

Sesión 5

El actor en situación

SÍNTESIS

1. Explicación y realidad
2. El concepto de situación
3. La asimetría de la explicación situacional
4. Cuántos tipos de explicaciones son posibles
5. Los dos submomentos de la explicación situacional
6. Distorsiones cognitivas de la explicación situacional

1. EXPLICACIÓN Y REALIDAD

En la situación, el hombre se convierte en nombre, y *se dice* se convierte en *yo digo*. Nada es abstracto y genérico; todo es diferenciable y concreto. La regla se hace singular en el caso y la variable del modelo adquiere la carne del hecho cotidiano. La realidad no es igual para todos. Ni de ella realizamos las mismas cosas. Tampoco vemos lo mismo, aun si nos concentramos en la misma parcela de la realidad. Explicamos preocupados por cosas y personas distintas. Vivimos también una realidad diferente a la de los *otros*, aun si estamos en el mismo juego social. Y si estamos en juegos paralelos la diferencia es obvia. Somos desiguales. El juego social no ofrece iguales posiciones y ganancias para todos. Nosotros mismos somos un producto cognitivo del juego social. Cada día de juego hace e hizo una inversión desigual en nuestro patrimonio cognitivo, ético, sensitivo e histórico. Estamos marcados por nuestra experiencia, nuestra circunstancia y nuestra formación intelectual, intuitiva y moral. La vida nos ha enseñado algo distinto a cada uno de nosotros, y en cierta forma, también nos ha ofrecido una oportunidad cognitiva diferente que la escuela y la universidad. Nos ha enseñado a entender la realidad como una *situación*. Y, ella es algo *personal* para cada jugador.

Cada actor ve la realidad con *sus* propios anteojos. Comprende la realidad con distinto vocabulario, distintas teorías, distinta proporción entre juicio analítico y juicio intuitivo, distintas informaciones, distintos valores, distinta sensibilidad, distinta acumulación de tradiciones y distinta capacidad de lectura del mundo que nos rodea. Ese automóvil que en este momento cruza la calle me habla a mí en un idioma diferente que a mi jefe. Somos distintos por lo que *somos*, por lo que *hacemos* y por lo que *poseemos*. Parte de esas diferencias son invisibles, están en nuestro intelecto. Otra parte, es bien visible, porque está presente en nuestro trabajo, nuestra calidad de vida, nuestro status social, nuestro ingreso mensual, nuestra propiedad y nuestros hábitos. Vivimos en distintos lugares y frecuentamos distintos sitios. Tenemos distintas amistades. Nuestro mundo interno tiene distinta memoria y distinta capacidad de procesamiento. Somos *personas*.

El juego social exige diferencias. De otro modo no sería un juego de conflicto y cooperación en relación con los *otros*. Esa relación es, en parte, directa y personal con el entorno inmediato, e indirecta e impersonal, con el entorno más distante y, a veces, remoto de otros juegos paralelos y de actividades en otras áreas geográficas. En un mismo día, en juegos paralelos, un candidato

presidencial lucha voto a voto con su adversario; una conferencia de obispos discute la ordenación de sacerdotes mujeres; un físico en su laboratorio hace un descubrimiento; un cartel de la droga logra ingresar 10 toneladas de cocaína en Miami, y un indígena yanomani es asesinado por un garipeiro; mientras Botero pinta un cuadro de gordas en París. Vivimos la realidad de varios mundos a la vez, pero estamos situados en un juego y en un lugar concreto.

El conflicto y la cooperación con el entorno inmediato son evidentes. Tenemos amistades y enemistades, compañeros y oponentes. Debatimos, competimos y luchamos con otros, a la vista. En cambio, las contradicciones con el entorno más remoto están mediadas por el anonimato, la distancia y el desconocimiento mutuo. Algunas industrias destruyen la capa de ozono y Juan Pérez no sabe por qué su hijo muere de alguna enfermedad respiratoria.

El concepto mismo de conflicto obliga a entender la realidad desde diversos puntos de vista. El entendimiento de algo que nos afecta no es una suma de datos apilados y clasificados. Es el modo en que ellos cobran significado según nuestra visión y preconceptos. Para cada actor social, la realidad en que habita es una *situación* diferente. Tan diferente, que lo que es un problema para mí, puede ser un negocio para otro. La frase: "El tráfico de estupefacientes y psicotrópicos aumenta a gran velocidad" ilustra el caso. Ese hecho, en la perspectiva de un gobierno honesto constituye un grave problema. El mismo hecho, visto desde la perspectiva de los carteles de las drogas, constituye un negocio exitoso.

2. EL CONCEPTO DE SITUACIÓN

El concepto de *situación* tiene poca tradición académica. El investigador académico observa la realidad con ojos científicos. Sólo le interesa *comprender* el mundo, y comprender *aquella parte* que es objeto de su ciencia. Son dos limitaciones: a) comprender por comprender, sin relación directa con la acción; y b) comprender desde un cubículo, sólo un recorte convencional de la realidad. El científico no es un actor directo del cambio social. El dirigente político, en cambio, es un actor social que *está* en el juego social en un papel protagónico, no es un simple observador. Para actuar, necesita comprender. Pero, su modo de comprender no tiene ni la serenidad, ni la rigurosidad, ni la objetividad, ni la capacidad de juicio analítico propia del científico. Está dominado por la impaciencia de la acción y, a veces, cegado por ella. Su explicación es sólo un recurso que fundamenta su acción. No es su propósito principal. Debe explicar bajo presión de tiempo y circunstancias, dominado por preconceptos, con alto peso de la intuición, comprometido con una ideología, luchando por un proyecto, en frente de oponentes que lo atacan y limitan su juego, en sintonía con las bases populares y grupos que representa y reclaman su orientación, cercado por intereses e incomprensiones, ante un pasado que le exige coherencia y lealtad

con lo dicho antes, y un futuro que lo interroga, le crea dudas y le exige nuevos desafíos de conducción. Ese futuro puede ser también una amenaza de coherencia con su pasado. Está atrapado entre el miedo a cambiar y el miedo a perder la comprensión de lo nuevo. Ese dirigente *no diagnóstica, explica situaciones*.

En consecuencia, la *teoría de la acción* exige una *teoría de las situaciones*. Una teoría de la explicación contaminada, motivada y comprometida.

El concepto de situación tiene antecedentes ilustres. Gramsci⁸² desarrolló un análisis de las correlaciones de fuerzas y de los conceptos de estrategia, táctica y plan estratégico. También hizo una interesante distinción entre *movimientos y hechos orgánicos* y *movimientos y hechos coyunturales u ocasionales* que ocurren en la situación. Podría decirse que en Gramsci el concepto de situación no está limitado a una apreciación del presente sino que también es una categoría para concebir el futuro, explicar el pasado, entender la historia y construir el futuro.

La sensación de mutilación, vacío mecánico, poca representatividad e insuficiencia del concepto de *causalidad* en las ciencias sociales que provoca la lectura de algunas teorías, está ciertamente asociada a la necesidad, a veces meramente intuitiva, del concepto de *situación*. Ni la historia, ni el futuro, pueden entenderse sólo como una cadena de efectos inserta en una malla de relaciones causales. Cuando Bruto clava su daga en el cuerpo de Julio César, ciertamente hay una relación causal entre el uso de la daga y la muerte del emperador. Pero, ¿cuál fue la idea, el motivo, que guió la mano de Bruto? ¿Por qué lo hizo? ¿Qué lo llevó a la convicción de que esa conspiración era necesaria? ¿Qué hay detrás de la acción que causa el efecto? ¿Cómo se gesta el motivo? La historia y el futuro son también una malla de relaciones de *sentido, motivacionales*, inentendibles sin el concepto de situación. En las ciencias sociales, las conexiones motivacionales están siempre detrás de las conexiones causales.

Taylor y Bogdam lo explican de esta manera: "*En contraste con el enfoque de las ciencias naturales, los fenomenologistas opusieron el concepto de verstehen de Max Weber (1968), como modo de entender a nivel personal los motivos y creencias detrás de las acciones de la gente*".⁸³

La palabra *verstehen* puede traducirse como "comprender desde adentro", condicionado por el impulso y la motivación cognitiva y activa que surge de *ser y estar* comprometido en una situación, de vivirla interesadamente como propia. Es la perspectiva cognitiva de alguien que está *situado* en la realidad que explica para actuar.

Sobre el significado de *verstehen* dice Blaug: "*El término alemán verstehen significa comprender desde adentro por medio de la intuición y la empatía, como opuesto al*

⁸² Antonio Gramsci, Antología de Manuel Sacristán, Siglo XXI, pág. 40.

⁸³ Taylor, S.J. y Bogdam, F., "Introduction to Qualitative Research Methods", 1984, Wiley, p. 2.

conocimiento desde afuera por medio de la observación y el cálculo; en otras palabras el conocimiento en primera persona que es inteligible para nosotros como seres humanos, en vez del conocimiento en tercera persona que puede no corresponder a nada que pueda ser entendido en términos humanos".⁸⁴

Aquí está la clave de la distinción entre los conceptos de *diagnóstico* y *situación*.

El diagnóstico es impersonal, habla en *tercera* persona. El análisis situacional habla en *primera* persona, yo digo, yo afirmo, La razón es tan simple como obvia. El diagnóstico, como investigación científica, se valida por el rigor y la potencia de la explicación misma. No necesita de autor identificado con la explicación. La explicación vale por sí misma, por los méritos de su propuesta, no por quien la sostiene. Una buena teoría sigue siendo buena y útil, aun cuando su autor desaparezca de la memoria colectiva. En cambio, el análisis situacional, como explicación práctica propia de un actor en el juego social, sólo tiene valor, aunque no siempre tenga suficiente rigor, por el autor que habla, por el dueño de la explicación, por quien se responsabiliza de lo que dice. Cuando Hitler asume la teoría del *espacio vital* con que fundamenta sus conquistas territoriales, no interesa el valor de la teoría, interesa *quién* lo dice desde su posición de poder. Lo que vale de la *explicación situacional* es *quién* lo dice, aunque lo que diga tenga poco o ningún *valor científico*. Vale, porque tiene *valor político*, y *quién* lo dice fundamenta su acción en ese dicho. El diagnóstico y la investigación son apenas ingredientes de la explicación situacional. Una explicación situacional concreta, probablemente no aporta nada a las ciencias, no crea conocimiento generalizable a otros casos. En cambio, el diagnóstico como investigación, puede aportar un conocimiento que mejora el patrimonio de las ciencias. Son formas de conocer que pertenecen a dos juegos distintos y paralelos, que no siempre se comunican bien y a tiempo. Entre la *investigación* y la *explicación situacional* media la *fricción comunicativa*. La aserción nueva que *habla* una ciencia no se *escucha* en la práctica del juego social, o se escucha con treinta o cuarenta años de atraso.

Las aportaciones más enriquecedoras para el concepto de situación provienen de los filósofos y los psicólogos. La idea de *estar* envuelto en una situación, de *ser y hacer* en una situación, junto con *conocer* y explicar desde *dentro o desde* una situación, es una aportación de pensadores como Heidegger⁸⁵, Sartre⁸⁶, Gadamer⁸⁷ y Ortega y Gasset⁸⁸.

