

Extracto de:

D. Marc Kilgour & Colin Eden (Eds) (2010) 'Manual de las Decisiones de Grupo y Negociación' Nueva York: Springer, páginas 223-245.

El Papel de La Teoría del Drama en La Negociación

Jim Bryant

Se han propuesto y desarrollado un número de marcos de referencia, modelos y herramientas para el análisis de lo que ha sido determinado como conflictos estratégicos: situaciones en las cuales los resultados han sido forjados por un número de personas que toman decisiones autónomas. Sin embargo la mayoría de estos acercamientos se enfocan, una vez que se identifica un conjunto de soluciones, en una estructura que se considera para ser ajustada: por ejemplo ellos buscan resultados de interacción estables. Esto restringe la atención a la pregunta que enfrentan los participantes del 'mundo pequeño' (Binmore, 2006 después de Savage, 1951) de '¿cuál tomar?' En vez de considerar el asunto más amplio y exigente de '¿qué hacer?' La Teoría del Drama aborda la pregunta posterior del 'mundo grande' y así complementa la contribución de la Teoría del Juego y enfoques similares en darle soporte a la decisión de grupo y a la negociación.

Este capítulo comienza con un breve resumen de los antecedentes de la Teoría del Drama: específicamente se traza el camino del desarrollo del trabajo previo de Metajuegos, llevándonos a un breve repaso de los primeros documentos relacionados a la Teoría del Drama. La sección siguiente proporciona una introducción ilustrada del marco de referencia, diferenciándolo de modelos alternativos. La teoría ha sido desarrollada y simplificada significativamente durante el pasado reciente y así se proporciona un resumen actual para informar trabajos futuros. La siguiente sección describe algunos de los modelos principales de la aplicación de la Teoría del Drama (incluyendo especialmente el análisis de la confrontación y una participación inmersiva) dando referencias a los textos generales y a los casos relevantes. El software ha sido utilizado para asistir en el uso de la Teoría del Drama, especialmente, pero no exclusivamente para el análisis, y esto se discute más adelante en una sección breve. La conclusión evalúa brevemente la contribución hasta la fecha del enfoque y ofrece algunos pensamientos en el potencial para su evolución futura.

Antecedentes

En 1971 se publicó *Las Paradojas de la Racionalidad (Paradoxes of Rationality)*, el texto transcendental de Nigel Howard (Howard, 1971). Lo elaboró basado en su concepto previo de Metajuego (Howard, 1966), el cual presenta de manera controversial (Shubik, 1970; Rapoport, 1970) una solución a la paradoja clásica del *Dilema del Prisionero (the Prisoner's Dilemma)*. Sin embargo una publicación posterior ahora identifica tres análisis de la racionalidad (esta última se tomó como 'escoger la alternativa que uno prefiere').

Esto se expresa informalmente con respecto a la interacción de dos partes:

1. Puede que no sea posible para ambas partes ser objetivamente racionales.

2. Algunas veces ambas partes se encontrarán en mejores circunstancias si son irracionales.
3. Ser racional es usualmente ser un tonto.

Siendo un discurso teórico pero, no obstante, firmemente basado en el mundo de la práctica por medio del trabajo concurrente del autor en proliferación nuclear, los conflictos del Vietnam y el Árabe Israelí y los temas de desacuerdo social (Bain et al., 1971), este libro ataca directamente al concepto dominante de la racionalidad instrumental. No fue una sorpresa que el texto despertó tanto críticas favorables (Thrall, 1974; Lutz, 1974) como comentarios negativos (Harsanyi, 1974a), que luego llevaron a un debate candente (Harsanyi, 1974b, c y Howard, 1974 a,b), para así separarlo de forma sutil pero continua de la corriente prevaleciente de la Teoría del Juego. Es solo recientemente que esta brecha está siendo sanada por medio de un reconocimiento fresco de los roles complementarios que la Teoría del Drama – el sucesor en línea directa del primer trabajo de Howard – y la Teoría del Juego pueden desempeñar en moldear el conflicto estratégico. La historia inicial es aún relevante porque estableció una posición que se ha mantenido hasta hoy en día en la Teoría del Drama; que el hacer suposiciones irracionales acerca de la racionalidad humana debe ser evitado.

‘Un Metajuego es el juego que existiría si uno de los jugadores hace su selección después de los otros, con conocimiento de sus elecciones’ (Howard, 1971). En otras palabras la teoría del Metajuego supone que un jugador en un juego no solo se preguntará a sí mismo si el plan actual es razonable (ya que los otros participantes podrían anticipar su plan), sino también si el plan, dado el conocimiento de los planes de los otros (lo que como consecuencia toma en cuenta su plan), todavía es razonable; y así de manera recurrente. Aunque la teoría no requiere que tales reflexiones sean deliberadas (así como no esperamos que la gente sea capaz formalmente de solucionar las actuaciones diferenciales simultáneas necesarias para conducir una bicicleta) se presume algún grado de entendimiento mutuo. Tal entendimiento se adquiere a través de la comunicación, bien sea explícita o implícita, entre jugadores.

Ahora la comunicación no es ingenua. La motivación para comunicar no es simplemente para informar sino para tratar de influenciar a los otros jugadores. Así una parte puede alentar a otras a tomar acciones que serán beneficiosas para ellos mismos.

El problema es que si decimos que un jugador, conociendo las preferencias de los otros y presumiendo que reaccionarán racionalmente, tomará acciones que él anticipa que lo llevarán al resultado creado en conjunto el cual él prefiere (esto se ha calificado como que él está siendo ‘meta racional’), entonces debemos tomar presunciones idénticas a nombre de otros jugadores. Si todos los jugadores están tratando de obtener el mismo resultado entonces esto será estable; sino tendremos el llamado ‘punto de conflicto’ (Howard, 1971) en adición a los resultados que cada jugador está tratando de lograr individualmente. Una forma de abordar el reto de analizar dicha situación es el de construir una teoría basada en pensar en el poder que cada jugador posee, en virtud de las de las elecciones que hace, para

controlar el movimiento de un resultado a otro: esencialmente este es el enfoque del Modelo Gráfico (Graph Model) (Kilgour et al., 1987) y las Teoría de los Movimientos (Theory of Moves) (Brams, 1994). Sin embargo tales teorías, sin importar que tan abiertas puedan ser para el comportamiento meta racional, aún son teorías acerca del juego presentado. Ellos buscan 'soluciones' dentro de una estructura en la cual las preferencias de los jugadores y sus oportunidades de elección son fijas. Una táctica alternativa es el reconocer que si bien ninguno de los jugadores está dispuesto a aceptar el punto de conflicto, este resultado podría sin embargo volverse estable a través del proceso de transformación del juego mismo: este es el enfoque de la Teoría del Drama.

¿Qué presiones transforman el juego que está siendo jugado? En un documento que evaluó el éxito del análisis del Metajuego por casi dos décadas, Howard (1987) incluyó una sección encabezada 'leyes de la emoción, irracionalidad, cambio de preferencia, engaño, desconfianza y argumentos racionales en los intereses comunes'. Se desarrolló una tesis por medio de veinte afirmaciones sucesivas, y lo que conduce la transformación del juego que está siendo jugado es la necesidad de los participantes de que los otros crean en sus amenazas y promesas 'renuentes'. Además Howard sugirió que 'la función de la emoción interpersonal es hacer creíbles dichas intenciones irracionales'. Ellos hacen esto para alentar a los otros a creer que el jugador ha abandonado la racionalidad individual y que está centrado en persuadirlos con argumentos racionales en el interés común de todos a quienes les atañe.

Las propuestas de Howard crearon 'transparencia' entre las tendencias intelectuales que se convirtieron en la Teoría del Drama y otros enfoques que utilizan los conceptos de Metajuego. Por ejemplo, Fraser y Hipel (1984) consideraron las amenazas renuentes como no creíbles y así se sintieron libres de ignorarlas en sus análisis de opciones. En su texto de amplia influencia '*Llegando al Sí*' (*Getting to yes*) Fisher y Ury (1982) no solo tomaron la visión racional instrumental de que los fines de las personas están fijados – lo cual es una variante con respecto a la afirmación de Howard de que se transforman en 'la candencia de la emoción'- pero también ambos presumen que las amenazas que las partes hacen son siempre creíbles y nunca en contra de sus propios intereses, y también que pueden confiar en las promesas que hicieron, si se logra un acuerdo.

Estas ideas radicales acerca de la emoción y el cambio se formalizaron en una teoría de 'soft games' (Howard, 1990) y posteriormente se exploraron en una consideración del papel de las emociones en la toma de decisiones organizacional (Howard, 1993). En la década siguiente se refinaron más y su forma actual estará esbozada en las próximas secciones del capítulo. Sin embargo, antes de pasar al 'lanzamiento' de la Teoría del Drama y a su declaración inicial, vale la pena describir el juego de herramientas para moldear que estaba siendo empleado durante los años pioneros.

En uno de sus primeros documentos (Bain et al., 1971) el análisis de la técnica de opciones se describe así:

Como es inútil intentar la solución de un problema de conflicto sin conocer lo que cada parte considera como una solución aceptable, se

deben conocer las preferencias de cada participante entre los diferentes resultados posibles. Frecuentemente un resultado puede ser descrito por una lista de acciones (llamadas opciones) disponibles para cada parte y manifestando, si bien la parte toma o no toma la acción para el resultado que se está considerando. Si es necesario se puede sub dividir cada opción.

Desde este marco de la situación, el análisis procede por medio de la identificación y clasificación de resultados estables, tomando en cuenta las sanciones que pueden ser ejercidas por todas las partes. Este método de moldear, que es muy independiente en la Teoría del Juego, fue creado inicialmente para dar soporte a las intervenciones de consultoría usando Metajuegos. Revela cuales mejoras son posibles con cualquier coalición de jugadores y que podrían hacer otros para debilitarlas. Un recurso grafico llamado el 'mapa estratégico' (strategic map) (Howard, 1987) evolucionó como una vía útil de mostrar mejoras entre, y sanciones en contra, movimientos entre futuros alternativos (los llamados 'escenarios'), el cual podría ser ocasionado de manera colectiva por los jugadores. Como en otras aplicaciones del análisis de las opciones (e.g. Fraser y Hipel, 1984), se podrían considerar aquí todos los escenarios posibles. Para manejar la explosión de combinaciones en aplicaciones prácticas que atañen a un número de opciones relativamente modesto, se desarrollaron paquetes de software de computador.

El Programa del Drama

La historia de la creación del término 'Teoría del Drama' y el subsecuente desarrollo de un marco de referencia para representar y diagnosticar interacciones humanas ha sido relatada en otra parte (Bryant, 2007). Es conveniente acotar aquí que su surgimiento fue fomentado parcialmente por un contexto global en el cual la naturaleza del conflicto fue auto alterada – en el mundo militar, por ejemplo, de 'luchar en guerra' a 'operaciones diferentes a la guerra' – y parcialmente por una evolución más local de las metodologías de estructuración de problemas (véase Rosenhad, 1989), con el propósito de informar el debate y la toma de decisiones con respecto a asuntos complejos, en los cuales el enfoque del 'soft game' formó una corriente clave (Howard, 1989).

El Manifiesto del Drama escrito a finales de 1991 y publicado el año siguiente (Howard et al., 1992/1993) proporcionó una visión general de las características principales del nuevo paradigma. Como fue la intención, despertó un interés considerable, no solo dentro del mundo de la Teoría del Juego sino también en las ciencias sociales donde las ideas parecen tener potencial. El nombre del nuevo campo ha sido deliberadamente escogido para contrastar con, también para complementar y mantener la conexión con, el dominio establecido de la Teoría del Juego. En un juego, los jugadores autónomos hacen elecciones, circunscritos por ciertas reglas, las cuales afectan la situación para todas las partes: las estrategias de los jugadores cuando hacen esas elecciones son el centro de la atención intelectual en la Teoría del Juego. La metáfora del drama también enfatiza la interacción

entre las decisiones tomadas libremente por los participantes, pero considerando que en un juego la característica que lo define es la racionalidad, en el drama es su auto realización. Los jugadores en un juego buscan alcanzar los fines dados en una manera racional; aquellos incluidos en un drama – en lo sucesivo llamados ‘personajes’ – buscan reconciliarse tanto intelectual como emocionalmente, con una situación por medio de sí mismos o por su desarrollo. Por esta razón el centro de atención en la Teoría del Drama yace en cómo cambian los ‘soft games’ con respecto al juego dado fijado y moldeado por la Teoría del Juego, solo como un marco en una secuencia en desarrollo continuo. Así como en un escenario de drama o en una ‘telenovela’, los intentos de los personajes de tratar de resolver los retos de un episodio conllevan a nuevos retos en episodios futuros, involucrando al mismo elenco de personajes o a uno diferente. Para explicar esta relación con la Teoría del Juego, un número de textos de seguimiento buscó esclarecer la diferencia entre los dos marcos de referencia (Howard, 1994, 1996; Bennett, 1995). Sin embargo, un número de características distintivas también le dio forma a la Teoría del Drama.

A mediados de los 90s se había desarrollado un modelo del proceso de la resolución dramática, representando el movimiento entre un episodio de ‘preparación de la escena’, en el cual se establece un marco de referencia común, a través del desenlace, donde los personajes enfrentan las implicaciones prácticas de elecciones representadas. Una característica singular en este proceso fue el papel que se le atribuyó a la emoción (Bennett, 1996) en proporcionarle soporte a los personajes ‘descongelándolos’ de una posición y moviéndolos a otra. Así como Frank (1988) ha argumentado que la emoción ofrece un medio para que la gente resuelva problemas de ‘compromiso’ (manejando aquellos con amenazas y promesas renuentes que la Teoría del Drama ha acogido explícitamente), de manera que la nueva teoría postuló (Bennett y Howard, 1996) que la emoción acompaña al cambio de preferencia. Lo que es más importante, la emoción en la parte del personaje tiene la función estratégica de alterar la visión de otros personajes acerca de la situación, así como la propia.

La transformación del marco que fue claramente un asunto central para los teóricos del drama, fue expresada matemáticamente primero en textos no publicados a principios de 1993, pero fue más adelante (Howard & Murray-Jones, 2002) que fue explorada en otras publicaciones. Esencialmente este trabajo consideró las maneras formales en las que un marco podía expandir o contraer (a través de la adición o remoción de personajes o sus opciones) y cómo esto podría ocurrir para crear transformaciones en el árbol episódico.

