas en este escenario ya que Tosca tiene que decidir abruptamente sobre la propuesta de Cavaradossi, lo que le limita su mapa negociador y, dentro de él, poder elegir un MAAN (Mejor Alternativa a un

Acuerdo Negociable).

En ésta situación hay dos actores del drama. La posición de Tosca es que quiere la suspensión de la sentencia de Cavaradossi. Scarpia sostiene la posición de querer acostarse con Tosca. Estas posiciones no son incompatibles y conducen a un escenario donde Tosca duerme con Scarpia y éste suspende la sentencia.

Sin embargo hay una tentación para cada parte de renegar del acuerdo. Tosca preferiría no tener que dormir con Scarpia y Scarpia preferiría matar a Cavaradossi para obtener los afectos de Tosca. Como resultado de ello cada actor desarrolla una estrategia alternativa o MAANⁱ (amenaza en este ejemplo). Scarpia matará a Cavaradossi si Tosca se niega a dormir con él, mientras que Tosca lo rechazará si no perdona a Cavaradossi. Desafortunadamente en éste ejemplo la amenaza involucrada en las estrategias alternativas no son lo suficientemente creíbles para que el acuerdo se cumpla. El escenario que resulta cuando todas las

ⁱ MAAN: Mejor alternativa a un acuerdo negociable

partes adoptan sus estrategias alternativas se llama “futuro amenazante” (threatened future).

Como se ha expuesto anteriormente, la matriz representativa que se usa normalmente en la modelización de la Teoría de Juegos tiene un número de limitaciones. Reconociendo estas limitaciones, la Teoría del Drama ha adoptado una representación alternativa llamada Tabla o Tableau. Para ilustrar su uso vemos otro ejemplo:

Negociación laboral para el pago de un MBA

Juan solicita a su gerente que la empresa le pague un MBA. Su gerente rechaza el pedido y cuando esto sucede, Juan amenaza con dejar la empresa. Sin embargo, Juan ha estado con la compañía por mucho tiempo y su amenaza es percibida como no creíble. De hecho es así ya que prefiere el “Futuro Proyectado” (posición del Gerente) a tener que dejar la firma.

Inicialmente, el gerente prefiere su propia posición, es decir, no pagarle el MBA a Juan. Después de reconsiderar su situación, Juan comienza a contactar a otras empresas para ver si alguna le pagaría el MBA. Cuando se le ofrece esta posibilidad, Juan regresa con su gerente para explicarle el cambio en las circunstancias. Ahora la amenaza de Juan de dejar la empresa es más creíble. El gerente reconsidera la situación y acepta pagar el MBA.

La Tabla muestra a los dos actores de este drama y los escenarios posibles.

El orden de prioridad de escenarios de los actores

Escenario	Posición de Juan	Posición del Gerente	Futuro Amenazante 1	Futuro Amenazante 2
Juan	(1)	(3)	(4)	(2)
- Dejar la empresa	X	X	*	*
-Negociar el MBA con otra empresa	X	X	X	*
Gerente	(2)	(1)	(4)	(3)
Pagar el MBA	*	X	X	X

se muestra con números entre paréntesis en la fila donde figuran sus nombres. Las opciones de cada actor se listan debajo de su nombre. Un asterisco indica que el actor ha elegido esa opción y un X indica que no ha elegido esa opción. Las columnas indican los escenarios posibles, cuatro en este ejemplo.

Cabe la observación de que a diferencia de la Teoría de Juegos, las opciones no son mutuamente excluyentes. Por ejemplo en el “Futuro Amenazante 2”, Juan adopta dos opciones: negociar el MBA con otra empresa y luego de conseguirlo dejar su actual empleo.

Una vez que los escenarios han sido definidos con el uso de la Tabla, el siguiente paso es reconocer que Dilema o Dilemas hay en el Drama para ver que estrategias potenciales de resolución se pueden utilizar.

