

## **CAPÍTULO 2.- EL ESTADO DEL ARTE: MIRADA RETROSPECTIVA AL ESTUDIO DE LOS FACTORES MICRO O INDIVIDUALES EN LA ELABORACIÓN DE DECISIONES**

### **2.1.- La Teoría de la Toma de Decisiones en el marco de las Relaciones Internacionales**

El estudio de los procesos de formación de decisiones y políticas ha ocupado un lugar relevante en el marco de las Relaciones Internacionales. Ya desde los años treinta del siglo XX, por ejemplo, el desarrollo de la psicología como disciplina científica independiente, impulsó la realización de un primer conjunto de trabajos encaminados a estudiar la incidencia de diversas variables psicológicas -creencias, conceptos y mapas del mundo- en los procesos de formación de decisiones ligados a la política exterior (Rosati, 1995). Sin embargo, será durante los años cincuenta, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial y coincidiendo con el período de sistematización de las Teorías de las Relaciones Internacionales, que el análisis de la formación de decisiones y políticas adquirirá mayor ímpetu y consistencia.

A los fines de realizar un breve recorrido por lo que han sido la evolución y aportes del enfoque de la Toma de Decisiones (*decision making approach*), resulta necesario, como punto de partida, ubicar dicho enfoque dentro del corpus teórico desarrollado en el marco de la disciplina de las Relaciones Internacionales. En tal sentido, el estudio de la Toma de Decisiones ha tenido lugar fundamentalmente en el marco de la subdisciplina del *Análisis de la*

*Política Exterior (Foreign Policy Analysis)*, que inicia sus desarrollos más importantes a partir de la década de los cincuentas:

"... al menos desde los 1950s, los investigadores de la política exterior han tratado de definir un campo de estudio independiente que examine la política exterior" (Gerner, 1995: 17 / Traducción propia).

Para este momento histórico, en el cual el estudio de las relaciones internacionales se centraba esencialmente en el análisis del comportamiento del Estado y de las relaciones entre Estados, en virtud de la preeminencia del paradigma tradicional de corte estatocentrista fuertemente vinculado a la Escuela del Realismo Político, el análisis de los procesos de elaboración de decisiones y políticas fue abordado desde la óptica de la formación de la Política Exterior, en tanto política atributiva de los Estados. En otras palabras, al hablar de toma de decisiones se hacía referencia a la elaboración de decisiones y políticas en el marco de la Política Exterior de los Estados, considerados como los actores esenciales del sistema internacional. De allí que a la naciente subdisciplina en cuyo marco se conducen los estudios en torno a la formación de decisiones y políticas se le denomine Análisis de la Política Exterior.

De acuerdo con lo planteado por Hudson y Vore (1995: 212), el Análisis de la Política Exterior tiene sus raíces más importantes en tres (3) trabajos de investigación que, tras su publicación, dieron origen, a su vez, a tres (3) corrientes de estudio dentro de aquélla:

- ✓ *Pre-Theories and Theories of Foreign Policy*, de James Rosenau (1966);
- ✓ *Decision-Making as an Approach to the Study of International Politics*, de Richard Snyder, H.W. Bruck y Burton Sapin (1954);
- ✓ *Man-Millieu Relationship Hypotheses in the Context of International Politics*, de Harold y Margaret Sprout (1957).

Estos primeros trabajos buscaron establecer los factores potenciales relevantes que deben ser tomados en cuenta para comprender los procesos de política exterior (Gerner, 1995). Como aspecto resaltante de estas investigaciones, cabe destacar el hecho de que en esta época marcada por la preeminencia de los enfoques contruidos con base en un único nivel de análisis -preferentemente el estatal o el sistémico-, estos trabajos seminales promovieron el empleo de diversos niveles de análisis, tendencia ésta que, curiosamente, adquirirá gran fuerza en la disciplina de las Relaciones Internacionales en el marco de su Tercer y Cuarto Debates, pero que en el Análisis de Política Exterior ha estado planteada desde sus mismos orígenes.

El trabajo de James Rosenau representó un intento por elaborar proposiciones causales, agrupando la gran variedad de fuentes de las decisiones de política exterior potencialmente relevantes, en cinco (5) grupos, a saber: a) fuentes idiosincrásicas o individuales, b) roles, c) fuentes gubernamentales, d) fuentes societales, y e) fuentes sistémicas. Por su parte, Snyder, Bruck y Sapin construyen su propuesta partiendo de la idea de que el comportamiento del Estado puede ser explicado con base en la manera en que sus decisores, en tanto actores, definen las situaciones a las que aquél ha de hacer frente; en este sentido, la definición de la situación que hacen tales actores está

asociada tanto a las relaciones e interacciones establecidas entre los miembros de la unidad de decisión, en el marco de un ambiente doméstico e internacional particular, como a factores individuales tales como los atributos personales, los valores y las percepciones. Finalmente, el trabajo de Margaret y Harold Sprout estuvo encaminado a dotar de mayor realidad al análisis de la política exterior estableciendo el contexto dentro del cual ésta es desarrollada; a tales efectos, Sprout & Sprout afirmaron la importancia de considerar el medio psicológico (*psyco-milieu*) de los individuos y grupos que toman decisiones en el ámbito de la política exterior, que no es otra cosa que el contexto internacional tal como es percibido e interpretado por los decisores (Gerner, 1995; Hudson y Vore, 1995).

Tal como puede observarse, estos tres (3) trabajos incorporan dentro de las variables explicativas de la política exterior factores de carácter micro o individual, lo cual, huelga destacar nuevamente, resalta dentro del contexto histórico en el cual son elaborados, caracterizado por la preponderancia del paradigma tradicional estatocentrista que buscaba explicar los procesos internacionales centrándose prioritariamente en las características y comportamiento del Estado-nación en tanto actor internacional, así como por la preeminencia de la noción de *actor racional* asociada al Estado, según la cual las decisiones de éste pueden ser vistas como el producto de una evaluación racional de sus intereses y alternativas de acción. Así mismo, también es importante observar que, si bien una de las vertientes del Análisis de Política Exterior recibe concretamente el nombre de "Toma de Decisiones", en realidad las otras dos (2) también incorporan en mayor o menor medida la incidencia de las variables humanas en la formación de decisiones y políticas.

Por tal razón, al momento de revisar cómo se han abordado los factores individuales en la toma de decisiones es importante considerar las tres (3) vertientes en conjunto y no solamente aquella cuyo nombre hace referencia directa a la formación de decisiones y políticas.

Como indicáramos *supra*, los tres (3) trabajos antes comentados dieron origen, respectivamente, a tres (3) vertientes de estudio dentro del Análisis de Política Exterior: la Política Exterior Comparada, la Toma de Decisiones en la Política Exterior y el Contexto de la Política Exterior. Cada una de ellas se ha desarrollado históricamente en tres (3) generaciones (Neack et al, 1995; Hudson y Vore, 1995) o etapas históricas, fuertemente influenciadas por el contexto internacional y teórico imperante en su momento:

- La primera generación tiene lugar esencialmente durante las décadas de los sesentas y setentas. Está marcada por la influencia de la dinámica de la guerra fría, en tanto característica estructural más relevante del sistema internacional; la competencia tecnológica entre las grandes potencias, la cual motivó un desarrollo notable al seno de las llamadas ciencias duras que buscó ser replicado en las ciencias sociales bajo el modelo científico propuesto por aquéllas (método científico); y la preeminencia de la epistemología positivista-empirista y la metodología cuantitativista, orientada a lograr un conocimiento científico no sólo objetivo, sino también cuantificable.
- La segunda generación se desarrolla durante la década de los ochentas y tiene como telón de fondo los cambios internacionales derivados del desarrollo de un conjunto de procesos desde mediados de la década de los

setentas, como son la distensión entre las grandes potencias, el proceso de descolonización que da paso a la participación de nuevos Estados en la dinámica internacional<sup>1</sup> y el avance del Tercer Debate en las Relaciones Internacionales, el cual cuestiona las ambiciones cuantitativistas y abstraccionistas de la etapa anterior y promueve, más bien, la búsqueda de la relevancia teórica.

