Conflicte, negociació i comportament estratègic

Alfred Font Barrot

P05/03067/00417
Introducció

En aquest primer mòdul abordarem la noció de conflicte com a cosa inherent a la vida en societat, examinarem l’abast dels mecanismes socials de regulació del conflicte, singularment les lleis i el mercat, i identifiquem quines són les situacions que inclouen alhora conflicte d’interessos i possibilitats de cooperació i que poden ser gestionades amb èxit mitjançant un recurs intel·ligent anomenat negociació.

Descobrirem que darrere de cada situació de negociació hi ha una situació estratègica, ja que els agents de la negociació depenen els uns dels altres per a obtenir el que volen. Per aquesta raó, abordarem les situacions negocials com a situacions d’interdependència, en què coexisteixen i es barregen el conflicte i la cooperació, i detectarem les conseqüències que es deriven d’aquest fenomen pel que fa al comportament, les expectatives i les decisions dels negociadors.

Atès que els problemes estratègics, com veurem més endavant, requereixen respostes estratègiques, el punt de vista d’aquest mòdul (i el de tota l’assignatura) és també estratègic, i per a prendre un primer contacte amb l’anàlisi negocial utilitzarem algunes idees bàsiques de la ciència que estudia el comportament estratègic: la teoria de jocs.
**Objectius**

1. Comprendre l’estructura estratègica de les situacions negocials.

2. Reconèixer quan es dóna una situació negocial encara que no porti aquest nom o es negui.

3. Entendre com es configura aquesta estructura estratègica, què significa interdependència, per a què utilitzem la noció de joc i quines són les relacions entre conflicte i cooperació.

4. Examinar i anticipar les regles bàsiques del comportament estratègic.

5. Analitzar la tensió entre els moviments de reclamació i de creació de valor.
1. Conflicte

Conflicte és una paraula que utilitzem en múltiples sentits i que designa coses molt diferents entre elles: des de guerres apocalíptiques fins a disputes domèstiques, des de l’elecció d’un lloc de vacances fins a la distribució dels recursos hidrològics d’un país, des dels problemes que es deriven de la multiculturalitat fins a l’ordre inestable de la cua del pa. La teoria del conflicte contemporània s’esforça per establir una noció unívoca i completa de l’objecte de la seva anàlisi. Però precisament per la multiplicitat de sentits de la paraula conflicte –i també per la varietat de situacions de conflicte que es donen en la realitat–, la reconstrucció de la noció acaba essent forçosament molt genèrica i abstracta. Tanmateix, en termes generals, la majoria dels especialistes estan d’acord que:

El conflicte es produeix quan els objectius pretosos per persones o grups resulten (o són percebuts com a) incompatibles (de manera total o parcial) amb els objectius que al seu torn pretenen altres persones o grups.

Com veurem més endavant, a l'efecte de gestió del conflicte és potser més important la percepció que les persones tenen del conflicte que el mateix conflicte en la realitat. Com la gent veu un problema, aquest és el problema. Per això és pertinent combinar realitat i percepció per obtenir l’àrea completa sobre la qual opera el conflicte.

De les quatre combinacions que expressa la matriu (Thompson i Hrebec, 1996), només n’hi ha una, l’absència de conflicte, que no necessita algun tipus d’administració del conflicte.

Referència bibliogràfica
1.1. Recursos escassos

Les condicions perquè es produeixi el conflicte entre objectius o interessos són potencialment presents en totes les situacions de la vida social, atesa l’escassetat dels recursos disponibles i la presència d’una demanda insaciable per a apropiar-se d’aquests de manera individual i independent.

L’escassetat relativa de recursos determina la impossibilitat de satisfer tots els objectius de totes les persones en tota la seva extensió.

Es tracta d’un problema que ha preocupat la humanitat molt abans de la moderna teoria del conflicte.

Com s’assignen o com s’haurien d’assignar aquests recursos escassos susceptibles d’usos alternatius i enfrontats a demandes il·limitades, i per tant incompatibles, és precisament l’objecte d’estudi de la ciència econòmica, de les teories de la justícia i, més àmpliament, de la filosofia política.

1.2. El contracte social: les lleis

Si no hi hagués mecanismes socials de regulació i ajust entre l’escassetat dels recursos i la demanda d’aquests, la hobbesiana guerra de tots contra tots reobraria el seu protagonisme, la generació i distribució de nous recursos deixaria de ser possible i la vida en aquest estat de naturalesa seria, en definitiva, miserable i curta, molt pitjor per a tots que la vida que podríem assolir en un entorn social regulat.

Thomas Hobbes...

... proposa en el seu Leviathan (1651) aquesta idea del contracte social: per a sortir de l’estat de naturalesa ens convé a tots cedir una part de la nostra llibertat d’acció en favor d’una autoritat central, a canvi que aquesta autoritat ens protegeixi al seu torn de les agressions dels altres.

Aquesta seria la funció –i la justificació– del dret. El sistema jurídic, en establir les prohibicions, imposar obligacions i atorgar facultats, és un regulador institucionalitzat de conflictes potencials entre objectius incompatibles.

Les lleis garanteixen precisament –o haurien de garantir, des d’un punt de vista liberal– que podrem desplegar la nostra autonomia personal sense altres límits que l’autonomia dels altres. Les normes legals, amb millor o pitjor fortuna, estableixen aquests límits laterals a l’autonomia individual antici- pant-se als conflictes –o simplement a les descoordinacions– que previsiblement es produirien si no existís la regulació.

Exemple

Tu pots conduir un automòbil per la via pública –ens diu figuradament la llei–, però ho has de fer de manera que els altres puguin conduir també els seus vehicles alhora per la mateixa via pública. Així doncs, circularàs per la dreta, guardaràs la fila, avançaràs per l’esquerra quan això sigui possible, cediràs el pas als que vinguin per la teva dreta, etc. Tindrás davant dels semàforos en vermell, respectaràs limitacions de velocitat, maniobra-ràs d’una manera determinada...
Però les lleis no ho poden preveure tot, ni tampoc semblaria desitjable que ho fos-
sin. Per aquesta raó, més enllà del nucli dur de les normes imperatives, tots els sis-
temes jurídics moderns intenten enquadrar eficaçment un marc segur en el qual
es pugui desplegar l’autonomia de la voluntat. En aquest àmbit, la llei exerceix
una funció d’assegurament d’expectatives: garanteix el compliment dels pactes
subscrits lliurement a fi de protegir-nos de l’explotació d’aquells que, aprofitant-se
de la cooperació dels altres, no contribueixin al seu torn amb la seva.

En termes generals, el sistema jurídic assegura (o hauria d’assegurar) el
funcionament de l’hipotètic contracte social, fent clarament més costós
–mitjançant els incentius positius o negatius adequats– incomplir els
seus pactes que respectar-los.

1.3. El mercat

Probablement l’àmbit regulat d’assignació de recursos més important des del
punt de vista col·lectiu és el mercat.

Anomenem mercat grups de compradors i venedors de béns, actius o
serveis (i també l’espai real o virtual en què es troben). Els compradors
en el seu conjunt determinen la demanda d’un producte, mentre que
els venedors en el seu conjunt en determinen l’oferta.

En l’economia de mercat, el mecanisme dels preus és el que organitza la pro-
ducció i assignació dels béns i serveis. El preu de les coses que són al mercat
regula i limita dràsticament les nostres aspiracions a maximitzar l’apropiació
dels recursos escassos.

En aquest sentit, el mercat de competència perfecta –o almenys les
aproximacions que la realitat ofereix d’aquest model teòric– seria el prin-
cipal administrador dels conflictes derivats de l’escassetat de recursos.

Propietats del mercat de competència perfecta

• Gran nombre de venedors i compradors: aquest és el motiu pel qual les empreses són
preu acceptants i les accions d’un individu no tenen influència sobre el preu del mercat.

• Producte homogeni: cada empresa ofereix un producte idèntic i, per tant, els consu-
midors decidiran les seves compos uníquament en funció del preu.

• Llibertat d’entrada i sortida d’empreses: no existeixen barreres d’entrada o sortida de
la indústria; hi ha perfecta mobilitat de recursos.

• Informació perfecta: cada venedor i cada comprador estan en situació d’adoptar deci-
sions de venda i compra amb informació completa.

• Preu de mercat: és determinat per la intersecció entre la corba de demanda del mercat
i la corba d’oferta del mercat.
Sens dubte, des del punt de vista polític, el saldo net de conflictes absorbits o creats pel mecanisme dels preus només serà socialment positiu (és a dir, més conflictes evitats que generats) si el mercat ocupa un espai que al seu torn estigui delimitat per polítiques d’equitat, eficiència i provisió de béns públics definides mitjançant procediments democràtics, però feta aquesta excepció capital, la taxa d’intercanvi ens facilita moltíssim la vida i ens evita una lluita diària per la supervivència, o almenys multitud de discussions.

Ara bé, els mercats reals –les característiques dels quals no coincideixen necessàriament amb les del model teòric del mercat de competència perfecta– tenen les limitacions inherents al seu funcionament.

**Exemple**

No hi ha un mercat de llicències paternes al qual els adolescents puguin acudir per adquirir un permís per a tornar tard a casa el dissabte a la nit, o potser –a preu més alt– per a tornar-hi dos dies més tard. Quantes baralles s’evitarien si existís aquest mercat (en què el mitjà de pagament no haurien de ser necessàriament els diners; es podria fer servir algun tipus de bo obtingut en treball comunitari).

---

**Problemes estructurals de l’economia de mercat**

L’economia de mercat té també els seus propis problemes estructurals. Els economistes assenyalen bàsicament els següents:

- Les externalitats (costos o beneficis derivats d’una activitat que no són imputats a l’agent que els origina),
- Els monopolis (un sol vendidor d’un bé o servei distorsiona el mercat),
- L’assignació de rendes derivada del lliure intercanvi (que pot ser socialment inacceptable).

Les diverses formes d’intervenció de l’estat en l’economia estarien justificades per aquestes i altres disfuncions.
2. Negociació

Tot i suposar hipotèticament que la combinació dels mercats reals i els sistemes jurídics reals resolguin els conflictes socials bàsics a un cost acceptable, molts conflictes possibles continuarien quedant fora de l’àmbit d’actuació d’ambdós instruments de regulació i ajust.