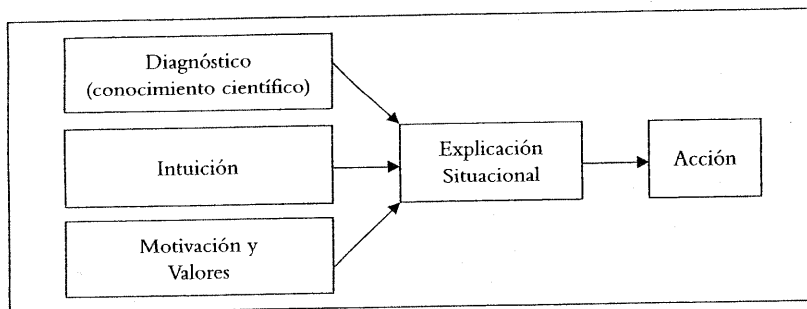
⁸⁴ Blaug, Mark "The Methodology of Economics", Cambridge University Press", 1980, p. 47.

⁸⁵ Heidegger, Martín, "El Ser y el Tiempo", 1927.

⁸⁶ Sartre, Jean Paul, "El Ser y la Nada", 1943.

⁸⁷ Gadamer, Hans Georg, "Truth and Method", Continuum, Nueva York, 2ª edic. 1988.

⁸⁸ Ortega y Gasset, "Historia como Sistema", 1936.



Heidegger, en su propio lenguaje hermético, nos dice algo similar a Weber: "...ser en el mundo, no es estar dentro en sentido espacial; es encontrarse (*befindlichkeit*) comprendiendo o comprender encontrándose..."⁸⁹

Comprender la realidad *encontrándose en ella* es la forma de conocer del hombre de acción.

El hombre de acción no es un académico, no es un intelectual, no usa plenamente el *juicio analítico*, no está guiado por la razón científica. Complementa su juicio analítico débil con el *juicio intuitivo*. No quiere ni pretende ser objetivo; por el contrario, está abanderizado, compenetrado de una idea y de un propósito que lo guía en el juego político. Ejerce el *juicio humano*, mezclando valores, relaciones causales, preconcepciones e ideologías de un modo poco sistemático. Es un luchador, no es un observador. Por consiguiente, su acción jamás está explicada por un diagnóstico. Ese diagnóstico es para él algo remoto, subyacente, que está sólo parcialmente a su alcance o fuera de su alcance. El conocimiento científico que se vuelca en el diagnóstico se desarrolla en otro juego y en otro tiempo, en paralelo al juego social. Algunos líderes, los más preclaros, se apoyan, aunque con retraso, en el conocimiento científico. Otros, ni tarde ni temprano, hacen la conexión entre ambos juegos, el científico y el práctico. Están dominados por la intuición y los valores normativos.

La relación *directa* entre el diagnóstico y la acción *jamás ha existido* en el mundo de la práctica.

Siempre está de por medio la explicación situacional. Entre la acción y el conocimiento sistemático media una situación. Y ésta se apoya, a veces y sólo a medias, en la investigación científica. Detrás de la explicación situacional hay un tipo de *reflexión vital*. Es una reflexión condicionada y comprometida con nuestra vida diaria en el juego social. Combina, como dice Clausewitz⁹⁰, "la razón y la pasión".

⁸⁹ Gaos, José, "Introducción a El Ser y el Tiempo de Martin Heidegger", 1951, FCE., México, pág. 51.

⁹⁰ Clausewitz, Karl von, "De la Guerra", Editorial Labor, Barcelona, España, 1992.

La capacidad de Ortega y Gasset para comprender la insuficiencia de la reflexión científica en la comprensión del mundo real es notable. Ortega destaca la *razón vital*, que es situacional, por encima de la *razón abstracta*, que podemos entenderla como una razón científica. En un primer intento, Ortega *realza la circunstancia* como restricción de la realidad situacional particular que vive el hombre. La circunstancia está en la situación, es el contexto en que el hombre realiza su acción, piensa, reflexiona y decide:

Dice Ortega: "Nos encontramos como un poeta a quien se da un pie forzado. Este pie forzado es la circunstancia. Se vive siempre en una circunstancia única e ineludible. Ella es quien nos marca con un ideal perfil lo que hay que hacer" (*op. cit.* pág. 72).

En esta cita se aprecia la idea de la acción y de sus problemas y posibilidades en la circunstancia. Más adelante en la obra que citamos, precisa así sus reflexiones: "A la expresión de una idea es siempre, en principio, posible arrancarle algún sentido. En todo decir trasparece alguna significación. Pero ese sentido cualquiera no es el auténtico sentido de la expresión. La razón de ello está, por lo pronto, en que el lenguaje es por naturaleza equívoco. No hay ningún decir que diga, sin más, lo que quiere decir. Dice sólo una pequeña fracción de lo que intenta: el resto meramente lo subdice o da por sabido. Esta deficiencia es congénita al lenguaje. Si al hablar hubiese que decir efectivamente todo lo que se pretende decir de modo que el equívoco quedase eliminado, el lenguaje sería imposible" (*op. cit.* pág. 95).

Este es un punto que merece atención, porque establece una conexión práctica entre *contexto* y *texto*. Nos recuerda, de paso, que la semiótica es indispensable para entender la situación. Veamos un ejemplo que facilite su comprensión. Juan le dice a Esmeralda: "Mantente muy cerca de mí". Esa frase dice algo que sólo se entiende si esclarecemos lo que está subdicho, es decir el *contexto* en que se habla. Imaginemos dos contextos distintos. *Contexto 1*: Juan es novio de Esmeralda y están en el autocine acariciándose en la privacidad de la noche. En ese caso, la frase "cerca de mí" significa con las mejillas en contacto. Ni un milímetro de distancia. Pero ello está subdicho. *Contexto 2*: Juan es astronauta al mando de la nave Escorpio. Esmeralda es otra astronauta situada en la nave Géminis. Ahora, la misma frase significa "no te alejes más allá de 80 mil kilómetros". Pero ello está subdicho. La ambigüedad del texto, sin su contexto, es evidente. Pero ello no parece preocuparles mucho a los economistas que hacen planes que son texto sin contexto. En esos planes técnicos, formulados con ignorancia de la planificación moderna, el *contexto subdicho* es de una enorme importancia, y el dirigente político no lo capta, porque no está explícito. Son supuestos usuales en el cálculo económico, aunque tienen, a veces, un costo político desmesurado. Recuérdese el cálculo del plan de ajuste macroeconómico hecho por el equipo de economistas del presidente Pérez de Venezuela. No pudo terminar su período de gobierno. Anunciaron un techo de 30% de

inflación y una economía en crecimiento antes de seis meses. ¿Cuánto está *subdicho* en ese cálculo ingenuo? En el contexto real, en su momento dicho por la evidencia de los hechos, la inflación superó el 80%, tope en el cual el Presidente apostaba su asilo? Parece pues evidente la importancia de la reflexión teórica sobre el concepto de situación.

La situación no habla, pero complementa en silencio el lenguaje formal dándole un significado libre de equívocos. El contexto situacional complementa el texto del lenguaje en las conversaciones, de la misma manera que el contexto situacional complementa la explicación del texto situacional pertinente a la práctica de la acción vital. El *significado no existe fuera de la situación*. Y continúa la cita de Ortega: “Lo que de hecho manifestamos se apoya en innumerables cosas que silenciamos. El lenguaje existe gracias a la posibilidad de la reticencia y lo que, en efecto, enunciamos vive de lo que por sabido se calla. Este complemento que se calla y que es siempre enormemente más que lo dicho en cada frase, lo sabemos por diferentes vías. Ante todo, por lo que ha sido dicho antes y va a decirse enseguida. Todo texto se nos presenta por sí mismo como fragmento de un contexto. Pero texto y contexto, a su vez suponen y hacen referencia a una situación en vista de la cual todo aquel decir surgió. Esta situación es últimamente indecible: sólo cabe presenciarla o imaginarla. La situación real desde la que se habla o escribe es el contexto general de toda expresión. El lenguaje actúa siempre referido a ella, la implica y reclama.” (op. cit. pág. 95).

Una advertencia respetuosa. No se puede reproducir mecánicamente la reflexión de Ortega a la práctica del *cálculo tecnopolítico* en el juego social. Lo que se calla no es siempre lo sabido. A veces se calla por hábito, por asumir sin rigor un modo de cálculo tecnocrático, o por adherir a teorías amputadoras de la relación texto-contexto. Lo que calló, como contexto del plan, el equipo de economistas del presidente Pérez, no lo sabía el Presidente, y probablemente tampoco lo sabía el mismo equipo técnico que lo asesoró. Estaban acostumbrados a hacer modelos económicos bajo certeza predictiva y sin contexto político. No hay otra explicación posible, salvo el suicidio político. Lo que se silencia como *subdicho*, muchas veces, está en nuestros hábitos de razonamiento, en nuestras deficiencias de formación teórica, en nuestra ignorancia. En general, la planificación moderna es totalmente desconocida por los economistas. Y lo que es peor, no tienen conciencia de esa ignorancia.

El concepto de situación obliga a distinguir, a lo menos, a dos sujetos: *yo* y el *otro*. Mi persona o la persona que explica debe ser destacada sin ambigüedades. La distinción precisa del *otro*, significa hacer explícito al interlocutor que, en el conflicto extremo, es el oponente. Explicarla realidad en que se vive supone necesariamente considerar el papel de los otros actores y penetrar en sus explicaciones. De otra manera, la explicación es incompleta, desligada de su contexto situacional. Esta es otra aportación de Ortega al concepto de situa-

ción. En sus propias palabras: “... una idea es siempre reacción de un hombre a una determinada situación de su vida. Es decir, que sólo poseemos la realidad de una idea, lo que ella íntegramente es, si se la toma como concreta reacción a una situación concreta. Es pues inseparable de ésta. Tal vez resulte aún más claro decir esto: pensar es dialogar con la circunstancia. Nosotros tenemos siempre, queramos o no, presente y patente nuestra circunstancia; por eso nos entendemos. Más, para entender el pensamiento de otro tenemos que hacernos presente su circunstancia. Sin esto, fuera como si de un diálogo poseyésemos sólo lo que dice uno de los interlocutores “ (op. cit. pág. 95).

Esta última reflexión de Ortega remueve el fondo del problema de *conocer* la realidad. Hace patente la diferencia entre el *diagnóstico tradicional* y la *explicación situacional*. El diagnóstico es un *monólogo* que alguien, desde fuera, aunque esté física y espacialmente dentro del juego, hace encerrado en su propia visión del mundo que lo rodea. Es la relación que se establece entre *yo* y el *sistema*; *yo* y el *mundo*; *yo* y las *cosas* impersonales, sin referencia al *otro*. Distante de cualquier compromiso de acción contingente.

La apreciación situacional, en cambio, es un *diálogo* entre un actor y los otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera enteramente consciente del texto y el contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos. Mi explicación es un diálogo con la situación en que coexisto, en cooperación o conflicto con el *otro*. En el momento de esa explicación el otro no habla, está en silencio, pero yo trato de conocer qué diría y para qué lo diría. Trato de deducir la acción que está detrás de su silencio. Y, para eso, necesito comprender su circunstancia. No puedo comprender mi realidad sin comprender la *suya*, porque él interactúa conmigo. Como dice Clausewitz, la acción más eficaz del otro depende de lo que yo haga, y mi acción más eficaz depende de la acción del otro. Podemos ser oponentes y hasta enemigos, pero estamos juntos en la construcción de la eficacia o ineficacia de nuestros planes. No hay forma de entender la realidad para fundamentar la acción más eficaz sin intentar penetrar en la explicación del otro.