- La tercera generación tiene su génesis en el contexto de las transformaciones estructurales que experimentan las relaciones internacionales con el fin de la guerra fría, las cuales se hacen particularmente evidentes con el inicio de la década de los noventas del siglo XX; paralelamente asistimos al desarrollo del Cuarto Debate en cuyo marco se produce una profunda reflexión en torno al proceso de elaboración de teorías, desde una perspectiva epistemológica y meta-teórica. Durante esta tercera fase, el Análisis de la Política Exterior retoma los aportes desarrollados durante las etapas previas, si bien adquiere nuevos matices en atención a las grandes transformaciones que experimenta el sistema internacional y, en consecuencia, la disciplina de las Relaciones Internacionales.

Dado que el presente trabajo de ascenso se centra en el estudio de la influencia potencial de un conjunto de variables micro o individuales en la toma de decisiones, a la luz de los aportes de las investigaciones neurocientíficas, realizamos a continuación un breve recorrido por estas tres (3) generaciones del Análisis de Política Exterior, a los fines de establecer cuáles han sido los

---

<sup>1</sup> Con ello se da pie a la introducción de cambios en la agenda internacional, al plantearse temas de interés para los noveles Estados, en su mayoría países en vías de desarrollo, por lo cual al debate este-oeste se sumó ahora el debate norte-sur.

principales trabajos que han abordado el estudio de los factores humanos individuales y cuáles han sido las variables primordiales de explicación incorporadas en cada uno de ellos, todo ello con miras a sentar los elementos que permitirán establecer en qué se distingue la propuesta presentada en estas líneas de las investigaciones desarrolladas previamente y cómo se relaciona con los parámetros de explicación considerados en trabajos previos.

## **2.2.- La Primera Generación en el Análisis de la Política Exterior**

La primera generación de estudios en el Análisis de la Política Exterior, la cual constituiría el basamento de todo el trabajo que posteriormente se ha desarrollado en esta subdisciplina, estuvo marcada por la ambición de elaborar explicaciones parsimoniosas acerca del comportamiento de política exterior de los Estados. Por ello, muchos investigadores se acogieron a modelos teóricos de carácter cuantitativista-positivista-empirista a los fines de promover el desarrollo de un cuerpo teórico riguroso y unificado (C.f. Neack et al., 1995). Esta orientación se haría particularmente palpable en el marco de la Política Exterior Comparada, en cuyo seno se conformó toda una data de eventos de política exterior con la intención de explicar este tipo de políticas sobre bases tangibles y cuantificables. El cuadro Nro. 4 resume los principales aportes de cada una de las vertientes teóricas del Análisis de Política Exterior durante la primera generación de estudios.

Cuadro Nro. 4 - Primera Generación del Análisis de Política Exterior

Política Exterior Comparada	Toma de Decisiones	Contexto de la Política Exterior
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El <i>evento</i> como concepto central que sirve de base para las comparaciones de conductas de política exterior.</li> <li>▪ Conformación de una data de eventos.</li> <li>▪ Integración de niveles de análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio del proceso y estructura de los grupos.</li> <li>▪ Estudio de pequeños grupos.</li> <li>▪ Consideración de factores organizacionales.</li> <li>▪ Consideración de factores burocráticos.</li> <li>▪ Los distintos estudios permiten constatar las limitaciones del concepto de racionalidad y las diferencias entre los objetivos y la implementación de las decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación de las características individuales y condiciones de decisión.</li> <li>▪ Consideración de las percepciones de las elites.</li> <li>▪ Consideración de las creencias, experiencias y mapas cognitivos de los líderes.</li> <li>▪ Estudio de los atributos de las instituciones nacionales.</li> <li>▪ Estudio de la influencia de los grupos sociales y factores culturales.</li> <li>▪ Estudio del rol nacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Hudson y Vore, 1995; Neack et.al., 1995.

Entre los trabajos más resaltantes durante esta primera generación podemos comentar los siguientes<sup>2</sup> (C.f. Hudson y Vore, 1995; Gerner, 1995; Maoz, 1990):

- Los estudios de Michael Brecher (1972, 1975) acerca de la toma de decisiones. En ellos destaca la atención que este autor presta a la relación existente entre el ambiente externo u operacional en el que se desenvuelve el Estado (las capacidades militares y económicas, la estructura política, los factores externos y los grupos de interés) y las

<sup>2</sup> De manera alguna la lista de trabajos aquí presentada puede considerarse exhaustiva. Nos limitamos a reseñar los trabajos más connotados y que abrieron las puertas a otras investigaciones en torno a las variables en ellos considerados.



percepciones e interpretaciones que los decisores se forman del mismo, a las cuales Brecher denomina *ambiente psicológico*.

- *Victims of Groupthink* de Irving Janis (1972), al cual se daría continuidad en publicaciones posteriores. Janis hace referencia en esta obra al llamado Síndrome del Pensamiento Grupal, caracterizado por la existencia de presiones hacia la conformidad en grupos pequeños de toma de decisión que deben tomar decisiones en condiciones determinadas<sup>3</sup>. En su modelo, Janis considera, entre otros aspectos, cómo los individuos satisfacen su necesidad psicológica de pertenencia al grupo de toma de decisiones auto-censurándose cuando su visión sobre un problema difiere de la del resto de los miembros del grupo, contribuyendo así a una merma en la calidad de las decisiones al limitarse el debate sobre el problema a las ideas compartidas por los miembros del grupo, excluyéndose perspectivas contrapuestas a éstas. De esta manera, la motivación de afiliación del individuo supera su análisis del problema decisional.
- *Essence of Decision* de Graham Allison (1971), uno de los trabajos más conocidos en el ámbito de la Toma de Decisiones. Tomando como base el caso de estudio representado por la Crisis de los Misiles Cubanos de 1962, Allison plantea dos (2) modelos alternativos al Modelo Racional de la toma de decisiones: el Modelo Organizacional y el Modelo de la

---

<sup>3</sup> A este respecto, Janis establece que no todos los grupos pequeños son susceptibles de evidenciar el Síndrome del Pensamiento Grupal, sino que existe un conjunto de condiciones coadyuvantes -mas no determinantes- que promueven la aparición del síndrome, a saber: la existencia de un grupo altamente cohesionado, el aislamiento del grupo frente a fuentes de información o asesoramiento externo, la carencia de un liderazgo imparcial, la homogeneidad social e ideológica entre los miembros del grupo, la carencia de normas procedimentales para decidir, una alta presión para decidir, el desánimo en cuanto a la capacidad de tomar una buena decisión producto de fracasos recientes o la complejidad de la situación (Janis, 1982).

Política Burocrática. Tales modelos permiten incorporar las variables organizacionales (especialización, competencias de las organizaciones y rutinas de acción), así como los intereses del decisor, en tanto actor político en el marco de la burocracia del estado, a las evaluaciones que éste hace de las situaciones decisionales y las alternativas de acción disponibles. Desde este punto de vista, el decisor toma en consideración, entre otros aspectos, su adscripción organizacional y su rol burocrático a la hora de evaluar elecciones potenciales ante problemas específicos.

