



## NO JUEGUES A *PING-PONG* SINO A *WIN-WIN*

Demasiadas veces nos equivocamos al suponer que en la vida para que alguien gane también alguien debe perder. Ese es un error grave: también podría darse el caso de que ambos ganasen, aunque ganasen cosas diferentes.

Un juego *win-win* [ganar-ganar] es un juego provechoso para todas las partes que se diseña de manera que todos los participantes puedan beneficiarse de uno u otro modo. En la resolución de conflictos, una estrategia ganar-ganar es un proceso de resolución que logra contentar a todos los participantes.

El concepto fue propuesto por el psicólogo humanista Thomas Gordon (1918-2002), discípulo de Maslow y se usa en dinámica de grupos. Algunos lo consideran una nueva Regla de Oro en el ámbito de las estrategias de resolución de conflictos.

En un juego donde existen ganadores y perdedores, finalmente todos resultan perdedores. Al final en la ruleta de Las Vegas todos pierden. Se trata de que en vez de reenviarnos eternamente la pelotita (el problema) unos a otros, la enviemos juntos a meta.

**¿Qué es *win-win*? : UNA ACCION COORDINADA QUE APORTA PROVECHO A AMBAS PARTES**

**¿Qué pretende *win-win*? : UNA SATISFACCION DE NECESIDADES MÚTUAMENTE BENEFICIOSA**

**¿Qué presupone *win-win*? QUE EL OTRO NO ES UN CONTRINCANTE SINO UN COLABORADOR**

- En teoría de juegos y en teoría matemática, tales juegos también se llaman los juegos *de suma- no-cero*.
- En el contexto de juegos de dinámica de grupos, los juegos *win-win* [ganar-ganar] también se denominan “juegos cooperativos”, “nuevos juegos” o “juegos sin perdedores”.
- El juego *win-win* se basa en la interacción y la interdependencia.
- Es siempre un juego cooperativo, donde se trata de colaborar, poniendo habilidades distintas y complementarias en común y para provecho de todos.
- En lenguaje coloquial, una situación de ganancia para todos se refiere a una situación donde cada uno se beneficia, y no necesariamente con pérdidas de otros.
- El *win-win* se malinterpreta cuando se busca ni siquiera de forma indirecta incentivar la sumisión a un líder (más o menos habilidoso, o capaz de coordinar).
- *Win-win* es un escenario donde todas las partes ganan y, por lo tanto, el intermediario también gana como negociador con éxito.

Se denomina *estilo colaborativo* el que está enfocado a ser provechoso para todas las partes. Para que se produzca una relación *win-win* es imprescindible la información y la concertación, sin las cuales no se pueden compartir esfuerzos de manera equitativa.

Wikipedia es un buen ejemplo de actitud *win-win*.

### Dinámicas de Grupo *win-win*

Los juegos *win-win* en dinámica de grupos han sido cada vez más populares desde el final de la guerra de Vietnam y se han aplicado con éxito a todos los niveles sociales.

Son juegos que acentúan la importancia de la cooperación, diversión, distribución, el cuidado y sobre todo éxito total del grupo en contraste con la dominación, el comportamiento egoísta y la mejora personal. Tratan a todos los jugadores como igualmente importantes y valiosos y en tal sentido presupone un modelo integrativo de ética. Los juegos *win-win* a menudo también llevan implícito un mensaje ético de cuidado con el entorno y un acercamiento holístico a la vida y a la sociedad. Se presentan como una herramienta para dar autoconfianza y como una experiencia de "nosotros", especialmente útil cuando los participantes han sufrido crisis o aislamiento emocional.

Previamente es imprescindible: credibilidad, compromiso, responsabilidad (por escrito), juego limpio. En dinámicas de grupo *win-win*:

- No hay perdedores (todos disfrutan de la tarea realizada).
- Todos los jugadores están implicados (nadie es abandonado o dejado fuera).
- El juego está trabajando psicológicamente en muchos niveles (comunicación, apoyo, diversión en grupo, etc.)
- Se busca el óptimo para todos.

También hay juegos *win-win* matemáticos; el término matemático es juegos de no-suma-cero. Tales juegos son representados a menudo simplemente por una matriz de desembolsos.

### El enfoque *win-win* en la negociación

Los cuatro enfoques que pueden darse en una negociación son:

- Pierdo-gana
- Pierdo-pierde
- Gano-pierde
- Gano-gana (*win-win*)

El primer término se refiere a la percepción de la primera persona (Yo) y al estado de la negociación para ella misma y el segundo término designa la percepción que tiene la propia persona del estado de la negociación de otra persona (Él / Adversario o contraparte). Pueden producirse cuatro circunstancias:

- (Él) *Gana*: La otra persona obtiene acuerdos por encima de sus objetivos mínimos.
- (Él) *Pierde*: La otra persona obtiene acuerdos por debajo de sus objetivos mínimos.
- (Yo) *Gano*: Obtengo acuerdos por encima de mis objetivos mínimos.
- (Yo) *Pierdo*: Obtengo acuerdos por debajo de mis objetivos mínimos.

El enfoque *win-win* es el más honesto, ya que su intención sería que ambas partes saliesen beneficiadas en una negociación. La negociación ha de ser factible, eficiente (de manera que una salida diferente no ofrecerá mejores beneficios a los jugadores) y individualmente racional (es decir, cada jugador ha de estar convencido de que colaborando ganará, por lo menos, tanto como ganaría si no colaborase). Los resultados se basan en el interés mutuo.