Las paradojas de la racionalidad son, en la Teoría del Drama, lo que desencadenan las emociones. Inicialmente las tres paradojas del trabajo original de Howard (Howard, 1971) se mantenían en el centro para entender las presiones que los personajes experimentan en el momento de ‘la verdad’ cuando se dan cuenta que no comparten una sola posición. Sin embargo, aplicaciones anteriores dan pie a la reconsideración que llevo a la formulación que incluye cinco (posteriormente seis) paradojas (luego llamadas dilemas). Estas fueron definidas matemáticamente por Howard

(1998) en un texto que las usó para especificar condiciones para una resolución fuerte de una situación.

Se realizó una simplificación que resultó ser importante para trabajos posteriores: la realización de que para el análisis de una situación no era necesario investigar cada escenario: más bien fue suficiente para enfocar una 'confrontación' – ese conjunto de escenarios representando 'la posición' de cada personaje junto con el 'punto de conflicto' (el futuro que ocurriría si cada personaje llevara a cabo su sanción). Además, se dieron cuenta de que el mapa estratégico correspondiente solo necesitaba incluir mejoras desde esos escenarios ya que las sanciones fueron incluidas en el mismo punto de conflicto. Ambas simplificaciones surgieron del trabajo práctico con organizaciones de clientes, pero se les dio subsecuentemente justificación teórica en el contexto del crecimiento del cuerpo de la teoría. Las mismas crearon un mayor distanciamiento de otros enfoques desarrollados al mismo tiempo, tales como la Teoría de los Movimientos (Theory of Moves) (Brams, 1994) y el Modelo Grafico (Graph Model) (Kigour et al., 1977).

Un desarrollo conceptual final que fue parte de esta fase de desarrollo de la Teoría del Drama, fue el uso de posiciones 'generales', insinuando que podrían ser los elementos de un marco en el cual el personaje podría estar indeciso. Esta extrapolación fue motivada por el análisis de las confrontaciones en Bosnia y por la necesidad de representar y entender mejor la compatibilidad entre varios escenarios que los personajes podrían co-crear (Murray-Jones & Howard, 2001), pero se ha comprobado que tiene un valor más amplio.

Desde el principio del siglo 21, por lo tanto, luego había existido una década completa durante la cual la Teoría del Drama evolucionó de sus orígenes en el análisis del metajuego a un marco de referencia conceptual polifacético con sus propias características distintivas. Mientras que algunos de los desarrollos teóricos continuaron, el campo entró en un periodo de consolidación en el cual las aplicaciones prácticas pasaron al primer plano, y por consiguiente este es un punto apropiado dentro de este capítulo para proporcionar una descripción más completa de lo que fue la teoría en ese entonces; en particular, porque la vasta mayoría de las publicaciones a la fecha hacen uso de la misma formulación aquí dada. Sin embargo, se debería tener la precaución: como se explicó posteriormente, de que alguna de las primeras simplificaciones sugeridas en el 2007 han conllevado a un marco de referencia más ajustado y elegante y esto se explica en una sección más adelante.

El Episodio Dramático

La Teoría del Drama propone un modelo episódico (Figura 1, basados en Bryant y Howard, 2007) por medio del cual se desarrollan situaciones. Las primeras versiones de este modelo (Howard, 1994) fueron enmendadas para aclarar las diferencias entre las situaciones de conflictividad y las situaciones cooperativas. Las condiciones iniciales se establecen usualmente por interacciones previas que junto con cambios contextuales crean el escenario

dentro del cual ciertos asuntos deben ser establecidos por ciertas partes. Mientras que aquellos involucrados reconocerán la posible relevancia de los eventos, individuos, oportunidades y amenazas en el ambiente, con el fin de hacer frente a la complejidad de los retos que ellos enfrentan, su atención estará limitada a interacciones con un relativamente estrecho conjunto de otros, y sus modelos mentales de lo que está sucediendo, serán proporcionalmente simple. Así que los participantes en un episodio colectivamente determinan cuales son más significativos: a este grupo de participantes auto-seleccionado se le ha referido como *el elenco de actores (cast list)* para el episodio y sus miembros son los llamados personajes. Mientras que algunos personajes pueden ser individuos, estos son frecuentemente grupos, organizaciones o aún coaliciones. Además algunos personajes pueden albergar un drama: esto es, podrían haber sub personajes compitiendo por asuntos de un nivel más bajo dentro de un personaje, y el resultado de esas interacciones podría determinar la posición de sus propias interacciones al nivel más alto. El proceso total de separarse de la corriente actual de eventos diarios es por supuesto meramente provisional y los personajes estarán abiertos a la posible necesidad de re enmarcar, pero para la exploración práctica y teórica de un episodio es necesario aislarlo instantáneamente y considerarlo como cerrado intencionalmente. Esta es la *puesta en escena*.

En la siguiente *fase de desarrollo*, los personajes se comunican para crear un *marco de referencia común*. Este es un entendimiento compartido de 'lo que está sucediendo' y el compartir viene de la comunicación entre ellos, lo que le permite a cada uno de ellos entender las aspiraciones, propuestas y potencial de los otros para obtenerlos a su propia manera. En particular, cada personaje tendrá una visión acerca de la resolución de lo que sea que está sucediendo y le sugerirán esta posición a otros: esta es *su posición*. Una posición de un personaje no solo incluye una declaración de lo que va a hacer, sino que también expresa lo que ellos harían que otros hicieran. Normalmente las posiciones del elenco no coinciden. De hecho es improbable que lleguen a ser compatibles. Sin embargo, sin importar si hay un acuerdo emergente, los personajes deben permanecer listos para cualquier eventualidad. Por lo tanto ellos indicarán, bien sea de manera explícita o implícita, lo que ellos están preparados para hacer dada la posición de cada uno. Dependiendo de la circunstancias, estas *intenciones expresadas* podrían representar una amenaza o una promesa, pero en cualquier caso establecen una acción alternativa para el personaje (el cual por ejemplo podría solo involucrar el 'aferrarse a sus armas' y emprenderá la acción que propone a su propia posición, sin importar el hecho de que otros podrían no contribuir a producir esta posición). Tomados en conjunto, las intenciones expresadas de todos los personajes crean un resultado distinto llamado *futuro alternativo (fallback future)*. La fase de desarrollo termina cuando los personajes han logrado comunicar sus posiciones y expresar sus intenciones: este es el *momento de la verdad*.

Usualmente los personajes enfrentan paradojas de creencia y credibilidad al momento de la verdad. Esto es porque ellos u otros personajes deben hacer o aceptar amenazas y promesas no creíbles con el fin de salirse con la suya. La temperatura emocional se incrementa cuando cada uno busca reforzar lo

que está diciendo o desarmar el intento de los otros. En este *clímax* del episodio, la emoción puede permitirle a un personaje cambiar su visión, de manera que está preparado para actuar en contra de sus propias *preferencias* (i.e. para actuar irracionalmente). Por ejemplo un personaje puede estar tan enojado que es capaz de aprobar el futuro alternativo como preferido a la posición que otro personaje está proponiendo. Esto crea un dilema para el segundo personaje que queda por un momento impotente para persuadir a su enojado protagonista en contra de que implemente su amenaza: a su vez, de manera hostil, él agrava sus intenciones de tal manera que el conflicto escala y se mantiene el impase.

El 'calor del momento' estimula la creatividad de todos los personajes y los obliga a reevaluar lo que está sucediendo. Mientras que el cambio de preferencia, como se acaba de sugerir, puede ser una posibilidad de transformaciones de marco más radicales, por ejemplo involucrando personajes frescos o inventando opciones novedosas, como puede ocurrir fácilmente. Estos desarrollos no pueden ser predichos ya que estos incluyen la redefinición del contorno de la escena.

Hay dos clases de clímax: los conflictivos y los colaborativos. Con el primero el problema es crear un acuerdo. La dificultad es que los personajes quieren diferentes resultados y son inflexibles en cuanto a presionar en pos de sus propias soluciones. Los dilemas que ellos enfrentan yacen en el hacer amenazas no creíbles, en persuadir a otros para implementar sanciones y rechazar de manera convincente las propuestas de los otros. En un clímax colaborativo el problema es el de mantener un acuerdo. Los personajes tienen dificultad en persuadir a otros de que ellos van a mantener sus promesas, o en creer que los otros no van a incumplir con un acuerdo. Ambas emociones positivas y negativas (cruelmente expresadas, amor u odio) se usan para enfrentarse al desacuerdo; la emoción positiva consolida el acuerdo. Sin embargo, la credibilidad de esos cambios comunicados es siempre incierta.

Los intercambios verbales terminan. Los personajes deben decidir de manera independiente y sobria si ellos deben realmente implementar el proceso que les ha llevado a tomar esas acciones. El marco inicial puede haber cambiado sustancialmente y un personaje puede estar mirando a un abismo de destrucción derrochadora: ¿realmente desea presionar con sus amenazas? Otro personaje puede estar arrepintiéndose de las promesas generosas que hizo con el fin de asegurar una alianza con alguien más. En cualquier caso, ellos pueden estar tentados a echar marcha atrás a sus decisiones. Para ayudarlos a decidir a qué hacer en este punto, la Teoría del Drama presume que los personajes verán la situación del juego teóricamente: esto quiere decir que ellos harán elecciones racionales para lograr el mejor resultado posible. Posiblemente una decisión de suspender el conflicto, incumplir a la promesa, involucrase en hostilidades o cumplir con el acuerdo es muy difícil de enfrentar y un personaje tratará de reabrir conversaciones con otros, y así entrar de nuevo en la fase de desarrollo. Pero si la implementación de hecho ocurre, entonces la situación ha cambiado de manera irreversible y los personajes se encuentran en un nuevo episodio.

Análisis de la Confrontación

Una idea central en la Teoría del Drama es que al tratar de actuar racionalmente se crean dilemas para los personajes. Precisamente lo que esos dilemas son y cómo surgen, será explorado en esta sección a través de una presentación del método de análisis de confrontación. Este método se pondrá dentro del contexto de aplicaciones prácticas en secciones subsecuentes de este capítulo.

El método utiliza como elementos para el análisis, los personajes involucrados en una situación junto con sus posiciones y acciones alternativas. Estos son brevemente representados usando una estrategia tabular llamada el *tablero de opciones*. Esta representación facilita la comparación de los resultados, los cuales están representados como columnas en una tabla, mientras que las hileras incluyen las diferentes oportunidades de acción abiertas a los personajes. Cada acción podría ser o no ser tomada y así se podría esperar que el cuerpo de la tabla fuera Booleano (lógico) en contenido. Sin embargo, la Teoría del Drama también le permite al personaje tener una visión no declarada/indecisa acerca de una opción. En diferentes publicaciones de la Teoría del Drama el tomar, el no tomar, o la ambivalencia con respecto a una acción en un resultado respectivamente ha sido denotado por 1/0/-, por Y/N/-, por ✓/✗/~ o por ■/□/•. Esta última convención se va a adoptar más adelante en este capítulo. El concepto del Tablero de Opciones es el mismo que el de la tabla usada en el Análisis de Opciones (Howard, 1971), pero difiere en que los únicos resultados normalmente incluidos son las posiciones de los personajes y sus intenciones expresadas.

Considere el juego del 'pollo': un juego en el cual cada jugador quiere ganar, pero en el cual, si ambos tratan de hacerlo, entonces ellos obtienen sus peores resultados. ¡Parecería insensato para alguien el jugar tal juego, pero en la práctica la mayoría de nosotros lo hacemos diariamente! ¿Al caminar a lo largo de un corredor o acera, como es que podemos evitar chocar con alguien que viene en dirección opuesta? Lo hacemos exitosamente jugando 'al pollo', ya que cada uno de nosotros tenemos la opción de desviarnos fuera del camino: si ambos nos desviamos entonces hemos simplemente conducido una maniobra inofensiva pero absurda: si ninguno se desvía experimentamos la vergüenza de la colisión; pero si 'nos leemos el uno al otro' de manera correcta, entonces uno se desvía y el otro procede con agradecimiento.

Los teóricos del juego buscarían un equilibrio de este juego: un resultado en el cual, dada la decisión de otros, ninguno de los jugadores puede ser mejor. La lógica dicta que los jugadores racionales escogerán un equilibrio. Sin embargo en el 'pollo' hay dos equilibrios, cada uno al gusto de cada jugador, y no hay un punto de convergencia. Guiado por la Teoría del Juego, un jugador podría tratar de forzar su resultado preferido (donde el otro jugador se desvía) pero se da cuenta muy tarde de que el otro jugador está haciendo lo mismo: ¡un desastre!

Los teóricos del drama reconocen las mismas posibilidades en este juego, pero en vez de analizar los cuatro posibles resultados para un equilibrio, ellos consideran aquello que los personajes se están comunicando. Se podría

objetar que las partes no tienen que comunicarse entre sí antes de jugar el juego: pero aún en ese caso, cada uno presumirá alguna falta de comunicación. Y reconoce que la comunicación podría ser siempre implícita (e.g. a través de alguna acción) en vez de explícita: así el personaje en el pollo puede enviar un mensaje de 'no desviar' con una mirada de determinación férrea.

Con esta apreciación del encuentro, se puede construir ahora un tablero de opciones para el pollo. Podría aparecer como en la Tabla 1, donde se describe el impase que enfrentan dos individuos Alf y Bet. Cada opción de desviarse, sin importar si lo hace o no, es su propia elección. Estas opciones están enumeradas bajo cada personaje en la columna que está más a la izquierda. Para propósitos de esta ilustración, se le ha mostrado como se encuentra disponible para Bet la opción adicional de 'mudo': esto significa que este personaje también tiene la posibilidad (y Alf conoce esto) de decirle a otras personas acerca de lo acontecido en el encuentro o de quedarse 'mudo' (i.e. en silencio) con respecto a esto. Presuma, con el propósito de ilustrar, que cada uno de los dos personajes comunica las propuestas de que el otro debería desviarse mientras que ellos proceden. Estas soluciones, que son claramente incompatibles, se muestran en la segunda y tercera columnas del tablero de opciones: entonces Alf no toma su opción de 'desviarse' pero requiere que Bet tome la suya, y viceversa para Bet. La posición de Alf – la columna encabezada con Alf – también indica que desea que Bet se quede muda acerca de su encuentro. Mirando la posición de Bet, a ella no le importa si permanece callada o no, acerca de lo que pasa entre ellos, siempre que Alf este de acuerdo con desviarse. Las intenciones expresadas de Alf y Bet están ambas posicionadas en la columna que está más a la izquierda (el ponerlas juntas de esta manera, en una sola columna, es lo convencional – la columna capta lo que ha sido referido anteriormente como futuro alternativo, pero que en el caso de un desacuerdo, como aquí, se llama a veces el *Futuro Amenazado*). Ambos dicen que no se desviarán. Sin embargo note la intención no declarada en contra de que Bet se quede callada. Esto significa que Bet no está diciendo si se va a quedar muda o no: Alf solo tendrá que adivinar lo que ella hará. Ponga esto en contraste esto con el significado de un guión en la posición de una columna, la cual indica que al personaje le da igual si se lleva a cabo una opción (i.e. el personaje no toma posición en esto).