- Los trabajos de Charles Hermann (1972) en torno a las condiciones bajo las cuales la personalidad de los líderes constituye una variable explicativa relevante de las decisiones adoptadas en materia de política exterior.
- Kissinger (1966), por su parte, en *Domestic Structure and Foreign Policy*, considera la variable de personalidad bajo una perspectiva diferente, al establecer que sistemas políticos diferentes producen distintos tipos de líderes y, en consecuencia, diferentes orientaciones políticas.
- Continuando con las clasificaciones de los tipos de personalidad, se encuentra la tipología desarrolladas por J.D. Barber (*The Presidential Character*, 1977), de basamento psicológico, mientras que L. C. Etheredge (*A World of Men: The Private Sources of American Foreign Policy*, 1977; *Personality Effects on American Foreign Policy, 1898-1968: A Test of Interpersonal Generalization Theory*, 1978) incorpora nuevas dimensiones al estudio de la personalidad de los líderes, como la dominación de los subordinados y la extroversión.

- Otra aproximación al estudio de la influencia de la personalidad es la planteada por M. Rokeach (1960), en *The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems*, donde el autor establece un vínculo entre perfiles de personalidad generales y sistemas de creencias específicos, con base en test psicológicos.
- El estudio de la influencia de las creencias en tanto factores que moldean la toma de decisiones realizado por Alexander George (1968). El trabajo desarrollado por George contribuyó a refinar la herramienta conocida como *código operacional*, la cual, aunada a la metodología del *mapa cognitivo*<sup>4</sup>, permite estudiar el mundo de creencias de los decisores y su influencia en la toma de decisiones.
- *The Cybernetic Theory of Decision*, de John Steinbruner (1974), un trabajo también emblemático. En este libro, el autor presenta tres (3) paradigmas alternativos para explicar la manera en que las personas toman decisiones. En primer lugar, tenemos el paradigma analítico, que como su nombre indica, supone que el decisor aplica el análisis riguroso y

---

<sup>4</sup> Las aproximaciones del *código operacional* y el *mapa cognitivo* forman parte de las contribuciones del paradigma cognitivo al estudio de la formación de decisiones. El paradigma cognitivo, desarrollado en las Relaciones Internacionales con base en los aportes teóricos y metodológicos de la psicología, establece que las creencias de las personas moldean las decisiones que éstas toman; el mapa cognitivo y el código operacional constituyen dos herramientas para estudiar dichas creencias. El código operativo consiste en identificar las creencias generales clave que un individuo profesa respecto a cualquier situación de política exterior y que constituyen la base de su interpretación de los problemas en esta materia. Por otra parte, el mapa cognitivo representa un estudio más detallado, donde se determina la estructura de creencias asociada a un problema específico en el ámbito de la política exterior. En el caso particular de Alexander George, éste desarrolló en su esencia el cuestionario de preguntas empleado para identificar el código operacional de un individuo, herramienta que también se verá enriquecida por los trabajos de investigadores como Ole Holsti. En cuanto al mapa cognitivo, los principales exponentes de esta técnica son Robert Axelrod, Michael Schapiro y Matthew Bonham (C.f. Heradstveit y Narvesen, 1978)

exhaustivo a la situación de toma de decisión; conforme a este paradigma, el individuo, haciendo uso de sus capacidades racionales, determina los rasgos del problema y examina todo el conjunto de opciones posibles a su disposición, para finalmente escoger aquella que mejor satisface sus intereses en juego. En segundo lugar, Steinbruner hace referencia al paradigma cibernético, conforme al cual los individuos desarrollan rutinas de acción para atender situaciones conocidas que pueden variar entre límites más o menos preestablecidos; a través de estas rutinas y de una aceptación selectiva de información proveniente del entorno, los individuos buscan disminuir la incertidumbre y obvian el análisis detallado de preferencias y opciones propio de la decisión analítica. Finalmente, se encuentra el paradigma cognitivo, conforme al cual los decisores confieren una estructura a las situaciones que deben enfrentar a través de sus creencias; en tal sentido, los individuos perciben su entorno bajo el prisma planteando por sus creencias e interpretan la realidad de forma tal que sea consistente con aquéllas, de manera que, por ejemplo, a la hora de enfrentar un problema determinado, se busca establecer analogías con situaciones vividas previamente para tomarlas como referencia e identificar decisiones posibles.

- Las investigaciones de Margaret Hermann (1974, 1976, 1978, 1979 1980) en torno a la influencia de las creencias, motivaciones, estilos decisionales y estilos interpersonales en las actuaciones internacionales de los líderes, en tanto factores específicos de la personalidad susceptibles de ser estudiados. En opinión de Maoz (1990: 55) estos trabajos de Margaret Hermann son los más abarcadores en el

tratamiento de la personalidad como variable explicativa de la toma de decisiones.

- *Perception and Misperception* de Robert Jervis (1976), donde el autor establece la importancia de las percepciones, acertadas o erradas, como variable para la comprensión de los procesos internacionales y su consideración como nivel de análisis de las Relaciones Internacionales. De acuerdo con Jerel Rosati (1995), este trabajo de Robert Jervis representó un avance significativo en el desarrollo de la aproximación cognitiva a la política exterior, al discutir factores como las percepciones, la consistencia cognitiva, el aprendizaje y el cambio de actitudes.
- En la misma línea explicativa centrada en las percepciones se ubica el trabajo de Cottam (1977), *Foreign Policy Motivation: A General Theory and a Case Study*.

### **2.3.- La Segunda Generación en el Análisis de Política Exterior**

La segunda generación de estudio de la política exterior asume una perspectiva menos rígida a la planteada durante la primera generación, en consonancia con lo expuesto en el marco del Tercer Debate en las Relaciones Internacionales, el cual, entre otros aspectos, promovió una revisión de la orientación científicista-cuantitativista que imperó en las décadas previas y que fue adoptada como consecuencia de los postulados científicistas desarrollados en el marco del Segundo Debate, para orientarse más bien a la formulación de

teorías de rango medio<sup>5</sup> y dotadas de relevancia. Conforme a lo expuesto por Neack et.al. (1995: 11), los teóricos de la segunda generación se abocaron al desarrollo de propuestas contingentes, informadas por el análisis empírico. Así, las teorías adquieren un carácter más condicional y limitado, y parten del reconocimiento de que las explicaciones uni-causales resultan insuficientes para explicar la política exterior. Esta manera de concebir las teorías propicia una ampliación del espectro de metodologías de investigación empleado para construir las explicaciones de la política exterior, incorporándose no sólo diversos métodos cuantitativos, sino también cualitativos. El Cuadro Nro. 5 resume los rasgos esenciales de los trabajos desarrollados en el marco de la segunda generación en cada una de las vertientes teóricas que forman parte del Análisis de Política Exterior.

Tal como se desprende de lo contenido en el Cuadro Nro. 5, la segunda generación representa una suerte de etapa de transición en el Análisis de la Política Exterior, en cuyo marco los distintos investigadores y teóricos buscan dar respuesta a las insuficiencias y limitaciones que se hicieron evidentes a lo largo de la primera generación. A este respecto y como indicáramos *supra*, huelga recordar que para el momento del desarrollo de la segunda generación, en la disciplina de las Relaciones Internacionales avanza el Tercer Debate, el cual abarca no sólo una confrontación de tres (3) grandes corrientes paradigmáticas (Realismo-Neorrealismo, Liberalismo-Institucionalismo y

---

<sup>5</sup> Las teorías de rango medio se diferencian de las grandes y parsimoniosas teorías impulsadas durante la primera generación, las cuales pretendían explicar un amplio conjunto de procesos sobre la base de un número reducido de variables, toda vez que se centran en un espectro más limitado de fenómenos de la realidad que procuran ser comprendidos y explicados con mayor riqueza de detalles.