En termes generals, aquí inclouríem tots els que se susciten entre pretensions sobre qüestions o objectes que no tenen preu –o bé que, encara que en tinguin, no són en un mercat de competència perfecta– i que, a més, o bé no estan específicament regulats per la llei (per exemple, quin canal de televisió veurem després de sopar si som dos, tenim preferències contraposades i només hi ha un televíisor), o bé –encara que estiguin regulats en tot o en part– les lleis no se’ls poden aplicar coercitivament a falta d’una autoritat amb poder sancionador eficaç (per exemple, majoria dels conflictes internacionals o interètics), o bé es donen entre alternatives que la llei permet per igual (per exemple, quin percentatge de drets sobre les vendes ens haurà de pagar l’editor d’aquest curs si el seu nivell d’aspiracions és entorn del 10% sobre el preu de cada exemplar i el nostre, entorn del 50%).

Trobar els mitjans i els procediments per a prevenir, gestionar i resoldre de manera pacífica i eficient els conflictes potencials entre objectius absoluts o relativament incompatibles no dirimits directament pel mercat real o per les lleis (o fer-ho amb menys cost), és una qüestió que afecta directament la vida social en general i la nostra pròpia vida personal i professional en particular.

La negociació és un procediment específic que pot gestionar, sota determinades condicions, una part important de les situacions conflictives (o potencialment conflictives) que el mercat real o les lleis no resolen (o sí que ho fan, però amb més cost o de manera no eficient).

La negociació és una estratègia voluntària d’adaptació i d’equilibri, un recurs intel·ligent que es pot utilitzar amb millors resultats i menys costos que altres procediments (sempre que es donin les condicions d’aplicació necessàries) per a repartir o assignar recursos, integrar eficientment interessos i preferències relativament divergents entre ells, dirimir el conflicte de manera cooperativa i crear valor net a partir de les posicions iniciales.

Perquè el recurs negocial tingui sentit, l’acord al qual puguin arribar els negociadors ha de produir més valor net per a cada un d’ells que qualsevol altra alternativa unilateral (és a dir, no negocial) que estigui al seu abast de manera independent.
Si no fos així, si els agents poguessin obtenir més valor net (o utilitat) per ells mateixos, de manera independent, no haurien d’estar negociant, haurien d’acudir directament a la seva alternativa. Aquesta utilitat, entesa com la mesura de l’avantatge o la satisfacció personal, és subjectiva perquè cada un pot avaluar de forma diferent, i fins i tot oposada, els costos i els beneficis. La utilitat de cadascú depèn, entre altres coses, de la seva informació, de les seves preferències personals, de les seves creences, de les seves necessitats, de la seva aversió al risc, de les seves expectatives, de les seves restriccions, etc. Però a efectes negocials, el que és rellevant és l’estimació de si és possible incrementar aquesta utilitat personal mitjançant una decisió conjunta obtinguda cooperativament, és a dir:

En un primer moment cal determinar si els negociadors són interdependents entre ells.

### 2.1. Interdependència estratègica

Com es detecta la interdependència?

En les situacions d’interdependència estratègica, el nostre millor resultat no depèn únicament de les nostres decisions o eleccions, sinó també de les decisions o eleccions que adopti una altra persona (o grup) que també persegueix un objectiu propi i que al seu torn depèn de nosaltres per a obtenir-lo.

Si no hi hagués interdependència, és a dir, si un o tots dos no depenguessin de l’altra per a obtenir el seu millor resultat, no tindria sentit posar-se a negociar, ja que de tota manera no podríem obtenir de l’altra el que volem.

La condició necessària perquè una situació pugui ser gestionada mitjançant la negociació és que hi hagi interdependència.

Però si bé totes les situacions negocials són interdependents, no totes les situacions interdependents són negocials. Per tal d’identificar-ne unes i altres amb més precisió, utilitzarem la classificació que proposa Schelling (1980), que per primera vegada va formular de manera integrada tres tipus de situacions d’interdependència estratègica (o de jocs).
2.1.1. Situacions interdependents (o jocs) de pur conflicte

Es tracta de situacions d’interdependència estratègica en què els interessos de les persones que interactuen estan en estricta oposició, de manera que el que un guanya l’altre ho perd necessàriament (o viceversa).

Per a facilitar la visualització de les situacions de pur conflicte, utilitzarem tres matrius de joc que mostren les opcions dels jugadors i les possibles combinacions de resultats:

**Matriu núm. 1. Joc de pur conflicte**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Jugador 1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>A</strong></td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>B</strong></td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Com podem observar en la matriu núm. 1, el premi que un guanya (5) el paga l’altre (–5). És un joc de suma zero, és a dir, que el que un guanya l’altre ho perd necessàriament (o viceversa) i el saldo final és sempre invariable (per això, aquest tipus de joc s’anomena també de suma constant). Mai no poden guanyar o perdre ambdós jugadors alhora.

Es tracta d’un joc de pur conflicte en què les respectives preferències dels jugadors són perfectament i inversament correlatives. L’estructura dels jocs de pur conflicte exclou necessàriament la cooperació.

**Exemple**

El desembarcament de les tropes aliades a les platges de Normandia el 1944 i la resistència de les tropes alemanyes situades a terra determinava, com la majoria de confrontacions militars, una situació interdependent de pur conflicte. Era interdependent perquè el millor resultat de cada bàndol no depenia únicament de les seves pròpies accions, sinó també de les que adoptés l’altre bàndol. I era de pur conflicte perquè els aliats volien desembarcar i els alemanys els ho volien impedir, els aliats volien avançar en territori francès i els alemanys volien conservar el control del territori francès. El que un guanyava l’altre ho perdia. No hi havia, lògicament, cap possibilitat de col·laboració entre ells. Amb menys dramatisme, els escacs, el futbol, les oposicions a places de l’Administració o les eleccions legislatives són també situacions interdependents de pur conflicte: les peces, els punts, les places o els escons que un guanya un altre els perd.
Des del punt de vista del comportament estratègic, gestionar les situacions de pur conflicte implica seguir un curs d’acció a prova d’anticipació deductiva per part de l’adversari.

Per tant, si les parts enfrontades es poden comunicar, intentaran enganyar-se respecte dels moviments i tàctiques que desplegaran. És a dir, la comunicació entre les parts estarà necessàriament manipulada.

**Exemple**

De fet, sembla que va passar una cosa així en l’administració de la informació sobre el punt de desembarcament en l’exemple de la Segona Guerra Mundial. Els aliats haurien fet arribar als alemanys la notícia certa que desembarcarien a Normandia, però de manera que els alemanys creguessin que era una notícia falsa, destinada a fer-los treure la guarnició de Calais, l’altra possibilitat de desembarcament. D’aquesta manera, els aliats haurien aconseguit que els alemanys els esperessin a Calais i no pas a Normandia.

**2.1.2. Situacions interdependents (o jocs) de pura cooperació o coordinació**

Es tracta de situacions d’interdependència estratègica en què els interessos dels implicats en l’estructura són totalment coincidents, de manera que ambdós guanyen o perden conjuntament.

Vegem la formalització d’aquesta situació en forma de matriu de joc:

**Matriu núm. 2. Joc de pura cooperació**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Jugador 1</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jugador 2</td>
<td>A</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>A</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>0</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Com podem observar en la matriu núm. 2, ambdós jugadors guanyen o perdien conjuntament tot el valor. No es tracta, per tant, d’un joc de suma zero, en què un guanya necessàriament a costa de l’altra, sinó d’un **joc de suma no zero** (o suma no constant), en què ambdós poden guanyar o perdre alhora i en què el saldo final conjunt pot ser 10 o pot ser 0.
Aquesta vegada les respectives preferències individuals dels jugadors són perfectament i positivament correlatives, és a dir, que en tenir idèntiques preferències respecte del resultat, tots dos les ordenen exactament igual en les seves respectives escales separades. Aquest tipus de joc rep el nom de joc de pura cooperació.

Ambsdós jugadors tenen el mateix incentiu a coordinar-se per cooperar, ja que en guanyar o perdre conjuntament no hi ha entre ells, per definició, cap factor de conflicte.

Exemple

Són molt coneguts els exemples posats per Schelling (1980): dos cotxes que intenten evitar una col·lisió, dues persones que ballen juntes una música que no coneixen, els membres d’una força militar escampada que s’han de reagrupar, el públic d’un concert que està aplaudint i que en un cert moment ha de coincidir en la decisió d’intensificar els aplaudiments per demanar un bis o bé deixar d’aplaudir. Afigem el de dues persones que han anat jutes a uns grans magatzems i s’han perdut de vista i volen retrobar-se, o el d’una parella que ha de trobar les claus per a “fer el pas seguient”.

Si els jugadors poden comunicar-se (verbalment o per altres mitjans), haurien d’adoptar immediatament una regla de decisió que servís a l’interés comú. Si els jugadors no poden comunicar-se, han de trobar la manera de coordinar-se tàcitament mitjançant un raonament interpredictiu que els porti a la coincidència de decisions desitjada. Pensar el que l’altre pensarà que pensarem si tots dos sabem que estem mirant de trobar un criteri comú de convergència a què remetre’ns. Trobar la clau de coordinació menys ambigua, basada per exemple en el raonament més senzill i menys susceptible de confusió.

El comportament estratègic adequat a les situacions de pura cooperació és el de remetre’s a una clau coordinativa interpredictiva, és a dir, cada un prediu correctament el curs d’acció de l’altre i tria la seva millor resposta a aquest curs d’acció. Si hi ha possibilitat de comunicació, aquesta hauria de ser sincera, i si és eficaç, resol el joc.

2.1.3. Situacions interdependents (o jocs) mixtes de conflicte i cooperació

Es tracta de situacions d’interdependència estratègica en què els interessos dels implicats en l’estructura són en part coincidents i en part conflictius, de manera que tots dos tenen un incentiu a cooperar per arribar a una decisió conjunta (sense la qual tots dos hi perden), però tots dos tenen alhora un incentiu a competir perquè aquesta decisió conjunta sigui la més favorable als seus interessos individuals respectius.
En aquest cas, les respectives ordenacions de preferències són imperfectament correlatives. En la mesura que els agents interdependents valorin més el resultat que podrien obtenir mitjançant una decisió conjunta que allò que podrien aconseguir unilateralment pel seu compte, tindran un incentiu a cooperar per arribar a un acord.