	Intenciones	Alf	Bet
Alf			
Desvía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bet			
Desvía	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mudo	-	<input checked="" type="checkbox"/>	-

Tabla 1: Posición de los Personajes en el 'Pollo'

Claramente Alf y Bet están atascados ahí, pero ¿qué dilemas van a enfrentar? El problema es que cada uno de ellos realmente preferiría darle

paso al otro personaje en vez de enfrentar la molestia de una colisión; ya que ambos saben esto, ambos tienen dificultad en dar pie a una discusión de que la otra persona debe ceder. Lo que se ha llamado como el *Dilema del Incentivo* en escritos anteriores de la Teoría del Drama, es lo que ahora se denomina un *Dilema de Rechazo*. Para personajes que enfrentan un dilema de rechazo, la posición de la otra parte es al menos tan buena como la del futuro alternativo. El dilema ahora es plausible para **rechazar** la propuesta de la otra parte.

La Teoría del Drama no especifica una manera particular de resolver un dilema de rechazo. Más bien dice en qué momento los personajes ‘piensan de manera diferente’ a medida que ellos experimentan la presión interna para escapar de la incomodidad del dilema. ¿Cómo podrían ellos hacer esto? Queda claro que el dilema que enfrenta un personaje desaparecería si la otra parte los percibiera como si ellos estuvieran prefiriendo un futuro amenazado en lugar de su propia posición. Suponga en nuestro ejemplo que Alf, tratando de escapar de su propio dilema del rechazo, expresa su punto de vista a Bet: ¿y entonces qué?

Lo más posible es que Bet no le creería: ella pensaría que él solo está diciendo lo que ‘él puede obtener a su propia manera’. Para convencerla a ella, Alf debe hacer más. Una posibilidad sería mostrarle a ella que para él el atractivo de la posición de ella es menor de lo que ella pensó previamente (e.g. que si él deja que ella lo haga a su manera él se sentiría totalmente humillado ante los ojos de sus compañeros y posiblemente ellos también lo vencerían); otra es que las desventajas del futuro amenazado para él son menos que lo que ella suponía (e.g. que a él no le importa tener una confrontación cara a cara, ya que él es físicamente más fuerte que ella y él piensa que ganará la pelea). En cualquier caso, un tono negativo o neutral de comunicación sería requerido para hacer creíbles esos puntos de vista alterados. Es evidente que dicho acercamiento podría llegar a los extremos con Alf exhibiendo tal rabia, que Bet temería que él se encuentre mentalmente trastornado y preparado para no detenerse ante nada, pero esta es una estrategia riesgosa por temor de que se llame a Alf a rendir cuentas (¡o se llame a la policía). Un enfoque alternativo para Alf sería adoptar un tono conciliatorio indicando su interés común de evitar la colisión. Se aconsejaría que se investigue la posición de Bet para entender los intereses ocultos de ella, y así él puede enviar mensajes que tomen estos intereses en consideración. Sus comunicaciones con ella deben ser de manera amistosa y deberían sugerir modificaciones de ambas posiciones para que ellos se vuelvan compatibles (e.g. él puede sugerir que ambos adopten una regla de que cada uno se mantenga su izquierda). Si todo esto le suena familiar, se debe a que los dilemas de rechazos mutuos son comunes: la fusión paralizada o la negociación de cadena de suministros sin ‘acuerdo’ como ejemplos de negocios en el futuro amenazado, mientras que, por supuesto, la Guerra Fría proporciona el caso más dramático.

Este es un punto apropiado para comentar que el proceso de hacer amenazas y promesas creíbles no es ‘palabrería’ (Farell, 1987) – comunicación antes del juego que no está comprometiendo sus acciones- ya que los personajes podrían actuar como jugadores independientes del juego, quienes tienen la libertad de suspender acciones amenazadas o de abandonar promesas una vez que el juego ha sido establecido, durante la

fase previa al juego que es lo que le atañe a la Teoría del Drama, la pequeña posibilidad de moverse de alguna confrontación obstinada, recae netamente en persuadir a alguien más de que usted tiene la seria intención de vincularse a unas nuevas intenciones.

Si Alf escogiese sobreponerse ante su dilema de rechazo, escalando el conflicto con Bet, entonces él le daría a ella un *Dilema de Persuasión* (llamado un *Dilema de Disuasión* en publicaciones anteriores). El problema es que ella se siente incapaz de **persuadirlo** a él, de una manera convincente, para que no lleve a cabo su amenaza. Esto es porque ella ve que él ahora prefiere el futuro amenazado para implementar su posición. Al igual que para Alf, la tarea de ella de apaciguar este dilema puede ser manejada bien sea de una manera beligerante o conciliatoria. Lo anterior le requeriría a ella el tratar de persuadir a Alf de que la posición de ella no ha identificado anteriormente atractivos para él; o que el futuro amenazado podría lastimarlo más de lo que él sospecha. Para que cualquiera de estos mensajes sean comunicados de una manera creíble, ellos necesitarían mostrar un estilo congruente: con emoción positiva o negativa respectivamente. La otra ruta para Bet es abstenerse de ponerle más presión a Alf, pero iniciar una conversación amigable con él para trabajar juntos en la búsqueda de una nueva posición que sea compatible con las necesidades de ambos. Por supuesto que alternativamente ella podría eliminar su dilema de persuasión abandonando su posición, lo cual ella haría con un sentido de renuncia, pero es improbable que esto sea un atractivo alternativo, ya que podemos presumir que su posición no es solo una elección frívola, sino que es la consecuencia de creencias sumamente arraigadas.

Vale la pena observar que en este ejemplo la intensificación del conflicto por parte de Alf para eliminar su propio dilema de rechazo, no solo lo deja a él libre de dilemas, pero agrava las dificultades existentes de Bet; porque además de tener que manejar el dilema de persuasión que acabamos de investigar, ella tiene todavía que abordar su propio dilema de rechazo. Si bien estos dilemas pueden parecer similares en su impacto, sus fuentes son muy diferentes: el dilema de persuasión es un asunto de las preferencias de Alf (y eliminarlo podría significar cambiar **su** opinión) mientras que el dilema de rechazo surge de las propias preferencias de Bet (y eliminarlo significa cambiar la opinión **de ella** de manera creíble).

Existen otros dos dilemas de confrontación. El primero es el llamado *Dilema de Amenaza*, que enfrenta un personaje que no puede hacer que otros crean en su amenaza. Si bien esto puede coincidir con el dilema de rechazo, no es lo mismo ya que esto ocurre cuando un personaje no puede ni creer en sí mismo para llevar a cabo la intención que ha expresado. Típicamente esto significa que un personaje piensa que al verse enfrentado con poner en práctica una amenaza hecha durante negociaciones infructuosas con otra parte, este el último no creerá que esta amenaza pueda ser implementada. Entonces si Alf y Bet, los personajes del pollo, no llegan a un acuerdo, Alf enfrenta un dilema de amenaza si Bet se retira con la impresión de que cuando llegue el momento, él retrocederá (quizás en el último momento) frente a una posible colisión. Mientras que él podría intentar superar este dilema de la misma manera mediante la cual habría podido manejar el dilema

de rechazo anterior, también podría llevarse a cabo la misma apelando a un sentido de honor o principios más abstractos: en otras palabras, comunicando que él considera resistirse al prospecto de una colisión como un reto a sus valores fundamentales. Si Alf ha fomentado una reputación de nunca retirarse de un reto, mucho mejor para él. Un enfoque alternativo podría ser el mostrarle a Bet que él se encuentra irreversiblemente comprometido a buscar su intención (e.g. ¡cerrando sus ojos cuando el proceda directamente hacia adelante!).

El dilema que aún debe ser considerado aquí es el *Dilema de Posicionamiento*. Esto es experimentado por un personaje que mientras está tratando de avanzar en su propia posición, realmente prefiere la posición que mantiene la otra parte. Tan inesperado como pueda parecer, estos dilemas no son de ninguna manera poco común. Por ejemplo, un personaje puede sentirse de esta manera cuando ha renunciado recientemente a una posición, la cual aún ocupan antiguos colegas, y aceptó un compromiso con otros que no es el preferido. Algunas veces un personaje argumenta de mala manera una solución 'realista', mientras que realmente prefiere una posición 'ideal' compartida con aliados antiguos. Quizás Bet pertenece al grupo de mujeres que observa todas las concesiones para con los hombres como inaceptables. Entonces, si ella tuviera que llegar a algún acuerdo con Alf - la solución conciliatoria de Alf a su dilema de rechazo – ella podría experimentar un dilema de posicionamiento en su interacción con sus amigas.

Suponga ahora que Alf y Bet han alcanzado un acuerdo: de que Alf se comportará como un 'caballero' y le concederá el paso a Bet, siempre y cuando ella esté de acuerdo en quedarse callada con respecto a este arreglo, porque Alf no quiere ser ridiculizado por sus amigos maleducados. Entonces la posición conjunta de ellos coincide con la posición original de Bet enmendada para así incluir un compromiso por parte de ella de que se quedará muda. ¿Es éste el fin de la historia? A lo mejor. Depende de si Alf está realmente convencido de que Bet mantendrá la boca cerrada. A lo mejor estando inquieta por la tensión que ella siente como el resultado del distanciamiento de sus amigas (el dilema de posicionamiento postulado), ella podría sentirse tentada a decirles acerca de su pequeño triunfo sobre Alf, el cual podría llegar a rehabilitarla de alguna manera ante los ojos de ellas. Si Alf percibe la actitud de Bet de que este podría ser el caso, entonces él tendrá temor de que su acuerdo se podría romper debido a que Bet podría balbucearle esto a sus amigas. Note que podría no haber una comunicación explícita entre ellos en este punto, el comportamiento de Bet podría comunicar de forma muy clara su punto de vista. Si así es como se siente Alf ahora, entonces él tiene un *Dilema de la Confianza* con Bet. Un dilema de la verdad confronta un personaje que duda de la intención expresada por otro personaje la cual es parte de la posición del primer personaje. Al personaje con el dilema le gustaría creer en la otra parte pero no puede hacerlo.

Si dos personajes mantienen la misma posición y el primero tiene un Dilema de la Confianza con el segundo, entonces el segundo tiene un *Dilema de Cooperación* con el primero. Un personaje enfrenta esto cuando el otro personaje duda que éste (el primer personaje) implemente su propia posición. En nuestro ejemplo, Bet tiene un dilema de cooperación con Alf

porque ella se da cuenta que Alf no piensa que ella se quedará muda como ella acordó. Mientras que los dilemas de verdad y cooperación ambos afectan la estabilidad de un acuerdo, no son la misma cosa: es un dilema para mí que no pueda creerle a usted, pero su inhabilidad para ser digno de confianza es su dilema. Además los dilemas pueden ocurrir en ausencia de una posición común, en tal caso un dilema de la confianza no necesita tener una contraparte en un dilema de cooperación para alguien más.

¿Cómo pueden ser eliminados estos dilemas? Claramente una posibilidad para manejar cualquiera de los dilemas es que un personaje abandone su propia posición. Acompañada por las racionalizaciones de porqué no es una mala movida, junto con un sentido de arrepentimiento por renunciar a lo que fue anteriormente una posición firme, esta estrategia es una muy familiar. Bet tendría ese pequeño sentido de tristeza si ella se obliga firmemente a sí misma a permanecer muda acerca de su acuerdo con Alf. ¿De qué otra manera ella podría hacer que Alf le creyera su promesa, no creíble, de quedarse muda? Claramente haciendo su promesa creíble. Ella podría lograr esto explicándole a Alf el porqué ella ha decidido cambiar de idea y no decirle a nadie acerca de su acuerdo; pero para hacer esto de manera convincente, ella necesitaría también demostrar buena voluntad y amistad hacia él (ella podría necesitar también mostrar que ella se ha distanciado de sus y de sus puntos de vista extremos) o su declaración tendría muy poco chance de ser creída.

Podría argumentarse que Bet está manipulando cínicamente a Alf pretendiendo un compromiso que no existe. Y por supuesto ésta **podría** ser una acusación justa. Howard (1999) dedujo el siguiente teorema: 'nadie debería nunca creerle a nadie, porque si usted me dice algo, puedo deducir que usted quiere que yo lo crea, lo cual me da una razón para no creerlo, ya que presuntamente usted desearía que yo lo creyera as fuese o no verdad'. Este es el motivo por el cual la razón y la evidencia se requieren para reforzar los efectos de la emoción en mantener la credibilidad: ellos ayudan a sobreponerse a la falta de creencia. Entonces Bet necesita hacer uso de los intereses que ella y Alf comparten en su relación peripatética, quizás aquellos tienen que ver con su preferencia común por un movimiento sin obstáculos en los corredores estrechos de un bloque de apartamentos que ambos van a ocupar. Esto, ella afirmaría, es de mayor relevancia para ambos diariamente que la cortesía, aunque fundamental, de la política de género.

Volviendo brevemente a la posición del dilema de la confianza de Alf, esta sería removida por supuesto si abandonará la esperanza (posiblemente demasiado optimista) de que Bet se quede muda. Dadas las posibles consecuencias indicadas anteriormente, Alf probablemente tendría un sentido profundo de desesperanza bajo este curso de acción. Él podría sentirse un poco mejor acerca de ello si él decidiera renuentemente decirle a sus compañeros su acuerdo con Bet: por lo menos le podría dar un giro a la historia de tal forma que se acoplaría entonces a él. Alternativamente él podría buscar una forma de remover la tentación de Bet de desertar de su trato. A lo mejor él podría advertirle a ella, pero de manera amigable, aún de manera divertida, que si ella falta a la promesa de quedarse callada y de decirle a sus amigas, él le haría entender a ellos que ella lo persuadió a

cumplir en una manera que podría comprometer severamente sus credenciales feministas.