Globalismo-Neomarxismo), sino también una revisión metodológica e, incluso, parcialmente epistemológica, que anticipa la discusión centrada en la epistemología propia del llamado Cuarto Debate. El Análisis de la Política Exterior se hace eco de las reflexiones planteadas en el Tercer Debate, por lo que la mayoría de los estudios continúan el tratamiento de las variables explicativas abordadas durante la primera generación, pero ahora desde una óptica caracterizada por una mayor diversidad metodológica y menos cuantitativista (C.f. Hudson y Vore, 1995: 220-222).

Cuadro Nro. 5 - Segunda Generación del Análisis de Política Exterior

Política Exterior Comparada	Toma de Decisiones	Contexto de la Política Exterior
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se hace cada vez más evidente la tensión entre la generalización propia de la abstracción y el análisis de detalles propio del uso del micronivel.</li> <li>▪ Dificultad para operacionalizar algunas de las variables empleadas y para imprimirles un carácter dinámico.</li> <li>▪ Carencia de una teoría para interpretar la data construida hasta la fecha, lo cual le resta relevancia a los estudios de política exterior comparada.</li> </ul>	<p>El carácter confidencial de mucha de la información requerida para hacer estudios detallados condujo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La búsqueda de patrones distinguibles en función de los cuales predecir.</li> <li>▪ Desarrollar indicadores a distancia innovadores en función de los cuales predecir.</li> </ul>	<p>Se produce un gran avance en los estudios que aplican herramientas de la psicología, que experimenta un gran desarrollo metodológico por estos años, a diferencia de la sociología política, que se enfrenta con mayores limitaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Hudson y Vore, 1995.

## **2.4.- El Análisis de la Política Exterior tras el fin de la guerra fría**

Con el fin de la guerra fría y el ingreso de las relaciones internacionales en una etapa de profundas transformaciones estructurales, el Análisis de la Política Exterior, en tanto subdisciplina de las Relaciones Internacionales, ingresa en una fase de revisión teórico-metodológica en la que se plantean nuevas interrogantes respecto al contenido mismo de las teorías, así como de los métodos empleados para construirlas. En este sentido, a la revisión metodológica que se hace patente ya durante la segunda generación, se suman ahora las reflexiones epistemológicas y meta-teóricas propias del Cuarto Debate.

Tal como expresan Hudson y Vore (1995: 222):

“Con la gran incertidumbre y flujo que siguieron al colapso del bloque soviético, la teoría centrada en el actor, propia del Análisis de la Política Exterior, se hizo más fértil, no sólo para la comprensión de por qué acabó la Guerra Fría, sino también para lidiar con los asuntos apremiantes, tales como el incremento del etno-nacionalismo, que surgieron de los restos de la Guerra Fría”  
(Traducción propia).

De esta manera y dados los rasgos teóricos que le caracterizaron desde sus inicios, el Análisis de la Política Exterior parece encontrarse en una posición de mayor fortaleza y adecuación para hacer frente a los retos planteados por un contexto mundial cambiante, a diferencia de otros sub-campos teóricos dentro de las Relaciones Internacionales para los cuales la adaptación a los nuevos tiempos ha resultado más complicada. Es interesante observar, sin



embargo, que los compromisos teóricos esenciales adoptados en el Análisis de la Política Exterior desde sus mismos orígenes permanecen y, de hecho, forman parte de los planteamientos formulados en el marco del Tercer y Cuarto Debates, lo que nos permite calificar al Análisis de la Política Exterior como una subdisciplina pionera en muchas de las propuestas metodológicas y epistemológicas que tras el fin de la guerra fría serían planteadas al seno de las Relaciones Internacionales. Entre estos compromisos originarios destacan (Hudson y Vore, 1995):

- La investigación conducida por debajo del nivel de análisis estatal;
- El desarrollo de teorías de rango medio, lo cual permite establecer un puente entre las teorías más amplias y las complejidades del mundo real;
- El empleo de múltiples niveles de análisis;
- La búsqueda de explicaciones multicausales;
- La consideración del proceso de decisión como una instancia de investigación tan importante como el resultado del mismo.

En atención a estas inquietudes, alimentadas y catalizadas ahora por los procesos de transformación global, las distintas vertientes teóricas del Análisis de la Política Exterior buscan refinar sus métodos de análisis y el poder explicativo de las teorías, planteándose nuevas interrogantes. El cuadro Nro. 6 resume las conjeturas esenciales que orientan en la actualidad el trabajo de los investigadores de la política exterior.

Entre los planteamientos más importantes formulados en el marco del Tercer y Cuarto Debates se encuentran la integración de niveles de análisis y de

variables de estudio antes consideradas por separado. Uno de los mejores exponentes de la aplicación de este planteamiento al estudio de la toma de decisiones es Zeev Maoz, en su obra *National Choices and International Processes* (1990), cuya propuesta teórica merece ser comentada en tanto esquema que retoma criterios de análisis abordados y desarrollados durante la primera y segunda generación, pero que son vistos ahora bajo una perspectiva integrativa.

Cuadro Nro. 6 - El Análisis de Política Exterior tras el fin de la Guerra Fría

Política Exterior Comparada	Toma de Decisiones	Contexto de la Política Exterior
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿De qué manera puede replantearse la data de eventos para hacerla más útil?</li> <li>▪ ¿Es posible utilizar métodos de simulación para integrar una data compleja?</li> <li>▪ ¿Se pueden crear modelos que incorporen aportes detallados de la política comparada y los análisis de expertos?</li> <li>▪ ¿Cómo pueden emplearse los modelos computarizados?</li> <li>▪ ¿Cuándo resulta necesario el detalle y cuándo es conveniente la abstracción?</li> <li>▪ ¿Cómo puede emplearse el análisis discursivo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo hacen los grupos para reconocer los problemas de toma de decisión?</li> <li>▪ ¿Cómo enmarcan y representan los grupos los problemas de toma de decisión?</li> <li>▪ ¿Cómo se desarrollan opciones de decisión?</li> <li>▪ ¿Cómo alcanzan los grupos una interpretación compartida de las situaciones y cómo la cambian?</li> <li>▪ ¿Cómo influye la memoria en los grupos?</li> <li>▪ ¿Qué impacto tienen los distintos tipos de personalidad?</li> <li>▪ ¿Cómo incide la cultura social en la estructura y proceso de funcionamiento de los grupos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Bajo cuáles condiciones son más útiles las teorías más específicas y las teorías más generales?</li> <li>▪ ¿Cuándo influyen las percepciones y cuándo no?</li> <li>▪ ¿Cuál es el impacto de las diferencias sociales y culturales?</li> <li>▪ ¿Bajo cuáles condiciones son más influyentes los grupos sociales y qué metodología se puede emplear para estudiar tal influencia?</li> <li>▪ ¿Cuál es la relación entre los sistemas políticos y la política exterior?</li> <li>▪ ¿Cómo inciden los cambios de régimen en la política exterior?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Hudson y Vore, 1995.