Vegem també la formalització d’aquesta situació en forma de matriu de joc:

![Matriu núm. 3. Joc mixt de conflicte i cooperació](image)

Com podem observar en la matriu núm. 3, ambdós jugadors guanyen o perdien conjuntament (com ja passava en el joc representat per la matriu núm. 2), però aquesta vegada les recompenses respectives són diferents en cada una de les dues opcions guanyadores del joc (triar ambdós A o triar ambdós B).

Els dos jugadors tenen un clar incentiu a coordinar-se per adoptar la mateixa elecció (sigui A o B), però al mateix temps els seus interessos respectius estan en conflicte, ja que segons l’opció conjunta triada, un obté un benefici més gran i l’altre menys gran, i viceversa. Però si no es coordinen i cada un adopta la seva elecció preferida, perden els dos.

Es tracta d’un joc de suma no zero amb imperfecta correlació de preferències entre els jugadors. Per aquesta raó, aquest joc rep el nom de joc mixt de conflicte i cooperació.

**Exemple**

Dos amics volen anar junts al cinema, però discrepen en l’elecció de la pel·lícula; els membres d’una parella volen fer un viatge junts, però tenen diferents preferències quant a la destinació; una persona vol vendre un cotxe usat a una altra persona, que el vol comprar, però ambdós tenen expectatives diferents quant al preu de la transacció; dos països s’estimarien més resoldre pacíficament un conflicte territorial, però discrepen sobre l’extensió de la part d’aquest territori que els correspon a cada un; un propietari i un llogater discuteixen sobre l’import de la renovació d’un contracte de lloguer; dues persones que es divorciencen intenten arribar a un acord extrajudicial per evitar un judici, però s’han de posar d’acord sobre un repartiment de propietats, etc.
En els jocs mixtos, només una decisió conjunta adoptada cooperativa-
ment permet assegurar l’obtenció de beneficis, però el conflicte d’interes-
sos determinat per l’estructura de recompenses introdueix un factor de
competitivitat que interfereix en el procés de coordinació, fins al punt
que si aquest conflicte no es dirimeix d’alguna manera mitjançant al-
gun procediment d’ajust, la cooperació i, en definitiva, el resultat posi-
tiu es poden veure clarament en perill.

Com Shelling (1980) observa agudament, el comportament estratègic consis-
tent en les situacions mixtes és l’oposat al comportament estratègic en les si-
tuacions de pur conflicte, en què era fonamental que la mateixa estratègia no
quedés en descobert.

En els jocs mixtos obté avantatge estratègic qui és capaç d’adoptar una
regla de decisió que l’altra part doni per segura, és a dir, establir per a un
mateix i comunicar convincentment a l’altre jugador una forma d’ac-
tuació que deixa a l’altre un simple problema de maximització, la solució
del qual per a ell és l’òptima per a nosaltres. La comunicació és estratègica
i ha de ser gestionada com a tal.

Exemple

Sens dubte, aquesta regla de comportament estratègic requereix una explicació més àm-
plia i una anàlisi més matizada que, de tota manera, haurem de fer en abordar les estra-
tègies negocials. Però quant al seu funcionament bàsic, n’hi ha prou amb un exemple
que tots podrem reconèixer: decidir quina pel·lícula anem a veure quan les nostres pre-
ferències no són coincidents és una situació mixta que resol al seu favor el primer que
deixa un missatge al contestador de l’altre dient: “Entro en una reunió i he de descon-
nectar el mòbil, quedem, doncs, a les 21.00 h a la porta del cinema A” (exemple en què
A és la primera preferència de qui deixa el missatge). És a dir, si una part és capaç de fixar
convinentment quina serà en tot cas la seva decisió, l’altra part s’hi ha de sotmetre.

2.2. Les situacions negocials

Tant les situacions de pur conflicte com les de pura cooperació són si-
tuacions límit que, com ja hem avançat, exclouen pròpiament la nego-
ciació, llevat que es canviï el model del joc.

En el primer cas –el pur conflicte–, perquè tot és conflicte i no hi ha cap marge
ni incentiu per a la cooperació. Cada adversari intentarà prendre decisions a
prova d’anticipació deductiva per l’altra part i la comunicació estarà necessà-
riament manipulada. En el segon cas –la pura cooperació–, perquè no hi ha
cap conflicte, l’únic incentiu és cooperatiu i els agents simplement han de tro-
bar una clau de coordinació eficaç.
En canvi, l’àmplia zona intermèdia entre el pur conflicte i la pura cooperació (és a dir, les situacions mixtes) és l’àmbit específic del recurs negocial.

Quan en una situació d’interdependència estratègica es dona alhora conflicte d’interessos i beneficis potencials derivats d’una decisió conjunta obtinguda cooperativament, estem davant d’una situació susceptible de ser resolta negocialment.

Ja sabem que el conflicte d’interessos es pot resoldre negocialment si, i només si, les dues (o les múltiples) parts interdependents estimen que poden obtenir, mitjançant un acord, un resultat que valorin més que qualsevol altre resultat que poguessin obtenir pel seu compte sense necessitat d’assolir un acord. Al contrari, si la situació és interdependent però no hi ha conflicte a dirimir (perquè la situació és de pura cooperació) o no hi ha beneficis potencials derivats de la cooperació (perquè la situació és de pur conflicte), la negociació queda teòricament exclosa.

L’oposició d’interessos no és radical, perquè ambdós prefereixen l’acord al desacord, tot i que cadascú s’estimi més un acord que li resulti més favorable. Els interessos enfrontats són divergents (és a dir, ni convergents ni estrictament oposats) i poden trobar una taxa d’intercanvi o punt d’equilibri si es desplega el procediment adequat per a això. El resultat d’aquest procediment s’expressa mitjançant l’acord negociat, instrument específic elaborat a mida que fa compatible, en major o menor proporció, la satisfacció simultània d’aquells objectius divergents.

Assenyalen de seguida algunes qüestions de caràcter pràctic. La classificació de situacions d’interdependència estratègica (o jocs) que acabem d’exposar és una abstracció modèlica a efectes d’anàlisi. Però, òbviament, en la realitat les situacions d’interdependència no s’adapten necessàriament d’una manera inequívoca a algun dels tres models que acabem d’anàlitzar. Un no pot diagnosticar fàcilment una situació de la vida real com de pur conflicte, de pura cooperació o mixta.
En molts casos, les situacions de la vida real adopten l’estructura del pur conflicte, de la pura cooperació o l’estructura mixta només en funció de com les perceben els seus protagonistes o de com les gestionen.

Exemple

Pensem en dos països permanentment enfrontats en una guerra que cap dels dos no pot guanyar ni perdre del tot. Els creuen que estan en una situació de pur conflicte i com a tal la gestionen a sang i foc. Però probablement estan en una situació de negociació, encara que siguin incapços de gestionar-la com a tal sense la intervenció de tercers.

2.3. La gestió negocial del conflicte

Com adverteix Raiffa (1982), la majoria de les situacions de conflicte en què ens trobem en la nostra vida personal i col·lectiva no són situacions de pur conflicte. És a dir, no es tracta d’estructures en què tot el que un guanyi l’altre necessàriament ho hagi de perdre o viceversa. El problema és que nosaltres tendim a actuar com si fos així.

Aquest fenomen és particularment visible en la nostra reacció davant de qualsevol conflicte que ens afecti directament o indirectament. De seguida percebem la situació com de pur conflicte, sense potencial cooperatiu de cap mena, i si l’abordem irreflexivament com a tal, segons les regles dels jocs de pur conflicte, aconseguim un resultat de veritable conflicte total que il·lustra l’efecte de la profecia autocomplerta. Probablement, aquesta tendència general detectada per Raiffa és la causa que moltes possibles negociacions potencialment productives no arribin ni tan sols a iniciar-se, i també que moltes altres negociacions fracassin, perquè es frustren abans de la consecució d’un acord o perquè acaben en acords pobres (en el sentit d’ineficients, és a dir, pitjors per a tots que altres acords possibles) que deixen molt de valor sobre la taula.

Però com ja hem apuntat, una mateixa situació, segons els criteris de rellevància o les percepcions de cadascú, segons el marc d’anàlisi que s’adopti, segons els procediments que se segueixin, i fins i tot segons la voluntat dels que hi prenguin decisions, pot ser qualificada de pur conflicte, mixta o fins i tot de pura cooperació. De fet, en l’àmbit del conflicte d’interessos, un simple canvi del punt de vista a partir del qual abordem o plantegem la situació –un zoom que s’apropa o s’allunya– pot convertir el que d’entrada semblava un pur conflicte en una barreja negociable de conflicte i cooperació.

Un bon negociador (sia negociador directe o mediador) pot desplaçar en ocasions el joc del pur conflicte fins a la pura coordinació i, simètricament, algú amb poques habilitats en gestió del conflicte és capaç de convertir situacions que substancialment són de pura coordinació en autèntics camps de batalla.
En tot cas:

La negociació únicament pot ser desplegada amb sentit i utilitat si la situació es planteja i gestiona com a mixta de conflicte i cooperació.
3. Comportament estratègic

Per què negociem?

Negociem amb una altra persona (o amb més d'una persona) per inten-
tar obtenir una cosa que no podem aconseguir pel nostre compte.

Més precisament, negociem per obtenir una cosa millor (una cosa que valorem
més, que ens proporciona més utilitat) del que podríem aconseguir sense ne-
goiciar. Ja sabem que si no fos per a obtenir alguna cosa millor, no negociariem.
Ningú no negocia (o ningú no hauria de negociar) si el millor acord que pot
assolir mitjançant la negociació és pitjor que la seva millor alternativa uni-
lateral (és a dir, pitjor que allò que podria obtenir pel seu compte sense ne-
cessitat de negociar amb un altre).

Per què negociem amb aquesta persona i no amb una altra?

Negociem amb aquesta altra persona en concret perquè d'ella depèn
precisament que puguem obtenir aquest resultat que perseguim.