Desde DT1 al DT2

El análisis de dilemas, como en ocasiones se le ha denominado al núcleo del análisis de la confrontación, está basado en las evaluaciones que hacen los personajes de sus preferencias con respecto a los distintos resultados que se encuentran bajo consideración. Ciertamente, los dilemas se pueden representar en términos de estas preferencias como se indica en la Figura 2. En la confrontación genérica de 2 - personajes que se encuentran representados en la Figura, las flechas codificadas indican la preferencia de cada personaje entre los dos resultados que las mismas enlazan y se encuentran etiquetadas por el dilema que dicha preferencia presentaría. Esta dependencia sobre las preferencias continuó de manera muy natural a partir del análisis de Metajuegos y ciertamente del uso habitual de las preferencias en la Teoría del Juego. Pero ya en 1995 la necesidad de juicios explícitos con respecto a las preferencias estaba siendo cuestionada. Después de todo, las preferencias no son útiles en sí; ellas simplemente nos permiten elaborar deducciones con respecto a la credibilidad de las amenazas y de las promesas. Si un personaje tiene algún motivo por el cual no quiere llevar a cabo una amenaza o una promesa, entonces se le presenta un dilema. Por lo tanto, la información referente a las preferencias nos deja saber porque los personajes sospechan de sus amenazas o de sus promesas y por lo tanto tienen dilemas. Sin embargo, si éste fuera el caso, entonces sería mucho más directo preguntarle simplemente a los personajes: ¿Qué sospechas albergan acerca de otros?

Cuando en el 2005 salió a la luz el primer paquete profesional de software para el análisis de las confrontaciones (Idea Sciences, 2005), las preferencias también se representaron (en la forma de flechas) en el tablero computarizado de opciones: La Figura 3 muestra una toma de la pantalla del modelo de Gerente de Confrontaciones (Confrontation Manager™ model) del ejemplo del pollo de la última sección. Sin embargo, el proceso de desarrollo del software dió pie a un resurgimiento de los argumentos esbozados arriba con respecto a las sospechas de los personajes. Queda claro, que las preferencias son una expresión de duda con respecto a las posiciones o a las intenciones. Por ejemplo, si un personaje piensa que otro personaje está timando, y cree que es poco probable que implemente la amenaza que ejerce, entonces mientras que esto podría expresarse en relación a que el timador preferiría algún otro resultado al del futuro amenazado, sería más ordenado y directo expresarlo como una duda por parte del personaje escéptico con respecto a las intenciones del timador. El software, por lo tanto, fue diseñado para captar estas dudas directamente mediante el uso de un signo de interrogación (?) para representar incertidumbre con respecto a los elementos de duda en la intención o posición de un personaje.

En el 2005 Nigel Howard emprendió un foro de internet el cual proporcionó un enfoque para el intercambio de ideas entre personas que trabajaban con, y que tenían el interés de aprender acerca del marco de referencia de la Teoría del Drama. Resultó ser un medio poderoso para compartir experiencias y

para desarrollar ideas por medio del debate- a menudo vigoroso-entre integrantes.

A mediados del 2007 algunos intercambios referentes a la posibilidad de que un personaje dudase de sus propias intenciones conllevó a una redefinición radical de los dilemas en términos de las dudas en lugar de las preferencias. Utilizando el ejemplo anterior, previamente se decía que Alf tenía un dilema de persuasión con Bet, si Bet prefiere el futuro amenazado a la posición de Alf. En la nueva formulación, el dilema de persuasión de Alf se define como el conjunto de intenciones que son controladas por Bet, de las cuales Alf no duda y que desobedecen la posición de Alf: por lo tanto a Alf se le presenta un dilema de persuasión con Bet si él piensa que ella puede, y que ciertamente bloqueará su posición. Los dilemas de rechazo y de amenaza se convirtieron en uno solo bajo la reformulación: El dilema de rechazo con Bet consiste de aquellas intenciones de Alf que despiertan dudas en Bet y que también desobedecen la posición de Bet. El dilema de confianza también fue replanteado. Por lo tanto, el dilema de confianza de Alf con Bet es el conjunto de las intenciones de Bet que coinciden con la posición de Alf, pero las cuales despiertan duda en Alf. Esta reformulación – a la que se denomina como DT2, para contrastarla con la primera versión a la cual se le apoda actualmente como DT1- no solo era menos oblicua, ya que solo requería juicios en cuanto a dudas (las cuales se pueden observar, en el sentido de que son comunicadas entre los personajes), pero también era más precisa porque la pregunta de si bien surge un dilema se formula en cada opción, en lugar de basarse en preguntas que atañen la comparación de resultados frecuentemente complejos.

La diferencia entre las dos versiones del análisis de la confrontación se indica de forma más clara mediante el uso de un ejemplo. Considere la siguiente situación:

Bajo la creciente presión por motivo de una economía en crisis, la única esperanza de un gobierno para mantener el poder es la de llegar a un acuerdo con un partido radical. Sin embargo, aquellas personas que son simpatizantes del gobierno solo consentirían a esto si los radicales moderaran su programa político. La amenaza no expresada es la de que si no se puede lograr un acuerdo, entonces se tendrá que llamar a elecciones; lo más probable sería que la oposición retomaría el poder, dejando una vez más a los radicales al margen.

La tabla de opciones que se indica en la Tabla 2a capta esta confrontación. Vale la pena destacar el enfoque que se utilizó aquí para este modelo. Solo se hace referencia abiertamente a una sola opción: a la opción de los radicales de moderar su programa. La posición del gobierno se asevera públicamente de esta forma ‘Ustedes (los Radicales) deben moderar su programa’. No se agrega nada más. Pero se comunican varias cosas sin ser dichas:

- [El Gobierno tiene una opción de llamar a una elección.
- [La posición de los Radicales es la de que el Gobierno no debería llamar a una elección ya que esto probablemente dejaría a ambos partidos sin poder.

- [La posición de los Radicales (a menos, y hasta que se pronuncien o actúen de forma diferente) es la de que no deben moderar su programa.
- [La intención declarada por el Gobierno (creíble o no creíble) es la de llamar a una elección y por último:
- [La posición del Gobierno con respecto al tema del 'llamado a elecciones' está supeditado a la decisión por parte de los Radicales referente al cumplimiento.

Observé este elemento final. La 'amenaza' del Gobierno se deja abierta en su posición ya que expresa su contingencia (generalmente una opción utilizada de esta forma como una amenaza o bien como una promesa debe dejarse 'abierta' en la posición del personaje que está llevando a cabo la amenaza o la promesa).

	G	t	R
Gob			⇒
Llamar a elección	—	?	□
Rad	→		
Moderado	■	◇	□

Tabla 2ª: Administración de la Coalición: formulada en DT1

También se incluyen en la tabla algunas de las presunciones con respecto a las preferencias de los personajes:

- [La flecha en la hilera de Gob, la cual apunta en sentido contrario a la columna del medio (futuro amenazado), significa que se presume que el Gobierno prefiere la posición de los Radicales a la del futuro amenazado.
- [La flecha en la hilera de los Rad la cual apunta hacia la columna del medio significa que se presume que los Radicales prefieren el futuro amenazado a la posición del Gobierno

Y también se indica una duda:

- [El símbolo de interrogación en contra de la opción de 'llamar a elecciones' que forma parte de las intenciones del Gobierno indica que los Radicales tienen dudas en cuanto a si el Gobierno llevará a cabo esta amenaza.

El análisis del modelo indicado en la Tabla 2a pone al descubierto que el Gobierno enfrenta tres dilemas, mientras que los Radicales no enfrentan ninguno. Los dilemas son:

1. Un dilema de rechazo. El rechazo por parte del Gobierno de la posición de los Radicales no es creíble, ya que los últimos

creen que el Gobierno preferiría la postura de los Radicales al futuro amenazado.

2. Un dilema de persuasión. Los Radicales están rechazando la posición del Gobierno. Ellos prefieren el futuro amenazado bajo el cual no moderan su programa.
3. Un dilema de amenaza. Los Radicales tienen dudas sobre el empeño del Gobierno en caso de que el impasse actual persista.

El Gobierno debe lograr que su amenaza sea creíble.

Estos son retos separados y distintos para el Gobierno. La elección en cuánto a cuál abordar primero y cómo se debe abordar cada uno no es una elección sencilla o directa y tendría que ser investigada mediante el rastreo de las ramas del árbol episódico que podría desarrollarse a partir de este marco como su raíz. Esto no se hará aquí. En su lugar recurrimos a la formulación alterna mediante el uso del DT2 presentado en la Tabla 2b.

		t	G	R	
Gob					
Llamar a elección		?	—	□	Gov Rej(t) con Rad
Rad					
moderado		◇	■	□	Gov Per (p) con Rad

Tabla 2b: Administración de la coalición: formulada en DT2

Se deben destacar varias características de la tabla de opción antes de que se lleve a cabo cualquier análisis. Primero, se han reorganizado las columnas de manera tal que el futuro amenazado es (y siempre es) el que está posicionado más hacia la izquierda. Esto evita la separación, algo arbitraria, entre la posición de uno de los personajes de las restantes en la tabla previa. Segundo, no existen flechas. Ahora solo se están registrando las dudas. Estas están establecidas de la misma forma que antes, por medio de signos de interrogación en las celdas relevantes. Tercero, en el lado derecho de la tabla, en contra de las opciones específicas que los motivaron, se indican los dilemas que están surgiendo.

Para comenzar la tabla es revisada para determinar si representa un punto de conflicto o un punto de cooperación. Esto se lleva a cabo comparando la columna (IE) de intenciones establecidas (SI por sus siglas en inglés) con la posición de cada uno de los personajes. Si existiese **cualquier** circunstancia donde las acciones previstas contradicen (ignore cualquier comparación que atañe a una opción que se ha 'dejado abierta') entonces la columna IE (SI por sus siglas en inglés) representa un desacuerdo: aquí podrían encontrarse dilemas de rechazo y de persuasión. Si no los hay, entonces el IE (SI por sus siglas en inglés) representa un acuerdo: sin embargo, aún podrían haber

dilemas de confianza. La T 2b claramente representa un desacuerdo: existen contradicciones en ambas hileras.

La búsqueda de dilemas se lleva a cabo hilera por hilera, pero podría ser más sencillo trabajar a través de las hileras varias veces y buscar en cada ocasión un tipo de dilema distinto, en lugar de buscar de una sola vez todos aquellos dilemas asociados con una opción dada. La primera es el enfoque que se indica ahora. Primero, entonces, busque dilemas que surgen debido a los IEs (SIs por sus siglas en inglés) de los personajes. Estos son de dos tipos: primero un personaje puede tener IEs (SIs por sus siglas en inglés) con respecto a cuáles personajes se encuentran escépticos; segundo podrían haber IEs sobre los cuales el personaje está totalmente decidido.

Comience por buscar aquellos dilemas que surgen debido a que los personajes se encuentran escépticos con respecto a los IEs (SIs por sus siglas en inglés) de otros. Busque en la tabla hilera por hilera y revise cada opción. Para que sea más fácil referirse a los personajes involucrados, denomine al personaje que posee la opción que estamos observando su *dueño*. La búsqueda actual es para aquellas instancias donde exista la duda acerca de una IE (SI por sus siglas en inglés), identificada por signos de interrogación en la columna IE (SI por sus siglas en inglés). Por consiguiente, cuando se confronta una duda, la pregunta a ser formulada es la siguiente pregunta: ¿Algunos de los que dudan de esta IE (SI por sus siglas en inglés) mantienen una posición distinta a la del dueño con respecto a esta opción? Si al revisar la hilera de manera transversal, la respuesta resulta ser un 'sí' entonces al dueño se le presenta un dilema de rechazo 'bajo una modalidad de amenaza' - la cual se indica con un Rech (t) (Rej t por sus siglas en inglés) con el personaje que duda. Esto se debe a que el que duda no cree en la IE (SI por sus siglas en inglés) del dueño y por lo tanto, al dueño se le hace imposible rechazar, de manera convincente, la posición de aquel que duda. Habiendo señalado un dilema, se prosigue primero con la búsqueda de otros dilemas escaneando a lo largo de los otros personajes en esta hilera (al dueño se le puede presentar un dilema Rej (t) con otros personajes con respecto a una sola opción) y luego bajando hacia las otras hileras. De esta forma fue que se logro identificar, en la Tabla 2(b), el dilema del Gobierno de Rej (t) (Rech (t) por sus siglas en inglés) con respecto a la opción del 'llamado a elecciones'.

Seguido a esto se llevaría a cabo una búsqueda de los dilemas que surgen debido a que un personaje no se encuentra seguro con respecto a las 'Intenciones Establecidas' de otros. Nuevamente, cada opción es evaluada a su vez, recorriéndose la tabla hilera por hilera y hacia abajo. Esta vez la pregunta es, ¿si el dueño de la opción mantiene la misma posición que la de su IE (SI por sus siglas en inglés) con respecto a esta opción? Esto requiere de una comparación directa de las dos celdas. Si ambas son idénticas (y si se presume que las propuestas no se dejen abiertas), entonces aquellos personajes que no duden del IE (SI por sus siglas en inglés) del dueño se enfrentarían a un dilema de persuasión 'bajo la modalidad de amenaza' (la cual se indica como un Per (t) con el dueño. Esto se debe a que ellos creen totalmente en la IE (SI por sus siglas en inglés) del dueño y por lo tanto, no

albergan esperanzas de persuadir al dueño a que apoye la posición de ellos. Dichos dilemas – y podrían existir varios-cuando se identifican en el tablero se indicarían como se hizo previamente. No existe un dilema de este tipo en el ejemplo de la Tabla 2b.

Pueden existir mayores dilemas, ya que se debe llevar a cabo una revisión en cada una de las posiciones de las columnas. La rutina es bastante parecida a la secuencia de pasos que se tomaron para hacer la comparación contra la columna IE (SI por sus siglas en inglés). Para facilitar la presentación, llame al personaje, cuya posición está siendo evaluada, el *titular*. Como se hizo anteriormente, cada opción (i.e. hilera) debe ser revisada a su vez. Comenzando con los dilemas que surgen debido a que los personajes albergan dudas con respecto a las posiciones de otros (i.e. albergan dudas con respecto a si estas acciones se llevaran a cabo), el proceso es el de recorrer la columna de la posición del titular, identificando aquellas instancias donde se ha marcado una duda. Cuando uno se topa con un signo de interrogación, la pregunta que se debe formular es ‘¿Alguno de los que dudan mantiene una posición distinta con respecto a esta opción a la del titular?’ La respuesta se descubre revisando a lo largo de las hileras para ver cuáles son las posturas que han tomado cada uno de los personajes con respecto a cada opción y cuyas dudas son representadas por el signo de interrogación. Si la respuesta es un ‘sí’, entonces al titular se le presenta un dilema de rechazo, bajo la modalidad de posición (indicada por Rech (p) (Rej p por sus siglas en inglés), con el personaje que alberga dudas. Esto se debe a que la posición del titular no es creíble por parte del (los) que duda (n) y por lo tanto para el titular será imposible contradecir la posición(es) que sostiene(n) el (los) que duda(n). No existen dilemas de Rech(p) (Rej p en inglés) en la Tabla 2b.