A este respecto, Maoz construye su modelo con base en dos (2) bloques explicativos esenciales: a) las decisiones individuales y b) las decisiones grupales. A los fines de cumplir con los objetivos planteados en el marco del presente Trabajo de Ascenso, nos centraremos en la discusión de los factores individuales, los cuales, cabe acotar, se encuentran inmersos en las consideraciones que este autor presenta en el marco de su estudio de los procesos de toma de decisión grupal.

De acuerdo con Maoz (1990), las decisiones individuales son moldeadas por tres tipos de variables:

1. variables situacionales;
2. variables de personalidad;
3. rol organizacional.

Las variables situacionales hacen referencia al contexto en el cual se desenvuelve el individuo al momento de tomar decisiones, tal como es interpretado por éste. Dentro de los aspectos más importantes a estudiar respecto a las variables situacionales se encuentran, por ejemplo, el stress decisional (el cual hace referencia a la combinación de las amenazas y oportunidades asociadas a la situación que motiva la decisión, tal como son percibidas por el decisor, así como al tiempo disponible para decidir) y la ambigüedad situacional (entendida como el grado en que la situación frente a la cual hay que decidir resulta clara o confusa para el decisor). En cuanto a las variables de personalidad, Maoz considera aspectos tales como las actitudes y la complejidad cognitiva (entendida ésta como el nivel de amplitud de las

creencias que profesa el individuo, así como la coherencia e interdependencia existente entre dichas creencias). Finalmente, las variables vinculadas al rol organizacional que desempeña el decisor conducen a Maoz a tomar en cuenta factores tales como el rango del individuo dentro de la organización a la cual pertenece, su experticia, el nivel de control sobre los recursos organizacionales, el tiempo de permanencia en el cargo, la experiencia en diversos roles, entre otros.

Con base en estos tres (3) grupos de variables (situacionales, de personalidad y de rol), Maoz establece conexiones entre los rasgos de tales variables (por ejemplo, si hay un alto stress decisional o se ha permanecido mucho tiempo en un cargo) y la tendencia de los individuos a tomar decisiones en forma analítica, cibernética o cognitiva. Por mencionar un ejemplo concreto del tipo de premisas desarrolladas por Maoz en su propuesta, tenemos que en tanto mayor es el stress decisional, mayor es la tendencia de los individuos a decidir en forma cognitiva, mientras que en situaciones donde la percepción de amenaza/oportunidad y tiempo disponible para decidir es ubicada en un nivel medio, el comportamiento decisional de los individuos tiende a ser más analítico. Como puede observarse, entonces, la propuesta de Maoz reúne elementos tratados en estudios previos de forma separada, tales como las creencias, percepciones, el contexto de toma de decisión y los procesos analítico, cibernético y cognitivo de toma de decisiones.

## **2.5.- Las Tres Generaciones del Análisis de la Política Exterior: principales variables empleadas en el estudio de la toma de decisiones**

En definitiva, tras considerar brevemente lo que se ha hecho en el marco del Análisis de la Política Exterior a lo largo de sus tres (3) generaciones de desarrollo, puede observarse que las variables de análisis empleadas esencialmente han permanecido y, en todo caso, han sido enriquecidas con nuevos parámetros para el estudio de las mismas, así como con nuevas metodologías y los aportes derivados de otras disciplinas científicas, principalmente la psicología política. A este respecto, el estudio de cómo los factores humanos individuales afectan la formación de decisiones se ha centrado, esencialmente, en la consideración de los siguientes aspectos:

- La personalidad de quienes toman las decisiones, la cual es estudiada con base en parámetros tales como: creencias, motivaciones, estilos interpersonales, dominación, estilos decisionales, extroversión, vinculación con la sociedad, entre otros.
- Los procesos perceptivos.
- El análisis de las creencias (contenido, complejidad, interdependencia de creencias, consistencia interna del sistema de creencias) en función de las cuales se interpretan los problemas de toma de decisión, concretamente empleando las herramientas del mapa cognitivo y el código operacional.
- Los rasgos de la situación en la cual el individuo debe decidir, tal como son vistos por el decisor (amenazas y/u oportunidades percibidas,

presiones temporales, grado de ambigüedad de la situación, entre otros).

- Los tipos de conductas decisionales utilizadas por las personas: analíticas, cibernéticas, cognitivas.
- El contexto organizacional en el cual se desempeña el decisor.
- El juego político asociado a las estructuras burocráticas y las evaluaciones que el individuo realiza de sus intereses políticos en el marco de dicho juego.

## **2.6.- El caso de las Teorías de las Decisiones Interdependientes o Teorías de la Negociación**

La influencia de los factores humanos individuales en la elaboración de decisiones también ha sido considerada en el marco de la sub-disciplina de la Negociación. Al igual que en el caso de las Teorías de la Toma de Decisiones, en el desarrollo de las teorías específicas acerca de la Negociación es posible identificar distintos momentos históricos en atención a la importancia que se ha atribuido a dichos factores individuales.

En este sentido, las teorías tradicionales (años sesentas y setentas) acerca de la negociación se caracterizaron por su enfoque fuertemente centrado en la consideración de variables de orden racional y el empleo de instrumentos como el poder. Dentro de estas teorías tradicionales ocupó un lugar muy relevante la *Teoría de los Juegos*, que inicia su desarrollo en el ámbito de la Economía ya en los años treinta del siglo XX gracias a los trabajos de John Von Neumann y

Oskar Morgenstern (C.f. Davis, 1977), pero adquirirá gran popularidad dentro de la disciplina de las Relaciones Internacionales a partir de los años sesentas como consecuencia de las ambiciones científicistas y cuantitativistas planteadas en el marco del Segundo Debate, toda vez que la Teoría de los Juegos se basa en el uso de la Lógica y la Matemática para representar situaciones reales. Otro de los aspectos que contribuyó a que la Teoría de los Juegos ganase este espacio dentro del estudio de las relaciones internacionales viene dado por su carácter de teoría de elección racional; tal como comentáramos *supra*, durante muchos años el estudio de la formación de decisiones en las Relaciones Internacionales se realizó asumiendo que los decisores (ya se tratase de Estados o individuos) eran agentes racionales, capaces de determinar sus intereses, identificar alternativas de acción y escoger la alternativa óptima.

En el ámbito concreto de las Relaciones Internacionales, la Teoría de los Juegos fue empleada para estudiar el caso de los llamados Juegos de Estrategia y el uso del análisis racional para afrontar situaciones de tal naturaleza:

“Deben distinguirse los juegos de puro azar de aquellos de estrategia. En los primeros no existe un contendor, en sentido estricto, (aunque pueden ser considerados juegos de una persona contra el azar o contra la naturaleza), por lo que la racionalidad del jugador se reduce a tomar en cuenta las probabilidades existentes para los distintos eventos y obrar en consecuencia. En los juegos de estrategia, en cambio, ha de tomar en cuenta la existencia de uno o más adversarios que tienen intereses contrarios a los nuestros, que

tratarán de adivinar nuestras intenciones y anticipar nuestras acciones y que debemos derrotar o ser por ellos derrotados. Los juegos de estrategia ofrecen un buen modelo para analizar cuál es la conducta racional en situaciones caracterizadas por: (i) conflicto -al menos parcial- de intereses entre los actores, (ii) un mínimo de alternativas se abre ante cada jugador en cada fase de la situación, y (iii) cada jugador ha de estimar las consecuencias de sus acciones, las cuales no sólo están determinadas por las propias elecciones, sino también por las elecciones que realiza el otro jugador y sobre las que el primero no tiene control" (Rey, 1980: 207).

