

**MAESTRIA EN DIRECCION DE
EMPRESAS**

Tesina



Seminario de Negociación

**La Teoría del Drama:
¿Cómo usarla como herramienta
negociadora?**

Autores:

**Martín Baretic
Leonardo Sbarra**

Profesores:

**Ignacio Bossi
Carlos Fiorani**

Indice

Abstract	2
Evolución de la Teoría del Drama	3
Un Panorama de Teoría de Juegos	5
La Teoría del Drama	8
Las reflexiones que dieron origen a la La Teoría del Drama	9
Que es la La Teoría del Drama...???	14
Una aproximación a la vida real: el Dilema del Vendedor	16
Las 6 Etapas del Modelo de Resolución Dramática	19
Decisiones Reversibles e Irreversibles	22
Ejemplos de aplicación	23
Cierre Informativo	30
Material de consulta	31

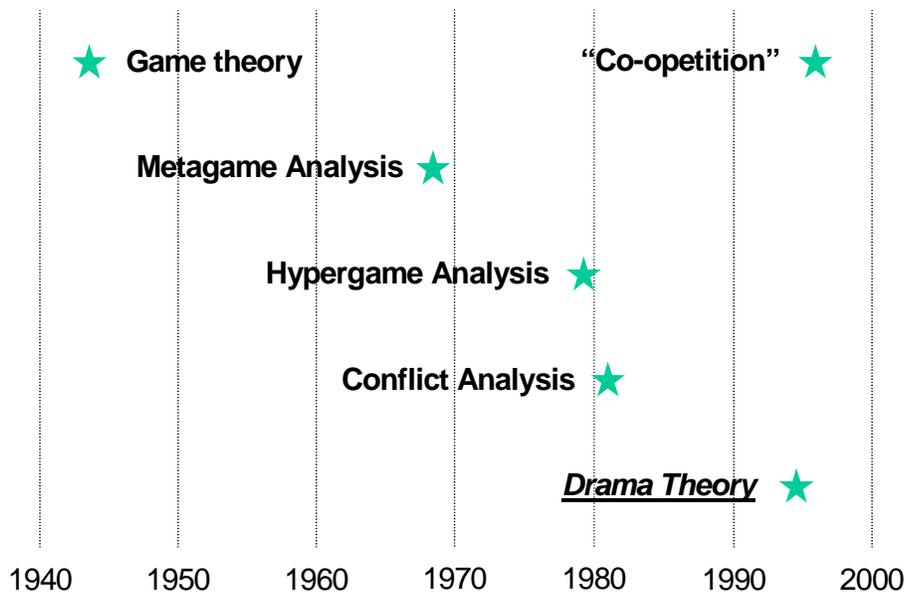
Abstract

El presente trabajo tiene como un primer objetivo el abordaje de problemas de decisiones multipersonales como es 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.

Esta Teoría del Drama, de reciente inserción como método de estudio del comportamiento humano aplicada esencialmente al mundo de los negocios, no viene a reemplazar a la Teoría de Juegos, sino que por el contrario, viene a enriquecerla ya que incorpora herramientas de análisis que la Teoría de Juegos tradicional no contempla para 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.

Con esta Tesina, que contendrá un marco teórico y a su vez una serie de ejemplos ilustrativos del tema en cuestión, a su vez se 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 ¹



La Teoría del Drama nace a mediados de la década de los noventa gracias a los aportes e investigaciones de los profesores Nigel Howard, Peter Bennett, Morris Bradley, Jim Briant (Sheffield Hallam University); Hugh Miall (Lancaster University) y Steven Brams (New York University).

Sus principales aplicaciones en la actualidad se registran en los campos de:

- Estrategia Militar.
- Disputas por cuestiones de Medio Ambiente.
- Fusiones y Adquisiciones.
- Relaciones Industriales.

¹ Alyst, A N. “Drama without Tears”.

- Negociaciones contractuales.
- Mediación.
- Política Interna y Política Exterior.
- Relaciones Interpersonales.
- Análisis económico.

