

Sierralta Ríos, Aníbal. *Negociaciones y teoría de los juegos*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009.

Por Rodrigo Amasifuen Alfaro¹ y José Rodrigo Raunelli Montoya²

En una mesa comparecen dos intereses por defender. El tiempo corre, las miradas se cruzan y empieza la negociación con un solo objetivo: llegar a un acuerdo (considerando que el desacuerdo puede ser una solución). Por ello, se buscará establecer o emplear una estrategia tendiente a obtener el mayor beneficio posible para ambas partes, considerando los objetivos, intereses y planes de cada jugador.

Las negociaciones juegan un rol importante en nuestras relaciones, sean estas personales o contractuales, y para la resolución de conflictos, por lo que es importante saber cómo funciona este procedimiento durante sus fases, y los puntos que se deben considerar para generar el mayor beneficio posible.

En este sentido, la obra de Aníbal Sierralta está dividida en tres secciones. La primera trata de las negociaciones; la segunda, de la teoría de los juegos; y la tercera, de casos para poner en práctica las lecciones que se desarrollan en las secciones anteriores.

Para el autor, las negociaciones son un arte y una técnica, dado que han sido estudiadas como un conjunto de mecanismos y procedimientos alrededor de diferentes disciplinas, y como una relación que busca convencer a la contraparte sobre nuestros objetivos e intereses.

En consecuencia, los individuos que participan en una negociación deberán considerar el espacio en el que se encuentran, el tiempo que tomará y la historia que existe con su contraparte. De esta manera, el negociador se encargará de definir las necesidades, deseos y temores (sean todos estos trascendentes y no trascendentes) que los sujetos experimentan durante la relación, para determinar las opciones que deberán considerarse a partir del objetivo que uno se ha trazado.

Ahora bien, para Sierralta las negociaciones se circunscriben a tres fases, las cuales podemos dividir de la siguiente manera:

1 Estudiante de Derecho Corporativo de la Universidad ESAN y practicante preprofesional de Martinot Abogados.

2 Estudiante de Derecho Corporativo de la Universidad ESAN y practicante preprofesional de Porto Legal.

Fase emotiva: Durante esta fase nada se compromete, dado que existe cierta emoción por ingresar a una negociación, u ofuscación sobre los intereses que se tiene para resolver un problema. Entonces, lo que las partes deberán hacer es crear un vínculo de confianza, escuchando las perspectivas de la contraparte.

Fase reflexiva: En esta etapa las partes deberán entender sus intenciones sobre lo que realmente buscan, a fin de determinar beneficios para ambos, en lugar de sacar la mayor ventaja para uno mismo, lo cual muchas veces no funciona a la hora de realizar una solución de controversias y/o un negocio.

Fase negocial: Durante esta fase hay que reconocer los intereses sobre el asunto que se está negociando, y realizar concesiones recíprocas para determinar una relación duradera en el futuro.

Por otro lado, a fin de llevar una negociación de forma satisfactoria, debemos identificar lo siguiente:

El objetivo: Es lo que los sujetos de la negociación buscan y pretenden; por ejemplo, la venta o compra de un bien, llegar a un acuerdo respecto a un asunto litigioso, entre otros. Para conseguir los objetivos, conforme al autor, es recomendable trazar límites sobre los cuales no se podrá cumplir el acuerdo; es decir, un mínimo —considerando el costo de cumplir el acuerdo— y un máximo —sobre el cual la otra parte probablemente incumplirá el acuerdo—, siendo lo recomendable establecer soluciones sobre estos límites.

La misión: Es aquello que permite al negociador establecer los pasos a seguir para el futuro y los cambios que se requerirán para determinar los acuerdos que se buscan alcanzar.

El plan: El autor lo define como un esquema detallado para cumplir los lineamientos de la misión y objetivos, por lo que es un conjunto de acciones destinadas a reconocer las tácticas y la misión de la contraparte, e identificar el punto o los puntos de convergencia.

Asimismo, Sierralta destaca la necesidad de establecer la diferencia entre estrategias, tácticas y técnicas, y resalta el rol primordial que juega el poder sobre estas herramientas de la siguiente manera:

Estrategias: Son definidas como decisiones destinadas a lograr los objetivos, considerando los riesgos que conlleva la negociación sin la implementación de tácticas extraordinarias, o sin que la parte contraria se sienta amenazada. Sierralta las clasifica en competitivas, cooperativas y de solución de problemas.