De la anterior cita se desprende que, conforme a los planteamientos de la Teoría de los Juegos, el análisis racional que cada jugador o decisor realiza de las situaciones de toma de decisión a las cuales se enfrenta, involucra no sólo sus propios intereses y alternativas de acción, sino también los de los otros decisores participantes; este análisis racional le permite tener una visión de los resultados posibles que se derivan del cruce de sus alternativas con las que se plantean los demás jugadores -los cuales la Teoría de los Juegos representa a través de matrices-, para entonces anticipar los movimientos del resto de los jugadores y establecer cuál es la mejor alternativa a su disposición.

Un buen ejemplo del empleo de este tipo de pensamiento viene dado por el trabajo de Thomas Schelling en su conocido libro, *La Estrategia del Conflicto* (1964), en el cual el autor hace referencia, además, a otros aspectos tales como el poder, el uso de amenazas y promesas, la credibilidad y el engaño, en cuanto a su utilidad en situaciones de decisión interdependiente. Si bien en este trabajo Schelling realiza una reclasificación de los juegos que representa una variación respecto a la teoría tradicional de los juegos y toca aspectos



como la negociación tácita y la comunicación, sus planteamientos se acogen esencialmente al tipo de estudios propios de la perspectiva tradicional. Aunque Schelling y otros autores dentro de la Teoría de los Juegos, indiquen que los decisores interpretan las conductas de los otros cuando participan en una situación de decisión interdependiente, esto no implica que al hablar de "interpretación" este conjunto de enfoques considere factores tales como las percepciones o las creencias de los decisores, sino que la interpretación se refiere al cálculo racional.

La premisa básica de que los decisores son agentes racionales, así como la consideración de los "juegos" o situaciones de negociación como realidades objetivas para los jugadores involucrados, han conducido a que la Teoría de los Juegos se haya convertido en blanco de numerosas críticas, particularmente a partir de los ochentas y noventas. Tales críticas revisten importancia para nosotros no sólo por el hecho de que son reflejo de los cambios de perspectiva que tienen lugar en las Relaciones Internacionales con el Tercer y Cuarto Debates, sino porque además introducen elementos para la discusión en los que se apunta a la incorporación de variables individuales distintas al análisis racional, en el estudio de las decisiones interdependientes. A este respecto, merecen comentarse los planteamientos de Peter Bennett (1995) en relación con algunas de las limitaciones de la Teoría de los Juegos; para Bennett, entre las dimensiones de las situaciones reales que la Teoría de los Juegos no contempla se encuentran las siguientes:

- a. Diferencias en las percepciones: la Teoría de los Juegos parte del supuesto que todos los jugadores observan el mismo juego o situación de decisión, en otras palabras, tienen una visión compartida respecto a cuáles son los asuntos en juego, quiénes son los jugadores o decisores relevantes, cuáles son las estrategias disponibles para estos y cuáles sus preferencias. Esta crítica apunta a considerar la importancia de las percepciones en la toma de decisiones, ampliamente estudiada en el marco de las Teorías de la Toma de Decisión.
- b. Dinámica de los conflictos: las situaciones de toma de decisión no permanecen estables en el tiempo, sino que están sujetas a variaciones que los decisores deben evaluar. Ello implicaría que los decisores deben revisar periódicamente sus impresiones acerca de la situación de toma de decisión.
- c. Complejidad combinatoria: a medida que el número de movimientos o alternativas de acción disponibles para los jugadores se incrementa, las matrices de juego se tornan más y más complejas. De esta crítica puede colegirse que el análisis racional se torna cada vez más complicado a medida que las combinaciones de alternativas posibles se hacen más numerosas.
- d. Conexiones temáticas y juegos en múltiples niveles: la Teoría de los Juegos no considera dos aspectos muy importantes de los casos reales, como son el hecho de que las situaciones de toma de decisiones usualmente involucran múltiples asuntos estrechamente vinculados y que con frecuencia lo que un decisor hace en una situación de toma de decisión, afecta a o incide en las elecciones que puede tomar en otras situaciones paralelas. Éste último aspecto tiene que ver con la

importancia de estudiar las situaciones de toma de decisiones con base en una perspectiva multi-nivel.

Las limitaciones del análisis racional y estratégico derivados de teorías como la Teoría de los Juegos condujeron a la elaboración, particularmente a partir de los ochentas, de teorías de la negociación en la que se incorporan nuevas variables, algunas de las cuales están estrechamente vinculadas al estudio de los factores micro o individuales en la toma de decisiones. Entre los aportes más conocidos se encuentran el modelo elaborado al seno de la Escuela de Negociación de la Universidad de Harvard, al cual se conoce con el nombre de *Negociación Integrativa*. Entre los autores más destacados de la llamada Escuela Harvard se encuentran Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton y Danny Ertel, entre otros.

En el renombrado texto, *Sí... ¡de acuerdo!. Cómo negociar sin ceder* (publicado en inglés en 1981 y en castellano en 1985), Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton presentaron los elementos esenciales del Modelo Integrativo o de la Escuela de Harvard; allí los autores hacen referencia a aspectos tales como el hecho de que los negociadores son personas, la influencia de las percepciones y emociones, la importancia de la comunicación y el uso del pensamiento creativo (a través de técnicas como el *brainstorming* o tormenta de ideas). Estos aspectos son retomados en publicaciones posteriores como *¡Supere el No!. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas* (Ury, 1993)<sup>6</sup>, *Beyond Machiavelli: tools for coping with conflict* (Fisher et.al.,

---

<sup>6</sup> La primera edición en inglés de este libro data de 1991.

1994/1996), *Sí... ide acuerdo!. En la práctica* (Fisher y Ertel, 1998)<sup>7</sup> y *Coping with International Conflict. A Systematic Approach to Influence in International Negotiation* (Fisher et.al., 1997).

Otras propuestas recientes dentro de las Teorías sobre la Negociación se orientan a superar algunas de las deficiencias de las teorías de la elección racional. Tal es el caso de la *Teoría Prospectiva (Prospect Theory)*, la cual se centra en el estudio de cómo los puntos de referencia empleados por las personas influyen en el tipo de elecciones que éstas se plantean en el marco de una decisión interdependiente. La premisa analítica central de esta teoría indica que los decisores son dependientes de sus referentes y, en consecuencia, son más sensibles a los cambios que se producen en su status quo y sus bienes, que a los niveles netos de bienes de los cuales gozan; en tal sentido, los decisores tienden a fijarse más en las ganancias o pérdidas que pueden experimentar, que en sus niveles de bienestar o riqueza. Además, conforme a lo planteado por la teoría, las personas tratan de forma diferente las ganancias de las pérdidas, mostrando aversión a éstas últimas; de la misma manera, sus orientaciones hacia el riesgo varían de acuerdo a las ganancias o pérdidas implicadas en la situación de decisión: son adversas al riesgo cuando se trata de ganancias y propensas al riesgo para evitar una pérdida (Levy, 1997). Puede observarse, entonces, que la Teoría Prospectiva centra su estudio en la manera en cómo las personas evalúan los cambios que pueden tener lugar en su situación en el marco de los procesos de decisión, en atención a las ganancias y/o pérdidas potenciales, así como su propensión al riesgo vis-a-vis tales ganancias o pérdidas.

---

<sup>7</sup> La primera edición en inglés de este libro data de 1995.