Su evolución se detalla en el gráfico precedente, la misma viene a complementar a la Teoría de Juegos (que nace a mediados de los cuarenta), a la que se le hacen los siguientes cuestionamientos:

- 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.

Un Panorama de Teoría de Juegos

Según el enfoque de Robert Gibbons ², la teoría de juegos es el estudio de problemas de decisión multipersonales. Tales problemas se presentan frecuentemente en economía. Como es bien sabido, por ejemplo, en situaciones de oligopolio se dan típicamente problemas de este tipo (cada empresa debe tener en cuenta lo que harán las demás). Pero muchas otras aplicaciones de teorías de juegos surgen en campos ajenos a la organización industrial. A nivel micro económico, muchos modelos de intercambio (como los de negociación y de subasta) utilizan teoría de juegos. A un nivel de agregación intermedio, y en el campo de la economía laboral o de la economía financiera se utiliza la teoría de juegos en modelos de comportamiento de las empresas en los mercados de factores, o para dilucidar problemas de decisión multipersonales dentro de ellas: varios trabajadores compitiendo por un ascenso, varios departamentos compitiendo por unos mismos recursos. Finalmente, al nivel mas alto de agregación, en el campo de la economía internacional, se utiliza en modelos en los que los países compiten (o coluden) en sus decisiones arancelarias y, en general, en una política económica exterior; o en macroeconomía para analizar los resultados de la política monetaria cuando el gobierno y los agentes que determinan los salarios o los precios se comportan estratégicamente.

Según el mismo autor citado anteriormente, existen cuatro tipos de juegos: juegos estáticos con información completa, juegos dinámicos con información completa, juegos estáticos con información incompleta y juegos dinámicos con información incompleta. Un juego tiene información completa cuando los jugadores conocen la matriz de pago, es decir, las ganancias propias y las ajenas. Un juego tiene información incompleta si un jugador no conoce las ganancias de otro jugador como ocurre en una subasta cuando unos de los licitadores no sabe cuanto esta dispuesto a pagar otro licitador por el bien subastado). Correspondiendo a estas cuatro clases de juegos habrá cuatro nociones de equilibrio: equilibrio de Nash, equilibrio de Nash perfecto en subjuegos, equilibrio bayesiano de Nash y equilibrio bayesiano perfecto.

Se considera útil para el abordaje del presente trabajo el desarrollo explicativo al menos del juego estático con información completa, es decir, donde la función de ganancias de cada jugador es conocida por los jugadores ya que entendemos que este tipo de juego es

² Gibbons, Robert. "Un primer curso sobre Teoría de Juegos".

el que presenta una mayor sencillez para el lector principiante en cuanto a su planteo y resolución.

En la representación de un juego en forma normal cada jugador elige de forma simultánea una estrategia, y la combinación de las estrategias elegidas por los jugadores determina la ganancia de cada jugador. Vamos a ilustrar la representación en forma normal con un ejemplo clásico, el *dilema de los presos*. Dos sospechosos son arrestados y acusados de un delito. La policía no tiene evidencia suficiente para condenar a los sospechosos, a menos que uno confiese. La policía encierra a los sospechosos en celdas separadas y les explica las consecuencias derivadas de las decisiones que formen. Si ninguno confiesa, ambos serán condenados por un delito menor y sentenciados a un mes de cárcel. Si ambos confiesan, serán sentenciados a seis meses de cárcel. Finalmente, si uno confiesa y el otro no, el que confiesa será puesto en libertad inmediatamente y el otro será sentenciado a nueve meses de prisión, seis por el delito y tres mas por obstrucción a la justicia.

El problema de los presos puede representarse mediante la siguiente matriz binaria (como matriz una matriz binaria puede tener un numero arbitrario de filas y columnas; binaria se refiere al hecho de que en un juego de dos jugadores hay dos números en cada casilla, las ganancias de los dos jugadores).