El último conjunto de dilemas de confrontación a ser identificado son los dilemas de persuasión en la modalidad de posición (indicada por P (p)). Estos podrían surgir debido a que los personajes no tienen incertidumbres con respecto a las posiciones de otros: quiere decir, que no tienen duda de que las propuestas de algunos de los electores se llevaran a cabo. Esta vez, el método a seguir es el de revisar la columna de posición de los titulares buscando aquellas instancias donde ninguna duda ha sido marcada para aquellas opciones que la misma controla (i.e. en aquellas hileras donde el titular es el dueño). Cuando se presenta este caso, se lleva a cabo una comparación con las IE (SI por sus siglas en inglés) del titular con respecto a esta opción. Si no existe diferencia alguna, (i.e. el titular tiene la misma posición e IE (SI) con respecto a esta opción) entonces, aquellos otros personajes que dudan de las IE (SI por sus siglas en inglés) y cuyas posiciones difieren, tienen el dilema que buscamos con el titular. Esto se debe a que la IE (SI por sus siglas en inglés) del titular es creíble; el (los) que duda (n) no pueden persuadir al titular a que se retracte. En la Tabla 2b el Gobierno alberga duda de que los Radicales rechazaran moderar su programa y esto entra en conflicto con los propios deseos del Gobierno.

Los dilemas identificados en la Tabla 2b son conocidos debido al análisis previo con el DT1, y fueron ampliamente descritos en discusión anterior referente a la Tabla 2a. Sin embargo, cabe observar que la nueva definición

de los dilemas ha conllevado a que los dilemas anteriores del Gobierno de rechazo y de amenaza se plieguen en uno solo de Rech (t) (Rej(t)). Por lo general, el DT2 simplifica el análisis y trae menos dilemas a colación. Logra esto en parte, mediante la omisión de dilemas que no tienen importancia tales como el dilema de posición en el DT1. Los dos dilemas – cada uno en dos modalidades – que se presentan en un punto de conflicto, pueden resumirse de la siguiente manera:

Cuando la intención del A entra en conflicto con la posición del B:

- [A tiene un *dilema de persuasión* con B si :
 - A no tiene duda de la intención de B de desobedecer la posición de , i.e. *ya sea que* B no dirá si apoyará la posición de A o B dice que no lo hará y A no lo duda (si se requiere debido a la posición de B entonces la intención de B es una posición contraria y esto es un dilema de Per (p); de lo contrario es una amenaza – una amenaza explícita siempre y cuando la opción no se deje abierta – y esto es un dilema de Per (t)).
- [A tiene un *dilema de rechazo* con B si:
 - B duda de la intención de A de desobedecer la posición de B, i.e. B no cree en la aseveración de A de que A pondrá en práctica su intención, la cual es contraria a la de B, (ya sea una intención contraria, que en dado caso, es un dilema de Rech (p) (Rej (p) o una amenaza explícita, en cuyo caso, vendría a ser un dilema de Rech(t) (Rej(t) por sus siglas en inglés).

La forma mediante la cual los personajes podrían abordar estos dilemas ya ha sido esbozada en el caso del DT1. En el DT2 las posibilidades son esencialmente las mismas y comprende que al personaje se le presente el dilema de bien sea, ‘rendirse’ o ‘disputar’ las circunstancias. Entonces, las posibilidades para un personaje que confronta un dilema de persuasión incluyen, el abandonar su propia posición (‘rendirse’), una movida que haría bajo un estado de depresión y de resignación absoluta, o aumentar los costos que le implicarían al otro personaje (‘el contrincante’) el no apoyar su posición. Los caminos para disipar estos dilemas se encuentran esbozados en los diagramas de flujo de las Figuras 4a y 4b. Cabe destacar, que alguna de estas rutas conlleva a la formación de nuevos dilemas para uno u otro de los personajes.

Suponga ahora que los personajes han abordado sus dilemas para así encontrarse ahora en un punto de cooperación (i.e. sus posiciones y sus intenciones son compatibles). Mientras que esto idealmente sería el final del relato, lamentablemente no puede ser así, ya que siempre existe la posibilidad de que el acuerdo al cual se llegó no se mantenga. Retomando brevemente al ejemplo que se utilizó arriba, donde el Gobierno buscaba llegar a un acuerdo con el grupo Radical, suponga que cómo respuesta a la presión de los dilemas de confrontación indicados arriba, una nueva opción se ha generado donde el Gobierno ofrece incorporar algunas de las ideas políticas del grupo Radical al programa legislativo actual. Esto se indica como la opción de ‘adoptar’ en el tablero de opciones corregido de

la Tabla 2c. Sin embargo, observe que los Radicales aún albergan sospechas con respecto a la sinceridad del gobierno con respecto a esto, por lo cual se registra una duda en contra de la intención correspondiente. Dicho escepticismo es bastante objetivo, ya que podría surgir como una consecuencia de las discusiones internas entre facciones dentro del partido Radical con respecto a hasta que punto deberían atenuar sus visiones por medio de un compromiso con el Gobierno. Entonces, pese a que el tablero representa un punto de cooperación, el mismo incluye un dilema de confianza para los Radicales. Esto se detecta revisando la tabla hilera por hilera y esta vez, observando si existe una duda con respecto a la EI (SI por sus siglas en inglés) del titular para la opción correspondiente. De existir, entonces se hace una revisión para determinar si alguno de aquellos que tienen dudas acerca de esta intención, mantienen la misma posición referente a esta opción. Si la tienen, entonces se verán enfrentados a un dilema de confianza con el titular, porque les gustaría que la intención prevista se implemente pero no pueden contar con que el titular lo haga.

	t	G	R	
Gob				
llamar a elección	◇	□	□	
adoptar	◇?	—	■	Rad Tru with Gov
Rad				Rad Try con Gov
moderado	◇	□	□	

Tabla 2c: Administración de aliados: acuerdo putativo

Generalmente éste se puede expresar de la siguiente manera:

Cuando la intención de A es compatible con la posición de B:

- [A tiene un *dilema de confianza* con B si:
 - A duda de la intención de B de apoyar la posición de A. i.e. A no confía en que B llevará a cabo sus promesas.

Cabe destacar que el dilema de cooperación del DT1 ya no se encuentra incluido en el DT2, debido a que es simplemente una reacción, por parte del personaje del cual se desconfía, a la intención de otro partido de eliminar su problema de confianza.

Los caminos para manejar dicho dilema se encuentran esbozados en la Figura 4c. En el ejemplo, por lo tanto, el Gobierno en este caso, podría declarar públicamente (lo cual sería difícil de retractar) que incorporara elementos claves del manifiesto Radical.

La consideración explícita de las dudas como un elemento del marco de referencia analítico en el DT2, en lugar del uso de las preferencias en el DT1, conllevó a una reformulación de la teoría en sí y a nuevas pruebas de sus teoremas fundamentales (Howard, 2008). Éstas se redistribuyeron utilizando el nuevo concepto de *la postura del personaje*. Esto se refiere a aquello que el personaje intenta que sea creíble: su posición, las intenciones declaradas y las dudas expresadas. Las posturas del personaje se pueden 'observar': aquellas terceras partes que observasen un intercambio entre ellos, podrían escuchar por casualidad o identificar sus elementos. Claro que sería perfectamente posible que cualquier elemento de la postura de un personaje pudiese ser falso (podría mentir con respecto a su posición, su intención declarada podría ser una forma de timar y su duda expresada con respecto a una intención podría ser poco sincera), pero eso no importa: las posturas son un tipo de conocimiento común.

La comunicación entre personajes forja el conocimiento común (CC) (CK por sus siglas en inglés). Esto es necesario para la interacción significativa entre ellos: si yo pienso que tú eres un terrorista que ocultas una pistola, mientras que lo que eres es un periodista con un abultado cuaderno de anotaciones, entonces estamos destinados a tener problemas. El CC (CK por sus siglas en inglés) es distinto al conocimiento mutuo (algo que cada parte conoce) porque este último no insinúa nada referente al conocimiento, de existir alguno, que ambas partes se atribuyen entre sí. El tener un CC (CK por sus siglas en inglés) adecuado no le atañe a los seres sociales en situaciones que se encuentran limitadas por normas (e.g. los deportes) o inclusive en el desempeño de actividades conocidas (e.g. comprar el periódico), pero puede convertirse en algo problemático dentro de otras interacciones (e.g. la administración de recursos humanos) donde las presunciones que se hacen no están claras. Para tomar parte en una interacción que pudiese estar formulada como un juego, la Teoría del Drama plantea que los jugadores que tienen la intención de participar deben primero, compartir sus posiciones –sus posiciones, las intenciones aseveradas y sus dudas expresadas- entre sí. Por consiguiente, la formulación de la Teoría del Drama se basa en el *conocimiento popular comunicado* (CPC) (CCK por sus siglas en inglés) – lo que se dicen los personajes entre sí-lo cual podría distinguirse del conocimiento común (CC) (CK por sus siglas en inglés) porque los personajes podrían practicar el engaño. No hay forma de distinguir el CC (CK por sus siglas en inglés) del CPC (CCK por sus siglas en inglés) mediante la observación de las comunicaciones, ya que la anterior no puede ser evaluada, pero indicios de una discrepancia salen a relucir en forma de las dudas que los personajes puedan comunicar con respecto a las posturas de otros; estas dudas, por supuesto, son parte del CPC (CCK por sus siglas en inglés).

La discusión anterior también pone en claro la relación entre la Teoría del Drama y la Teoría del Juego. Existen dos retos diferentes pero relacionados en cualquier interacción humana. El primero es el establecer, posiblemente definir, entre aquellos que les atañe, aquello 'que está sucediendo'; lo segundo es entonces decidir 'cómo manejarlo'. El encontrar una respuesta a esta última pregunta presume un cierto grado de conocimiento común (i.e. las partes conocen 'cuál es el juego', saben que cada uno de ellos lo conocen; y

así sucesivamente). La Teoría del Drama ayuda a explicar cómo las partes logran este conocimiento común por medio de la formulación de la comunicación estratégica entre aquellos involucrados. A través de estos intercambios, algunos subconjuntos de personajes se percatarán de que enfrentan uno o más de un número de 'dilemas explícitamente definidos'. La teoría propone que los personajes viéndose incomodados por estos dilemas, tenderán a actuar de forma tal de eliminarlos. Esto podría implicar el cambio de sus posiciones o la transformación del juego aún-por-jugar a través de la atracción (o exclusión) de otros personajes u opciones. Pueda que ocurra una sucesión de transformaciones de esta índole, hasta que no queden dilemas, o hasta que los argumentos de los personajes en pos de la redefinición no logren convencer a otros. El juego – y a estas alturas es válido referirse a él cómo tal- que entonces se está jugando realmente puede ahora ser analizado apropiadamente a través de la Teoría del Juego. Esta misma semejanza fue expresada por Howard (1986) como aquella entre la planificación 'política' y la planificación 'técnica' siendo el propósito primordial de la primera, mejorar la toma de decisiones, más no el resolver problemas.

Aplicaciones

La Teoría del Drama se ha desarrollado a través de la dialéctica entre la práctica y la teoría conllevando a sus aplicaciones en un espectro de campos. Ya que es esencialmente un relato de cómo las personas interactúan para resolver diferencias, tiene gran relevancia y algunos de estos contextos se mencionan en la parte inferior. Sin embargo, los propósitos para los cuales se ha utilizado varían también. Estos se categorizan en dos amplias áreas, las cuales serán discutidas en mayor detalle en lo que resta de esta sección:

- [El Análisis de la Confrontación. La construcción de los modelos teóricos del drama para revelar las fuentes de las tensiones que los personajes enfrentan en una situación. También se podrían explorar los caminos potenciales para una solución.
- [Simulación. La creación de simulaciones de situaciones de juego de roles cuyo propósito es el de proporcionarle a los participantes la oportunidad de experimentar tanto las presiones cognitivas y emotivas de las confrontaciones innovadoras.

El Análisis de la Confrontación

El enfoque general para analizar una confrontación (refiriéndose a cualquier situación que pueda trasladarse entre el conflicto y la colaboración) utilizando la Teoría del Drama se ha descrito arriba. Ya que la vida humana comprende principalmente dichas interacciones, no existen restricciones en cuanto a la aplicabilidad de la Teoría del Drama en esta forma, pero algunas distinciones se pueden hacer entre el análisis de distintos tipos de situaciones.

En primer lugar, algunas situaciones pueden ser ficticias mientras que otras son 'verdaderas'. Por lo tanto, la Teoría del Drama ha sido utilizada para analizar el guión gráfico de las novelas, de las obras de teatro y de los guiones de películas: véase por ejemplo Howard (1996) el cual explica los desenlaces contrastantes de las películas 'Tiempos Violentos' (Pulp Fiction

según su título en inglés) y 'Perros de la Calle' (Reservoir Dogs según su título en inglés). El proceso contrario también se ha implementado. Howard hizo uso de la Teoría del Drama como un medio para construir y compartir el guión de una película para que todos aquellos que participaban en la producción de la misma, tuviesen un entendimiento polifacético de sus papeles y del arco narrativo en general. Las verdaderas confrontaciones en el campo de los servicios de salud fueron analizadas por Bryant (2002), lo cual demostró los retos del trabajo inter-organizacional. Temas similares, dentro de un escenario bastante distinto como es el de las operaciones militares en una zona posguerra, fueron evaluados por Howard (1999), el cual se basó en un análisis 'en vivo' que se llevó a cabo las fuerzas de las Naciones Unidas (UN por sus siglas en inglés) en la Europa Oriental durante los años 1990. Éste último conllevó al innovador concepto del sistema (C2CC por sus siglas en inglés)-un sistema para el comando y el control de la confrontación y de la colaboración – el cual podría ser utilizado para coordinar la forma mediante la cual las organizaciones jerárquicas manejan sus diversas relaciones con otras partes por medio del relacionar los modelos de confrontación anidados (Stubbs et al., 1999), una idea que se extendió al sector civil en Bryant & Howard (2007).

