

INTRODUCCIÓN.

¿CÓMO DEBERÍA COMPORTARSE LA GENTE EN SOCIEDAD?

Nuestra respuesta no se refiere ni a la ética ni a la etiqueta. Tampoco aspiramos a competir con los filósofos, los predicadores o los padres. Nuestro tema, aunque menos elevado, afecta a la vida de todos nosotros tanto como la moralidad y los modales. Este libro trata de la conducta estratégica. Nos guste o no, todos somos estrategas. Es mejor ser un buen estratega que un mal estratega, y este libro pretende ayudar al lector a mejorar su habilidad para descubrir y utilizar estrategias eficaces.

En el trabajo e incluso en la vida social, hay que tomar decisiones constantemente. Qué carrera hacer, cómo gestionar un negocio, con quién casarse, cómo criar a los hijos y presentar o no la candidatura a la presidencia no son más que algunos ejemplos de esas trascendentes decisiones. El denominador común de estas situaciones es que no actuamos en un vacío sino que estamos rodeados de personas que toman activamente decisiones que interactúan con las nuestras. Esta interacción influye considerablemente en lo que pensamos y en lo que hacemos.

Piénsese, a modo de ejemplo, en la diferencia entre las decisiones de un leñador y las de un general. Cuando el leñador decide cómo va a cortar la madera, no espera que ésta se defienda; su entorno es neutral. Pero cuando el general trata de destruir el ejército del enemigo, tiene que prever y vencer la resistencia a sus planes. Nosotros, al igual que el general, tenemos que reconocer que nuestros rivales

en los negocios, nuestro futuro cónyuge e incluso nuestros hijos son estratégicos. Sus aspiraciones a menudo están en conflicto con las nuestras, pero pueden muy bien coincidir. Nuestras propias decisiones deben tener en cuenta los conflictos y utilizar la cooperación. Este libro pretende ayudar al lector a pensar estratégicamente y a traducir después esos pensamientos en acciones.

La rama de las ciencias sociales que estudia la toma de decisiones estratégicas se llama *teoría de los juegos*. Los juegos de esta teoría van desde el ajedrez hasta la educación de los hijos, desde el tenis hasta las absorciones y desde la publicidad hasta el control del armamento. Como decía el humorista húngaro George Mikes, «Muchos continentales piensan que la vida es un juego; los ingleses piensan que el críquet es un juego». Nosotros creemos que los dos tienen razón.

Para participar en estos juegos se necesitan muchos tipos de habilidad. Unas son básicas, como la habilidad para encestar en el baloncesto, conocer la jurisprudencia o poner cara de póquer en una partida de cartas; otra es pensar estratégicamente. El pensamiento estratégico parte de nuestras habilidades básicas y se plantea cuál es la mejor forma de utilizarlas. Una vez que se conoce la legislación, hay que decidir la estrategia para defender al cliente. Una vez que el entrenador sabe cómo ataca su equipo de fútbol y cómo se defiende el otro equipo en cada jugada, tiene que decidir *si* ataca por la derecha o por la izquierda. A veces, como en el caso de una política nuclear suicida, pensar estratégicamente también significa saber cuándo no se debe jugar.

La ciencia de la teoría de los juegos dista de haber sido completada y el pensamiento estratégico sigue siendo en gran parte un arte. Nuestro objetivo último es enseñar al lector a utilizar mejor ese arte, pero para eso es preciso conocer bien algunos conceptos y métodos elementales de la ciencia. Por eso hemos decidido combinar los dos enfoques. Comenzamos el capítulo 1 poniendo algunos ejemplos del arte y mostrando cómo surgen cuestiones estratégicas en toda una variedad de decisiones. Señalamos algunas estrategias eficaces, otras menos eficaces e incluso algunas absolutamente nefastas que han utilizado los jugadores en estos juegos de la vida real. Estos ejemplos comienzan a sugerir un marco conceptual. En el siguiente grupo de

capítulos, 2-4, construimos esta base de la ciencia poniendo ejemplos, cada uno de los cuales está pensado especialmente para presentar un principio. A continuación, pasamos a analizar conceptos y estrategias más específicos para abordar situaciones particulares: cómo combinar movimientos cuando el otro jugador puede sacarle partido a cualquier acción sistemática, cómo alterar un juego en beneficio propio y cómo manipular la información en la interacción estratégica. Por último, abordamos algunas situaciones estratégicas generales –la negociación, las subastas, las votaciones y el diseño de incentivos– en las que podemos ver estos principios y estrategias en acción.

La ciencia y el arte se diferencian por naturaleza en que la ciencia puede aprenderse de un modo sistemático y lógico, mientras que la pericia en el manejo del arte tiene que adquirirse por medio de ejemplos, de la experiencia y de la práctica. Nuestra exposición de la ciencia básica genera algunos principios y reglas generales: por ejemplo, la idea y el método del razonamiento hacia atrás que desarrollamos en el capítulo 2 y el concepto de equilibrio de Nash del capítulo 4. En cambio, el arte de la estrategia, en la variedad de situaciones en las que puede imponerse, es más laborioso. Cada una de esas situaciones tendrá algunas características únicas que hay que tener en cuenta y combinar con los principios generales de la ciencia. El único modo de perfeccionar el uso de este arte es el método inductivo: ver qué se ha hecho antes en situaciones similares. Así es cómo pretendemos mejorar su coeficiente intelectual estratégico: poniendo numerosos ejemplos, incluido el estudio de un caso práctico, en cada capítulo y planteando una serie de estudios de casos prácticos que se encuentran en el último capítulo.

Los ejemplos van desde lo familiar, trivial o divertido –y proceden generalmente de la literatura, los deportes o el cine– hasta lo aterrador, como la confrontación nuclear. Los primeros son meramente un atractivo y agradable vehículo para transmitir las ideas de la teoría de los juegos. En cuanto a los segundos, muchos lectores habrán pensado alguna vez que el tema de la guerra nuclear es demasiado horrible como para poder analizarlo racionalmente. Pero transcurrido ya mucho tiempo desde que terminó la guerra fría, confiamos en que los aspectos de la carrera armamentística y de la crisis de los misiles de Cuba relacionados con la teoría de los juegos puedan exa-

minarse con un cierto distanciamiento emocional para buscar su lógica estratégica.

Los estudios de casos prácticos son similares a los que pueden encontrarse en una clase de administración de empresas. Cada caso expone una serie de circunstancias e invita a aplicar los principios analizados en ese capítulo para encontrar la estrategia idónea para esa situación. Algunos casos quedan abiertos, pero eso también ocurre en la vida. A veces no existe una solución claramente correcta, sólo formas imperfectas de abordar el problema. Para comprender las ideas, es mejor esforzarse seriamente en pensar con detenimiento cada caso antes de ver nuestro análisis que leer meramente el texto. Para quienes deseen practicar más, el último capítulo contiene una serie de casos colocados más o menos en orden ascendente según su grado de dificultad.

Confiamos en que al final del libro el lector se haya convertido en un directivo, un negociador, un deportista, un político o un padre más eficaz. Vaya por delante la advertencia de que algunas de las estrategias que son buenas para lograr estos objetivos pueden no ayudarlo a ganarse la amistad de sus rivales. Si quiere jugar limpiamente, hableles de nuestro libro.