Una última característica del pensamiento de Ortega que resulta pertinente a nuestro análisis, es la forma en que el gran filósofo concibe la historia. El juego social tiene historia. Tiene memoria y tiene marcas presentes de su pasado. No se puede comprender el juego social sin su historia y sin su curso hacia el futuro. No puede haber una teoría para el pasado, otra para el presente y una tercera para el futuro. Un mismo cuerpo teórico debe ser capaz de captar los tres momentos, sin rupturas de vocabulario, de variables, ni de conexiones causales y de sentido. Por consiguiente, el concepto de situación debe tener la potencia para comprender esa diacronía.

La teoría de la historia que propone Ortega es perfectamente coherente con la teoría situacional. Asume que ella *está viva en la situación presente*. No hay que

desenterrarla, está aquí con nosotros, en la práctica del juego social. Sobre este punto dice: “Ese pasado es pasado no porque pasó a otros, sino porque forma parte de nuestro presente, de lo que somos en la forma de haber sido; en suma, porque es nuestro pasado, la vida como realidad es absoluta presencia: no puede decirse que hay algo si no es presente, actual. Si, pues, hay pasado, lo habrá como presente y actuando ahora en nosotros” (op. cit. pág. 52).

La historia no es historia si no está ahora actuando en nosotros. Cuando una parte de la historia muere, es desconocida o siempre fue extraña a nuestra cultura, no actúa en nosotros. Entonces, pasa a ser un tema forzado de estudio, un relato ajeno que no nos toca y con el cual no nos identificamos. Pasa a ser un relato histórico sin herencia, como cualquier otro relato que puede emocionarnos por momentos, sin crear raíces. “Frente a la razón pura físico-matemática hay, pues, una razón narrativa. Para comprender algo humano, personal o colectivo, es preciso contar una historia. Este hombre, esta nación hace tal cosa y es así porque antes hizo tal otra y fue de tal otro modo. La vida sólo se vuelve un poco transparente ante la razón histórica (op. cit. pág. 53).

“La historia es ciencia sistemática de la realidad radial que es mi vida. Es, pues, ciencia del más riguroso y actual presente. Si no fuese ciencia del presente, ¿dónde íbamos a encontrar ese pasado que se le suele atribuir como tema? Lo opuesto, que es lo acostumbrado, equivale a hacer del pasado una cosa abstracta e irreal que quedó inerte allá en su fecha, cuando el pasado es la fuerza viva y actuante, que sostiene nuestro hoy. No hay actio in distans. El pasado no está allí, en su fecha, sino aquí, en mí. El pasado soy yo, se entiende, mi vida” (op. cit. pág. 60).

“La vida humana es lo que es en cada momento, en vista de un pasado que en el presente perdura y peractúa” (op. cit. pág. 97).

Este punto es vital para el análisis situacional y la planificación situacional, desarrollada por la teoría PES: *No hay acción en la distancia, se actúa sólo en el presente.* El juego social es presente. Los hechos ocurren siempre en presente. Los actores sociales, cuando actúan, lo hacen siempre hoy, no antes ni después. El mundo sólo se puede cambiar en presente, en el presente de cada día. Pero ese presente tiene la marca del pasado y alguna brújula sobre el futuro. Es un momento de un movimiento, de una trayectoria, donde los hombres buscan construir su destino. De otro modo sería presente sin Norte, caótico; vacío, sin pasado.

- a) La situación es un pie forzado para el actor social.
- b) La acción no tiene significado fuera de la situación.
- c) Explicar algo es *dialogar* con la situación, el diagnóstico es un *monólogo*.
- d) La historia está presente en la situación.
- e) No hay acción en la distancia, se actúa sólo en el presente.

Podemos, entonces, pensar la dinámica del juego social como una trayectoria de situaciones. Cada situación presente le abre o le cierra camino a las situacio-

nes posibles que siguen. Los jugadores pueden intentar crear nuevas situaciones con la vista fija en alguna situación-objetivo. Podemos también comprender la historia como una secuencia de situaciones, situados en la cabeza de algún protagonista de esa historia. Es posible, por consiguiente, *planificar situaciones*, no para predecir el futuro, sino para luchar por crearlo. El hombre de acción necesita planificar situaciones.

Estar situado significa estar dentro, comprometido, pertenecer a la realidad que se explica. Esa interioridad y ese compromiso, al mismo tiempo que dan fuerza para la acción, ciega o limita el alcance de nuestra vista. No nos es posible, sin serias dificultades, comprender la visión del otro, entender su circunstancia, su pertenencia, su vida. Este punto ha sido bien desarrollado por Hans Georg Gadamer. Este pensador aporta otro interesante ángulo de reflexión sobre la situación: la imposibilidad de la explicación *objetiva y completa* de la realidad en que estamos situados. Dentro del bosque vemos mejor cada detalle de nuestro entorno inmediato, pero perdemos la visión del que observa desde otra posición o desde la altura. Nuestra explicación situacional es *subjetiva e incompleta*. Desde cada ángulo y cada altura se ve distinto, y hay realidades que no se ven.

La siguiente cita de Gadamer es bastante ilustrativa al respecto: “La idea misma de una situación significa que no estamos fuera de ella, y por consiguiente, estamos incapacitados para tener algún conocimiento objetivo de la misma. Siempre estamos dentro de la situación, y esclarecerla es una tarea que nunca se completa enteramente...” “existir históricamente significa que el conocimiento sobre uno mismo nunca puede completarse”.⁹¹

Un mundo de verdades diagnosticadas es un mundo de explicaciones objetivas sostenidas *desde fuera* con la frialdad del investigador. En ese mundo no debería haber conflicto social. Todo se resolvería en el plano de las ciencias. Sólo habría un debate cognitivo en una aproximación constante a verdades de nivel superior. Pero, la realidad dice lo contrario. Estamos separados por distintas verdades y estamos, muchas veces, ciegos a la verdad del otro. El mundo es mundo con su dosis de ceguera, dogmatismo y pasión.

La teoría de la acción debe complementarse con la planificación de situaciones. Pero, ello exige que el concepto de situación sea operacional y pueda trabajarse con métodos prácticos. El concepto de *situación* desarrollado en *Planificación de Situaciones*⁹², en una época en que no tenía el conocimiento que se expresa en las citas mencionadas, fue original gracias a mi ignorancia y a mi aislamiento en prisión. Surgió de la realidad misma. De nuestra experiencia en el gobierno de Chile, de constatar las enormes deficiencias de la planificación tradicional y de la carencia de métodos de gobierno. Del corte

⁹¹ Gadamer, Hans Georg, “Truth and Method”, Continuum, New York, 2ª edic. 1988, pp. 208-209.

⁹² Matus, Carlos, “Planificación de Situaciones”, FCE. México, 1977, pp. 62-121.

abrupto entre cálculo político y cálculo técnico. En aquella época intuía la necesidad de lo que hoy llamo *razón tecnopolítica*. Después, con más teoría a mano, redescubrí el concepto de situación, como una perla extraña, muy poco conocido, poco usado, muy incomprendido, y totalmente ignorado por la teoría económica.

El concepto de *situación* de esa obra pionera intenta buscar un asidero práctico-operacional al concepto marxista de *formación social*. La idea fue entender la formación social como una situación. Quería sacarla del ámbito de la explicación científica e implantarla en la teoría de la acción situacional. En ese período, 1975-77, me pareció necesario:

i) Encontrar una categoría totalizante, con la potencia para integrar la explicación y el cálculo del político y, el técnico, capaz de servir de referencia a las metas y la evaluación de un gobierno; de allí la idea de *planificar situaciones*.

ii) Posibilitar la distinción y periodización de los cambios sociales que se producen en la formación social, con el criterio del actor dentro de la situación.

iii) Seleccionar de la totalidad concreta aquellos aspectos que, en cada caso, son relevantes para la acción de un actor específico que está *dentro* de la realidad explicada; por consiguiente, toda explicación de la realidad es en parte una explicación de sí mismo.

iv) Identificar los planos de la realidad que condicionan y determinan las restricciones, capacidades y posibilidades de los actores para producir eventos capaces de alcanzar los objetivos que se proponen; de allí surgió la distinción, hoy bastante difundida entre los conocedores de la teoría PES, entre *reglas, acumulaciones y flujos* en la explicación situacional de los problemas del juego social.

v) Precisar *quién* explica la realidad y reconocer que tal explicación es una forma específica de comprenderla en relación a los propósitos del actor y a la situación de éste en ella; toda explicación tiene un autor que debemos identificar; la explicación *promedio* de dos actores es la *explicación de nadie*; toda explicación es relativa a la situación del actor que explica.

vi) Reconocer que el actor que explica la realidad, a través de su autorreferencia es *uno* entre varios actores que coexisten en ella con propósitos conflictivos y, por consiguiente, esa realidad admite *varias explicaciones distintas igualmente verificables* desde el lugar de la realidad que se toma como centro de observación y acción.

vii) Comprender que las afirmaciones anteriores no contradicen la existencia de *leyes objetivas* y de procesos *creativos objetivos*, independientes de nuestra situación, voluntad y percepción.

Una *aserción* explicativa es verificable o falaz con relación a la situación del actor que explica. Así, estamos obligados a admitir que existe más de una verdad verificable.

Recuérdese el ejemplo de Putnam⁹³, limitado al *locus* espacial o físico, pero aplicable también a cualquier otro tipo de *locus* situacional en la práctica del juego social. Dos niños exploradores, A y B, *situados* en dos planetas distintos, disparan al mismo tiempo sus pistolas de bengala. Eso es lo que afirma un observador. Sin embargo, el niño A sostiene haber disparado primero; lo mismo asegura B. En realidad, ambos dicen *su verdad relativa* a la posición o *situación* que ocupan en el espacio. En el ejemplo de Putnam las dos verdades son verificables por cada niño explorador porque la velocidad de movimiento de la luz responde a una ley objetiva independiente de nuestra voluntad, intereses y posición en la realidad. Eso permite al niño A afirmar que su luz de bengala salió primero. Pero el mismo argumento sirve al niño B desde su posición de lanzamiento. Aun más, es sobre la base de esa ley objetiva que un observador equidistante de ambos puede afirmar que A y B dispararon al mismo tiempo. En este relato *situacional* hay pues tres verdades verificables empíricamente. ¿Puede el concepto de diagnóstico dar cuenta de esta complejidad? ¿La *verdad* de *quién* asume el diagnóstico si debe ser una y única? ¿Cuál es la verdad objetiva? ¿La explicación que contiene el diagnóstico de un Plan Económico es la verdad de quién?

Una explicación no es independiente de *quién* explica, *para qué* explica, *desde qué* posición explica y *frente a quiénes* otros explican.

Una explicación situacional es siempre hecha por "*nosotros*" o "*ellos*" como *observadores intelectuales* o como *actores*. Por lo tanto, es importante distinguir *mi* explicación de la explicación que intenta dar cuenta de la explicación de los "*otros*" y precisar si se trata de un actor o un observador. En vez de buscar una sola explicación verdadera, la teoría de las situaciones exige *diferenciar* las explicaciones, según sean sus autores. La explicación de Churchill sobre el inicio de la Segunda Guerra Mundial no es la misma explicación de Hitler. Un promedio de ambas explicaciones es la *explicación de nadie*. No ayuda a comprender el origen del conflicto. No es una explicación de la realidad, es una imposición cognitiva artificial sin *autor* que la asuma como *actor*. Nadie planifica su juego con esa explicación media. La explicación equidistante y distante de un periodista imparcial de la Isla de Pascua, no sólo será diferente, sino además irrelevante para el desarrollo del conflicto bélico.