Pensemos, por ejemplo, en las relaciones entre propietarios de una finca, entre agricultores que comparten un canal de agua... Si los agentes actúan de forma racional (es decir, buscan lo más útil para ellos) y calculan su propio provecho fácilmente optarán por estrategias colaborativas, aunque la utilidad que logren no necesariamente se mida en dinero, sino de una forma subjetiva (como contentamiento o tranquilidad de los agentes, por ejemplo).

**En general, para que sea posible una situación *win-win* hay adoptar una perspectiva integrativa. Eso quiere decir que resulta muy conveniente:**

- 1.- Separar las personas de los problemas.
- 2.- Identificar claramente los intereses de los diversos implicados y sus posiciones propias en torno del problema (sabiendo que a veces, por cuestiones ideológicas, de prestigio social o de carácter, las posiciones de los actores no coinciden con sus auténticos intereses).
- 3.- Buscar opciones que permitan la ganancia recíproca y demostrable.
- 4.- Introducir la regla de MAAN para evaluar la situación. [Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado]. La Regla de MANN consiste en una simple pregunta: *¿Hay algún resultado alternativo que sea aceptable para usted y que constituya una victoria?, ¿tiene usted una alternativa realista menos costosa que ese pacto?* Por ejemplo, en el caso de una negociación salarial la pregunta es: *¿en vez de este acuerdo le parece mejor que los sindicatos le organicen una huelga, o que su empresa se hunda en el desprestigio por una campaña en Internet?* Si cualquiera otra alternativa a un acuerdo tiene mayor coste, entonces hay que aceptar ese acuerdo.

El MAAN deja fuera las emociones y aumenta la posibilidad de conducir el pacto por vías de racionalidad y eficacia. Lo contrario del MAAN es el PAAN [Peor Alternativa que un Acuerdo Negociado]. Una huelga, el boicot a un producto, el escrache, las peleas entre familiares, etc. pueden analizarse desde el punto de vista del MAAN o del PAAN para obrar en consecuencia.

## **NO SIEMPRE SON POSIBLES ESTRATEGIAS WIN-WIN**

Pero a veces las estrategias *win-win* no funcionan porque alguien decide no colaborar. El ego y la competitividad son fuertes motores emocionales. La competición puede ser considerada más beneficiosa que la colaboración. El negociador preferirá un conflicto si cree que le reportará mayor beneficio que un acuerdo. Pero hay otros marcos en que el conflicto resulta fácilmente predecible. Si yo creo que los demás no colaborarán, no tengo incentivos para colaborar. Si yo creo que los demás no modificarán su estrategia, tampoco tengo incentivos para variar la mía. Es imposible que una de las partes adopte una estrategia de ganar-ganar si cree que la otra parte no hará lo mismo.

Lo mismo sucede si una de las partes cree que la otra acepta *el win-win* solo como parte de lo que el psicólogo Jean-François Maubert llamó, la *estrategia del salami*. En resumen, la estrategia del salami consiste en ir obteniendo concesiones sucesivas para finalmente, acumuladas, dejar fuera de juego a la otra parte. Si alguien cree que se lo comerán por lonchas, como un salami, evidentemente deja de colaborar. Tampoco, evidentemente, se puede esperar que siempre cedan los mismos, ni que una parte sea siempre *Mr. Nice* y la otra *Mr. Nasty*.

Los juegos no-cooperativos se basan en el equilibrio de Nash, en que alguien pretende maximizar su beneficio a costa del de los demás.

*En economía se llama **Estrategia de Nash** aquella en todos los jugadores buscan su mayor provecho teniendo en cuenta lo que hacen los demás (el nombre proviene del economista John Nash, que tal vez conozcáis porque su personaje es el que interpreta Russel Crowe en el film «Una mente maravillosa»). Y se habla de **Equilibrio de Nash** cuando ningún jugador puede encontrar beneficio al desviarse de la norma o del proceso porque los otros jugadores no se desvían. En un juego puede haber diversos equilibrios de Nash, pero puede también no haber ninguno. Entonces no sería posible una estrategia win-win.*

También hay ejemplos de problemas de 'dominante egoísta -o 'poco delicado'-; son los de suma cero en que uno gana todo y otro pierde todo. Cuando alguno de los jugadores no actúa de forma racional no se puede lograr el equilibrio de Nash. En algunos juegos la gran excitación del jugador (que, por ejemplo no quiere pasar por cobarde a los ojos de sus amigos) hace imposible acordar estrategias *win-win*.

#### Ejemplos complicados: batalla de los sexos y pollo mojado o *Chicken game*

- *Chicken game: dos conductores avanzan uno contra otro por la carretera e inevitablemente chocarán, si uno no finalmente no recapacita, es prudente, y se aparta. Finalmente, uno de los dos se tira al arcén y salva vidas (tanto la suya propia como la del que no ha cedido) pero pierde prestigio, habrá sido cobarde. Nadie quiere ser un pollo mojado.*
- *Batalla de los sexos: si uno gana, el otro pierde (una pareja de amantes que quieren salir, -y salir juntos, no por separado- para oír un concierto; a ambos les gusta la música pero no la misma música, uno prefiere a Bach y otro a Stravinsky) de manera que se enfrentan - se necesitan pero se odian.*