		Preso 2	
		Callarse	Confesar
Preso 1	Callarse	-1, -1	-9, 0
	Confesar	0, -9	-6, -6

En este juego, cada jugador cuenta con dos estrategias posible: confesar y no confesar. Las ganancias de los dos jugadores cuando eligen un par concreto de estrategias aparecen en la casilla correspondiente de la matriz binaria. Por convención, la ganancia del llamado jugador-fila (aquí el preso 1) es la primera ganancia, seguida por la ganancia del jugador-columna (aquí el preso 2). Por eso si por ejemplo el preso 1 elige callar y el preso 2 elige confesar el preso 1 recibe una ganancia de -9 (que representa 9

meses en prisión) y el preso 2 recibe una ganancia de cero (que representa la inmediata puesta en libertad).

Ante éste hipotético caso y dada esta matriz de pagos, un jugador racional elegirá confesar, por lo que (confesar, confesar) será el resultado a que lleguen dos jugadores racionales, incluso cuando (confesar, confesar) supone unas ganancias peores que (callar, callar).

Algunos juegos pueden resolverse mediante la aplicación de la idea de que los jugadores racionales no utilizan estrictamente las estrategias que arrojan ganancias, es decir que ante este tipo de situaciones la Teoría de Juegos no es aplicable porque no se cumple uno de sus supuestos fundamentales que es que los jugadores buscan la maximización económica. Es aquí donde la Teoría del Drama viene a complementar la Teoría de Juegos, aportando herramientas para resolver ese tipo de situaciones, las cuales serán explicitadas a lo largo de la presente Tesina.

La Teoría del Drama

En la búsqueda del perfeccionamiento de la Teoría de Juegos

Analice esta historia:³

Dos economistas viajeros, especializados en Teoría de Juegos tomaron un taxi a su hotel desde el Aeropuerto. Preocupados porque iban sobrecargados, decidieron no negociar sobre el precio hasta que llegaran al hotel, cuando su posición sería muy más fuerte.

Pero su estrategia basada en la absolutamente racional Teoría de Juegos no funcionó demasiado bien. El chofer se enfadó tanto con esta conducta que cerró con llave las puertas del taxi, manejó de vuelta al aeropuerto para dejarlos allí.

Que había salido mal ? Aunque el taxista no conocía nada de la Teoría de Juegos, se vio envuelto en una situación en la que observó que los pasajeros estaban “jugando” con él, no le gustó, se enojó y contra la lógica racional decidió actuar en contra de sus propios intereses económicos devolviendo a los pasajeros al punto donde los había cargado sin importarles el tiempo perdido y no cobrarles por el viaje. Sus emociones privaron sobre su racionalidad y cambió el juego.

La situación no se trataba de un “juego” en la forma tradicional ya vista sino de un “drama”, debido a que uno de los jugadores reaccionando emocionalmente resignó compensación económica, factor no previsto en la Teoría de Juegos.

Situaciones de este tipo en la que la aplicación de la tradicional Teoría de Juegos para la negociación falla es el área que la Teoría de Juegos intenta modelizar.

Los juegos no son estáticos, y los acuerdos no son necesariamente decididos por la racionalidad económica, sino que son situaciones dinámicas que pueden ser absolutamente transformadas por las emociones de los jugadores.

Las emociones juegan un papel importante produciendo comportamientos y respuestas, racionales o irracionales según sea la óptica de análisis del caso.

Las reflexiones que dieron origen a la Teoría del Drama

En un juego simple de "suma cero" las valoraciones se capturan en una "matriz de resultados" en la que lo que es bueno para un jugador es una penalización exactamente igual de mala para el otro jugador.

³ Howard, Nigel. “Drama Theory and its relation to Game Theory”.

Tomemos una situación hipotética en la que un grupo de militares deben analizar si los guerrilleros atacaran o no. Frente a esta situación deben decidir si se prepararán de antemano o no invertirán tiempo y recursos en esta tarea. Cada una de las cuatro posibles combinaciones tiene su propia valoración.