Per què aquesta persona en concret està negociant amb nosaltres?

Aquesta altra persona en concret està negociant amb nosaltres perquè
té també uns objectius pròpis i depèn de nosaltres per a aconseguir-los.

Si no fos així, l’altre negociador no estaria negociant (o no hauria d’estar ne-
goiciant) amb nosaltres.

Aquesta interdependència, que inclou alhora conflicte d’interessos i
possibilitats de cooperació, permet que la negociació tingui sentit, però
també la condiciona en enquadrar-la en un entorn estratègic.

El resultat de la negociació i el comportament dels negociadors durant tot el
procés es veurà necessàriament afectat per aquest context estratègic. Ja sabem
que el millor resultat, per definició, depèn per a cada un de les decisions que
adopti l’altre. Però també hi ha una altra interdependència:

A l’hora d’adoptar unes decisions o unes altres, el comportament dels
negociadors està afectat per una interdependència d’expectatives pròpia de
l’entorn estratègic en què es produeix.
Efectivament, una vegada ens trobem operant en un marc d’interdependència estratègica –o almenys des que prenem consciència que estem en aquesta situació–, les decisions que uns i altres adoptem i els moviments que despleguem ja no són ingènus (o no ho haurien de ser), sinó més pròpiament estratègics, és a dir, són decisions i moviments que s’adopten i despleguen en funció dels efectes que produiran en els altres.

Les decisions que adopten els negociadors són interactives, és a dir, estan destinades a afectar les expectatives dels seus adversaris per induir-los a adoptar, al seu torn, les decisions que convenen als interessos de la contrapart.

**Rutines del comportament negocial**

Des de l’expressió més tosca, “el meu preu és aquest, o ho prens o ho deixes”, a la més sofisticada, “crec sincerament que ningú no et podria proposar millors condicions, signa abans que em desautoritzin”, els negociadors estan constantment mirant de convèncer l’altre que ha d’acceptar una proposta determinada perquè no hi haurà en cap cas una oferta millor. El comportament negocial bàsic inclou sempre aquestes rutines d’“això et doldrà a tu més que no pas a mi”, “jo no tinc pressa”, “jo tinc alternatives molt millors”, “dec estar boig per a oferir-te tant”, “aquest és un producte financer amb què el banc perd diners, l’ofereixo a vostè perquè és un bon client, però el termini s’acaba demà”. Molt poques vegades aquestes afirmacions tenen alguna cosa a veure amb la realitat i, de fet, són desmentides sense rubor pel següent moviment del mateix negociador que les ha fet servir, però mostren una manera elemental i bàsica d’intentar afectar les expectatives dels altres perquè adoptin a continuació la decisió que ens convé.

En la mesura que cada negociador desplega aquest conjunt de decisions, està desplegant de fet una estratègia, dins d’un procés interactiu –el procés negocial– que també és estratègic.

Per això, per a una comprensió completa del fenomen negocial, hem d’abordar l’anàlisi des d’un punt de vista estratègic i prendre consciència que la negociació, com a pla d’acció en un entorn interdependent, és per si mateixa una estratègia.

Les estratègies negocials acostumen a associar-se amb habilitats de comunicació i persuasió, i sovint són abordades des d’un punt de vista psicològic. Sens dubte, aquesta aproximació és important i, en molts moments del procés negocial, aquestes habilitats són decisives. Però el punt de vista estratègic que adoptem inclou l’anàlisi del conjunt de l’estructura negocial, que és molt més àmplia que el de les habilitats comunicacionals i que comprèn factors estratègics que poden predeterminar el resultat.

En aquest context, pensem que l’art de negociar, més que no pas en una habilitat purament psicològica, pot residir en la capacitat d’enfrontar-nos analíticament a les situacions de negociació, és a dir, de comprendre, adoptant un punt de vista estratègic, quines són les forces que operen significativament en
un àmbit determinat i, a partir d’aquest diagnòstic, donar la resposta adequada en funció de l’objectiu que perseguim.

**Exemple d’anàlisi estratègica molt lligada a la vida universitària**

És molt habitual que els estudiants plantegin d’improvis a un professor la necessitat imperiosa de canvis en els horaris de classe o en les dates d’exàmens. El professor, que no vol semblar autoritari ni dir el que realment pensa, és a dir, que els horaris de classe i les dates d’exàmens estan fixats amb molta antelació i tots els coneixen abans de matricular-se, que té tota l’agenda (el professor, naturalment) ja organitzada en funció d’aquests horaris i que, per tant, no té la més mínima intenció de canviar absolutament res, es pot veure atraapat en un infernal intent de quadrar en viu i en directe horaris i dates amb cent alumnes esverats que semblen tenir preferències incompatibles entre ells. Després d’aquest intent extenuant i fallit d’aconseguir tothom, les coses estaran com al principi, la qüestió continuarà oberta i sense resoldre i, a més, s’haurà perdut ja la possibilitat d’explicar una part del programa. Però si el professor és un bon estrateg actuarà estratègicament: anunciarà que “naturalment, estic disposat a satisfer totes les demandes” i pregarà al delegat de curs que vagi a parlar amb ell al final de la classe. “Mira –li dirà–, jo sóc aquí per a ajudar-vos en tot. M’adaptaré als horaris i a les dates que més us convinguin. Parla amb els teus companys perquè et duguin el que volen. La setmana que ve m’ho dius i canviem el que calgui. Només et poso una condició: que tots hi estiguin d’acord; no pot ser de cap altra manera, com comprendràs, perquè si a algú no li anés bé el nou horari podriem tenir fins i tot algun problema legal i alguna impugnació.” Ara és el pobre delegat qui passarà una setmana infernal. Li hem traspassat uns costos de coordinació ingestionables, li hem imposat un patró de justícia aparent tan impossible de rebutjar com d’acomplir i, en definitiva, li hem donat un incentiu a deixar les coses com estan, que és justament el que nosaltres volem, i a més sense el cost propi d’haver de quedar com a autoritaris i insensibles. Indefectiblement, uns dies després el delegat ens comunicarà que “ben pensat, i després de diverses assemblees tumultuàries, millor deixar els horaris com estaven, moltes gràcies”.

**3.1. Estratègia**

*Estratègia* és una paraula amb mala premsa. La seva etimologia, ‘conduir l’exèrcit’, i la seva proximitat amb *estratagem* resulten una mica inquietants. També són a manipulació, a càlcul oportunistes, a trucs més o menys brutis. I l’abús de la paraula *estratègia* aplicada a tot tipus d’accions que abans coneixíem amb altres noms ha acabat per impacientar-nos. Tanmateix, la noció d’estratègia és relativament innòcua.
Ara bé, no tot pla d’acció per a obtenir alguna cosa és pròpiament una estratègia. De fet, si les variables de les quals depèn obtenir el que desitgem estan sota el nostre control, no és necessari elaborar una estratègia o, si més no, no tindria gaire sentit atribuir aquest nom al conjunt de les decisions que adoptem per tal assolir el nostre objectiu.

**Exemple**

Si estic sol a casa i vull preparar-me un cafè, hauria de poder fer-ho sense dificultats. La situació està totalment sota el meu control, llevat d’una bestesa insuperable. Si el que vull és dedicar les meves vacances a la navegació de vela, el meu pla d’acció haurà de tenir en compte una variable externa que no depèn de mi: la climatologia. Tanmateix, encara que la climatologia no està sota el meu control directe, si que ho està el fet d’adoptar una decisió intel·ligent –una estació de l’any, un lloc– que em proporcioni una alta probabilitat de molts dies navegables. Tot i això, el meu pla d’acció s’enfronta ja a alguna incertesa i ha d’incloure algun càlcul de probabilitats. En aquest sentit, ja comença a ser una estratègia, encara que mantinc autònomament el control d’unes eleccions que adopto en funció de la probabilitat dels resultats. Però si la meva parella, amb qui viu, passar aquestes vacances, s’estima més el senderisme d’alta muntanya que la navegació de vela, en aquest sentit ja comença a ser una estratègia, encara que mantinc autònomament el control d’unes eleccions que adopto en funció de la probabilitat dels resultats. Però si la meva parella, amb qui viu, passar aquestes vacances, s’estima més el senderisme d’alta muntanya que la navegació de vela, eventualment, les seves “no-ganes” de navegar i les meves “no-ganes” de caminar i les respectives intensitats de l’interès de cada un en la continuïtat de la nostra relació.

En aquest sentit de pla d’acció interactiu afirmàvem que la negociació és una estratègia.

**Dixit i Nalebuff**

Com diuen Dixit i Nalebuff (1991), “ens agradi o no, tots som estratègs, així que millor ser un bon estratéeg que un de dolent”.

3.2. Comportament estratègic

Com hem esmentat anteriorment, els qui prenen consciència d’estar implicats en una estructura d’interdependència –i molt especialment si aquesta interdependència inclou algun grau de conflicte– comencen a comportar-se estratègicament, és a dir, les decisions que adopten i els moviments que despleguen pretenen afectar les expectatives dels altres, de manera que els indueixin a comportar-se al seu torn en el sentit que convé als interessos de qui adopta la decisió.

El comportament estratègic implica que qui adopti una decisió tingui anticipadament en compte els incentius i les reaccions futures de l’altre, a fi d’avaluar quina serà la millor elecció actual.

Oblidar-se de la interdependència, no tenir en compte els incentius i les accions de l’altre –quan l’altre no és un ésser inanimat– es troba en l’origen dels fracassos estratègics més grans.

Acció/reacció

Tant en el futbol, com en els escacs, com en qualsevol altra activitat interdependent, a cada decisió nostra respon una reacció de l’altre. És molt fàcil dir després de perdre el partit (o després de perdre estrepitosament les eleccions) que el que calia haver fet per guanyar era una altra cosa. Aquests estratègs del dia següent obliden que si haguéssim canviat el curs de les nostres accions, l’altre hauria canviat també el curs de les seves respostes i les hauria adaptat immediatament al nostre nou pla d’actuació, perquè l’altre està constantment avaluant els nostres moviments per trobar en cada cas quina és la seva millor resposta a les nostres decisions en funció dels seus propis interessos.