También merece ser mencionada la *Teoría del Drama (Drama Theory)*, la cual integra algunas de las propuestas de la Teoría de los Juegos con la investigación que se ha realizado en torno al papel de las emociones y el uso estratégico de los debates (C.f. Bennett, 1995). A diferencia de la Teoría de los Juegos, la cual hace mención a juegos y jugadores, la Teoría del Drama habla de dramas y protagonistas que cuentan con preferencias determinadas; la interacción entre los protagonistas transcurre en forma similar a una obra de teatro: a medida que el drama se desarrolla a lo largo de diferentes episodios (equivalentes a las partidas en la Teoría de los Juegos), intervienen las emociones y las preferencias de los jugadores pueden cambiar. Vale destacar que la Teoría del Drama asume que la situación es percibida por cada uno de los personajes bajo un marco particular, lo cual rompe con la premisa de la Teoría de los Juegos conforme a la cual el juego es el mismo para todos los jugadores. La Teoría del Drama también considera el uso de las amenazas y promesas, los comportamientos racionales y los irracionales (o contrarios a las preferencias).

Por otra parte, tenemos estudios como el de Bazerman y Neale (1997)<sup>8</sup>, *La negociación racional en un mundo irracional*, en el cual los autores consideran un conjunto de tendencias distorsionadas en el análisis de las situaciones de negociación, tales como: el compromiso con un curso de acción que ha demostrado producir resultados inconvenientes (*escalada irracional del compromiso*), el dejarse afectar por la manera en que se presenta la información, la forma en la cual se enmarcan las situaciones (por ejemplo, si

---

<sup>8</sup> La primera edición en inglés de este libro data de 1993.

una situación es presentada como de ganancia o pérdida), o la confianza excesiva en la información más accesible. Estas tendencias están ligadas a factores tales como la percepción y el procesamiento de la información, por lo que puede afirmarse que el trabajo de Bazerman y Neale se nutre de los aportes de la psicología.

Más recientemente ha surgido un conjunto de trabajos que incorporan al estudio de la negociación las herramientas provistas por la *Programación Neurolingüística* o PNL<sup>9</sup>, particularmente en lo que atañe a la manera en que las personas percibimos las situaciones y cómo nos comunicamos<sup>10</sup>.

El texto de Fernando de Manuel Dasí y Rafael Martínez-Vilanova arriba mencionado incorpora, así mismo, algunas consideraciones respecto a las motivaciones y necesidades de los negociadores, como también varias clasificaciones de distintos estilos de negociación en función de las cuales podemos hablar de diferentes tipos o perfiles de negociadores. Dichas clasificaciones nos permiten establecer variadas orientaciones en atención a aspectos tales como el procesamiento de información, los estilos de vinculación interpersonal, el uso del pensamiento creativo o la forma de comunicarse de estos diferentes tipos de negociadores. El cuadro Nro. 7

---

<sup>9</sup> La Programación Neurolingüística es una disciplina vinculada a la psicología que nace en los años setentas producto de las investigaciones de Richard Bandler y John Grinder. La PNL está constituida por un conjunto de modelos que explican cómo funciona la percepción humana, conectándola al uso de los cinco sentidos (lo que la diferencia de otros estudios acerca de la percepción) y la comunicación interpersonal.

<sup>10</sup> Entre estos trabajos pueden mencionarse: *La cara humana de la negociación. Una herramienta para desarmar el enojo y otras estrategias de persuasión* de Julio Decaro (2000); *Técnicas de Negociación* de Fernando de Manuel Dasí y Rafael Martínez-Vilanova (1999).

recoge elementos de la tipología elaborada por Blake y Mouton que son comentados en el texto de Dasí y Martínez-Vilanova:

Cuadro Nro. 7.- Clasificación de los estilos de negociación de Blake y Mouton

Estilo negociador	Objetivo	Perfil
FORMALISTA	Cubrir su motivación con la sensación del deber bien hecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meticuloso y perfeccionista</li> <li>▪ Cauteloso y distante</li> <li>▪ Decisiones basadas en reglamentos</li> <li>▪ Resistente a la presión</li> <li>▪ Dispuesto a negociaciones largas</li> <li>▪ Se conforma con nivel medio, que esté adecuado a sus objetivos</li> <li>▪ Testimonios por escrito</li> <li>▪ No se implica emocionalmente</li> <li>▪ Exige el cumplimiento del acuerdo</li> </ul>
COOPERATIVO	Evitar la confrontación y encontrar una solución cordial y aceptable para ambas partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estilo casi paternal</li> <li>▪ Busca la armonía y los puntos en común</li> <li>▪ Se implica afectivamente</li> <li>▪ Facilita la información</li> <li>▪ Confía en la palabra y en el otro</li> <li>▪ Gran habilidad de relación</li> <li>▪ Cede de forma generosa</li> <li>▪ Escucha más que habla</li> <li>▪ Dedicar tiempo a la negociación</li> <li>▪ No manipula</li> <li>▪ Busca la cooperación</li> </ul>
DIPLOMÁTICO	Buscar el equilibrio entre las partes, intentando que los beneficios obtenidos sean interesantes para ambos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acentuada prudencia</li> <li>▪ Se muestra firme si es necesario</li> <li>▪ Es paciente, analítico y equilibrado</li> <li>▪ Gran capacidad de diálogo</li> <li>▪ Le gusta negociar con cordialidad</li> <li>▪ Maneja muy bien sus "expectativas"</li> <li>▪ No trata de dominar, pero es directo en los planteamientos</li> <li>▪ Le da importancia a las pruebas demostrativas</li> <li>▪ Es discreto en la información</li> <li>▪ No se compromete con lo que no pueda cumplir</li> </ul>
IMPOSITIVO	Vencer en la negociación a costa de la otra parte, su estilo es el de "gano yo-pierde él"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firme, duro, impetuoso y arrollador</li> <li>▪ Pretende llegar pronto al acuerdo</li> <li>▪ Emplea el poder y la fuerza como elemento motivador</li> <li>▪ Crea un clima de tensión</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sólo coopera si aceptan sus reglas de juego</li> <li>▪ Analiza cada argumento expuesto y pone objeciones</li> <li>▪ Es explícito, preciso y directo</li> <li>▪ No muestra cansancio y dedica el tiempo que sea necesario para negociar</li> <li>▪ Intimida con el lenguaje verbal y los gestos</li> <li>▪ Habla más que escucha</li> <li>▪ Quiere la mayor parte del "pastel"</li> </ul>
DIRIGENTE	Aportar todos los medios necesarios para encontrar soluciones válidas para satisfacer las necesidades de ambas partes. El estilo es de "ganar-ganar"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crea un clima de objetividad y cordialidad</li> <li>▪ Neutral e intenta resolver más que ganar</li> <li>▪ Capacidad de análisis y de síntesis</li> <li>▪ Confía en la otra parte y busca acuerdos a largo plazo</li> <li>▪ Domina las técnicas de comunicación y es creativo</li> <li>▪ Es inteligente y elimina los prejuicios</li> <li>▪ No se deja influir y está seguro de sí mismo</li> <li>▪ Firme en lo esencial, pero flexible en lo secundario</li> <li>▪ No manipula la información</li> <li>▪ Respeto al oponente y evita herir al otro</li> </ul>

Fuente: Dasí y Martínez-Vilanova (1999: 249 y 252)

A partir de estas consideraciones, Dasí y Martínez-Vilanova sintetizan los tipos de negociadores en cuatro (4) categorías, presentadas en el cuadro Nro. 8.