Por ejemplo, pensemos que actuando anticipadamente por lo menos se dará alguna práctica útil a los hombres, incluso si los guerrilleros no atacan, pero esto tendrá un costo reflejado en la matriz de resultados como -1 , la ganancia por el contrario será de 5 , si el ataque se produce y se está preparado para enfrentarlo. Por supuesto, si los guerrilleros también actúan racionalmente, no atacarán obteniendo una ganancia de sólo 1 en lugar de 5 , lograda porque consiguieron al menos mantener en tensión a los militares.

Si los militares deciden que preparándose pueden arriesgar a su informador de inteligencia y finalmente no se preparan, la decisión podría tener costos muy altos para ellos (-5). Por el contrario si están extremadamente confiados en que los guerrilleros no atacarán y verdaderamente es así, los costos serán nulos para ambos.

		Guerrilleros	
		Atacan	No Atacan
Militares	Se preparan	5, -5	-1, 1
	No se preparan	-5, 5	0, 0

Por lo que hemos visto, la estructura de los juegos de suma cero no permite que haya comportamientos que se aparten de la racionalidad económica porque actuando un jugador irracionalmente en su contra le es imposible generar un perjuicio económico al otro jugador.

Las cosas se vuelven más complicadas en los juegos de “suma no-cero”, donde lo que es bueno para un jugador también puede ser bueno para el otro y viceversa, y es aquí donde entra la Teoría del Drama ya que actuando irracionalmente se puede causar una pérdida económica al otro jugador aún a costa de una pérdida económica propia, pero

obteniendo una reparadora ganancia emocional como hemos observado en el ejemplo del taxista.

Supongamos el tradicional juego del gallina donde Pedro y Juan se enfrentan con sus coches, frente a frente. Quien desvía es un gallina. Claramente, desviar puede ser bueno para ambos y manejar sin desviarse, desastroso para los dos. A continuación se detalla la matriz de pagos.

		Pedro	
		Desvía	No desvía
Juan	Desvía	3, 3	2, 4
	No desvía	4, 2	1, 1

Las emociones pueden llevar a que cualquiera de los dos decida racionalmente si se desviará, o no. Una posibilidad es que Juan y Pedro respondan a sus propios miedos según se acerca el día del concurso, o podrían llegar a reconocer el valor que tiene cada uno y quizás incluso llegar a sentir simpatía por el otro. Esta relación emocional podría hacer que Juan valorara el acordar una desviación conjunta, que se transformaría en un salvavidas por encima incluso de su propia victoria potencial. Pero, por otro lado, si Pedro acosa implacablemente a Juan, acusándolo de ser un "cobarde", el enojo ante este acoso podría llevar a Juan a resolver su paradoja prefiriendo la muerte a la deshonra y no desviar.

Entendiendo estas acciones y las reacciones no sólo se pueden analizar conflictos potenciales, sino que también es posible llegar a gestionarlos en nuestro beneficio.

*El análisis resultante de la teoría del drama muestra que pueden plantearse soluciones convincentes para los juegos resolviendo las paradojas que se plantean al principio del juego, a través precisamente del estudio de las fuerzas que producen para cambiar un juego de una u otra manera por medio de la alteración de las preferencias de los jugadores.*⁴

En el juego del gallina parece bastante racional para Juan querer ganar. Para lograrlo debe convencer a Pedro que él no desviará, no importa cuánto Pedro insista en que él no lo hará. Pero viniendo de una persona racional, la amenaza de Juan no es creíble: ninguna persona sensata no desviaría sabiendo que el otro no lo hará.

Como sucede con los juegos de suma-cero, también en estos otros hay una regla para encontrar estrategias óptimas.

El teorema de Nash dice que siempre es posible para un jugador escoger una estrategia que es mejor para él, cuando todos los otros jugadores también están siguiendo sus mejores estrategias. En este "equilibrio", ningún jugador puede mejorar su posición eligiendo otra alternativa.

Pero en este caso no hay solo UN estado de equilibrio para el juego, hay dos: usted puede decidir desviar, mientras la otra persona planea continuar manejando, o viceversa. En cualquier caso, ni usted ni su rival pueden mejorar su posición cambiando su decisión unilateralmente.