El acto previo a explicar una situación consiste en *distinguir*, aunque sea borrosamente, lo que llamamos *situación* y lo que llamamos, *trasfondo escénico* o entorno. Hay que delimitar, vale decir *distinguir*, nuestro foco de atención de lo que no nos parece relevante. Separar el cuadro, del marco y la pared. Esta distinción supone favorecer ciertos criterios. Por de pronto, serán *nuestros criterios* (no los de *ellos*); pero aún así, un mismo actor puede distinguir diferentes situaciones

⁹³ Putnam, Hillary, en "Los Hombres detrás de las Ideas", Bryan Magee, FCE, México.

para distintos propósitos a partir de una misma realidad. Aún más, la misma distinción entre situación y trasfondo *es situacional*. Yo, desde mi ventanal de Isla Negra, observo las rocas y el mar furioso con sus crestas blancas. Ese es mi foco de atención, el texto de mi observación. Las casas y la gente en la playa son el trasfondo. Pero, al lado está mi amigo con mis binoculares. Sigue el juego de sus hijos en la arena. Para él, el texto se refiere a sus hijos y el mar embravecido es el trasfondo. Miramos hacia el mismo lugar y vemos distintas cosas.

Una situación es una distinción hecha por un actor en relación con su acción en el juego social. De esta forma existen muchas maneras para distinguir una situación, con sus fronteras difusas, del contexto que sólo nos interesa como tal. La situación, así definida, constituye un *espacio de producción social* donde nosotros jugamos un papel al igual que nuestros oponentes, y donde todo lo que allí ocurre en términos de producción social depende de nosotros y ellos, en interacción con el entorno que nos envuelve a ambos.

El concepto de *distinción* se debe al matemático Spencer Brown⁹⁴: “Una distinción divide el mundo en dos partes, *ese y este, o entorno y sistema, o nosotros y ellos, etc. Una de las más fundamentales de todas las actividades humanas es hacer distinciones*”.⁹⁵

A partir del concepto de distinción, Spencer Brown llega a la categoría de *indicación*. Cuando quien distingue produce una distinción con un propósito concreto, se convierte en una *indicación*. La frase “esta parte es mía”, hecha por quien reclama esa parte, expresa una indicación. Primero distingue dos partes y después indica que una de ellas tiene propietario.

En este sentido, la explicación de la situación, en nuestra propia autorreferencia, que comienza por *seleccionar problemas*, es primero una *distinción* (estos problemas son parte de mi proyecto de gobierno: esos otros quedan fuera), y después es una *indicación*, pues lo hago con el propósito de enfrentar los problemas seleccionados. En la explicación situacional se indican nudos causales, actores relevantes, secuencias entre los nudos, iniciativas, respuestas, etc.

La *indicación* es nuestra forma de dividir el mundo para actuar sobre él. Por consiguiente una realidad determinada admite muchas indicaciones.

En el paradigma tradicional de las ciencias aplicadas, se llama *diagnóstico* a la explicación de la realidad hecha con apego a normas de objetividad y rigurosidad. En la planificación normativa tradicional también se usa la palabra diagnóstico, para denotar la explicación que fundamenta el plan. Son dos usos distintos para un mismo nombre. Es un trasplante indebido sin las debidas interfases entre dos juegos distintos y paralelos: el Juego de las Ciencias y el Juego Político en el gobierno. Hay un salto entre el mundo de las investigaciones y el

mundo de la práctica política. De un juego sólo se pasa al otro con la intermediación de una apreciación situacional. En el *Juego de las Ciencias* ese diagnóstico es *uno y único*, si pretende ser *riguroso*. En ese caso, sin mayor reflexión, la palabra riguroso parece sinónimo de objetivo. Pero, en el *Juego Político*, la fuerza o el actor que planifica está dentro del sistema planificado y éste contiene además oponentes con capacidad de explicar y planificar según sus propios intereses. Resulta evidente que pueden existir *varios diagnósticos* sobre una misma realidad, porque tal objetividad pura es imposible en un juego conflictivo. Aun el observador explica desde una situación, en su circunstancia. Esa subjetividad existe, es inevitable, no puede ser amputada del modelo que explica la realidad sino al costo de falta de correspondencia. Si el diagnóstico ignora o amputa las subjetividades, no puede ser riguroso. Un modelo teórico sólo puede y debe simplificar la realidad, pero no puede amputarla. No basta con la coherencia lógica del modelo teórico, es necesario que sea correspondiente con la realidad. Por consiguiente, el diagnóstico no puede ser, al mismo tiempo, *único, riguroso y objetivo*. Aquí es donde aparece la necesidad de la *explicación situacional*.

Por otra parte, el mundo real también se compone de ideas, creencias y valores, además de cosas materiales. Hasta ahora hemos hablado de la *realidad* como algo obvio, evidente por sí mismo.

| | Material | Inmaterial (ideas) |
|--|---|--|
| Dimensión subjetiva (visión situacional) | El mundo material en la práctica social; lo que los actores sociales se han apropiado de las ciencias | Preconceptos, ideologías, valores, situaciones |
| Dimensión objetiva (visión científica) | El mundo material en las ciencias; | Las ciencias sociales |

Conocer la realidad no se agota en la comprensión de las cosas, debe incluir, además, la comprensión de las ideas, las creencias y los valores. Por lo tanto, en un proceso social contradictorio y conflictivo la realidad consiste *no sólo en lo que yo creo que es*, sino además en lo que los *otros creen que es*. Conocer la realidad es también conocer las ideas, creencias y pensamientos de los otros. Estamos obligados a intentar pensar como el otro para superar el monólogo del diagnóstico. Esto es de fundamental importancia para la planificación estratégica, porque el *cálculo interactivo* exige intentar conocer las motivaciones y acciones posibles del oponente. Y ellas *no* dependen de *mi* explicación situacional, sino de *su explicación*.

En el campeonato mundial de fútbol de Suecia en 1958 ocurrió una situación que revela en toda su amplitud las limitaciones del diagnóstico y de los planes normativos que ignoran al oponente. Es una anécdota tan famosa como divertida. En la víspera del partido entre Brasil y la Unión Soviética, el entrenador Feola, ante sus jugadores, los instruye sobre la estrategia que deben seguir

⁹⁴ Brown, Spencer “The Laws of Forms”, Alien and Unwin; 1969, London, Julián Press, N.York 1972.

⁹⁵ Varela, Francisco, “Principles of Biological Autonomy”, North Holland, N.York, 1979.

para ganar el partido. Explica las posibilidades del juego desde su visión particular y, como en un monólogo, asume que los rusos harán todo aquello que él predice y desea. Son como marionetas dirigidas por el propio Feola. Cuando termina su explicación se produce un largo silencio entre los jugadores. Feola, muy seguro, los incita al debate insistiendo con la frase: ¿alguna pregunta? Está convencido que los ha anonadado con su brillantez. Nadie responde, hasta que después de varios esfuerzos, Garrincha, jugador genial, pero al mismo tiempo el menos intelectual del equipo, levanta la mano y dice con timidez y preocupación: ¿Usted ya arregló toda su estrategia con los rusos?

En la intuición de Garrincha, acostumbrado a las dificultades del juego equilibrado y a competir con adversarios duros e inteligentes, no parecía muy clara tanta facilidad otorgada por el oponente. Aparentemente los rusos harían todo lo que Feola quería que hicieran para que Brasil ganara el partido. ¿Será que el astuto Feola hizo un acuerdo con los rusos?

Desde el conocimiento de esta anécdota, entre los practicantes del PES, cuando vemos un diagnóstico y un plan tradicional, nos decimos en broma: ¿los rusos no juegan? ¿Los rusos no explican y no hacen estrategias? ¿Será que el planificador tradicional hizo un acuerdo con los actores sociales, con la adversidad, con la incertidumbre y con las sorpresas, para que el plan cumpla sus metas? ¿Nadie ni nada se opone a nuestras metas, y así podemos alcanzarlas sin estrategia y sin considerar al otro? ¿El otro es un observador que espera sonriente nuestro éxito? ¿Qué ha cambiado para que el fracaso que revela el diagnóstico del pasado, con su registro de incumplimiento del plan, se convierta abruptamente en éxito en el plan sobre el futuro?

La teoría de las situaciones es vital para el análisis estratégico, y resulta incomprendible que todavía haya alguna reflexión estratégica sin análisis situacional. Es indispensable distinguir con rigor entre la investigación pura, la investigación aplicada contenida en un diagnóstico y la explicación situacional del hombre de acción. Las tres están relacionadas, pero cumplen una función bien diferenciada en el juego social.

3. LA ASIMETRÍA DE LA EXPLICACIÓN SITUACIONAL

Lo que preocupa a cada actor frente a la realidad puede ser muy diferente. Y puede ser un grave error de apreciación situacional pensar que el *otro* valora las mismas preguntas que yo. En realidad, cada uno, en su circunstancia, tiene un foco de atención diferente y distintas valoraciones. Yo no estoy frente a mi oponente como ante un espejo que reproduce los mismos movimientos, sólo que en una imagen invertida. El tiene su lista de problemas y yo tengo la mía. Nuestro foco de atención y valoración es *asimétrico*. Por consiguiente, las explicaciones situacionales son *asimétricas*.

En una investigación ocurre lo contrario. La clave está en hacer las preguntas adecuadas, porque hay un solo conjunto de preguntas correctas. El problema es acertar con ellas. Por lo tanto, dos investigadores que por diferentes caminos postulan una misma teoría científica hacen explicaciones simétricas: responden a las mismas preguntas con iguales respuestas o sus equivalentes.

La categoría de situación exige lo opuesto. Saber diferenciar las preguntas adecuadas, descubrir la *asimetría* de las explicaciones de los actores en un juego concreto. Y este es un concepto teórico de la mayor importancia en el análisis estratégico, porque la capacidad para comprender la asimetría de la explicación del *otro* determina la calidad de la estrategia propia.

El problema es el siguiente. Explicaciones distintas sobre una misma realidad no sólo significan *distintas respuestas a una misma y única pregunta*, sino *distintas respuestas a distintas preguntas*. O sea, antes de diferenciar las respuestas en la explicación de la realidad debemos preguntarnos: ¿cuáles son las preguntas relevantes que su circunstancia provoca en cada jugador? Hay pues, un problema previo de diferenciación de las preguntas. El conjunto de interrogantes es *asimétrico* para cada jugador.

En una situación de inflación, la pregunta clave para las organizaciones sindicales es ¿cuánta es la pérdida de salarios reales? En cambio, para una organización empresarial la pregunta crítica es ¿cuánta es mi descapitalización? Las preguntas claves son distintas. Esta asimetría contribuye de manera importante a la incompreensión en las negociaciones y su giro hacia confrontamientos. Es una de las fuentes del conflicto cognitivo que puede convertirse en conflicto de intereses.

Un ejemplo interesante de esta asimetría es el siguiente:

En la guerra de Las Malvinas el general Galtieri razona así: Las Malvinas pueden ser nuestro proyecto de recuperación política. Tienen alto valor para Argentina y bajo valor para Inglaterra. Podemos tomarlas por sorpresa, sin gran resistencia. Después será muy costoso para Inglaterra recuperarlas. Inglaterra no irá a la guerra por un objetivo de bajo valor. Sólo protestará y presionará.

