

## *La Solución y el Equilibrio Nash*

**GONZALO GALDOS**, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

Muchas veces cuando negociamos nos sentimos frustrados. Nuestras expectativas se diluyen en la medida en que enfrentamos actitudes y propuestas inesperadas e inaceptables de la contraparte, que van en sentido contrario a nuestro punto de vista sobre lo que es lógico y conveniente para ambos.

Recuerdo un caso que me afectó mucho. Habiendo llegado a la etapa de crecimiento en una empresa que tenemos con un amigo, decidimos incorporar a un tercer socio, para lo que elaboramos una lista de amigos cercanos con el perfil idóneo para acompañarnos en el emprendimiento. Finalmente elegimos conversar con tres, dos amigos míos y uno amigo de ambos.

Decidimos que, tratándose de amigos, el nivel de confianza hacía innecesario inflar el valor de la participación accionarial que ofrecíamos, y así nos evitábamos el típico regateo que se hace con desconocidos. Resolvimos proponerles un justiprecio; es decir, el menor valor estimado que a nosotros nos satisficiera, porque lo que queríamos era un socio que nos acompañe en emprendimientos futuros. Llegado el momento, a pesar de hacerles la explicación sobre nuestro razonamiento, no hubo forma de evitar que el primero contraofertara agresivamente y no diera crédito a nuestro “justiprecio”. Pensando que podía tratarse de un caso de oportunismo de nuestro primer amigo, declinamos cortésmente y pasamos al siguiente en la lista, y luego al tercero, y en todos los casos se repitió el mismo

comportamiento. A pesar de usar elementos como valorizaciones independientes calificadas, no hubo manera de convencerlos de que no había margen de maniobra en el precio propuesto.

Mi socio y yo estamos convencidos que, si hubiéramos inflado el precio y regateado agresivamente, es probable que no sólo hubiéramos logrado el precio deseado, sino uno mayor. Nos preguntamos si hubiese sido correcto negociar en base a su nivel de satisfacción, aunque les hubiéramos cobrado de más. ¿Qué pasaría con la confianza requerida cuando vieran la información interna con mayor detenimiento y se enteraran que pagaron de más?

Esto nos conduce a la Teoría de Juegos del Premio Nobel, John F. Nash, quien desarrolla conceptos modernos de negociación extendidos a la interacción entre personas en las ciencias sociales. Su teoría explica el comportamiento estratégico en individuos y sus decisiones en función de lo que cada quien espera que el otro haga.

Existen dos tipos de interacciones. La *no-cooperativa* porque las personas deciden independientemente uno de otro, a pesar de conocerse y conocer las estrategias de la otra parte. Es decir, es un comportamiento egoísta en el que se busca predecir lo que los otros harán para usarlo en beneficio propio. Tal como sucedió en la tentación de inflar el precio en el ejemplo. El segundo se denomina *cooperativo o de coalición*,

cuando las mismas personas cooperan entre sí porque han valorizado dicha colaboración conjunta, aunque en el fondo se mantenga la motivación del beneficio propio; es decir, cooperan solo por conveniencia. Este era el modelo que impulsábamos cuando concentramos el diálogo en las ventajas de ingresar a nuestra estructura societaria.

Como se observa, las negociaciones sortean una barrera inicial generada por las expectativas de las partes, traducida en desconfianza, regateo y exageración de los valores. Esto puede crear ruptura en la negociación, un desgaste negativo en el regateo y recursos malgastados. Lo que parece un ejercicio racional, lógico y de sentido común, termina siendo una pugna emocional, egocentrista e intuitiva.

Un ejemplo es el de la negociación entre un sindicato y la administración de su empresa. *No-cooperativa* en un inicio, se caracteriza por el criterio maximalista del sindicato que pide “todo” y la administración que ofrece “nada”. Ambas partes son conscientes que, cuando se cierre el pliego tras meses de tensa interacción—donde la confianza parece estar ausente—el acuerdo estará bastante lejos de sus propuestas iniciales. Existen casos más dramáticos de negociaciones inicialmente cooperativas y que, al final, resultan no serlas tanto porque se revelan agendas ocultas. Estas son las complejas fusiones que se frustran en la recta final, porque los presidentes no se ponen de acuerdo sobre quién queda como máximo ejecutivo o porque a uno no le gusta el nombre compuesto fusionado.

Como decía Miller, el rendimiento de una inversión no es una meta que

movilice las más nobles potencias de nuestras almas, pero tampoco podemos pasar a interactuar bajo el supuesto de *incompatibilidad de intereses* donde lo que es bueno para ti es malo para mí. Tratar de colmar nuestras expectativas en una negociación no sólo es una actitud natural sino legítima, pero pierde esa calificación cuando se hace con indiferencia o a expensas de los intereses de la otra parte. Con esa actitud sólo se provoca una reacción de igual o mayor intensidad pero en sentido contrario.

*La solución Nash* es el pronóstico sobre el punto de transacción previsto entre negociadores que se comportan en forma racional y que conocen con certeza las expectativas y preferencias de su contraparte. En la vida real, las cualidades que se requieren para esta solución normalmente no se dan porque la negociación esta contaminada por emociones e intereses. Mucho más factible es el *equilibrio de Nash* en el que los negociadores se ven obligados a aceptar o respetar el acuerdo, porque el costo de no tenerlo o romperlo unilateralmente es mayor al valor que obtienen con él. De esa manera logramos un efecto de contención de nuestro humano egoísmo.

La próxima vez que negocie, decida qué aproximación quiere darle a su estrategia: intentar maximizar sus beneficios y correr el riesgo de asesinar en el camino la confianza de la otra parte; o compartir información, expectativas e intereses y ofrecer entregar más valor que el esperado para así poder también exigir más valor y confianza a cambio.