Pero, ¿Cual estrategia es "mejor"? Solo los jugadores verdaderamente irracionales pueden amenazar con no desviarse no importando que tan creíble sea eso y entonces para lograr una estrategia racional es necesario ser completamente irracional. Entendemos por esto que el mayor beneficio económico racional de cada jugador deviene de tomar la decisión irracional de no desviar (4) siempre y cuando la misma no sea compartida por el otro jugador.

En la solución existen tres tipos de **paradojas**: una "paradoja de la racionalidad" (explicada en el párrafo anterior), una "paradoja de credibilidad" (es hacer creíble al otro jugador la amenaza de que indudablemente no desviará) y una "paradoja de la

⁴ Howard, Nigel. "Drama Theory and its relation to Game Theory".

inducción" (que un jugador intuya por el comportamiento pasado del otro jugador que este último no desviará)

Juan debería elaborar una amenaza irracional, pero por sobre todo creíble, para inducir a Pedro a desviar, dejando de actuar racionalmente, y comportándose como un loco cada vez que tiene que usar su auto con suficiente anticipación al concurso para que su amenaza para seguir manejando y no desviar se vuelva creíble.

De manera diferente a la Teoría de Juegos basada en la racionalidad económica como base del comportamiento, este ejemplo muestra como el comportamiento irracional, estratégico o genuino, puede resultar beneficioso para un jugador.

Las maneras en las que las personas reaccionan a las paradojas están en el corazón mismo de la teoría del drama. La idea básica es que las paradojas tienen un efecto emocional en los caracteres. Y la razón por las que estas emociones surgen --como enojo y temor, o afecto y buena voluntad-- es que ellas tienen, desde siempre, un papel dentro de la representación dramática de la vida.

En esta misma línea, el famoso enigma del Dilema del Prisionero, involucra una "paradoja de cooperación" ya que cada prisionero debe convencer al otro que ellos actuarán como un equipo y no confesar a pesar del hecho que para cada uno lo mejor es confesar. Para cada prisionero como un individuo, el teorema de Nash da una única solución: aceptar la oferta policíaca y salir de prisión pero la situación del juego impone que esto no ocurra. Para los delincuentes como equipo es preferible pasar un tiempo en prisión a quedar en ella por años pero la única manera de lograr esto es que ambos prisioneros confíen en el otro y cooperen.

Según la teoría del drama, lo que realmente sucederá dependerá de las emociones y eventos que tuvieron lugar en la vida de los prisioneros. Si han sido "compañeros" o son "amigos", han actuado siempre en complicidad y confían uno en otro, entonces las emociones prevalecerán cuando deban decidir si colaboran (esta cooperación y el consecuente silencio no es una solución dada por la Teoría de Juegos y podría darse). Pero si uno de los delincuentes es un cómplice no frecuente y no tiene una relación sentimental con el otro cuando enfrente la paradoja de la cooperación, en él se activará el enojo y la desconfianza y cada uno actuará para salvarse a si mismo.

Independientemente de cualquiera de estas dos situaciones, no debemos olvidarnos que la matriz de pago sigue existiendo y es la misma.

Que los juegos pueden cambiarse no es una idea nueva. Lo que realmente es un aporte de la Teoría del Drama es la sugerencia de que en los juegos frecuentemente se activan emociones y cambio de las preferencias, de acuerdo con las paradojas involucradas y que estas activaciones y cambios pueden ser analizados, deducidos, gerenciados, utilizados y predichos.

Que 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. No se entiende por ello que haya situaciones predeterminadas cuando se habla de guión.

La **Teoría del Drama** es una herramienta que permite investigar e interpretar situaciones por medio del análisis de las interacciones.

En la Teoría del Drama 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 basado en:

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

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.

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, quizás los “actores” no pueden confiar en cada uno de ellos etc.

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 como 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.

Una aproximación a la vida real: el Dilema del Vendedor

Un productor de programas de computador desea vender un lote de programas ahora que el mercado está demandando el producto. No puede permitirse el lujo de regalarlo a un precio muy bajo, pero si pusiera un precio demasiado alto nadie querría comprarlo. El soft es a medida y no tiene sustituto. Asimismo ambos tienen presiones ya que el vendedor tiene como objetivo vender a esa empresa y el comprador instrucciones de adquirir ese soft.