En la cabeza del general Galtieri hay una única pregunta para ambas partes, y esa pregunta se refiere al *valor*, material y emocional, de las Islas Malvinas. ¿Cuánto valen las Malvinas para Argentina? ¿Cuánto valen las Malvinas para Inglaterra? Asume que la misma pregunta es válida para ambos gobiernos.

Su preconcepción se fundamenta en el tamaño de las islas, la distancia respecto a ambos países, su valor histórico, etc. Hace una suerte de tasación de las islas desde la perspectiva propia y desde la perspectiva inglesa. Distingue dos perspectivas, la propia y la de Inglaterra. Distingue dos explicaciones simétricas. Asume que la pregunta es la misma y hay dos respuestas distintas: alto y bajo valor. La preocupación de Inglaterra es la misma que la de Argentina. Son oponentes ante un espejo y las preguntas son simétricas.

Pero, si pensamos un poco, puestos en la cabeza y las circunstancias de Margaret Thatcher, la pregunta pertinente para Inglaterra no es la que supone el general Galtieri. No es el valor de Las Malvinas lo que está en juego, sino el valor de ser invadidos por un país sudamericano y dejar esa agresión sin respuesta, creando un *precedente* de mucho valor para otras situaciones en otros puntos de la tierra. Es un precedente que puede ser aplicable a Gibraltar y a todos los territorios sujetos a alguna disputa. Obviamente, el valor del precedente para Inglaterra es muy superior al valor de Las Malvinas. En cambio, el valor del precedente es nulo para Argentina. La Thatcher concentra su atención en el *valor del precedente*, mientras Galtieri se concentra en el *valor de las islas*. Este es un error monumental de análisis situacional. Galtieri le atribuye a la Thatcher su propia explicación y no sabe *diferenciar* las explicaciones. El general Galtieri ignoró el concepto de asimetría situacional.

Esta no es una crítica fácil a otros. También es autocrítica. Algo similar me ocurrió, cuando el Presidente Allende me encargó negociar con el Embajador Korry de los EE.UU. una mina de hierro de propiedad de la Bethlehem, una gran empresa norteamericana internacional. El propósito era no sólo nacionalizar la mina de hierro, sino verificar la posibilidad de una negociación aceptable para ambas partes y ver la posibilidad de extenderla a algunas minas de cobre. La negociación fue exitosa y con buena voluntad de ambas partes. Estaba el camino abierto para negociar una de las empresas cupríferas. En esas conversaciones, el Embajador, un hombre inteligente y flexible, refiriéndose a las empresas del cobre, fuera de mis competencias de negociación en ese momento, me dijo: "Páguenos un dólar por las minas y hay acuerdo". Ciertamente, el no quería decir literalmente un dólar. Él quería significar con esa frase que para su gobierno no era el valor de las minas lo relevante, sino el precedente de aceptar una expropiación sin compensaciones. Pero, nosotros, en nuestra circunstancia, no captamos el mensaje. Estábamos obsesionados por crear una doctrina de expropiación basada en el valor de las minas y de las sobreutilidades indebidas alcanzadas por las empresas explotadoras. En nuestro cálculo, nosotros no debíamos nada a los propietarios. Ellos le debían a Chile. Pero, justamente la doctrina Allende sentaba un precedente muy costoso para los Estados Unidos.

El análisis situacional es complejo. Exige estudiar al *otro*, ponerse en su circunstancia para comprender su foco de atención y distinguir lo que valora y no valora. Ese *salir de mí para entrar en el otro*, exige *atribuirle* al otro una explicación. Se trata de un esfuerzo especial para pensar como el *otro*. Naturalmente, el error de atribución es fácil, y puede ser muy costoso. Pero, no hay alternativa. Necesitamos teoría y métodos para estudiar a los *otros*.

Este énfasis en la dificultad para estudiar al *otro*, no debe descuidar el estudio de sí mismo. Tampoco ello es fácil. Yo estoy en la situación, pero además, yo, el

que explica, soy yo mismo. ¿Tengo la capacidad de verme a mí mismo como realmente soy? ¿Cuánta ceguera situacional hay dentro de mí cuando se trata de mí? Una buena posibilidad es someterse a pruebas bien diseñadas para aprender de sí mismo. Pruebas verificables por un tercero.

Explicar *la* situación es explicar *mi* situación y *su* situación. Es *diferenciar* las explicaciones de los diversos jugadores y *atribuir* correctamente a cada jugador las explicaciones diferenciadas. Implica también verificar si los jugadores juegan de manera consistente con las explicaciones que les atribuimos.

Un diagnóstico técnico riguroso tiene valor. Pero, no es más que la materia prima que *procesa* un actor social para formular su *apreciación situacional*.

De las argumentaciones anteriores se deduce claramente que la explicación situacional no es una explicación estimulada solamente por la realidad presente, ni es enteramente racional. En realidad, podemos calificarla de *cuasi racional*, pues se apropia, en alguna medida, de las ciencias del momento, pero fundamentalmente es una explicación cargada de pasiones, tradiciones, intuición y prejuicios. En toda explicación traemos al presente nuestro pasado.

Como dice Gadamer, "*Nosotros siempre estamos situados dentro de tradiciones*".⁹⁶

La tradición es nuestro modo de ser al margen de la reflexión crítica. Es lo que aceptamos porque ya es parte de nosotros. Combina una herencia de pasiones, intuiciones y prejuicios, pero también de verdades. En relación con los prejuicios, conviene distinguir aquellos que provienen de la autoridad respetada y no cuestionada, de aquellos que se deben a atolondramiento en el propio juicio. Ya hemos analizado que los prejuicios implican un ahorro de juicio y son necesarios en la práctica social. Hay pues prejuicios legítimos. Dice Gadamer: "*Como el intelecto humano es demasiado débil para prescindir de los prejuicios, al menos es afortunado haber sido educado con prejuicios verdaderos*" (pág. 273)... "*Los prejuicios verdaderos deben, de todas maneras, ser finalmente justificados por el conocimiento racional, aunque esa tarea nunca puede ser completada*" (273).

"*El atolondramiento es la fuente de errores que surge en el uso propio del razonamiento. La autoridad es, sin embargo, responsable por lo que se origina en el no uso en absoluto del razonamiento propio...*" (pág. 277) "*Si el prestigio de la autoridad desplaza nuestro propio juicio, entonces la autoridad es de hecho una fuente de prejuicios*" (pág. 279) "*Aun la tradición más genuina y pura no perdura a causa de la inercia de lo que alguna vez existió. Ella necesita ser afirmada, aceptada, cultivada.*" (pág. 281).

4. CUÁNTOS TIPOS DE EXPLICACIONES SON POSIBLES

Para comprender mejor la teoría de las situaciones, quizá sea interesante examinar una gama amplia de posibles relaciones entre el actor que explica y

⁹⁶ Gadamer, Hans Georg, "Truth and Method", Continuum, New York, 2ª edic. 1988, p. 282.

la realidad explicada. La realidad no es igual para todos. Reflexionemos sobre esta metáfora. Cada actor tiene en el juego social una suerte de torre de observación ubicada física y mentalmente en un lugar particular del juego. Cada torre tiene una altura, un ángulo de observación y un radio de alcance diverso. Cada actor está en una situación particular, en su circunstancia. Su explicación de la realidad tiene también que ser particular, tiene que ser su explicación diferenciada de otras.

En la diferenciación de las explicaciones sobre la realidad cuentan cuatro variables. Estas son las variables y los símbolos para distinguirlas:

a) La **identidad** del sujeto que explica la realidad o es objeto de una explicación; Los símbolos utilizados son: **OB** = observador; **A1** = actor 1; **A2** = actor 2.

b) La autoría de la explicación. ¿Quién explica: yo, tú o él? La letra **E** a la izquierda del símbolo del sujeto marcará la identidad del autor de la explicación.

c) La preocupación o interés del actor que explica la realidad **R** está indicada con el símbolo \square a la derecha de su identidad. Ese símbolo indica: ¿Explico preocupado por *mi interés* o por el *interés del otro*.

d) La posición desde la cual explica el sujeto. ¿Dentro del juego? ¿Desde fuera? Para precisar la ubicación del actor basta con saber que un observador **OB** siempre explica *desde fuera*. En cambio un actor, sea **A1** o **A2**, siempre explica *desde dentro*.

e) La calidad de la torre de observación de quien explica: ¿Cómo es el capital cognitivo del sujeto que explica? ¿Cómo es la variedad y riqueza del paisaje social desde donde observa?

f) La referencia o *punto de vista* que conscientemente asume el sujeto que explica. El trébol (\clubsuit), seguido de la identidad del actor indicará el punto de vista asumido en la explicación; por ejemplo **EA1** (\clubsuit) **A2**, indica que **A1** explica asumiendo el punto de vista de **A2**, asumiendo su circunstancia.

Por ejemplo: (\clubsuit) **EOB** \rightarrow [**R** (**A1**, **A2**)] = **D**, indica el típico *diagnóstico tradicional* en que un observador técnico (**OB**) explica la realidad *desde fuera*, y asume inconscientemente su propio punto de vista (\clubsuit) **EOB**. No hay una preocupación explícita por los actores **A1** y **A2**. La realidad **R** apreciada desde punto de vista del otro está omitida. La omisión del signo \square representa un trato distante y supuestamente equitativo, sin conciencia de que siempre hay un punto de vista asumido, aunque se crea que la visión propia es objetiva y se ignore la visión de los otros. Los *otros* son tratados como *agentes* e ignorados como *actores*. El sujeto que explica **EOB** no reconoce la necesidad de diferenciar explicaciones. Por el contrario, apoyado en las ciencias, quiere encontrar una *explicación única*, válida para todos, objetiva, rigurosa y verdadera.

| Caso del diagnóstico | |
|---------------------------------------|---|
| (\clubsuit) EOB | Indica que el observador OB explica desde <i>su</i> punto de vista |
| OB | Indica que se trata de un observador que explica <i>desde fuera</i> |
| \square | La omisión de \square indica el intento de objetividad; no se abanderiza con ninguno de los actores, ni se preocupa por su representación |
| [R (A1 , A2)] | Indica la realidad explicada, que comprende dos actores que son ignorados y tratados como agentes |

Por ejemplo, la *explicación situacional* típica del método PES, puede precisarse con el siguiente

| Caso de la explicación situacional | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------------------|--|
| Punto de vista de A1 | Explica el actor A1 | Actor A1 | En interés de A1 | Explica la situación | Reconociendo al actor A2 y su punto de vista |
| \clubsuit | E | A1 | \square | \rightarrow | R (\clubsuit A2) |

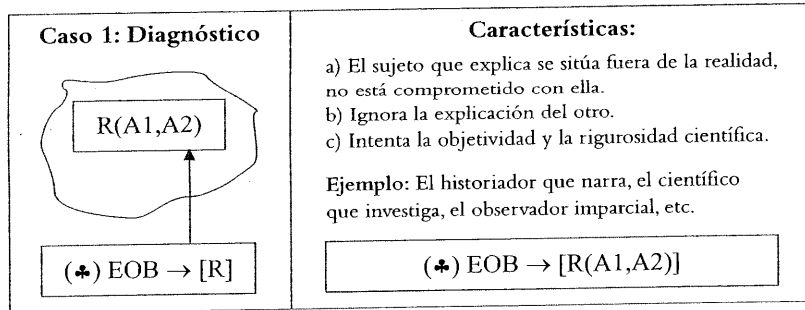
La torre de observación influye en la *calidad* de la explicación, pero es irrelevante para elaborar una taxonomía de explicaciones posibles. La calidad de la explicación no cuenta para precisar quién explica, para qué explica, en la cabeza de quién explica, y dónde está su foco de atención y valor. No es el momento de profundizar en la calidad de la explicación situacional, pero ciertamente cuenta en la exploración del cálculo interactivo.