Com molt bé explica Schelling (1980):

No existeix la millor estratègia si no es en relació amb la que està fent servir o farà servir el nostre adversari. En altres paraules, en les situacions d’interdependència estratègica, el que serà el nostre millor curs d’acció depèn del que l’altre faci al seu torn.

Considerarem breument algunes regles bàsiques del comportament estratègic.

3.2.1. Principi de reconstrucció (o mirar cap endavant i raonar cap enrere)

Aplicar el principi de reconstrucció consisteix a preveure el resultat últim de les nostres decisions inicials (incorporant les decisions futures dels altres agents) i fer servir aquesta informació per a avaluar quina és la nostra millor alternativa actual.
Les seqüències consecutives de decisions en processos interdependents poden ser anticipades mitjançant un **arbres de joc** que desplegui les alternatives possibles per a cada un dels que han de prendre una decisió en cada fase. Aquesta reconstrucció dels possibles itineraris que conduceixen als efectes finals de les nostres decisions primeres ens ha de permetre triar la millor opció d’entre les que estan ara a la nostra disposició, en funció del resultat final que preferim.

Recordem la matriu representativa del joc mixt de conflicte i cooperació:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Joc mixt conflicte/cooperació</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Jugador 1</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>A</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>B</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Jugador 2</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>A</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>B</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Alterem per un moment les regles del joc i convertim-lo de simultani en consecutiu. Permetem que el jugador 2 jugui el primer. Com adopta la seva millor elecció? **Mirant cap endavant i raonant cap enrere**. Per a aplicar aquesta regla fa servir un arbres de joc.

Un arbres de joc representa tots els possibles cursos d’acció d’un jugador confrontat a més d’una elecció, i també totes les respostes possibles de l’altre jugador a cada una de les possibles eleccions del primer.

Si sabem quines seran aquestes respostes (perquè estem actuant sota condicions de certesa –com és el cas de l’exemple– o almenys sota condicions d’alta probabilitat), podrem eliminar tots els cursos d’acció (o branques de l’arbres) que l’altre jugador descartarà, i si podem reconstruir tot el joc podrem avaluar quina és la decisió actual que conduceix al nostre millor resultat final. Vegem-ho:
El jugador 2 té dues eleccions possibles (A o B). Una vegada hagi triat, tocarà el torn al jugador 1, que al seu torn tindrà dues eleccions (A o B) com a resposta a cada una de les dues possibles eleccions del jugador 2. Els números expressen les recompenses per a cada jugador en cada una de les quatre possibles combinacions. Si el jugador 2 vol obtenir el seu millor resultat possible, ha de recórrer l’arbre de joc fins al final per observar els diferents resultats possibles, tenint en compte les eleccions futures del jugador 1. Per a això, ha de descartar les branques de l’arbre que representen les eleccions que el jugador 1 no adoptarà en cada una de les alternatives (o nodes) de l’arbre. En el nostre exemple, el jugador 1 descartarà sempre les opcions que li donen 0 punts. Els resultats possibles del joc per al jugador 2 queden així reduïts a dos: guanyar 6 o guanyar 7. Com que prefeereix guanyar 7, ara ha de recórrer el camí cap enrere per tal de determinar quina és l’elecció actual que el conduirà al resultat que desitja. Aquesta elecció actual és B. Per tant, la sortida correcta del jugador 2 és adoptar l’elecció B.

Aquest és el sentit del principi de reconstrucció. La regla mirar cap endavant i rao-nar cap enrere es pot aplicar a totes les situacions interdependents que tinguin un desenvolupament sequencial i fins on les nostres decisions s’adoptin sota certesa (és a dir, en puguem predir els resultats) o sota risc (és a dir, puguem assignar probabilitats a l’ocurrència dels resultats). Al contrari, serà impossible desplegar arbres de joc si les nostres decisions s’adopten sota incertesa (és a dir, sense que hi hagi cap manera d’estimar-ne, ni tan sols probabilísticamente, les conseqüències).

Exemple

El pintor ens ha acabat de pintar la casa i hem quedat d’acord que ha de tornar al cap d’alguns dies, una vegada col·locats els mobles, per reparar els defectes. Ara jo tinc dues opcions: a) pagar-li la totalitat del preu, com ell em demana, i b) deixar pendent un 30% del preu total fins que hagi tornat i acabat la feina completament a la meva satisfacció. A aquesta decisió meva seguirà consecutivament la decisió del pintor. Ell haurà de decidir al cap d’uns dies si ve a casa segons allò que havíem acordat o si comença una altra feina amb un altre client. Quines seran les possibles respostes del pintor a cada una de les mes-ves possibles decisions inicials? Quina probabilitat pot assignar raonablement a cada una d’aquestes possibles respostes? En el supòsit que jo hagi adoptat la decisió a de pagar la totalitat del preu, puc assignar a les alternatives del pintor les probabilitats següents: c) un 50% de probabilitats que vingui i acabi la feina, i d) un 50% de probabilitats que no vingui. En el supòsit que jo hagi adoptat la decisió b de deixar pendent un 30% del preu, puc assignar a les alternatives del pintor les probabilitats següents: e) un 95% de pro-babilitats que vingui i acabi la feina, i f) un 5% de probabilitats que no vingui (evident-ment, aquesta assignació de probabilitats és en gran manera una operació subjectiva, però n’hi ha prou que les estimacions siguin raonables per l’experiència en casos similars per-què l’arbre sigui significatiu). Com que jo vull que el pintor torni i repari els defectes, mirant cap endavant i raonant cap enrere, si vull obtenir el resultat e, la meva millor decisió actual és b, és a dir, deixar pendent de pagament una part significativa del preu (en tot cas una part bastant superior al cost que per al pintor signifiqui tornar) fins que la feina estigui acabada definitivament. En aquests casos que tots reconeixem, el millor negociador no és qui té millors habilitats de persuasió, sinó qui sap que cal deixar a deure als industrials una quantitat significativa si volem que tornin a acabar la feina satisfactoriament.

Mirar cap endavant i raonar cap enrere ens permet intervenir en estruc-tures negocials futures quan encara estem a temps de configurar-les de la manera que ens convé, si això és possible. Si no anticipem ara aquesta estructura d’incen tius futura, després, quan la situació negocial es pro-duexi, pot ser ja massa tard.
3.2.2. Estratègia dominant

De vegades les situacions d’interdependència s’estructuren de manera que un o més d’un dels jugadors tenen el que es denomina una estratègia dominant.

Entenem per estratègia dominant aquell curs d’acció uniformement millor per a un jugador que qualsevol altre dels que estan a la seva disposició, faci el que faci l’altre jugador.

Un curs d’acció és uniformement millor que els altres quan almenys és millor en un supòsit i almenys no és pitjor en cap dels supòsits restants.

Exemple 1. Pagar per avançat o ajornar el pagament

El mateix exemple del pintor que hem fet servir en l’explicació del principi de reconstrucció ens proporciona un exemple molt clar d’estratègia dominant. Efectivament, l’opció de deixar pendent de pagament una quantitat important és dominant per a mi respecte de l’opció de pagar la totalitat del preu faci el que faci el pintor (és a dir, torni o no torni a acabar correctament la feina), ja que en cada un dels supòsits possibles del joc no haver pagat és millor, o almenys no és pitjor, que haver pagat.

Podem comprovar-ho en la matriu següent:

Matriu. Pagar/ajornar pintor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Client</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Paga</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Ajorna</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Si ens col·loquem en la posició del client (hem omès les recompenses del pintor perquè són irrellevants per a l’exemple), comprovem que l’opció d’ajornar és millor per a ell que la de pagar anticipadament en el supòsit que el pintor no compleixi (0 punts en lloc de –10), i també constatem que aquesta opció d’ajornar no és pitjor que la de pagar en el supòsit que el pintor compleixi (10 punts en ambdós supòsits). Per tant, el curs d’opció ajornar és dominant per al client respecte del curs d’acció pagar.
Assenyalem, per evitar confusions sobre l’abast de l’estratègia dominant, que la noció de *dominància* d’una estratègia es refereix a les estratègies restants del mateix agent, no a les possibles estratègies dels adversaris. És a dir, l’estratègia dominant és la millor que un té, però aquesta qualitat no implica necessàriament que fer servir aquesta estratègia ens permeti guanyar l’altre. Implica simplement que fer servir qualsevol altra estratègia seria pitjor.

### 3.2.3. Estratègia dominada

La contrafigura de l’estratègia dominant és l’estratègia dominada.

**Entenem per estratègia dominada** aquell curs d’acció uniformement pitjor per a un jugador que tots els altres que estan a la seva disposició, faci el que faci l’altre jugador.

Un *curs d’acció és uniformement pitjor* que els altres quan almenys és pitjor en un supòsit i almenys no és millor en cap dels supòsits restants.

Com és obvi, cal descartar tota estratègia dominada i donar per fet que l’oponent evitarà també seguir la seva, si en té.

No sempre hi ha estratègies dominants a la nostra disposició. De fet, les estratègies dominants són més aviat una excepció. Però quan existeix una estratègia dominant per a un jugador, llavors totes les altres estratègies del mateix jugador són dominades necessàriament (encara que –insistim– és perfectament possible que no hi hagi cap estratègia dominant ni dominada).

### 3.3. El dilema del negociador

En les situacions de negociació, és indispensable algun grau de cooperació per a arribar a un acord estable que millori les respectives alternatives unilaterals dels negociadors, és a dir, per a aconseguir una cosa millor –i si és possible, molt millor– d’allò que cada un pot assolir per si mateix. Ara bé, la cooperació
no sorgeix sempre per ella sola, ni en termes generals ni en el context de les situacions de negociació, en què l’incentiu a competir complica l’avaluació dels avantatges actuals del comportament cooperatiu.

De fet, en la nostra ment plana sempre una inquietud:

**Com puc assegurar-me que l’altre no s’aprofitarà de la meva cooperació sense cooperar ell al seu torn?**

El comportament dels negociadors en les negociacions reals tendeix a reflectir la dualitat **cooperació/conflicte** que configura la situació interdependent de partida. De fet, en tot procés negocial es produeix una tensió constant entre els moviments cooperatius encaminats a facilitar l’acord que ambdós necessitem (ja que ho preferim al desacord) i els moviments competitius dirigits a aconseguir que aquest acord ens sigui el més favorable possible. Aquesta tensió resulta difícil de gestionar i sovint ens planteja un dilema: què hem de fer?, cooperar o competir? Aquest és precisament el **dilema del negociador**.