Tomó contacto con un distribuidor minorista de software que está seguro que puede revender una cantidad grande del programa si el precio es suficientemente bajo.

La Situación:

	Vendedor	Comprador
El punto de vista	Debe decidir el precio al que venderá el software. Debe seleccionar entre poner un precio alto o un precio bajo. Existe un amplio rango de posibilidades para tomar la	Debe decidir cuánto software quiere comprar. Debe decidir si compra una cantidad grande o una pequeña. Podría ofrecer comprar cualquier cantidad.

	decisión.	
La Posición	Vendiendo una gran cantidad del software a un precio alto generará una buena ganancia y podrá cambiar el programa antes de que se vuelva obsoleto. ¡Esto es lo que mas le gustaría - y el comprador lo sabe!. ¡Pero es el resultado que menos le gustaría al distribuidor!	Por sobre todo al distribuidor le gustaría comprar una gran cantidad de software a un precio bajo para salir luego del programa y obtener una rápida ganancia.
Las Amenazas	Intentará obstinadamente exigir un precio alto (esta postura puede hacer caer la operación).	Rechazará comprar una cantidad grande a un precio alto (y consecuentemente no obtiene el sofá con perjuicios para la empresa)
Alternativa: Cantidad Grande, Precio Alto	Resultado preferido	Resultado que menos gusta Sólo podría ser peor Precio Alto y Cantidad Pequeña
Alternativa: Cantidad Grande, Precio Bajo	Resultado que menos gusta. Sólo podría ser peor Precio Bajo y Cantidad Pequeña	Resultado preferido
Futuro Pre - configurado: Cantidad Pequeña, Precio Alto	Nadie quiere esto	Nadie quiere esto

Una posible solución

Los Dilemas del Vendedor

¿Cómo puede hacer el Vendedor para que el Comprador adopte su posición?

(1) Debería tratar de persuadirlo de optar por su posición dado que el futuro pre-configurado puede ser peor. Pero dado que se enfatiza en el precio alto, es improbable que esta posibilidad sea aceptada

(2) Podría cambiar la posición generando una alternativa que sea preferible a la del futuro pre-configurado. Una posibilidad es ofrecer inicialmente una pequeña cantidad a un precio bajo suponiendo que luego de esta estrategia promocional se comprará una mayor cantidad a un precio mayor ya que se conoce la necesidad de este cliente en particular.

(3) Podría cambiar completamente la posición ofreciendo por un precio intermedio. Probablemente el comprador intentará bajar éste al máximo obteniendo como beneficio una menor erogación para la empresa pero no parece muy conveniente ir por este camino ya que el comprador no tiene alternativa substituta en el mercado.

El Comprador tiene la última palabra si se desea hacer un trato, y el Vendedor siempre puede cambiar sus pretensiones. Esto puede llevar a largas y desgastantes negociaciones que generen emociones negativas en las partes

Se podría desestructurar esta maraña de posiciones que hemos visto a lo largo del ejemplo y que actúan como un impedimento para la concreción de la operación si se pasa de un escenario de one shot game a otro de long term cooperation.

Quizás deberían hablar sobre los intereses mutuos a largo-plazo trabajando conjuntamente como proveedor y cliente. Esto no es otra cosa que lo que se conoce como dilema de Cooperación para lo cual se deben generar emociones de confianza mutua entre las partes. Para ello quizás deberían contemplar en las discusiones algunas de las otras cosas que se están ofreciendo tales como: términos del crédito, servicio de calidad, rápida distribución, etc. Esto sienta las bases para que el vendedor puntale las bases del dilema de credibilidad.

Las 6 Etapas del Modelo de Resolución Dramática

Según la Teoría del Drama, existe un proceso natural, a través del cual los seres humanos resuelven sus diferencias:

ETAPA 1

En primer lugar se establece el **Escenario** donde serán colocados el o los problemas a resolver, por parte de los “actores” involucrados o por una autoridad superior, como resultado de una circunstancia o la continuación de un episodio precedente.