En la explicación situacional hay dos preguntas distintas e importantes:

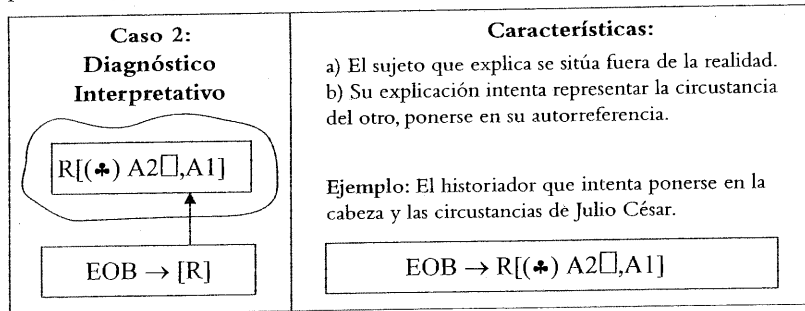
Primera. Representatividad de la explicación. ¿Qué hará o jugará el otro? La respuesta a esta primera pregunta depende de la profundidad del estudio según el foco de atención y valores del otro. Exige *entrar* en la autorreferencia del *otro*, penetrar y comprender sus puntos de vista, sin juzgar su calidad o su aceptabilidad.

Segunda. Potencia o calidad de la explicación. ¿Es una explicación eficaz? ¿Cuál será la calidad o potencia de su jugada con el fundamento de su explicación? La respuesta a esta segunda pregunta depende del código operacional o de personalidad del otro, de su capital cognitivo y de varias otras variables que estudiaremos en su momento, y que por el momento sintetizamos en el concepto de *torre de observación* de un actor. Exige *salir* de la autorreferencia del otro para evaluar la potencia de las teorías que aplica en la lectura de la realidad y la propiedad con que construye su explicación situacional a partir de los paradigmas científicos vigentes.

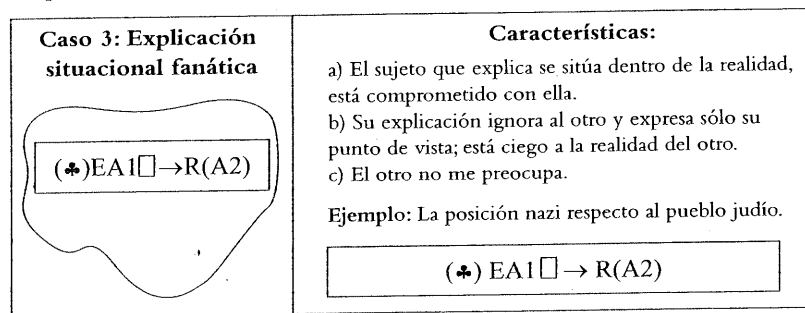
Si olvidamos por un momento esa torre de lectura de la realidad, podemos construir una tipología de seis modos distintos de explicación de la realidad.



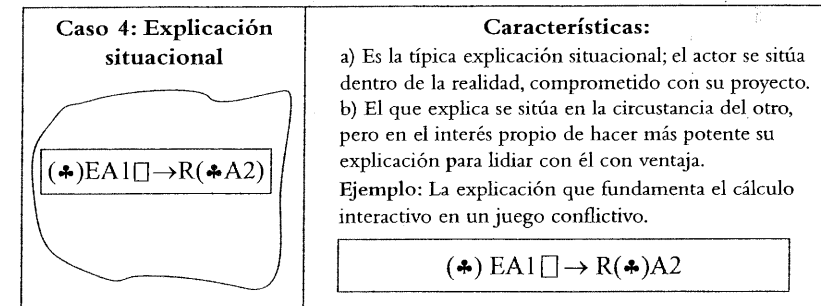
En los dos primeros casos, el sujeto que explica es un observador **OB** que se *ubica fuera* de la situación, y puede representar la actitud del historiador, de un investigador o de un cronista extranjero que, en tránsito por tierras desconocidas, narra analíticamente un proceso social que no vive, y sobre el cual no puede ni quiere tomar decisiones.



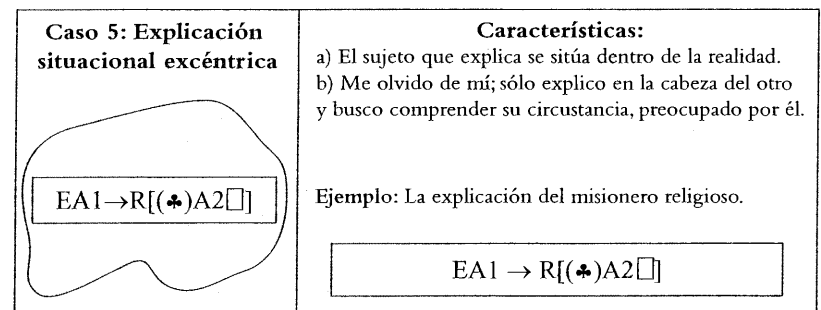
El sujeto **OB** no es un actor, es un observador de la realidad. Explica profesionalmente, descomprometido de los intereses de los actores. Se trata de dos tipos de diagnóstico: el típico del investigador, o *diagnóstico puro*, y el *diagnóstico interpretativo*, en que el cronista trata de situarse en la posición del protagonista, simplemente para comprender e interpretar su papel en el relato.



El tercer caso, representa un tipo especial, pero no excepcional, de explicación situacional. Es una explicación fanatizada, profundamente ideologizada, bastante común en algunos militantes de movimientos y partidos políticos extremistas. Dicha explicación considera al otro como un objeto perturbador de su proyecto, que no despierta interés, ni por sus problemas, ni por sus ideas. Simplemente es algo que molesta y que quizá debería no existir o ser suprimido. Toda la explicación es egocéntrica, en autorreferencia (♣) y en su foco de atención y valor (□). El otro no existe como igual.



El cuarto caso representa la típica explicación situacional desarrollada en "Planificación de Situaciones". Yo explico en mi autorreferencia (♣)EA1 y preocupado por mí (A1□), consciente de mi circunstancia, y también de la circunstancia del otro A2. Sé que comprender la realidad me exige situarme en la autorreferencia del otro (♣)A2, pero no estoy preocupado por su situación (A2□), sino por la mía. Quiero conocer al otro para vencerlo.



El quinto caso muestra la *explicación situacional excéntrica*. Representa el modelo explicativo opuesto al anterior. Explico desde adentro, pero olvidándome de mí. Yo no soy el centro del problema, ni lo que interesa es mi circunstancia. El centro está fuera de mí, está en el otro. Yo explico **EAI** asumiendo la *autorre-*

ferencia del otro (♣) A2 y preocupado por su situación A2□. Es la explicación del misionero religioso.

| | |
|---|---|
| <p>Caso 6: Explicación situacional invertida</p> | <p>Características:</p> <p>a) El actor que explica se sitúa dentro de la realidad. b) Estoy preocupado por mí; yo explico y me pregunto ¿cómo me ve el otro? c) Me interesa mucho la opinión del otro. d) Mi apreciación sobre mí no es lo más relevante.</p> <p>Ejemplo: Juan quiere saber como lo ve su novia, Esmeralda.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $EA1\Box \rightarrow R[(\clubsuit)A2]$ </div> |
|---|---|

El sexto caso muestra un juego explicativo complicado. Yo quiero saber como el otro me ve, porque deseo o necesito que me vea de un modo particular. Yo explico, EA1□, asumiendo la circunstancia del otro (♣) A2, pero preocupado por mí A1□, no por él o por ella. Es un tipo egocéntrico de explicación situacional que asume utilitariamente la circunstancia del otro. Es la explicación típica de la conquista amorosa.

5. LOS DOS SUBMOMENTOS DE LA EXPLICACIÓN SITUACIONAL

En toda explicación situacional conviene distinguir dos momentos:

a) El momento 1, *de entrada* en la perspectiva del *otro*, para intentar ver la realidad como él la ve; en este momento sólo interesa la **representatividad** de la explicación, y esa explicación es eficaz si logra identificarse con la autorreferencia del sujeto estudiado.

b) El momento 2, *de regreso* a la posición propia, para calificar la **potencia o calidad** de la explicación del *otro* de acuerdo con las teorías más potentes que maneja el actor que explica; en este momento sólo interesa la potencia de la explicación que le *atribuimos* al *otro*, y esa calificación es eficaz en la medida que la teoría del actor explicante es más potente que la teoría del actor explicado.

Ambos momentos son complementarios en la explicación situacional. El primer momento permite la correcta *diferenciación* de las explicaciones. El segundo hace posible la correcta *calificación* de las explicaciones.

| | Previsión de posibilidad | Verificación de calidad |
|--|--|--|
| Primer momento Entra en la posición del otro | ¿Qué hará el otro en su circunstancia? | ¿Qué espera de su acción, según su punto de vista? |
| Segundo momento Regresa a la posición propia | ¿Qué haría yo en su circunstancia? | ¿Cuál será la calidad de su acción, según mi punto de vista? |

La confusión sobre la función de ambos momentos puede conducir a errores fatales. Estos errores pueden ser:

- a) Atribuir al otro la explicación propia.
 - b) Descalificar la explicación del otro e ignorarla.
 - c) Desconocer la asimetría de las explicaciones.
- Cualquiera de estos errores deteriora la calidad del cálculo interactivo.

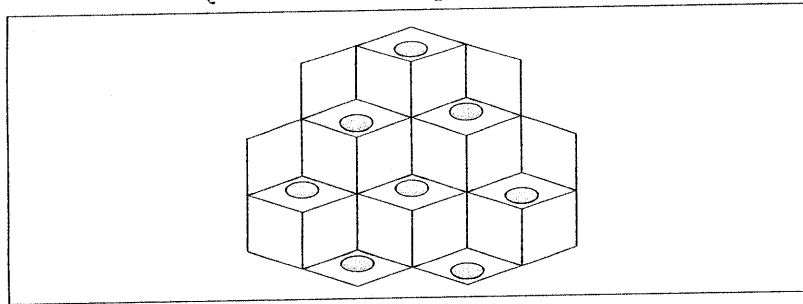
6. DISTORSIONES COGNITIVAS DE LA EXPLICACIÓN SITUACIONAL

Toda explicación situacional es incompleta, porque es incapaz de apreciar la realidad desde todos los puntos de vista de los jugadores relevantes. Todo jugador explica con un cierto grado de *ceguera situacional*. Estamos ciegos a una parte del mundo, exactamente aquella parte que los otros jugadores ven y aprecian y nosotros no vemos ni valoramos. En general no sabemos *diferenciar* las explicaciones y comprender el mundo con los ojos de nuestros oponentes o, simplemente, de los otros jugadores.