CÓMO UTILIZAR LA TEORÍA DEL DRAMA PARA LA NEGOCIACIÓN

La Teoría del Drama reconoce seis tipos de Dilemas que un actor dado puede enfrentar. Determinando cuál de esos seis dilemas está inmerso en una Negociación se pueden plantear estrategias para resolver la misma.

- **Dilema de Cooperación (Co-operation Dilemma)**

Ocurre cuando no hay confianza mutua entre los actores para implementar sus respectivas posiciones.

Definición: Un actor tiene un incentivo (MAAN) para apartarse de su posición.

Ejemplo: En el ejemplo de la Opera, Scarpia enfrenta un dilema de cooperación. Él preferiría ejecutar a Cavaradossi aun si Tosca duerme con él. ¿Cómo puede Tosca estar segura de que la vida de Cavaradossi será perdonada?

Estrategia de resolución potencial: Un actor enfrentando un dilema de cooperación podría cambiar sus preferencias para de esa manera realmente preferir la posición comprometida por sobre una alternativa. Tendría que convencer al otro actor de que su posición es sincera. Si no lo puede hacer entonces es probable que la otra parte no acepte la propuesta independientemente de la existencia de garantías y las características de las mismas.

- **Dilema de Disuasión (Deterrence Dilemma)**

Ocurre cuando la opción alternativa de un actor no es lo suficientemente desagradable para la otra parte. Como resultado no puede apalancar su posición.

Definición: Otro actor prefiere el “Futuro Amenazante” a la posición del actor.

Ejemplo: En el ejemplo de la negociación por el pago del MBA, Juan es un empleado prescindible, su amenaza de dejar la empresa lo enfrenta con un dilema de Disuasión, su gerente prefiere perderlo (“Futuro Amenazante”) que pagar el MBA (Posición de Juan).

Estrategia de resolución potencial: Un actor enfrentando un Dilema de Disuasión debe fortalecer su posición alternativa, por ejemplo eligiendo otra nueva o convenciendo a la otra parte de que está subestimando el “daño” potencial que puede producir el “Futuro Amenazante” estudiando de qué forma se puede jugar con las emociones de la otra parte para disuadirla.

- **Dilema de Persuasión (Inducement Dilemma)**

Ocurre cuando el “Futuro Amenazante” es lo suficientemente desagradable para inducir a un actor a adoptar la posición del otro.

Definición: Un actor prefiere la posición de otro por sobre la posición alternativa de éste.

Ejemplo: En el ejemplo de la negociación por el pago del MBA, el gerente enfrenta un Dilema de Persuasión si prefiere la posición de Juan (pagarle el MBA) por sobre los dos “Futuros Amenazantes”

Estrategia de resolución potencial: Un actor enfrentando un Dilema de Persuasión puede incrementar su disgusto por la posición del otro. Los actores normalmente “demonizan” a la otra parte para hacer sus posiciones inaceptables.

- **Dilema de Posicionamiento (Positioning Dilemma)**

Ocurre cuando un actor del Drama adopta una posición que es considerada inferior a otra. Se puede argumentar que esta posición es preferida a otra por razones complejas y perspicaces.

Definición: Un actor prefiere una posición diferente a la suya.

Ejemplo: A los niños se les enseña a no aceptar regalos de extraños. Cuando se enfrentan a éste tipo de situaciones es muy probable que los niños se vieran inclinados o prefiriesen aceptar los regalos (posición del extraño) a rechazar los mismos que es lo que se les ha enseñado a no hacer. Sin embargo los niños adoptan otra posición que es rechazar los regalos. El problema con este dilema es que se podría argumentar que la prioridad de los niños es obedecer a sus padres.

Otro ejemplo que se puede citar es el conflicto entre el Reino Unido y el IRA. En un momento determinado, el Reino Unido decidió aceptar la posición del IRA (sentarse a negociar por la paz luego de un cese de fuego mutuo) que su propia posición (sentarse a negociar solo después de un cese de fuego de parte del IRA y el desarme de éste). La razón por la cual se eligió esta posición es que se consideró la propia como poco realista.