ETAPA 2

Dentro del escenario planteado los “actores” generan su comprensión particular del problema y establecen en que, como y por que difieren. Es decir se define el **Marco de Referencia del Problema** que contiene elementos compartidos y percepciones diferentes. Esto no viene dado desde el Escenario ya que cada actor tiene su propia visión acerca de la situación en base a sus modelos mentales.

ETAPA 3

Si los “actores” encuentran que su diferencia no es sustancial o existe una real intención de solucionarla de manera cordial, es posible construir un **Acuerdo**.

ETAPA 4

Si por el contrario los “actores” encuentran que su diferencia es profunda comienza el **Clímax** en el cual los “actores” definen sus posiciones con base en:

- los requisitos mínimos sobre los que se debería formular el acuerdo final, según los intereses de cada uno de los involucrados (límites positivos)
- las acciones unilaterales que cada uno adoptará si estos requisitos no se incluyen (límites de abandono). MAAN de cada actor.

El Clímax es la etapa en la cual, una vez fracasada la tentativa de acuerdo, los “actores” se encuentran bajo presión para cambiar aquello que suponían su posición final o la forma en que percibían su marco de referencia para poder llegar a un entendimiento. La presión de tener que cambiar su posición o de tener que forzar un cambio en la posición del otro genera tensiones emocionales que de no ser manejadas adecuadamente pueden conducir al fracaso de la negociación. Bajo esta presión, los “actores” generan argumentos racionales y emocionales para sí mismos y para los otros, buscando acomodar el cambio posible en los sistemas de creencias y de valores.

Las emociones son necesarias para generar los cambios ya que de hecho los “actores” asumen como reales sus marcos de referencia, las oportunidades que se le presentan y sus propias preferencias y de esta manera se pueden descubrir intereses en detrimento de posiciones. Con base en todos estos elementos generan sus decisiones "finales" y adoptan sus posiciones. La calma y las frías consideraciones (y re-consideraciones) no producen los cambios, es necesario que intervenga el amor, la ira o el miedo. Los cambios son motivados por la emoción y producen la revisión de las evidencias y las razones.

Dentro de todo esto se genera una paradoja. Tan solo cuando el marco de referencia y las posiciones son adoptadas como "finales" es que se puede generar un cambio real, porque es tan solo allí que se genera la emoción suficiente que posibilita la movilización de los “actores”.

Una vez que los “actores” han tenido la posibilidad de analizar y comprender sus emociones suficientemente, sus diferencias y sus posibilidades entonces pueden comunicarse y proporcionarse la información que cada uno requiere. Esto generalmente sucede en la etapa de solución.

Cuando los cambios ocurren, los “actores” lógicamente generan un nuevo marco de referencia y asumen nuevas posiciones que llevan a un Acuerdo. Para finalmente

resolver sus diferencias, los “actores” deben completar los ciclos de clímax y marco de referencia hasta ingresar a la etapa de solución (existiendo en cada uno de ellos el riesgo de ingresar a la etapa de conflicto).

ETAPA 5

Los cambios pueden no producirse. La presión puede no ser lo suficientemente alta debido a que:

- No es posible para las partes aceptar las evidencias (*Sus arrogantes amenazas eran intolerables para mi*),
- No es posible atentar contra la escala de valores (*Yo prefiero la vida sana a la vida con excesos*)
- No puede existir negociación alguna (*Nunca dejaré a mis hijos*).

Si después de las etapas anteriores el cambio aún no es factible, los “actores” ingresan a la etapa del **Conflicto** y asumen automáticamente sus límites de abandono. Mientras que la solución es un producto conjunto de los “actores”, el Conflicto es preparado por cada una de las partes de manera unilateral y por separado.

ETAPA 6

Existen dos tipos de **Desenlace**, Solución Acordada o Generación del Conflicto - dependiendo de si la Solución se ha logrado o no, o si pasando por un Clímax como una etapa necesaria dentro del proceso, los “actores” han sido incapaces de evitar el Conflicto.