Hay perspectivas de la realidad que no vemos porque no *vemos* lo que está:

- Fuera de nuestro **foco de atención**. Nuestra atención es como el haz de una linterna en la noche, está relativamente concentrado, no está disperso. No vemos lo que está fuera del haz de la linterna. Nuestro foco de atención no es libre, está guiado por nuestros intereses y nuestra capacidad cognitiva.
- Fuera de nuestro **campo de comprensión**. Como dicen los filósofos del lenguaje, sólo vemos de la realidad aquella parte para la cual tenemos conceptos. El mundo del hombre es del tamaño de su vocabulario. Un niño con un vocabulario de 40 palabras sólo puede ver un mundo de cuarenta conceptos.
- Fuera de nuestra **referencia**. Es muy difícil situarse en la cabeza *del otro*, ponerse sus anteojos para comprender *su* realidad. Hay que introducirse en su realidad y en su vocabulario. ¿Cuál es la explicación de la realidad de un narcotraficante en Colombia? ¿Cómo explica Sadam Hussein la realidad de Irak? ¿Cómo explica esa misma realidad el presidente Clinton? ¿Cómo podemos precisar las diferencias de puntos de vista entre el presidente del Brasil y los dirigentes del Movimiento de los Sin Tierra sobre la Reforma Agraria?
- Fuera de nuestra posibilidad de **percepción** según nuestros preconceptos. Sobre muchas cosas no tenemos conceptos, sino preconceptos y prejuicios. Por años, en los cursos de PES he utilizado el famoso dibujo de Escher sobre los pájaros blancos y negros, y es evidente el preconcepto a favor de los pájaros blancos. El dibujo sobre los cubos que se adjunta ha servido en más de doscientas ocasiones para verificar que los participantes en nuestros seminarios tienen distintos preconceptos sobre un cubo. Unos ven 6, 7, 23, 18 cubos.

¿Cuántos cubos completos ve usted?



• Fuera de nuestro **foco del tiempo**. El Profesor Linstone⁹⁷ de la Portland State University, Oregon, ha elaborado el concepto de *tasa psicológica de descuento del tiempo*, para explicar este tipo de ceguera situacional. Su propuesta de análisis se basa en las investigaciones de Tversky y Kahneman⁹⁸. Dice el Profesor Linstone: “Los experimentos de Tversky y Kahneman demuestran cómo los seres humanos aplican una tasa psicológica de descuento del tiempo a su propio pasado y así distorsionan la integración de su propia experiencia, esto es, sus probabilidades subjetivas. Los eventos recientes tienden a ser sobresalidos en relación a los más remotos. Similarmente, miramos al futuro como si lo hiciésemos por el extremo equivocado del telescopio: las crisis y las oportunidades distantes aparecen menores de lo que realmente son. Tal descuento del futuro afecta drásticamente la elección entre proyectos alternativos”.

Las mismas razones destacadas por Linstone permiten comprender que no vemos lo que está distante en el tiempo porque, a causa de la alta tasa de descuento que le aplicamos a las posibilidades futuras, las expulsamos de nuestro foco de atención.

• Fuera de nuestra **capacidad de aceptación**. No queremos ver lo que rechazamos, nos disgusta o nos causa dolor. La mente humana se defiende con la supresión de la información dolorosa.

• Fuera de nuestra **capacidad de distinción** en medio de la **sobrecarga de información**. El mundo moderno se caracteriza por la especialización y la sobrecarga de información, de modo que es fácil pasar por alto indicios de realidades importantes que llegan a nosotros ocultas en masas enormes de información especializada.

• Fuera de nuestros **hábitos arraigados de ver y conocer**. La razón humana opera con ciertas distorsiones, entre las cuales conviene destacar: a) el impresionismo circunstancial; b) la desviación de nuestro foco de atención ha-

cia las señales fuertes para las urgencias y débiles para las importancias; y c) una cierta proclividad hacia el raciocinio basado en réplicas mecánicas.

El *impresionismo circunstancial* queda bien expuesto con el conocido caso del bibliotecario y el agricultor. Se trata de un pueblo agrícola pequeño de 30.000 habitantes, donde hay una biblioteca con 1 bibliotecario, y unos 8.000 agricultores. Estamos en la calle y observamos que un hombre de unos 50 años, de espaldas curvas, anteojos de fondo de botella y con dos libros bajo el brazo cruza de una acera a la otra. Frente a la pregunta de si ese hombre es un bibliotecario o un agricultor, la inmensa mayoría de los encuestados responderá que es un bibliotecario. Contra todas las probabilidades, afirmaremos que es bibliotecario en base al estereotipo de una persona que cumple esas funciones. Pero si razonamos con lógica, las probabilidades de que sea agricultor son muchísimo mayores.

La *desviación hacia las señales fuertes* es otro vicio muy común y de enorme importancia en la organización de la agenda de un dirigente. Un símil biológico ilustra bien el caso. Si una persona padece de alergia, va al médico, porque la alergia molesta mucho, emite señales fuertes desproporcionadas a su importancia. En cambio, si tiene cáncer al páncreas, no siente dolores, no hay señales de alarma, y la enfermedad es mortal. Del mismo modo, las urgencias políticas, como una huelga o alguna reunión de emergencia, golpean de inmediato nuestra atención, mientras que cosas tan importantes como el atraso en el desarrollo de un campo básico de las ciencias y la tecnología para el desarrollo futuro del país no entran en nuestro foco de atención.

Por último, la *proclividad hacia el raciocinio basado en réplicas mecánicas* no permite una lectura rigurosa de la realidad, ya que con la réplica mecánica separamos el texto de la situación de su contexto, para razonar por simple trasplante de una realidad a otra. El raciocinio es del tipo siguiente: Si en el país A el sistema de seguridad social Z funciona bien, aquí debe funcionar bien. Si en el país A fracasó la reforma W, aquí debe fracasar también. Si tal teoría no se enseña en las universidades de USA, seguro que no es sólida y aquí no debe enseñarse. La réplica mecánica es la negación de la explicación rigurosa de la realidad, y fomenta la imitación irreflexiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio Gramsci, Antología de Manuel Sacristán, Siglo XXI, pág. 40.
- Taylor, S.J. y Bogdam, F. “Introduction to Qualitative Research Methods” 1984, Wiley.
- Blaug, Mark “The Methodology of Economics”, Cambridge University Press”, 1980.
- Heidegger, Martin, “El Ser y el Tiempo”, 1927
- Sartre, Jean Paul, “El Ser y la Nada, 1943
- Gadamer, Hans Georg, “Truth and Method”, Continuum, New York, 2ª edic. 1988.
- Ortega y Gasset, “Historia como Sistema”, 1936.

⁹⁷ Linstone, Harold, “Multiple perspective for decision making”, Elsevier, North Holland, New York, 1984.

⁹⁸ Tversky, A., y Kahneman, D., “Judgement under uncertainty: heuristic and biases”, Science, vol. 185, 1974

- Clausewitz, Karl von, "De la Guerra", Editorial Labor, Barcelona, España, 1992.
- Matus, Carlos, "Planificación de Situaciones", FCE. México, 1977.
- Putnam, Hillary, en "Los Hombres detrás de las Ideas", Bryan Magee, FCE, México
- Brown , Spencer "The Laws of Forms", Alien and Unwin; 1969, London, Julián Press, N.York 1972:
- Linstone, Harold, "Multiple Perspective for Decisicion Making", Elsevier, North Holland, New York, 1984.
- Tversky, A., y Kahneman, D., "Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases", Science, vol. 185, 1974.

Sesión 8

Los nueve juegos del poder

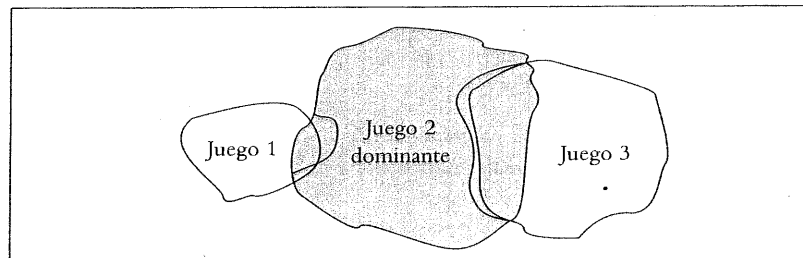
SÍNTESIS

1. El juego social
 - a) *Los juegos del poder*
 - b) *Características del juego social*
 - c) *Modos del juego social*
 - d) *Juegos formalizados y juegos libres*
 - e) *El juego formalizado rígido*
 - f) *El juego formalizado flexible*
 - g) *El juego libre*
2. Subjuegos del juego social
 - a) *Juegos terminales, intermedios y de capital*
 - b) *Tipos y lógica de los juegos*
 - c) *Tipos de juego y tipos de recursos*
 - d) *El juego social equitativo*
3. Problemas bien estructurados y cuasiestructurados
4. El intercambio de problemas
 - a) *El intercambio de problemas*
 - b) *El valor de la eficacia*

1. EL JUEGO SOCIAL

A. Los juegos del poder

El sistema social es un *gran juego*, complejo, nebuloso y de final abierto, compuesto de varios juegos indivisiblemente entrelazados. Son juegos simultáneos que coexisten en el mismo tiempo y el mismo espacio físico. Cada juego tiene una dinámica propia y particularidades especiales, pero reproduce en su interior todos los otros juegos de manera subordinada. El juego social no se divide en compartimentos excluyentes con fronteras temáticas, legales, organizativas o espaciales nítidas, sino en *lógicas de juego* superpuestas, con una intersección dominante.



Una *lógica de juego* precisa el *tipo de poder* que se disputa y las reglas para disputarlo, sean éstas formales o de hecho. El poder que se disputa en cada juego es incompleto y, por consiguiente, amenazado. Su solidez requiere de los componentes de poder de los otros juegos. De manera que el poder real reside en el dominio del *gran juego social*, y ese dominio reside en el control de la *lógica del juego de mayor peso*.

Las reglas que encierran la lógica de cada juego son su sello de diferenciación. Naturalmente, las diversas lógicas de juego exigen distintas *reglas de control* y diversas *capacidades acumuladas* de producción social. Cada juego tiene sus propias reglas y una función de producción de las jugadas permitidas que requiere capacidades de producción también particulares. La producción de valores no exige los mismos recursos que la producción de conocimientos, y esta última demanda recursos diferentes que la producción de bienes y servicios o la gestación de hechos políticos. Si este texto usa el concepto de *espacio de un*

juego, lo hace sólo en el sentido de los límites en que *domina una lógica de juego* y, consecuentemente, en la producción de sus jugadas operan ciertas reglas de control aplicables a su lógica.

El juego tiene futuro y tiene pasado. El presente es fugaz, aunque es el constructor de ambos. Ese pasado vive en nosotros como recuerdos que alimentan motivaciones, valores, sentimientos y tradiciones. El futuro es el motivo del juego, el eje de su dinámica. En ambos extremos reina la autocensura inconsciente. Hay un pasado que no queremos ser ni recordar. Hay un futuro que no podemos ni sabemos ver y explorar. Así es como el presente, en su fugaz duración, domina el juego social.

Los participantes del gran juego social desarrollan una lucha constante por el poder. El *poder* es *medio* y es *fin*, de manera que gratifica por *su posesión* y por *su uso*. Y, al menos, para algunos jugadores, el poder como medio gratifica más que el poder como fin. De esta manera, buena parte del juego social se basa en una competencia del poder, *ahora, por el poder mismo*.

Esta lucha por el poder se encauza por dos vías:

- la competencia por la supremacía de un juego sobre los otros.
- la competencia por el dominio en cada juego.

Naturalmente, el dominio reside en el control de la *reglas* y de los *valores*. Las reglas imponen la *lógica de juego*. Los valores imponen la *aceptabilidad de las reglas*.