Una segunda distinción tiene que ver con la naturaleza del 'cliente' para cual o con quien se emprende el análisis. Generalmente la Teoría del Drama, al igual que sus antecedentes, sería utilizada en nombre de una parte dentro de una confrontación para apoyar sus asuntos con otros. Ciertamente este tipo de intervención se describe en un sin número de fuentes (Bryant, 1997; Howard, 1999; Howard, 2001; Bryant & Howard, 2007) aunque fueron presentadas de forma anónima debido a lo delicado de la información utilizada y por motivo de las ramificaciones 'políticas' de las negociaciones. Casualmente, esta misma confidencialidad explica el porqué son tan escasos los relatos referentes a la aplicación de la Teoría del Drama. Algunas veces, la Teoría del Drama se ha utilizado, especialmente por parte de los académicos, para el análisis imparcial, post hoc de las situaciones de conflicto (Obeidi & Hipel, 2005), pero mientras esto puede ser un hecho revelador dentro del contexto de un programa de investigación, no puede proseguir más allá de la identificación de los dilemas. Una modalidad más prometedora de su aplicación se encuentra en el arbitraje donde los profesionales de este ámbito no han tardado en indagar acerca de lo que ofrece la Teoría del Drama. A pesar del principio de que un modelo CC – un modelo de la Teoría del Drama de una Confrontación que conlleva a la Colaboración – no puede compartirse entre las partes participantes (Bryant & Howard, 2007) eso no prohíbe el uso de la Teoría del Drama para refinar el proceso de arbitraje. El principio consiste en que el árbitro le hace preguntas al personaje, no en cuanto a si su(s) promesa(s)/amenaza(s) es/son creíble(s), pero en cuanto a otras partes con respecto a si les parece que la promesa/amenaza del personaje es creíble. El peso de convencer a los otros de que su posición o intención es creíble, repercute sobre la parte de la cual se duda. Por supuesto, que si la incredulidad en si se encuentra abierta a las preguntas, entonces la obligación repercute sobre el personaje del cual se duda que pueda asentar la convicción; y así sucesivamente. Las aplicaciones informales en el arbitraje

se han llevado a cabo pero no se han puesto a la disposición en las publicaciones.

Otra distinción se refiere al ámbito de la aplicación. La mayoría de las aplicaciones citadas arriba se referían a las relaciones entre organizaciones formales. Sin embargo, siempre se ha reconocido que las ideas podrían ser aplicadas a la investigación de las relaciones interpersonales y ciertamente a algunas de las preguntas fundamentales dentro de la psicología humana. La primera ha sido abordada en ensayos que utilizan la Teoría del Drama llevada al ámbito de la gerencia de recursos humanos (e.g. con respecto al contrato psicológico) como también en discusiones con consejeros y otros que ofrecen apoyo a individuos que confrontan problemas personales traumáticos.

Las últimas preguntas con respecto al comportamiento humano han sido exploradas utilizando métodos experimentales (Murray-Jones et al., 2003), donde la Teoría del Drama proporciona un marco de referencia de predicción dentro del cual las elecciones de los sujetos podían ser evaluadas.

¿Cómo se lleva a la práctica el tipo de análisis descrito aquí? El proceso 4-R (*Considerar-Representar-Revisar-Ensayar*) (*Regard-Represent-Review-Rehearse en inglés*) descrito en Bryant (2003) proporciona una plantilla. Está claro que existe la necesidad de expresar la esencia de la (s) confrontación (es) central (es) en el formato de un tablero de opciones, ya que este artefacto proporciona el más preciso y contundente resumen de la interacción y, por medio de los procedimientos descritos arriba, permite que los dilemas que confrontan los personajes sean puestos al descubierto de inmediato. Sin embargo algunas evaluaciones y estructuraciones preliminares de la situación – *la etapa de la Consideración (Regard en inglés)*- son generalmente necesarias, no en menor medida, porque existe usualmente un complejo de temas inter-relacionados que atañen una lista de elenco que puede contar con decenas de personajes. El capturar el panorama más amplio antes de seleccionar una área central, es parte normal de la práctica con la mayoría de los métodos de estructuración de problemas (Rosenhead, 1989), y en la Teoría del Drama se puede emprender de varias maneras. Tal vez, la más idónea es el uso de un diagrama PPS (PPS diagram en inglés) (Bennett et al., 1989) en el cual los íconos que representan a los personajes se conectan por medio de líneas que representan interacciones: esto se puede elaborar fácilmente para demostrar los ‘dramas dentro de los dramas’. La Red de Interés de Poder (Power-Interest grid en inglés), un marco de referencia utilizado comúnmente en el análisis de estrategias (Johnson et al., 2005) donde se establecen a lo largo de estas dos dimensiones estimados subjetivos con respecto al poder relativo y al interés que los distintos personajes tienen con respecto al tema central, resalta una perspectiva distinta. Independientemente de que se utilice uno o algún otro de estos enfoques, es vital que se comience con un análisis desde este amplio punto de vista, no solo para concentrar la atención, pero también para que las relaciones entre aéreas de combate (y posibles compensaciones por parte de los personajes entre ellos) puedan ser exploradas. A su vez, ya que los modelos creados en la próxima etapa, la de *Representar*, deberían emular los modelos mentales de los protagonistas, se debería evitar la complejidad excesiva.

El formular utilizando las anotaciones del tablero de opciones puede tener lugar una vez que se decida cuál va a ser el enfoque (y está claro que el último siempre es provisional, el ciclo de análisis en su totalidad tiene como propósito el de ser un proceso de aprendizaje con movimiento flexible en cualquier sentido entre las etapas). La obtención de los componentes de las posiciones de los personajes no es siempre directa o franca. A veces, por ejemplo, se reconocen los aspectos de las intenciones aseveradas por un personaje cuando se lleva a cabo el análisis de la posición de otro personaje. El principio clave es que las opciones establecidas en contra de cada personaje son opciones genuinas para la acción, las cuales se encuentran a su disposición. En la práctica, la construcción del tablero de opciones junto con un cliente podría ser uno de los procesos más reveladores ofrecidos por un consultor que usa la Teoría del Drama.

La etapa de la *Revisión* del análisis atañe el enumerar y luego el evaluar los dilemas que cada personaje enfrenta. Esto se simplifica en gran medida a través del uso de herramientas de software confeccionadas a la medida (véase la próxima sección) pero la rutina que se explicó en la última sección puede ser claramente utilizada en los tableros de opciones compactas. El diagrama de Luchas (Tug-of-War diagram en inglés) (Howard, 2004) es un artefacto gráfico reciente para ilustrar estas presiones sobre cada personaje, y podría ser adaptado, en principio, para el uso en casos que atañen a más de dos partes. Dependiendo de si los personajes se encuentran en un punto de conflicto o si están colaborando tentativamente, se identificarán distintas vías para dispersar el dilema. Sin embargo, siempre se debe recordar que es solo mediante el desprenderse de esa camisa de fuerza que el modelo representa que los personajes lograrán la resolución y por lo tanto, el pensamiento creativo es esencial durante esta etapa.

El Ensayo se establece sencillamente cómo el explorar el árbol episódico: el desarrollo potencial de vías para la confrontación. No se pueden proporcionar formulas para esto pero, por ejemplo, si se está emprendiendo el análisis para que una parte le ayude en sus interacciones con otros, entonces se buscarán los caminos que eliminarán sus propios dilemas. Ejemplos de análisis virtuosos, los cuales ilustraron de forma brillante este principio, pueden encontrarse en algunos de las 'obras' escritas por Howard (1989, 1999 y 2001).

Un enfoque de 'solución rápida' al análisis, en nombre de un personaje en una interacción, ha sido propuesto por Tait (2006) bajo el evocador título 'Administración de la Confrontación Veloz' (Speed Confrontation Management por su título en inglés) Éste proporciona una ruta estructurada para producir un argumento coherente que el personaje podría utilizar en su conversación estratégica con otros.

Simulación

Si la Teoría del Drama puede ser utilizada, como lo indican sus proponentes, para lograr resultados beneficiosos en situaciones multipartidarias, entonces el desarrollo de simulaciones para preparar a las personas a poner estas ideas en práctica sería el próximo paso. Dichas experiencias, las cuales

requieren que las personas participen de forma plena, ayudan a que los individuos aprecien tanto al nivel afectivo como al cognitivo, los retos que podrían enfrentar. Sin embargo, en muchas situaciones algo más abierto a la implementación de soluciones es requerido. El 'drama de sumersión' se ha desarrollado para llenar esta necesidad.

El enfoque del drama de inmersión es el de elegir a personas para que se desempeñen como personajes específicos en una situación. Luego, se les requiere que interactúen en su papel con otros, usualmente para obtener fines mutuos negociados. El drama de la sumersión se asemeja mucho a la simulación de grupo (Cambridge Foresight, 1999), uno dentro de un espectro de enfoques para participar con el futuro, que funciona ubicando a las personas en un 'mundo' en donde deben aprender a operar de forma efectiva. El enfoque depende de una situación hipotética, la cual extrae las experiencias y los juicios de las personas para crear un aprendizaje personal; pero puede fallar y dejar a las personas desmoralizadas por motivo de su incapacidad de sobrellevar las demandas de sus papeles. Sin embargo, el drama de inmersión difiere del de simulación en un sinnúmero de formas.

Las 'sesiones informativas de inmersión' en contraste con proporcionarles una sesión informativa descriptiva (típicamente el establecer la historia de un personaje, su personalidad, responsabilidades y sus recursos) a los personajes que desempeñan papeles, se enfocan en la relación de un personaje con los otros, los temas sobresalientes que se confrontan, sus aspiraciones y los retos que éstos plantean para las otras partes. Como bien lo dijo Howard (1999) 'es cuestión de conocer la situación dentro de la vida del personaje que usted desempeña...lo que está tratando de lograr, y el ¿por qué? Y el ¿cómo? y que piensa él que los otros están tratando de lograr, y el ¿por qué? Y el ¿cómo?'. Esto es lo que le proporciona autenticidad a los dramas de sumersión. Los 'motivos de discordia' se convierten en los campos principales para la colaboración y el conflicto mientras que el drama se desarrolla. A los personajes se les otorga una posición inicial con respecto a cada tema y esto proporciona la base desde la cual ellos interactúan con otros. El cambiar de postura requiere que un personaje convenza al otro o persuada a otros de que lo ha hecho. Para la resolución, los personajes tienen que inventar y estar de acuerdo (posiblemente de forma renuente) con respecto a las soluciones: esto podría significar el modificar posiciones, el replegar intenciones, el inventar opciones o el reconfigurar coaliciones. Las interacciones en un drama de sumersión no se formulan de ninguna manera y aquellos que desempeñan los papeles trabajan con otros cómo y cuándo lo acuerden mutuamente.

El propósito del drama de sumersión es el de proporcionar conocimiento de situaciones complejas con múltiples participantes, para desarrollar un repertorio práctico de habilidades y comportamientos para sobrellevarlos, y para preparar a las personas para los costos emocionales de sus interacciones con otros.

La representación fomenta la divergencia y la creatividad, en lugar de proporcionar soluciones o direcciones normativas. El enfoque ha sido utilizado en un sinnúmero de campos. Dos aplicaciones en el campo de la administración de los servicios de salud, ejemplifican los enfoques

contrastantes de la construcción del drama. En uno (Bryant y Darwin, 2004), existía un diseño 'cerrado' en el cual otros personajes crean el contexto para las deliberaciones de los que desempeñan los papeles; en el otro (Bryant y Darwin, 2003) el diseño se encuentra 'abierto' en el cual aquellos que desempeñan los papeles deben sobrellevar el impacto de eventos generados por entes exógenos, así como la necesidad de trabajar con otros personajes. Sin embargo, ambos casos demuestran la forma en la cual el enfoque puede ser utilizado para preparar a gerentes y al personal para lo que en un futuro se requiera de ellos: en Bryant y Darwin (2004) por ejemplo, la intención era revelar las tensiones inter-organizacionales que se podían suscitar en una nueva estructura de servicio de entrega, y para ayudar a aquellos que tendrían que implementarlo a desarrollar relaciones que sustentaría su presentación.

Se ha aludido, anteriormente, a la imposibilidad de utilizar el análisis de drama de forma directa para esclarecer y distender la confrontación dentro de una sola organización, cuando se discutió su potencial papel en el arbitraje. Un escape distinto a este dilema al que se sugirió allí, es el de hacer uso del drama de sumersión para explorar la confrontación. Hasta una delgada capa de ficción basta para distanciar a aquellos que desempeñan los papeles de reconocer que en realidad están interpretando sus propios conflictos en este ejercicio. De esta manera los problemas inter-organizacionales pueden ser resueltos por aquellos a quienes les atañe directamente.

En otros lugares, el drama de sumersión ha sido implementado para crear representaciones auténticas con el mero fin de entretener. Ciertamente este uso que se le dio a la Teoría del Drama, fue una de sus primeras aplicaciones y permitió que un puñado de participantes obtuviera la experiencia indirecta de 'convertirse' en figuras públicas que participaban en noticias contemporáneas. Simulaciones de entrenamiento diseñados para prestar resultados de aprendizaje específicos a audiencias de estudiantes podrían bien tener esa característica de 'edu-entretención' (edutainment in inglés).

Apoyo de Software

Los requisitos del análisis de drama no son tan extremos como aquellos planteados por otros enfoques para la estrategia de conflictos tales como, el análisis de opciones o el modelo gráfico, pero presentan aún una barrera significativa para el uso del enfoque por parte de novatos o por parte de aquellos que no están acostumbrados al razonamiento lógico que le atañe. Por este motivo se han desarrollado una sucesión de paquetes de software.

Históricamente, el primer software fue el software CONAN, que fue elaborado por Howard inicialmente, para apoyar su versión de las opciones de análisis. Una característica singular de la misma, era la facilidad para trabajar con un mapa estratégico de la situación que mostraba las mejoras y las sanciones de los escenarios especificados. Una funcionalidad más extensa permitió que el usuario ingresara una especificación incompleta de la situación, ya que el programa, a menudo, podía inferir información faltante (e.g. sobre

preferencias). En sus versiones posteriores CONAN comenzó a incorporar información con respecto al apuntalamiento emotivo de las estrategias de resolución de conflictos, así como consejos referente a las acciones a incluir en lo que el definió como una 'estrategia de interacción'.