Técnicas o estilo: Son características que tiene un negociador al momento de someterse al proceso de negociación, pudiendo influir de forma positiva o negativa en el proceso.

Tácticas: Son definidas como un jugada o movimiento tendiente a generar una situación para lograr un objetivo, siempre y cuando exista previamente una estrategia, la cual presenta obstáculos que deben ser superados a través de las jugadas. Sin embargo, se debe considerar que las tácticas incitan una jugada o movimiento de la otra parte negociadora. El autor las reúne en cuatro grupos grandes: tácticas de presión, cooperativas, de agrupación y extraordinarias.

Ahora bien, el núcleo duro de la obra de Sierralta es la teoría de juegos, presentada como un conjunto de modelos matemáticos que se utilizan para estudiar las decisiones que toman los jugadores en situaciones de conflicto o cooperación, y se bifurca en dos categorías: juegos de suma cero y juegos cooperativos.

En los juegos de suma cero, los jugadores tienen intereses opuestos y la ganancia de uno se produce a expensas de la pérdida del otro, de ahí que se empobrece y enriquece a la vez; por ende, suma cero. Por otro lado, los juegos cooperativos tienen un enfoque más coadyuvante, en donde los jugadores pueden beneficiarse al entender los intereses del otro —o tratar de hacerlo— y sacar provecho de ello.

Aunado al aspecto cooperativo, se representan herramientas de la negociación, tal como la matriz de pago y el árbol de juegos. La matriz de pago es una tabla que muestra las posibles elecciones de los jugadores y los resultados correspondientes; mientras que el árbol de juegos es una representación gráfica de las diferentes elecciones que pueden tomar los jugadores y las consecuencias de esas elecciones.

Es importante señalar que el autor se refiere a la estrategia dominante y la solución de Nash, que desde un punto de vista conceptual se acerca a otras teorías de la negociación, como lo es el MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado) o BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), por sus siglas en inglés. Elementalmente, las referidas estrategias brindan al jugador un enfoque para obtener el mejor resultado para sí mismo, basado en las decisiones de su contraparte.

El autor nos da a entender que no todo el tiempo el juego de la negociación será justo ni tendrá toda información disponible para jugar, lo importante aquí es que cada persona se desenvuelva en su entorno. Por ejemplo, en una subasta, un jugador puede tener información de primera mano y, potencial-

mente, podría utilizarla para tomar las decisiones que le beneficien, lo que se conoce en el mundo del derecho (y en otros mundos también) como asimetría de información. El cómo juega cada uno su juego dependerá de las características que los jugadores presentan, en términos de conocimiento, información y capacidad de comunicación.

A medida que avanza la negociación, el jugador tiene el deber de conseguir información del otro jugador para entender sus motivaciones y predecir su comportamiento. Esta indagación puede ser perseguida con técnicas puras de negociación, como parafraseo, *mirroring*, *reframing*, entre otras.

En los capítulos finales del libro, Sierralta proporciona ejemplos concretos de cómo se pueden aplicar los conceptos de la teoría de juegos en diferentes escenarios de negociación, los cuales nos sitúan en la piel de los jugadores y nos permiten lidiar con interacciones complejas, para poner en práctica la teoría y decidir si colaborar o competir.

Asimismo, el autor teoriza un elemento esencial que pone en tela de juicio toda negociación; esto es, la información. Y al mismo de estilo del *Fear & Greed Index*, índice que mide el sentimiento del mercado con base en el miedo y la codicia, Sierralta explica cómo la información y la incertidumbre influyen en las estrategias de los jugadores, y cómo estos utilizan la teoría de juegos para la toma de decisiones.

Es así que esta obra nos inculca la importancia de la confianza en las negociaciones, y cómo esta se puede construir y mantener utilizando estrategias de cooperación y comunicación efectiva. La forma en la que negociamos está influenciada por nuestra personalidad, experiencias previas, valores y objetivos personales.

Podemos acordar y concluir que el juego de la negociación es una ciencia que involucra la capacidad de comprender, persuadir y llegar a acuerdos satisfactorios entre diferentes partes. Además, se asemeja mucho al teatro, puesto que existen factores variables en cada presentación que impulsan a los actores a concluir de formas distintas. Por ello, suscribimos las palabras del autor, cuando confiesa que la negociación es una creación artística y, como toda obra de arte, es irrepetible.