Estrategia de resolución potencial: Un actor enfrentando un Dilema de Posicionamiento debería reconsiderar sus valores, posiblemente encaminado hacia una redefinición de su estructura de preferencias para lo cual debe estar preparado a enfrentarse con estas eventualidades ya que este cambio de emociones no es sencillo.

- **Dilema de Amenaza (Threat Dilemma)**

Ocurre cuando un actor del Drama tiene un incentivo para abandonar su posición alternativa (o posición de amenaza)

Definición: Un actor prefiere una alternativa, “Futuro Alcanzable” a un “Futuro Amenazante”. Este Dilema difiere del Dilema de Persuasión en que la alternativa preferida no es una posición del actor.

Ejemplo: Un Dilema de Amenaza ocurre en un escenario nuclear de destrucción mutua. Si una nación es atacada con armas convencionales puede amenazar con contraatacar con armas nucleares. Sin embargo, si el agresor también tiene capacidad nuclear, ambas naciones podrían ser destruidas. Es probable que la nación bajo ataque prefiera defenderse con armas convencionales desechando, de esta manera, su posición alternativa.

Estrategia de resolución potencial: Un actor podría intentar hacer creíble su decisión de adoptar su posición alternativa. Por ejemplo en la situación de conflicto ejemplificada la nación bajo ataque podría argumentar que su capacidad convencional es muy débil para utilizarse como defensa efectiva y de esa manera ambas posiciones alternativas (convencional y nuclear) llevarían a adoptar similares acciones (desde el punto de vista de la nación bajo ataque). Dado eso, los habitantes de la nación bajo ataque preferirían llevarse a sus atacantes consigo hacia la destrucción.

- **Dilema de Confianza (Trust Dilemma)**

Ocurre cuando un actor del Drama tiene un incentivo para desviarse de una posición dada de otro actor (Ej.: Abusar de la confianza que el otro actor deposita en él). A diferencia del dilema de cooperación, donde no hay confianza mutua, aquí se hace un abuso de la misma.

Definición: Un actor prefiere una alternativa, "Futuro alcanzable" a una posición dada de otro actor.

Ejemplo: Juan enfrenta un dilema de confianza en el ejemplo de la negociación por el pago de un MBA desde que su posición "Me quedo si me pagan el MBA" requiere que confía en su gerente. El gerente podría aceptar y luego más adelante podría empezar a encontrar excusas para rechazar el pago del MBA.

Estrategia de resolución potencial: Un actor tiene que convencer a otros para que se adhieran a su posición. Esto podría lograrse haciendo ver a los otros los beneficios de adherirse a dicha

posición y ganándose la buena voluntad de los demás (en el caso del ejemplo debería ganarse la buena voluntad del gerente demostrando gratitud por la posibilidad de poder hacer un MBA), o por medio de un vínculo legal ("Si acepto trabajar para la empresa por tres años más ustedes me pagan un MBA")

CONCLUSIONES

Es relevante la importancia de alcanzar la solución por medio de la no-interrupción. No pueden resolverse satisfactoriamente temas si se traen continuamente nuevos hechos inesperados. Una función muy importante de la fase del Marco de Referencia del Problema es generar un cierre informativo: para poner a los "actores" en un cuarto (metafórico o real) en que ellos intercambien información pero fuera de las fuentes externas hasta que los problemas entre ellos estén resuelto.

Recíprocamente, una manera importante de retardar una solución es seguir abriendo brechas en el cierre informativo; proporcionando continuamente nuevos hechos. Dentro del Modelo, la interrupción significa un retorno a la etapa inicial y el principio de un nuevo episodio. La escena tiene que ser re-puesta debido a los nuevos e inesperados factores que han entrado.

Bibliografía

- Gibbons, Robert. "Un primer curso sobre Teoría de Juegos".
- Howard, Nigel. "Drama Theory and its relation to Game Theory".
- Alyst, A N. "Drama without Tears".