Huelga comentar que estas clasificaciones no son las únicas que se han elaborado. En el texto *Sí... ¡de acuerdo!. Cómo negociar sin ceder*, por ejemplo, Fisher, Ury y Patton (1995) hablan de tres tipos de negociadores, los cuales se resumen en el cuadro Nro. 9.



Cuadro Nro. 8.- Tipos de negociadores de acuerdo con Dasí y Martínez-Vilanova (1999)

Tipo imaginativo	Tipo funcional
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran intuición</li> <li>▪ Aplican la creatividad</li> <li>▪ Utilizan el método deductivo</li> <li>▪ Vehementes y entusiastas</li> <li>▪ Buscan soluciones de futuro</li> <li>▪ Tienen "olfato"</li> <li>▪ Inteligentes, con rapidez mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseen mentalidad práctica</li> <li>▪ Son muy objetivos</li> <li>▪ Se apoyan en los hechos</li> <li>▪ Tratan de ser imparciales</li> <li>▪ Utilizan el método interrogativo</li> <li>▪ Ofrecen información, pero delimitada al asunto en cuestión</li> <li>▪ Tienen mucha memoria</li> </ul>
Tipo racional	Tipo normativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizan todos los pro y los contras</li> <li>▪ Analizan cada una de las partes</li> <li>▪ No se dejan impresionar</li> <li>▪ Durante el proceso extraen conclusiones</li> <li>▪ Las propuestas que hacen las respaldan</li> <li>▪ Hacen balance de las ventajas</li> <li>▪ Comparan analíticamente varias propuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos adaptados a su forma de ser</li> <li>▪ Intentan influir en los sentimientos y emociones al hacer las propuestas</li> <li>▪ Son imperativos y creen saber lo que está bien o mal</li> <li>▪ Todo bajo control de reglas y normas</li> <li>▪ Escala de valores propia y subjetiva</li> <li>▪ Imponen autoridad y dureza</li> </ul>

Fuente: Dasí y Martínez-Vilanova (1999: 256-257)

Las clasificaciones de esta naturaleza se han basado, esencialmente, en el tipo de comportamientos exhibidos por los negociadores, más que en sus procesos de pensamiento. La tipología de Dasí y Martínez-Vilanova es la que más incorpora algunos elementos tales como la propensión a la creatividad y la capacidad de análisis/síntesis, la disposición a la implicación emocional y al manejo de las emociones durante la negociación, o el uso de la intuición, los cuales se pudieran vincular con el uso preferente de determinadas formas de inteligencia, en atención a la clasificación de tipos de inteligencia que abordaremos en el capítulo tercero; sin embargo, estos autores no ahondan en las raíces de tales tendencias.

Cuadro Nro. 9 .- Tipos de negociadores de acuerdo con Fisher, Ury y Patton (1995)

Suave	Duro	Basado en principios
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los participantes son amigos</li> <li>▪ El objetivo es lograr un acuerdo</li>   <li>▪ Hace concesiones para cultivar la relación</li> <li>▪ Suave con las personas y con el problema</li> <li>▪ Confía en los otros</li>   <li>▪ Cambia su posición fácilmente</li>   <li>▪ Hace ofertas</li> <li>▪ Da a conocer su última posición</li> <li>▪ Acepta pérdidas unilaterales para lograr el acuerdo</li> <li>▪ Busca la única respuesta: la que sus contrapartes aceptarán</li> <li>▪ Insiste en lograr un acuerdo</li> <li>▪ Trata de evitar enfrentamientos de voluntades</li>   <li>▪ Cede ante la presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los participantes son adversarios</li> <li>▪ El objetivo es la victoria</li>   <li>▪ Exige concesiones como condición para la relación</li> <li>▪ Es duro con las personas y el problema</li> <li>▪ Desconfía de los otros</li>   <li>▪ Mantiene su posición</li>   <li>▪ Amenaza</li> <li>▪ Engaña respecto a su última posición</li> <li>▪ Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo</li> <li>▪ Busca la única respuesta: la que él aceptará</li>   <li>▪ Insiste en su posición</li>   <li>▪ Trata de ganar un enfrentamiento de voluntades</li>   <li>▪ Aplica la presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los participantes están solucionando un problema</li> <li>▪ El objetivo es lograr un resultado sensato, en forma eficiente y amistosa</li> <li>▪ Separa las personas del problema: es suave con las personas y duro con el problema</li> <li>▪ Procede independientemente de la confianza</li> <li>▪ Se concentra en los intereses, no en las posiciones</li> <li>▪ Explora los intereses</li> <li>▪ Evita tener una última posición</li> <li>▪ Inventa opciones de beneficio mutuo</li>   <li>▪ Desarrolla múltiples opciones entre las cuales escoger</li> <li>▪ Insiste en criterios objetivos</li> <li>▪ Trata de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad</li> <li>▪ Razona y permanece abierto a los razonamientos; cede ante los principios, no ante la presión</li> </ul>

Fuente: Fisher, Ury y Patton (1995: 9 y 14-15)

Hemos comentado estas clasificaciones, precisamente, para mostrar que en las tipologías de negociadores más comúnmente encontradas en la literatura sobre la negociación, si bien están presentes algunos elementos referidos a los

distintos tipos de inteligencias que se han identificado a la luz de los estudios neurocientíficos, estos no son abordados en forma extensiva y profunda.

## **2.7.- Resumen de las principales variables consideradas en el estudio de la formación de decisiones y en el tratamiento de los factores individuales**

Como hemos podido observar en los acápites previos, a lo largo del proceso de desarrollo de las teorías acerca de la Toma de Decisiones en general, así como de las Decisiones Interdependientes o de la Negociación en particular, las variables de carácter micro o individuales, han sido consideradas desde diversas perspectivas.

El estudio de la personalidad, la influencia de las percepciones, las creencias y valores, el entorno organizacional y burocrático, y, en menor medida, la incidencia de las emociones o de los estilos de comunicación empleados por los decisores, constituyen las variables que con mayor frecuencia y extensión hemos podido encontrar en los estudios previos. El trabajo de Steinbruner (1974), donde el autor hace referencia a conductas analíticas, cibernéticas y cognitivas, de alguna manera toca elementos vinculados a los distintos tipos de inteligencias que hoy en día se atribuyen al ser humano, pero no aborda ni las raíces de ese tipo de conductas, ni las relaciona con los estudios neurocientíficos. La tipología de negociadores elaborada por Dasí y Martínez-Vilanova también incorpora algunos elementos vinculados a las variadas inteligencias, tal como comentáramos previamente, si bien están ausentes las

bases neurológicas que subyacen a las distintas inclinaciones por ellos consideradas.

En el capítulo siguiente, el tercero de este trabajo, nos abocamos a la consideración de algunos de los aportes más importantes de la Neurociencia, con la finalidad de identificar distintas formas de *Inteligencia* ampliamente aceptadas dentro del mundo científico hoy en día. Ello nos permitirá vincular tales descubrimientos con el desempeño de las personas en los procesos de toma de decisiones, a la luz de lo cual estaremos en condiciones no sólo de retomar las variables que hasta la fecha han sido consideradas en los estudios de la toma de decisiones y la negociación que previamente hemos comentado, con la finalidad de mirarlos y comprenderlos bajo esta nueva perspectiva planteada por la Neurociencia, sino también de avanzar hacia la consideración de aspectos novedosos que puedan formar parte tanto de los esquemas de comprensión del comportamiento humano en la toma de decisiones, como de propuestas formativas encaminadas a entrenar personas dotadas de mayor versatilidad a la hora de elaborar decisiones.