Benett instigó la elaboración de una pequeña herramienta de software llamada INTERACT (Benett et al., 1994), la cual se relacionaba específicamente al análisis de opciones. Esto proporcionó un medio, para construir e investigar un mapa estratégico, fácil-de-usar. Sin embargo, estableció también el camino hacia una segunda generación de software que permitió que la formulación se convirtiera en algo completamente interactivo. Este nuevo enfoque fue ejemplificado de forma sorprendente por la primera interface de 'novela de sumersión' de Howard. Diseñada para prestar apoyo a aquellos que desempeñan papeles en el drama de sumersión de entretenimiento descrito en la última sección, esta interface, la cual el usuario podía acceder mediante un 'clic', le permitió al usuario explorar un resumen teórico del drama de la situación que confrontaba a un personaje. Howard, posteriormente, utilizó el mismo formato para retro alimentarle a aquellos clientes que asesoraba de los resultados de los análisis que había llevado a cabo con respecto a sus problemas: se presenta un ejemplo en la Figura 5. Cabe destacar que cada pantalla de interface representa la situación como la percibe un personaje específico; personajes distintos tendrían interfaces expresadas de forma distinta. Bryant desarrollo este concepto aun más en un par de programas de software, AUTHOR y SCRIPT que permitían, respectivamente, que un usuario emprendiera un análisis del drama teórico y que presentara los resultados de este análisis para un resumen de sumersión. Sin embargo, ninguno de estos productos logro distribución general.

Esto todo cambio con la producción del software Confrontation Manager™ (Idea Sciences, 2005). En gran parte elaborado por Tait con la asesoría de Howard, este programa fue el primero en facultar al usuario a formular un conjunto de confrontaciones anidadas utilizando las acotaciones del tablero de opciones y en utilizar el singular énfasis de la Teoría del Drama sobre las posiciones e intenciones de los personajes, en lugar de una representación más general de resultados potenciales. Un extracto de una pantalla del Confrontation Manager fue indicado anteriormente (Figura 3). Este software también identificó los dilemas (con una maquinaria de lógica basada en el DT1) que confrontaban los personajes y proporcionó una declaración narrativa que le explicaba al usuario las diversas formas mediante las cuales estos dilemas podrían ser eliminados. El Confrontation Manager se produjo teniendo en mente las aplicaciones de defensa y se ha utilizado, en gran parte, dentro de ese sector, pero su naturaleza es perfectamente general.

Para el momento de su muerte en el 2008, Howard estaba elaborando una nueva herramienta de software llamada OEDIPUS, la cual estaría disponible en línea e incorporaría la lógica DT2. Hasta que este producto u otro similar sea lanzado al mercado, el único paquete de software que le sirve de apoyo al análisis DT2 es el STORYLINE, elaborado por Bryant para incrementar sus cursos de entrenamiento en la Teoría del Drama. Éste último proporciona un medio ya

listo de desarrollar y explorar el árbol episódico permitiendo que el usuario 'pruebe' distintos caminos para manejar múltiples dilemas.

Conclusión

La Teoría del Drama ha proporcionado una nueva forma de interpretar y de apoyar las relaciones colaborativas. Gran parte de su evolución ha surgido como respuesta a los requisitos prácticos de intervenciones en organizaciones o de las aplicaciones en ambientes de toma de decisiones complejas. Este capítulo ha esbozado la teoría desde dicha perspectiva con la intención expresa de proporcionar una presentación clara y directa de sus principios y de su práctica. Aunque la expresión matemática de la teoría ha estado a la par con su desarrollo, en ocasiones, acelerado, esto no se ha incluido aquí pero puede encontrarse en otro lugar (e.g. Howard, 1999; Murray-Jones et al., 2001, Howard, 2008).

La necesidad más apremiante para el futuro inmediato es la consolidación del marco de referencia en torno a la base conceptual del DT2, una necesidad que el presente artículo busca iniciar. De acuerdo a las tradiciones gemelas de "llevar la práctica a la forma teórica" y de "poner a la teoría en práctica" sería también deseable que existiese una aplicación más amplia de las ideas a lo largo de un espectro de esferas, para fortalecer la confianza en la Teoría del Drama como un marco de referencia general para formular la interacción humana. Para que las ideas adquirieran una más amplia credibilidad dentro de algunas disciplinas (e.g. psicología y economía) la validación experimental de algunas de las propuestas básicas de la teoría serán necesarias: este programa apenas ha comenzado (pero véase Murray-Jones et al, 2003). Y una medida adicional para incorporar a la Teoría del Drama a la cartera de enfoques aceptados, sería la de realzar su relación con la Teoría del Juego. Hasta la fecha ha existido un cierto e innecesario grado de sospecha mutua; una visión más amplia, la cual se presentó al comienzo de este capítulo, insinuada por la complementación del mundo amplio – mundo pequeño, contribuiría en gran medida a apaciguar estas dudas y a proporcionar las bases para un diálogo constructivo.

Referencias

- Bain H, Howard N and Saaty T (1971) Using the analysis of options technique to analyse a community conflict. *Journal of Conflict Resolution* 15(2): 133-144
- Bennett PG (1995) Modelling decisions in international relations: game theory and beyond. *Mershon Review of International Studies* 39: 19-52
- Bennett PG (1996) Games and Drama: rationality and emotion. *Mershon Review of International Studies* 40: 171-175
- Bennett P, Cropper S & Huxham C (1989) Modelling interactive decisions: the hypergame focus. In: Rosenhead J (ed) *Rational Analysis for a Problematic World*. Wiley, Chichester
- Bennett P & Howard N (1996) Rationality, emotion and preference change: drama-theoretic models of choice. *Euro Jnl of OR* 92: 603-614
- Bennett PG, Tait A and MacDonagh K (1994) INTERACT: developing software for interactive decisions. *Group Decision & Negotiation* 3: 351-372
- Binmore K (2006) *Making Decisions in Large Worlds*. Marseille: ADRES Conference. Available at: www.carloalberto.org/files/binmore.pdf
- Brams SJ (1994) *The Theory of Moves*. Cambridge UP, Cambridge, UK
- Bryant J (1997) The Plot Thickens: understanding interaction through the metaphor of drama. *Omega* 25: 255-266
- Bryant J (2002) Confrontations in health service management: insights from drama theory. *Euro Jnl of OR* 142: 610-624
- Bryant J (2003) *The Six Dilemmas of Collaboration: inter-organisational relationships as drama*. Wiley, Chichester, UK
- Bryant, J (2007) Drama Theory: dispelling the myths. *J Opl Res Soc* 58: 602-613
- Bryant JW and Darwin J (2003) Immersive drama: testing health systems. *Omega* 31: 127-136
- Bryant JW and Darwin J (2004) Exploring inter-organisational relationships in the health service: an immersive drama approach. *Euro Jnl of OR* 152: 655-666
- Bryant J and Howard N (2007) Achieving strategy coherence. In: O'Brien FA and Dyson RG (eds) *Supporting Strategy: frameworks, methods and models*. Wiley, Chichester, UK
- Cambridge Foresight (1999) *Learning through Group Simulation*. Cambridge Foresight, Cambridge, UK

- Farrell J. (1987) Cheap talk, coordination and entry. *RAND Journal of Economics* 18 (1): 34-39
- Fisher R and Ury W (1982) *Getting to Yes: negotiating agreement without giving in*. Hutchinson, London
- Frank RH (1988) *Passions within reason: the strategic role of the emotions*. Norton, New York
- Fraser N & Hipel KW (1984) *Conflict Analysis: models and resolutions*. North-Holland, New York
- Harsanyi JC (1974a) Review of *Paradoxes of Rationality: theory of metagames and political behaviour* by N. Howard. *The American Political Science Review* 67: 599-600
- Harsanyi JC (1974b) Communication. *The American Political Science Review* 68: 730-731
- Harsanyi JC (1974c) Communication. *The American Political Science Review*, 68: 1694-1695
- Howard N (1966) The theory of meta-games. *General Systems: Yearbook of the Society for General Systems Research* 11(5): 167-186
- Howard N (1971) *Paradoxes of Rationality: theory of metagames and political behavior*. MIT Press, Cambridge, MA
- Howard N (1974a) Communication. *The American Political Science Review*, 68: 729-730
- Howard N (1974b) Communication. *The American Political Science Review*, 68: 1692-1693
- Howard N (1986) Usefulness of Metagame Analysis. *J Opl Res Soc* 37: 430-432
- Howard N (1987) The present and future of metagame analysis. *Euro Jnl of OR* 32: 1-25
- Howard N (1989) The manager as politician and general: the metagame approach to analysing cooperation and conflict, and The CONAN play. In: Rosenhead J (ed) *Rational Analysis for a Problematic World*. Wiley, Chichester, UK
- Howard N (1990) 'Soft' game theory. *Information & Decision Technologies* 16 (3): 215-227
- Howard N (1993) The role of emotions in multi-organizational decision-making. *J J Opl Res Soc* 44: 613-623

- Howard N (1994) Drama Theory and its relation to game theory. Part 1: Dramatic resolution vs. rational solution & Part 2: Formal model of the resolution process. *Group Decision & Negotiation* 3: 187-206 & 207-235
- Howard N (1996) Negotiation as drama: how 'games' become dramatic. *International Negotiation* 1: 125-152
- Howard N (1998) n-person 'soft' games. *J Opl Res Soc* 49: 144-150
- Howard N (1999) *Confrontation Analysis: how to win operations other than war*. Department of Defense, CCRP Publications, Washington, DC
- Howard N (2001) The M&A Play: using drama theory for mergers and acquisitions. In: Rosenhead J & Mingers J (eds.) *Rational Analysis for a Problematic World Revisited*. Wiley, Chichester
- Howard N (2004) Resolving conflicts in a tree: drama theory in the extensive form. In: Bryant JW (ed.) *Analysing Conflict and its Resolution*. Proceedings of a conference of the Institute of Mathematics and its Applications. IMA, Southend-on-Sea, UK
- Howard N (2008) *Drama theory as a theory of pre-game communication and equilibrium selection*. Sheffield Hallam University, Sheffield
- Howard N, Bennett PG, Bryant JW & Bradley M (1992/1993). Manifesto for a theory of drama and irrational choice. *J Opl Res Soc* 44: 99-103 and *Systems Practice* 6: 429-434
- Howard N and Murray-Jones P (2002) *Transformations at a drama-theoretic 'moment of truth'*. Defence Evaluation & Research Agency, London
- Idea Sciences (2005) *Confrontation Manager User Manual*. Idea Sciences, Washington DC
- Johnson G, Scholes K and Whittington R (2005) *Exploring Corporate Strategy: text and cases (7th Edn.)*. FT Prentice-Hall, London
- Kilgour DM, Hipel KW and Fang L (1987) The graph model for conflicts. *Automatica* 23 (1): 41-55.
- Lutz DS (1974) Review of *Paradoxes of Rationality: theory of metagames and political behaviour* by N Howard. *Technometrics* 15: 652
- Murray-Jones P and Howard N (2001) *Co-ordinated positions in a drama-theoretic confrontation: mathematical foundations for a PO decision support system*. Defence Evaluation & Research Agency. London
- Murray-Jones P, Stubbs L and Howard N (2003) *Confrontation and collaboration analysis: experimental and mathematical results*. CCRTS Symposium 2003: Available from www.dodccrp.org

- Obeidi A and Hipel KW (2005) Strategic and dilemma analyses of a water export conflict. *INFOR* 43: 247-270
- Rapoport A (1970) Editorial: games. *Journal of Conflict Resolution* 14: 177-179
- Rosenhead J (1989) (ed) *Rational Analysis for a Problematic World*. Wiley, Chichester, UK
- Savage L (1951) *The Foundations of Statistics*. Wiley, New York
- Shubik M (1970) Game theory, behaviour, and the paradox of the prisoner's dilemma: three solutions. *Journal of Conflict Resolution* 14: 181-193
- Stubbs L, Howard N and Tait A (1999) How to model a confrontation – computer support for drama theory. *Proceedings of 1999 Command and Control Research and Technology Symposium, Naval War College, Newport, RI, 29 June – 1 July 1999*
- Tait A (2006) Speed confrontation management. Available from www.ideasciences.com
- Thrall RM (1974) Review of *Paradoxes of Rationality: theory of metagames and political behaviour* by N. Howard. *Operations Research* 22: 669-671