**El dilema del negociador** té la mateixa estructura que el dilema del presoner. De fet, es tracta del mateix dilema amb un altre nom. Les alternatives són ara **crear valor** (en el sentit de cooperar per obtenir avantatge conjunt) o **reclamar valor** (en el sentit de competir per obtenir avantatge individual).

Davant de cada situació negocial considerada aïlladament, la nostra estratègia dominant serà sempre competir, tant si pensem que l’altre cooperarà –ja que en aquest cas explotem la seva cooperació– com si pensem que l’altre competirà –perquè així evitarem que ens exploti a nosaltres.
Però com els passa als qui estan atrapats en el dilema del presoner, seguint les nostres respectives estratègies competitives acabarem amb un resultat pitjor del que podríem haver assolit mitjançant la cooperació.

Ambdós negociadors pensen que la seva pròpia cooperació pot ser explotada per l’altre negociador i tots dos decideixen competir per anticipar-se i explotar eventualment l’altre. Com a resultat de l’enfrontament subsegüent als cursos d’acció competir-competir, les negociacions no progressen i, o bé es tren- quen abans de l’acord, o bé l’acord que s’assoleix és de qualitat inferior a altres acords possibles (és a dir, inefficient), o bé no és estable i és ràpidament trait. Perquè la cooperació sorgeixi i romangui estable és necessari que es donin les condicions estratègiques adients.

Perquè la cooperació sorgeixi i romangui estable entre agents econòmics racionals que adopten les seves decisions en funció d’unes escales de preferències individuals (com és el cas dels negociadors), és condició necessària que estiguem interessats a cooperar i que la nostra cooperació no sigui vulnerable a l’explotació, és a dir, que hi hagi algun mecanisme de defensa o de represàlia que protegeixi el que coopera de l’explotació dels que no cooperen.

William Poundstone (1993) recorda, en aquest sentit, l’espantós drama de la traició recíproca a què assistim esglaiats en l’òpera Tosca, de Puccini, clar exemple del que s’esdeveu quan un fa els seus plans oblidant-se dels incentius dels altres.

**Argument de l’òpera Tosca**

La protagonista de l’obra és la bellíssima cantant Floria Tosca, enamorada del pintor Mário Cavaradossi, i la història transcorre l’estiu de l’any 1800, a la daurada i tenebrosa Roma sotmesa al jou de la reacció borbònica i pontifícia, mentre republicans i absolutistes esperen, cada un per la seva banda, les notícies del resultat de la batalla de Marengo. El cruel cap de la policia, el totpoderós baró Scarpia, exerceix el terror. El nus dramàtic culmina quan Cavaradossi, que ha estat condemnat a mort per conspirar contra la tirania, espera a la presó a ser afusellat. Tosca acut desesperada a suplicar Scarpia per la vida de Mario. Scarpia, que la rep amb un rictus libidinós i malvat, li proposa el tracte següent: “Si ets meva aquí mateix, ara, salvaré la vida del teu amant ordenant que l’afusellin sense bales. Ell estarà advertit, caurà al terra fingint que és mort i, quan l’escamot es retirarà, podràs fugir amb ell.” Tosca accepta el tracte amb una condició: “Dóna primer l’ordre irrevocable de disparar sense bales i llavors seré teva.” Scarpia crida un esbirro i li diu: “Prepara una execució simulada, com vam fer amb el comte Palmieri. Ho entens?”. L’官方 es retira i Scarpia, com una torva encarnació del mal, es llança sobre Tosca, que pàl·lida com una morta, s’entregarà al botxí... Però en el moment de l’abraçada fatal els espectadors descobrim que Tosca ha trobat sobre la taula un afilat obrecartes, que clava a l’esquena del terrible Scarpia. Scarpia cau al terra, agonitzant. Tosca s’aparta per veure'l morir i diu amb menyspreu, mirant el públic: “I pensar que tot Roma tremolava davant d’ell.” A l’acte següent assistim a la representació de l’execució. Cavaradossi serà afusellat amb els cartutxos de fogueig, viurà, podran fugir, l’amor i la felicitat dels éssers lliures triomfarà sobre l’obscurantisme i la tirania... Tosca contempla amagada la terrible escena. Mario cau com estava previst, els soldats es retiren, ella corre cap al seu amant: “Mario, Mario, som lliures, aixeca’t, Mario, Mario...”. Però Mario no es pot aixectar, és mort. Scarpia també havia trait el pacte. Tosca es llença desesperada a les fosses del castell.

**Referència bibliogràfica**


Giacomo Puccini...

... (1858-1924) va ser un compositor italià autor de l’òpera Tosca (1900), el llibret de la qual està basat en el drama del mateix títol de l’escriptor francès Victorien Sardou.
Bé, el drama era previsible per a qui pensi estratègicament. La raó ja la sabem:

**Dilema Tosca/Scarpia**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Tosca</th>
<th>Scarpia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>complir pacte</strong></td>
<td>10</td>
<td>-20</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>complir pacte</strong></td>
<td>20</td>
<td>-15</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>complir</strong></td>
<td>10</td>
<td>-20</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>trair</strong></td>
<td>-20</td>
<td>-15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Si s’interacciona una sola vegada i no hi ha possibilitat de càstigs ulceriors, els pactes són altament inestables quan se situen en una opció que no és l’equilibri de Nash del joc, ja que si una part compleixi allò acordat, a l’adversari li convé traïr el pacte perquè d’aquesta manera obté un benefici individual més gran.

Atès que tots dos analitzen de la mateixa manera la situació, tots dos s’estimen més explotar l’altre abans que l’altre l’exploti a ell. El millor per a mi és que l’altre compleixi el pacte i jo el traeixi, i el pitjor que em pot passar és que jo el compleixi i l’altre em traeixi. Així que tots dos arribem a la mateixa conclusió i tots dos traïm.

**La presència del dilema del presoner-negociador**

Les persones, les societats, els estats, els agents econòmics, es veuen contínuament atrapats en el dilema del presoner-negociador. Els processos de desarmament nuclear, la pau entre les nacions, la neteja de la cuina en un apartament d’estudiants i molts altres aspectes del benestar col·lectiu, es veuen constantment en perill perquè els jugadors es debaten entre la necessitat objectiva de la cooperació, la por de ser explotats i l’incentiu de traïr.

De fet, si no hi ha una autoritat exterior que garanteixi els pactes o algun mecanisme equivalent, sempre que l’equilibri de Nash se situi en la traïció cal pressuposar que la traïció es produirà.

**3.4. Competir i cooperar, guanyar i perdre**

Si només es negocia una vegada, sense horitzó de futur, sense que la relació entre els negociadors sigui un valor per a ells i en absència d’alguna autoritat exterior que garanteixi els pactes, és molt probable que el joc d’intercacions del dilema del negociador ens conduexi a la traïció recíproca.
En aquest sentit, cal ser extremadament cautelós en les **negociacions de joc únic** (jocs d’un sol tret, com s’anomenen també gràficament), perquè el pronòstic més probable és el de **perdre-perdre**.

Però el negociador professional treballa en un context molt diferent del que determinen les condicions estrictes del dilema del (presoner) negociador.

Negociem moltes vegades, amb les mateixes persones o amb persones diferents. La nostra reputació i la nostra credibilitat són un valor per a nosaltres. Mantenir una bona relació amb l’altre negociador, o almenys no empitjorar aquesta relació, pot ser també un valor per a nosaltres. Les seqüències de decisions consecutives permeten observar el comportament de l’altre i reconèixer patrons d’actuació cooperatius o competitius. Podem comunicar-nos i desplegar un procés interactiu. Els fluxos d’informació són variables. Sabem que una decisió conjunta obtinguda cooperativament ens proporcionarà més utilitat que les nostres alternatives unilaterals. Hi ha possibilitats d’incrementar la nostra utilitat conjunta mitjançant les economies d’escala i la creació de valor (increments paretians).

De fet, l’element més rellevant per a superar el dilema del negociador en les negociacions reals és que l’**horitzó de futur** i les **expectatives de reciprocitat** poden canviar els incentius del joc.

Si cada negociador sap que hi haurà (o hi pot haver) més interaccions, és a dir, si hi ha una expectativa de futur i si respecte a aquell futur pot tenir una expectativa de reciprocitat, és a dir, si espera que la seva cooperació actual serà premiada i la seva traïció actual serà castigada, cada negociador tindrà un incentiu a actuar cooperativament pel seu propi interès.

Per totes aquestes raons (i per alguna més que anirem veient durant el curs), en la gestió real de les negociacions reals conviuen els moviments competitius i els moviments cooperatius.

Les estratègies competitives estan bàsicament dirigides a obtenir l’avantatge individual més gran, a aconseguir la porció més gran del pastís.

Normalment la negociació competitiva implica que els negociadors es veuen ells mateixos com a adversaris i fan servir procediments d’enfrontament posicional, unidimensional, derivats d’un plantejament **guanyar-perdre**.

Però també hi ha estratègies integradores dirigides a crear valor, és a dir, a generar guanys conjunts. Les estratègies de creació de valor responen a la idea que el pastís no és de mida fixa, sinó que pot créixer mitjançant el treball intel·ligent dels negociadors i, per tant, que el que un guanyi l’altre no ho ha de perdre necessàriament i que cadascú pot guanyar més d’allò que prefereix. Aquest és el plantejament **guanyar-guanyar**.
Els mètodes de negociació més creatius –per exemple, els de Fisher i Ury (1991), Lax i Sebenius (1986), Bazerman i Neale (1992)– es basen en aquest plantejament. Encara més, consideren que el treball dels negociadors és principalment aquest: fer créixer el pastís i donar més a cada un d’allò que prefereix, sense que això impliqui una disminució correlativa de la satisfacció de l’altre.

És important assenyalar des d’ara que els procediments guanyar-guanyar no requereixen en absolut una motivació altruista o generosa. Simplement responen al propi interès racionalment egoista.