Lo que realmente pasa en el Desenlace (acuerdo o conflicto), probablemente será muy diferente de lo que los “actores” esperaban. Realmente nadie puede prever que el futuro llegará a suceder según sus planes, aunque la obligación es intentar construirlo lo más cercano posible. Lo que el modelo pretende mostrar es cómo los humanos intentan influir en el futuro trabajando juntos, así a veces no lo hacen.

El desenlace vuelve a generar un nuevo episodio dramático para los mismos “actores”, ya que independientemente de llegar a un acuerdo o a un conflicto, esta relación deja latente la posibilidad de una interacción futura, pudiéndose incorporar otros nuevos actores adicionales.

El progreso de un drama puede ser concebido como una pieza de música. Cada episodio tiene el potencial de llegar a una solución, un acuerdo o un conflicto, o puede ser interrumpido por otros temas. La no-resolución levanta la expectativa de episodios extensos, cuando quiebra temas que requieren solución. A estos temas, el desenlace agrega un nuevo e inesperado material.

Decisiones Reversibles e Irreversibles

El Escenario y el Desenlace difieren de las otras etapas en un aspecto fundamental. Una vez que se ha ingresado en ellas no se puede volver atrás.

Volver a establecer el escenario implica comenzar un NUEVO episodio. Así mismo una vez generada una definición final (acuerdo o conflicto), tan solo es posible volver a un desenlace de otro episodio, NO del mismo que ya se cerró porque cada escenario y desenlace es único e irreplicable por más similitudes que aparenten tener.

Antes de estas etapas existe un cúmulo de intenciones de comunicación, creencias, valores, razones, etc. que no se han concretado en decisiones tomadas. Siempre es posible invertir una intención o una creencia. Siempre se puede regresar. Por ejemplo, puedo salir de las negociaciones y entrar en la fase del Conflicto, pero siempre puedo regresar al Clímax, re-entrando en el cuarto e intentando, por ejemplo hacer una nueva oferta. Si tengo éxito, regresamos del Clímax al Acuerdo.

De hecho mientras más reversible es una decisión importante, más fortaleza debe tener su presentación para que genere el efecto deseado de persuadir ya que la lentitud deliberada es captada generalmente por las personas como una muestra o señal de indecisión. Para llevar a cabo una decisión irreversible debe jugársela durante un tiempo tal que pueda llegar al límite de tiempo de un episodio. La definición temporal de un episodio debe ser tal que a menos que sea interrumpido por una nueva información, continúa hasta que se resuelva totalmente o se genera algo irreversible.

La decisión de una esposa, que está perdiendo un juego de ajedrez, de tirar las piezas por la cabeza de su marido es un ejemplo de decisión irreversible, un episodio terminado por una decisión. Lo que pasa luego constituye un nuevo episodio. Suponga,

por otro lado, que ella solo se ha enojado. Enojarse es reversible, y el episodio continúa hasta que suceda alguna otra cosa.

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.

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 MAAN (amenaza en éste 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 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 se verá el segundo 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 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.

Tabla para la negociación del MBA ⁵

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
Escenario	Posición de Juan	Posición del Gerente	Futuro Amenazante 1	Futuro Amenazante 2

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.

La Teoría del Drama reconoce seis 6 tipos de Dilemas que un actor dado puede enfrentar a saber:

- **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. El 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 que 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.

⁵ Alyst, A N. “Drama without Tears”.

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: ⁶ Un actor enfrentando un Dilema de Posicionamiento debería reconsiderar sus valores, posiblemente encaminado hacia una

⁶ Alyst, A N. “Drama without Tears”.

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 y de esa manera desechando 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 adhieran a su posición, si ellos aceptan es posición. Esto podría lograrse haciendo ver a los otros los beneficios de adherir a dicha posición y ganándose la buena voluntad de los demás hacia dicha posición (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”)

Cierre Informativo

Nótese 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.

Material de Consulta

- 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”.