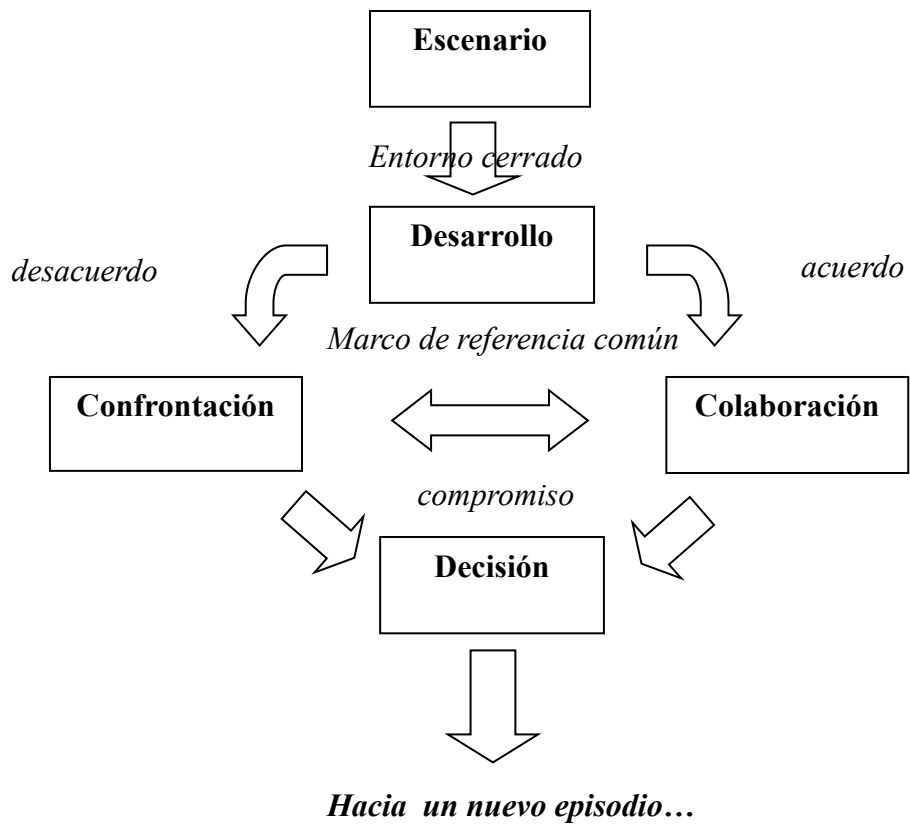


Figura 1: Modelo de un Episodio

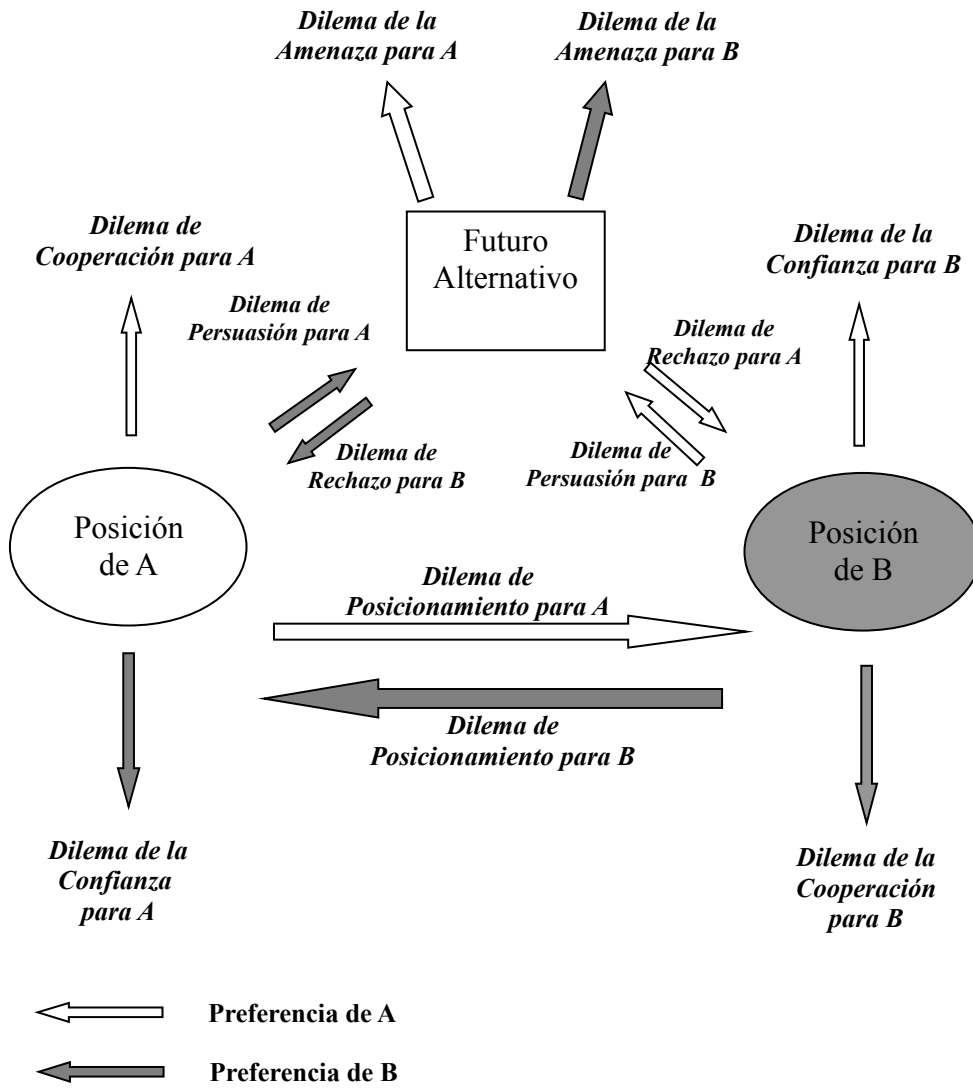


Figura 2: Consiguientes Dilemas en Preferencia

Tablero de Opciones	Guerra del Tirón			
		A	t	B
Alf				⇒
Desvía	□	◇	■	
Mudo	■	—	—	
Bet	⇐			
Desvía	■	◇	□	

Descripciones Futuras	Dilemas (2)	Compatibilidad
<ul style="list-style-type: none"> Alf... <ul style="list-style-type: none"> ...has a Rejection dilemma v <ul style="list-style-type: none"> Bet Bet... <ul style="list-style-type: none"> ...has a Rejection dilemma v <ul style="list-style-type: none"> Alf 		<p>Descripción del Dilema del Rechazo de Alf con Respecto a Bet. El problema de Alf: su rechazo a la posición de Bet no es creíble Bet cree que Alf podría preferir la posición de Bet al futuro amenazado.....</p>

Figura 3: Foto de la pantalla parcial de la Confrontación del Gerente™

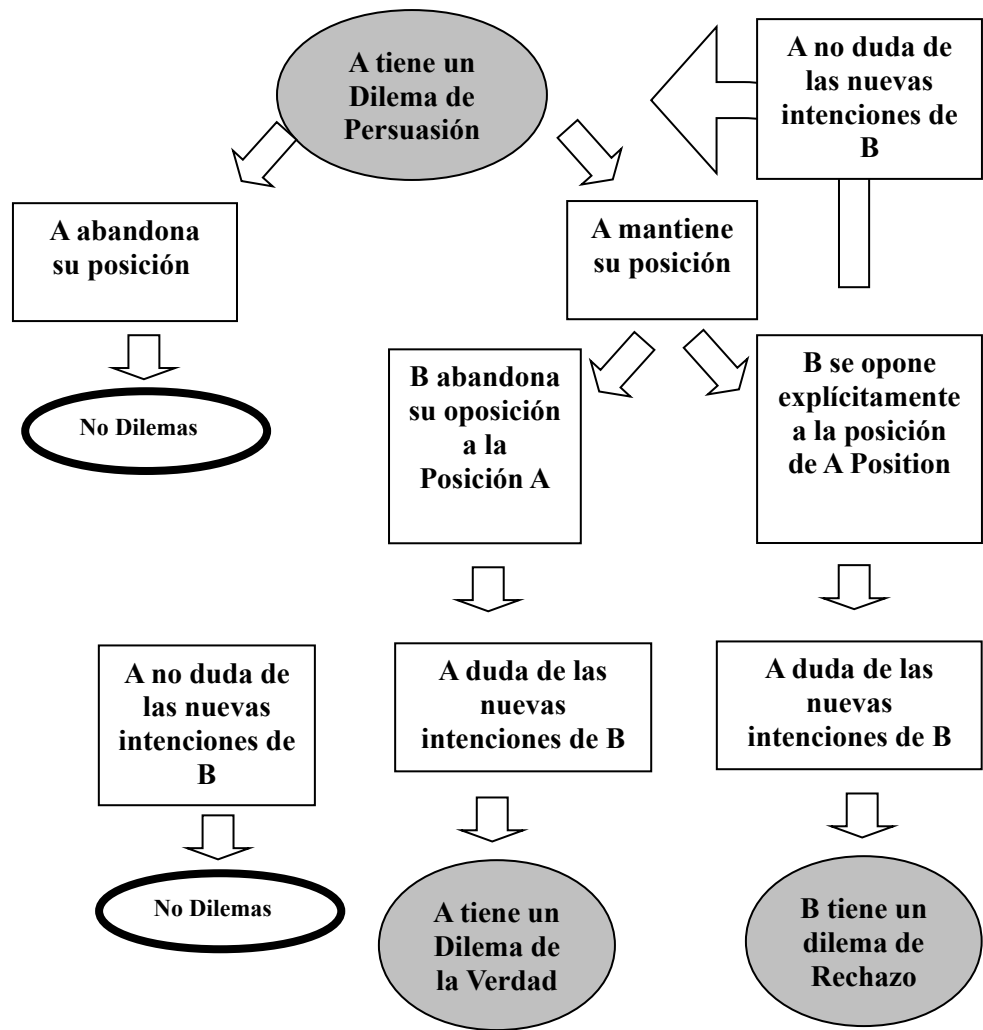


Figura 4a: Manejando un Dilema de Persuasión

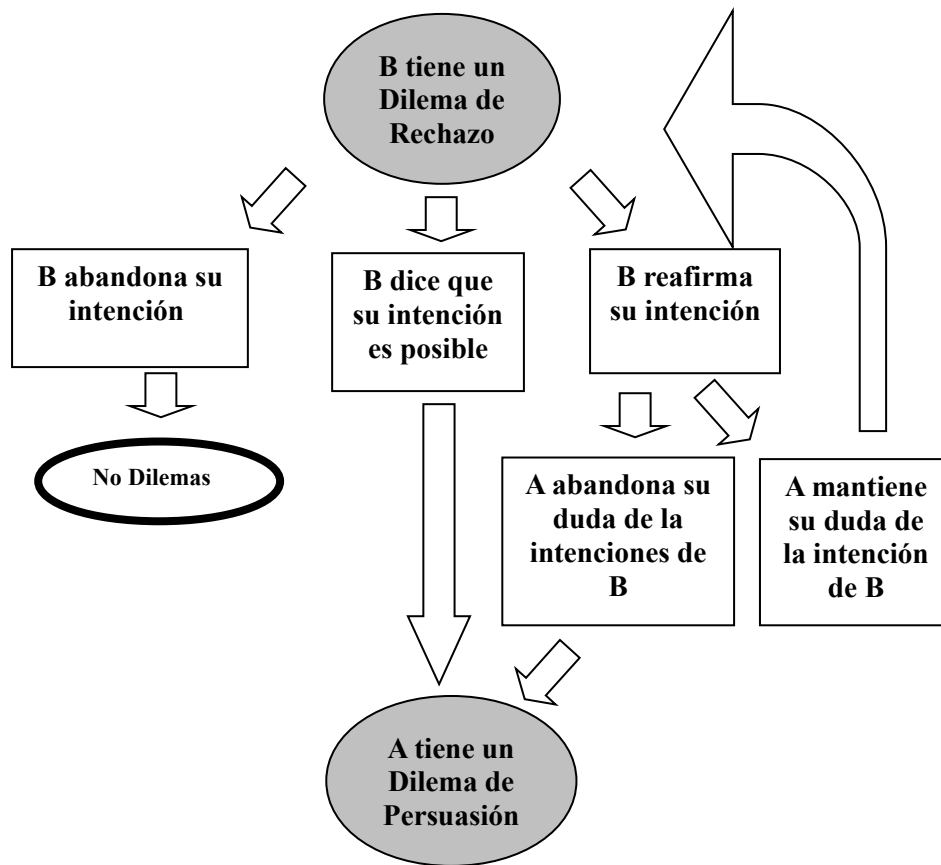


Figura 4b: Manejando un Dilema de Rechazo

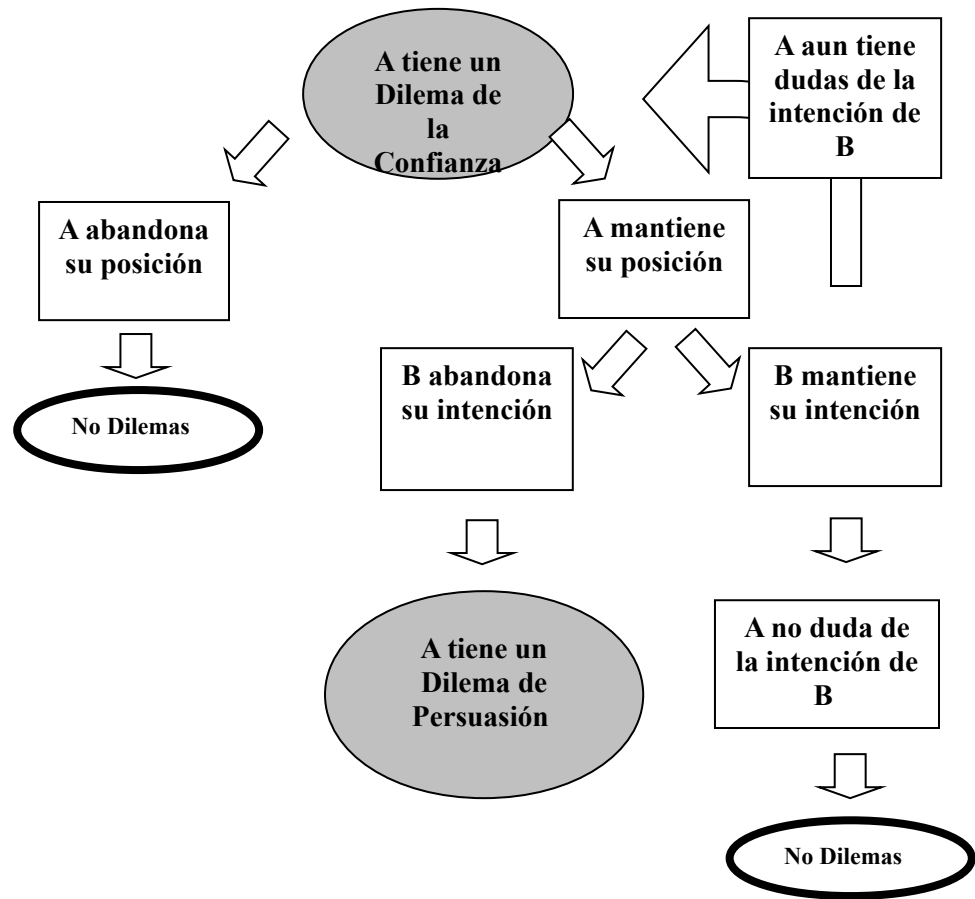


Figure 4c: Manejando un Dilema de la Confianza

Wizard Engines

File About Yourself About Others Relationships Data Conflicts Help

Magic Consulting's World

Updates

THE BOARD Boost THE OR GROUP Rivals SYSTEMBUILD MAGIC CONSULTING

SystemBuild's Projects

SystemBuild's overall projects are (a) to develop IT & IS through strategic partnerships with clients (b) to reduce costs & improve its effectiveness via horizontal coordination & information flows. Through work with Wizard it aims to establish itself in the aerospace industry. So it aims to learn from Wizard & the personnel it takes over. It bought Magic to beef up its consulting & give clients consultation that would fit its overall plans for strategic partnership. The 6

Hands in 'Rivals'

READ THE COLUMNS!
 O is OR's Position
 M is Magic's Postn
 t is threatened future
 d is default future

YOU share clients with Magic
 YOU see OR as rivals

O M t d

Print Where to Click Close

41

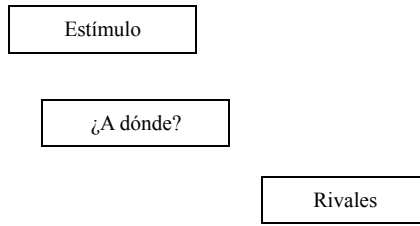


Figura 5: Pantalla del espécimen del papel del participante para información inmersiva