Passar dels plantejaments de pur conflicte als de conflicte i cooperació resulta de vegades molt complicat i no sempre els mateixos interessats són capaços de gestionar el procés, sia a falta de competència, o per l’elevada dosi d’hostilitat generada per la situació, o per raons purament estratègiques relacionades amb la interacció de les decisions i la revelació d’interessos i preferències, i la seva possible explotació per part d’un negociador competitiu (dilema del negociador).

Quan no és possible la negociació directa, pot tenir sentit la intervenció de tercers, neutrals en el conflicte, que en qualitat de mediadors (amb diversos graus d’intensitat) ajudin els negociadors a arribar a un acord voluntari. Aquest tipus de negociació es denomina negociació assistida i és un procediment que està essent incorporat, amb caràcter facultatiu o obligatori, a les legislacions de molts països en el context dels anomenats mitjans alternatius de resolució de conflictes o ADR, pels avantatges que aporta en costos, integració i eficiència en comparació amb determinades disputes judicialitzades.

3.5. Negociació estratègica

La noció de negociació sobre la qual treballem tot el curs inclou tots els aspectes analitzats en aquest primer mòdul.
**Resum**

El conflicte és inherent a la vida social i la negociació és un dels recursos per a gestionar-lo. Es tracta d’un procediment voluntari i el seu objectiu és obtenir co-operativament una decisió conjunta, denominada acord, que ens proporcioni més utilitat que la nostra millor alternativa unilateral.

El context en què es desplega la negociació és estratègic perquè darrere de cada situació negocial hi ha una situació d’interdependència estratègica (o joc). Per tant, cal tenir en compte que el comportament dels negociadors també és estratègic.

En la gestió negocial conviuen dos incentius contradictoris: l’incentiu a competir per obtenir el millor resultat per a un mateix i l’incentiu a cooperar per arribar a l’acord que els dos necessitem. Si no hi ha una autoritat exterior que garanteixi els pactes, el dilema del negociador pot arruinar les possibilitats de cooperació. Si la interacció no és única i es repeteix en el futur, l’autoritat exterior pot ser substituïda per l’expectativa d’un patró de reciprocitat.

De tota manera, els problemes estratègics requereixen respostes estratègiques que anticipin i dissenyin quan encara hi ha temps l’estructura d’incentius que tindran les persones per a adoptar les seves decisions.

Si l’estructura d’incentius d’una situació estratègica determinada és favorable als nostres interessos, obtenir el que volem resultarà molt més fàcil, amb independència de les nostres habilitats comunicacionals o negocials, que si l’estructura ens és desfavorable.
Annexos

Annex 1. Estratègia dominant: exemples de desenvolupament

Veurem tres exemples més d’aplicació pràctica de la noció d’estratègia dominant. Tots tres es refereixen a jocs entre dos jugadors que tenen cada un d’ells dos possibles cursos d’acció. Les tres situacions estan molt simplificades per tal de facilitar la construcció de models fàcilment comprensibles.

Exemple 1. Guerra de preus

Dues revistes del cor, denominades Hola i Adèu, competeixen pel mateix públic. Els gerents respectius han de decidir a quin preu trauran la seva revista al mercat dijous vinent sense saber a quin preu la traurà el seu competidor, tenint en compte que: a) el preu de cost de cada exemplar de la revista és d’1 euro, b) els preus possibles de venda són 2 euros o 3 euros, c) el públic compra només la revista més barata i, en cas que ambdues publicacions surtin al mateix preu, els compradors es reparteixen per igual entre les dues, i d) el potencial de compradors a 2 euros és de vuit milions de lectors i el potencial de compradors a 3 euros és de cinc milions.

El responsable de la decisió a cada revista analitza la matriu següent:

Matriu. Hola / Adèu (2 euros o 3 euros)

Les recompenses expressen milions d’euros de beneficis (calculats a partir de la diferència entre el preu de cost i el preu de venda). L’estratègia dominant de la revista Adèu és la de posar la revista en venda al preu de 2 euros, ja que aquest curs d’opció li donarà 4 milions de benefici en lloc de 0 (en el supòsit que la revista Hola surti també a 2 euros) o bé 8 milions en lloc de 5 milions...
(en el supòsit que _Hola_ surti a 3 euros). L’estratègia dominant de la revista _Hola_ és també la de sortir a 2 euros per les mateixes raons.

Atès que totes dues tenen una estratègia dominant, totes dues la seguiran sens-se preocupar-se del que faci l’altre i el resultat del joc es produirà a la casella superior esquerra, en la qual ambdós reben 4 milions de benefici.

Podem veure que aquest resultat no és el millor dels resultats possibles, ja que n’hi ha un altre (la casella inferior dreta) en el qual tots dos guanyarien 5 milions (si ambdós traguessin la revista a 3 euros). Tanmateix, en tractar-se d’un joc no cooperatiu en què cada un competeix per obtenir el millor resultat individual, cap pacte per a assolir el resultat òptim traient la revista a 3 euros no seria estable, perquè cada un tindria un incentiu de trair-lo i treure la revista a 2 euros, la qual cosa li permetria obtenir 8 milions de benefici.

**Exemple 2. Guerra de portades**

Imaginem que la competència entre _Hola_ i _Adéu_ s’ha traslladat ara a la notícia de portada. Els seus respectius directors han de decidir quina serà la notícia de portada de la seva revista el proper dijous, sense saber quina serà la portada triada pel seu competidor i tenint en compte que: 

- a) les possibles notícies de portada de la setmana són dues: un casament reial al Nepal o el casament d’un torero a Sevilla,
- b) el públic potencial només compra la revista que té a la portada la notícia que li interessa,
- c) un 70% dels lectors estan interessats en el casament del torero a Sevilla,
- d) un 30% dels lectors estan interessats en el casament reial al Nepal, i
e) si ambdues revistes surten amb la mateixa notícia de portada (sia la del Nepal o la de Sevilla), el públic interessat en aquesta notícia es repartirà per meitats entre les dues, mentre que els lectors interessats en l’altra no compraràn cap revista.

El responsable de la decisió de cada revista analitza la matriu següent:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th><em>Hola</em></th>
<th><em>Adéu</em></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>35%</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(equilibri del joc)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>35%</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>70%</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>30%</td>
<td>15%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Les recompenses expressen percentatges de lectors.
De nou observem que ambdós jugadors tenen sengles estratègies dominants. Cada un d'ells obté millors resultats publicant en portada la notícia d'interès majoritari, amb independència del que faci el seu competidor. El resultat del joc es troba a la casella superior esquerra: ambdues revistes compartiran per meitats el públic majoritari. També en aquest cas seria possible millorar aquest resultat mitjançant algun tipus d’acord, atès el gran interès d’Hola perquè Adéu dediqués la portada a la notícia B.

**Exemple 3. Més guerra de portades**

El supòsit que ara analitzem és gairebé idèntic a l'exemple immediatament anterior. L’única diferència és la següent: com que Hola és una revista amb més prestigi i atractiu que Adéu, si ambdues portades surten dijous amb la mateixa notícia, el públic interessat en aquesta notícia es repartirà a raó d’un 60% que comprarà Hola i un 40% que comprarà Adéu. Tota la resta és igual (inclosos els percentatges de lectors interessats per cada notícia).

Vegem ara la matriu del nou joc.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Hola / Adéu (60%/40%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>notícia A (70%)</td>
</tr>
<tr>
<td>A</td>
<td>28%</td>
</tr>
<tr>
<td>(equilibri del joc)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>42%</td>
</tr>
<tr>
<td>70%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>30%</td>
<td>18%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Hola** té una estratègia dominant: publicar la notícia A li proporciona sempre un millor resultat, faci el que faci el seu adversari. Per tant, adoptarà aquesta estratègia. Adéu, en canvi, no té estratègia dominant. En no tenir-ne, no pot decidir el que li convé més sense tenir en compte el que Hola faci. Tanmateix, com que Hola sí que té estratègia dominant, Adéu ha de donar per fet que el seu competidor publicarà en portada la notícia A i, per tant, no ha de fer més que buscar la seva millor resposta a aquesta decisió. La millor resposta d’Adéu és publicar la notícia B (tindrà el 30% de lectors, en comptes del 28% que tindria si publiqués la notícia A).
Aquesta matriu explica també per què els partits minoritaris tendeixen a ser més radicals que els majoritaris. Els surt més a compte recollir tot el vot radical que competir pel vot centrista amb altres partits més poderosos.

Annex 2. L’equilibri de Nash d’un joc

J. F. Nash desenvolupa una noció d’equilibri per a jocs de suma no zero (recordem: jocs en què el que un guanya l’altre no ho perd necessàriament i viceversa) que siguin ahora no cooperatius, és a dir, en què no hi hagi una autoritat exterior que imposi uns procediments ni garanteixi els pactes. Cal tenir molt en compte, per tal d’evitar confusions conceptuals, que la qualificació de joc no cooperatiu no significa que els jugadors no puguin cooperar, significa que els pactes derivats d’aquesta cooperació només són garantits pels mateixos jugadors.

Com hem vist més amunt, les situacions de negociació són, per definició, jocs de suma no zero. Les situacions de negociació són també –no per definició, però si majoritàriament– jocs no cooperatius, en aquest sentit precis que no hi ha una autoritat exterior que imposi els procediments i garanteixi els pactes. Per això és relevant conèixer la noció d’equilibri d’aquest tipus de situacions, perquè aquest equilibri serà, en absència de pactes creïbles, el resultat previsible del joc.

L’equilibri de Nash, precisament per ser no cooperatitu, sol ser ineficient, i pot ser millorat per algun tipus de cooperació.
Però al mateix temps, en els exemples anteriors observem que qualsevol pacte per a assolir conjuntament el resultat col·lectiu desitjable, quan aquest resultat és diferent de l’equilibri no cooperatiu de Nash, és vulnerable a la traïció. Cada jugador té un incentiu per a trair l’altre perquè aquesta traïció li reportarà un benefici.

Llavors el problema és el següent: com puc assegurar-me que l’altre no s’aprofitarà de la meva cooperació sense cooperar ell al seu torn?

Annex 3. El dilemma del presoner

En les situacions de negociació, és indispensable algun grau de cooperació per a arribar a un acord estable que millori les respectives alternatives unilaterals dels negociadors, és a dir, per a aconseguir una cosa millor –i si és possible, molt millor– d’allò que cada un pot assolir per si mateix. Ara bé, la cooperació no sorgeix sempre per ella mateixa, ni en termes generals ni en el context de les situacions de negociació, en què l’incentiu a competir complica l’avaluació dels avantatges actuals del comportament cooperatiu. Perquè la cooperació sorgeixi i romangui estable és necessari que es donin les condicions estratègiques adients.

Un cèlebre model de la teoria de jocs mostra les dificultats de la cooperació precisament en determinats supòsits en què el resultat cooperatiu seria preferit per tots els implicats al resultat no cooperatiu. Es tracta del denominat dilemma del presoner. El dilemma del presoner és un model de joc construït entorn de les rutinàries habilitats policiaques per a fer confessar als detinguts, l’equilibri del qual (o resultat estable), determinat per la concurrència de les millors estratègies individuals a disposició de cada jugador, és inefficient (en el sentit de Pareto, és a dir, hi ha altres resultats possibles en el mateix joc que proporcionarien més benefici a algun o a tots els jugadors sense disminuir el benefici d’altres). Per tal d’entendre’n el funcionament, cal tenir en compte que es tracta d’un joc de torn estrictament simultani (cada jugador juga sense haver pogut observar la jugada de l’altre) i que es juga una sola vegada, amb informació completa i simètrica per a ambdós jugadors, sense comunicació possible entre ells i sense que hagi estat possible establir acords previs ni preveure càstigs.

El dilema s’ha explicat de moltes maneres. Dixit i Nalebuff (1991) el plantegen sarcàsticament en els termes següents:

Un director d’orquestra rus (durant l’època de Stalin) viatjà amb tren de Moscou a Lenin-grad. Assegut tranquil·lament en el seu compartiment, estudia la partitura del concert per a violí i orquestra de Tchaikovski que ha de dirigir a Leningrad la setmana següent. Uns agents del KGB (particularment matussers) que l’espien des del corredor sospiten que el director és un agent al servei d’una potència estrangera i que està consultant un codi secret. El detenen i el conduïxen a les temibles masmorres de la plaça Dzerjinski. “De res no et valdran les teves protestes d’innocència –diuen al terroritzat director– perquè ja hem detingut el teu cómplice, aquest tal Tchaikovski, i en aquests moments l’estem interrogant perquè confessi tot el que sap.” Efectivament, un pobre ciutadà sense més culpa que anomenar-se Tchaikovski es troba igualment terroritzat en una altra de les masmorres
del sinistre edifici. El KGB no fa servir la violència per a obtenir la confessió que pretén, simplement planteja a cada un dels innocents detinguts l’estructura de resultats següent:

“Si tu confesses que sou dos espies i l’altre no confessa, a tu et caurà només un any de presó, com a premi per col·laborar amb el KGB, mentre que a l’altre, per recalcitrant, li caurran vint anys. Si és l’altre qui confessa que sou dos espies i tu no confesses, a l’altre li caurà només un any, com a premi per col·laborar amb el KGB, mentre que a tu, per recalcitrant, et caurran vint anys. Si els dos confesseu, ningú no serà premiat ni castigat més intensament, us cauran deu anys a cada un. Queda una darrera possibilitat: que cap dels dos no confessi; en aquest cas no tindrem proves i només podrem imposar-vos tres anys a cada un” (una pena adequada a l’antiga URSS a falta de proves).

La matriu representativa del dilema és la següent:

```
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>no confessar</th>
<th>confessar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>no confessar</td>
<td>-3</td>
<td>-10</td>
</tr>
<tr>
<td>Txaikovski</td>
<td>-20</td>
<td>-10</td>
</tr>
<tr>
<td>confessar</td>
<td>-1</td>
<td>-10</td>
</tr>
</tbody>
</table>
```

El director medita i analitza la seva situació. “El pobre Txaikovski pot estar confessant o resistint. En el primer supòsit –Txaikovski està confessant–, si jo no confesso em cauen vint anys i, si confesso, me’n cauen deu. Em convé més confessar”, pensa el director. “En el segon supòsit –Txaikovski està resistint– si jo no confesso em cauen tres anys i si confesso me’n cau només un. També en aquest cas em convé més confessar”, conclou el director.

Txaikovski, per la seva part, està fent el mateix raonament. Tant si el director està confessant com si està resistint, a Txaikovski li convé més confessar.

Ara bé, aquest equilibri és clarament ineficient (és a dir, no és l’òptim en el sentit de Pareto, perquè existeix una altra possibilitat, la casella superior esquerra, en què tots guanyarien i cap d’ells no perdria). En efecte, si cap dels dos no confessés es produiria un resultat conjunt (–3 –3) preferible per a ambdós que el resultat de confessar (–10 –10). I tanmateix, l’estratègia dominant de cada jugador, aquella que és uniformment millor faci el que faci l’altre, és confessar. Com s’explica aquesta paradoxa?

Equilibri de Nash

En el dilema del presoner, l’equilibri de Nash del joc es produeix únicament en la casella confessar/confessar. En qual-sevol altra casella sempre hi ha un o dos jugadors que, atès el que ha fet l’altre, incrementarien la seva recompensa canviant la seva pròpia jugada.

Vilfredo Pareto...

... (1848-1923), economista i sociòleg italià, va formular l’anomenat òptim paretià (situació en què cap canvi possible no podria incrementar la utilitat d’aigua sense haver de disminuir correlativament la utilitat d’un altre).
molt inestable perquè l’incentiu de trair seria molt intens. En efecte, cada un prefereix un any a tres anys i, per tant, cada un continuarà preferint confessar abans que no confessar. “I si l’altre segueix el seu incentiu de trair-me?”, pot pensar cada un, “les conseqüències per a mi són catastròfiques (vint anys). Per tant, traeixo jo també, encara que sigui preventivament, i segueixo la meva estratègia dominant. Així, si l’altre ha resistit em caurà només un any, i si l’altre ha confessat evito que me’n caiguin vint i me’n cauen només deu.”

El dilema del presoner mostra la necessitat de la cooperació (“els dos estaríem millor si cooperéssim entre nosaltres i no amb el KGB”) i, alhora, mostra que en certes circumstàncies la persecució racional del propi interès per cada un dels jugadors conduïx fatalment a un equilibri ineficient, és a dir, a un resultat pitjor per a ambdós que altres resultats possibles, en definitiva, a un resultat no desitjat. És, en certa manera, un desmentiment de l’ercert de la mà invisible que, segons Adam Smith (1776), guia l’agent econòmic perquè les seves eleccions, encara que persegueixi exclusivament un guany personal, redundin en una finalitat que no formava part de les seves intencions: l’interès de la societat.

De fet, el model del dilema del presoner al-ludeix a problemes bàsics d’assignació de recursos escassos, qüestió que ha ocupat la humanitat probablement des que va començar la vida en comunitat i, en tot cas, des que hi ha constància escrita de la història del pensament filosòfic, moral i polític. Respostes clàssiques a aquest problema han estat la denominada regla d’or (Evangeli de sant Mateu 7:12, i abans Sèneca, Aristòtil, Platò i Confuci), la idea clàssica del contracte social de Thomas Hobbes (Leviathan, 1651), la noció de comportament generalitzable de Kant (1788), i molt més modernament el tit-for-tat o reciprocitat d’Axelrod (L’evolució de la cooperació, 1984), que desenvoluparem més endavant.

En tot cas, els qui es troben atrapat en un model de dilema del presoner no podran cooperar, encara que ho desitgin, fins que trobin una manera de neutralitzar l’incentiu de trair.

Fins i tot els estats i els seus legisladors s’han adonat fa temps de la importància d’elaborar les lleis incloent mecanismes estratègics que n’assegin els resultats, ja que, una vegada més, els destinataris de les normes no són éssers inanimats sinó estrats que també es comportaran estratègicament en relació amb les normes.

Exemple

Dues grans cases de subhastes d’art amb seus a Nova York es van veure acusades de pràctiques monopolístiques per pactar secretament entre elles altres comissions i cometre altres abusos derivats de la seva posició dominant en el mercat en perjudici dels seus clients i de la lliure competència. Les conseqüències penals i civils d’aquestes acusacions poden ser molt importants als països que es prenen seriosament el lliure mercat en tota la seva extensió. Les companyies implicades es poden veure enfrontades a multes i indemnitzacions astronòmiques, i els seus gestors corren personalment el risc d’anar a la presó per uns quants anys després de judicis escandalosos i caríssims.
Aquestes pràctiques prohibides són molt freqüents en els mercats mundials (i en els locals), però acostumen a ser difícils de provar davant dels tribunals. Es poden observar els seus efectes, però no és senzill demostrar qui i com les ha planejat i executat, perquè sempre hi ha un pacte de silenci de caràcter mafiós entre els que controlen el mercat al seu favor. Tanmateix, en aquest cas, segons les informacions de premsa, una de les dues companyies (que anomenarem companyia 1) havia confessat la totalitat dels fets a l’autoritat que exercia l’acusació, la qual disposaria, per tant, de totes les proves necessàries per a inculpar tant la companyia 1 com la companyia 2. ¿I com se li havia acudit, a la companyia 1, la idea de confessar-ho tot en comptes de negar els fets, cremar les proves i atribuir la coincidència de les altes comissions a la casualitat? La resposta venia a continuació: les lleis nord-americanes contra les pràctiques de col·lusió monopolística premien amb la immunitat penal el primer –i només el primer– dels implicats que confessa.

El que fa la legislació antitrust americana (i també, en certs aspectes, la legislació de la Unió Europea) és donar als membres d’un càrret un fort incentiu per a trair els altres implicats en el pacte de col·lusió. Es tracta, en definitiva, de col·locar els membres del càrret davant d’una decisió econòmica en què el cost de guardar el pacte de silenci mafiós pugui ser, amb alta probabilitat, més elevat que el d’explicar la veritat. En aquest cas, la llei restaura el mecanisme del dilema del presoner al servei de l’interès general. I és que els legisladors s’han adonat –i nosaltres també ho hauríem de fer– que:

Els problemes estratègics requereixen solucions estratègiques.