Es un juego de *nueve poderes*, donde se disputa tanto la identidad del *gran juego dominante*, como los actores dominantes en cada juego. Es una competencia entre *nueve poderes* que presionan por su supremacía para imponer a los otros juegos su *lógica* de funcionamiento, la cual, a su vez, es lentamente cambiante con el desarrollo en tiempo histórico del juego social. El tema y la dinámica central del gran juego social es la *distribución del poder* en cada juego y entre los juegos. En última instancia, se trata de la competencia por el poder en el *gran juego* que coordinará la lógica de los ocho juegos subordinados. Los nueve juegos que propone reconocer esta teoría convergen en alguna forma de poder, o cada uno de ellos es un elemento en la conformación del *vector de poder* resultante de su desarrollo paralelo y entrelazado. Tal como lo postula la teoría PES, el *poder* reside en la desigualdad de las reglas del juego que otorga ventajas a unos y desventajas a otros. *La fuerza*, como acumulación, es el aprovechamiento de la potencialidad del poder a partir de la desigualdad de las reglas y de las desigualdades personales. En un plano ideal, la desigualdad de las reglas es evitable, pero las desigualdades personales son inevitables, y sólo pueden ser mitigadas. Como unas y otras están relacionadas, la desigualdad es la ley del desarrollo del juego social, y su dinámica está movida por el propósito de ganar o perder grados de igualdad. La abolición ideal de las desigualdades sería la abolición del poder.

De este modo el juego social encierra dos tipos de conflictos:

- a) la lucha por imponer el juego dominante.
- b) la lucha por el poder en cada juego.

Estos *nueve* juegos en los cuales los actores se disputan los *nueve* poderes son:

1. El juego político, en el cual se disputa y distribuye el *poder político, civil y militar*, cuya función es crear, concentrar y distribuir el poder social. El recurso crítico es el *vector de fuerza política*, el cual cambia, principalmente, por la vía de la producción de la *acción concertadora* y la *acción estratégica*, en combinación con *acciones instrumentales*. El juego político libera o somete al hombre por la vía de la *distribución del poder*. Es un juego entre actores en la disputa por el control de los diversos sistemas de gobierno vigentes en el juego social. Es un juego que combina la lucha por motivaciones personales con las motivaciones ideológicas, expresadas en proyectos sociales. Este juego produce, distribuye y concentra el poder político.

2. El juego económico, en el cual se disputa y distribuye el *poder económico*, cuya función es producir los bienes y servicios que la población demanda para satisfacer sus necesidades, distribuir el ingreso, distribuir la propiedad económica, mantener bajo regulación las principales variables macroeconómicas y establecer las relaciones de intercambio con el mundo exterior. El recurso escaso dominante se expresa en el *vector de recursos económicos*. El medio básico de acrecentamiento de los recursos económicos reside en la producción de bienes y servicios, combinando la acción instrumental con la acción social. El juego económico libera o somete al hombre por la vía de la *satisfacción de las necesidades económicas*. Es un juego entre empresarios y consumidores por el control de los recursos económicos y el dominio de los mercados. Se realiza sobre el terreno de los recursos de la naturaleza, con fuertes y contradictorios nexos con el juego ecológico. Es un juego determinante de la calidad material de vida de los jugadores.

3. El juego de la vida cotidiana, en el cual se disputa un espacio en los modos de vida del común de los ciudadanos y se distribuye la calidad de la vida y el *poder comunitario*. Es el juego del hombre en su lugar de morada en la lucha por resolver los problemas de la salud, la vivienda, la educación, la seguridad, la dotación urbana, los servicios básicos, etc. La *calidad de vida* es el criterio dominante para la evaluación de este juego.

El método PES propone planificar y evaluar los resultados de un gobierno de acuerdo al signo positivo o negativo del balance en cada uno de estos tres primeros juegos. Ese es el origen de la *teoría de los tres cinturones del gobierno*. El *balance o cinturón I* se refiere a la gestión política, es decir, a la evaluación de resultados en el juego 1. El *balance II* califica la gestión macroeconómica, según sean los resultados del juego 2. El *balance III* apunta a los resultados del

intercambio de problemas que afectan la vida cotidiana de los ciudadanos, es decir a los resultados del juego 3. El principio fundamental del PES consiste en enunciar que no se puede gobernar mostrando un signo negativo acumulado en estos tres *balances terminales*. Por el contrario, debe haber una administración compensatoria de los balances, para que los signos negativos en un balance sean corregidos por los signos positivos en los otros,

4. El juego personal, en el cual se disputa el liderazgo individual y se distribuyen las recompensas personales en el espacio de las satisfacciones del mundo interno del hombre y el *poder personal*. Expresa la lucha individual, tanto al nivel de personalidades como de ciudadanos anónimos por realizar sus aspiraciones; ese tipo de lucha personal estructura el *mundo interno* del hombre, le crea un perfil de personalidad, y provee de actores a todos los otros juegos. En este nivel hay un solo juego que interacciona con todos los otros juegos. En la competencia entre los individuos se produce el desarrollo de la persona mediante la Creación de su mundo interno, compuesto de conocimientos, valores, emociones y los rasgos de la personalidad. Aquí se decide el equilibrio de los objetivos personales con los sociales y la competencia por la selección de las cabezas de liderazgo en cualquiera de los juegos. El recurso escaso es el *vector de personalidad*. Este juego libera o somete al hombre por la vía del equilibrio o desequilibrio en su mundo interno. Es un juego entre individuos en la lucha por ocupar posiciones personales en el juego social. Es un juego que se debate entre el polo egocéntrico del beneficio personal y el polo exocéntrico del beneficio social. El juego produce a la persona y la persona produce el juego.

5. El juego comunicacional, en el cual se realiza el apoyo a todos los otros juegos en el plano del entendimiento y la comunicación entre los jugadores, y establece una disputa por la transparencia, opacidad y control de la interacción humana mediante el lenguaje como *poder comunicacional* generador de convicciones y motivaciones. Su función es producir la interacción comunicativa que es funcional para el juego de los actores dominantes. Ese criterio decide el grado de transparencia u opacidad de la comunicación posible entre los participantes de un mismo juego o entre los juegos paralelos. En general, el juego comunicacional opera con un grado significativo de fricción a causa de: a) las *barreras idiomáticas*, que concentran la circulación de la comunicación en determinados espacios geográficos e institucionales; b) las *barreras cognitivas*, que incomunican por la vía de las diferencias de vocabularios que alimentan la diversidad de lecturas de la realidad en un mismo espacio; c) las *barreras de interpretación*, que generan opacidad en la interacción de los actos de habla entre las personas; d) las barreras de *control comunicacional*, que limitan formalmente o de hecho el acceso a las conversaciones; y e) la barrera de *selección comunicacional* determinada por la inevitable desigualdad y estrechez del filtro de los medios de comunicación de

mayor potencia de propagación de las conversaciones e informaciones. El conjunto de estos factores genera desigualdad y fricción comunicativa. El recurso escaso crítico de este juego es el *vector de transparencia comunicacional*, valorizado o desvalorizado por las exigencias que imponen los recursos escasos dominantes del juego particular dentro del cual, o entre los cuales, se produce la interacción comunicativa. Es un juego de entendimiento entre el habla y la escucha, entre los individuos, nublado por la opacidad y ambigüedad de las conversaciones entre los hombres. Esa opacidad puede ser *intencional* y *natural*. La opacidad intencional es un recurso de los actores dominantes. La opacidad natural es una deficiencia comunicacional. En esa opacidad, el peso de las barreras mencionadas es muy variable. Se logra el máximo de transparencia en el juego comunicativo cuando: a) los códigos de entendimiento son reconocibles, permitiendo el sentido del habla y la escucha; b) el habla tiene el mismo significado que la escucha en las conversaciones; y c) todos los hechos significativos del juego son objeto de conversaciones abiertas; nada se oculta o se controla.

Los actores dominantes controlan las conversaciones dominantes, y determinan las zonas y peso de las conversaciones transparentes y las conversaciones opacas. El control del juego exige el control de las conversaciones. La libertad de conversaciones sólo es compatible con la democracia del juego social.

6. El juego macroorganizativo, en el cual se establece el apoyo a todos los otros juegos mediante la acción colectiva de las organizaciones y plantea una disputa por el *poder burocrático e institucional*. Su función es producir la acción organizativa, que es una acción humana colectiva capaz de materializar la producción institucional al servicio de cualquiera de los otros juegos. El recurso escaso dominante es el *vector de capacidad organizativa*. El juego macroorganizativo libera o somete al hombre por la vía de la fricción burocrática y del conflicto entre la acción individual y la acción organizativa en la satisfacción de las necesidades de los jugadores. Como la acción individual no puede satisfacer todas las necesidades de participación del individuo en los diversos juegos, se abre un espacio para el juego macroorganizativo con la acción organizativa. Es un juego de coordinación, competencia y cooperación institucional y, al mismo tiempo, de lucha por la distribución de la gobernabilidad y el poder organizativo. Este juego está limitado por la gobernabilidad y la fricción burocrática, que atrapa a los jugadores entre la impotencia de la acción individual, la concentración de la gobernabilidad macroorganizativa y la fricción burocrática de la acción organizativa centralizada.

7. El juego de los valores, que es la conciencia de todos los juegos. Constituye el capital ético, estético y emocional sobre el cual giran todos los otros juegos, y en el cual se enfrentan las *convicciones* que surgen de la reflexión ética y los afectos contra las *necesidades* que demandan la eficiencia y eficacia operacio-

nal de cada juego. Es un juego que opera en el mundo interno del hombre (la conciencia cerrada) y entre los hombres (la conciencia abierta). En este juego se genera y distribuye el *poder de las convicciones y las emociones*. Su función es crear, renovar o sostener los valores éticos, étnicos, estéticos, religiosos e ideológicos, y aplicarlos en el juicio humano de intercambio de problemas, a fin de proponer respuestas a la finalidad última del juego. El recurso escaso de este juego es el *vector de valores*, el cual se renueva o deteriora en el ámbito de su interrelación con los otros juegos. *El juego de valores* somete o libera al hombre por la vía de la correspondencia entre el patrón dominante del ser humano y sus *valores-norma* correspondientes, con los *valores-operacionales* de funcionamiento de los otros juegos simultáneos que estructuran el juego social. Los *valores norma* son el producto de la razón humana y surgen de una reflexión autocrítica sobre los resultados del gran juego social. Los *valores operacionales*, en cambio, son el producto de la práctica de los juegos, según sean los criterios de eficiencia y eficacia que ellos exigen en su propia lógica. Esa correspondencia o desajuste produce la satisfacción o insatisfacción de las necesidades morales y estéticas. Es un juego en que, por un lado, están los ideólogos productores de *valores-norma* en el juego 7, y, por el otro, están los productores y usuarios de los *valores-operacionales* en los juegos 1, 2, 3 y 4 que genera la práctica de producción social. Es también un juego que opera en cada conciencia individual.

8. El juego de las ciencias, que constituye el capital cognitivo sobre el cual giran los diversos juegos, y en el cual se disputan espacio el conocimiento científico frente a las ideologías, los preconceptos, los prejuicios y las creencias metafísicas; es también una competencia entre el juicio intuitivo y el juicio analítico como fundamento de las jugadas en los diversos juegos; este juego genera y distribuye el *poder cognitivo*. Su función es crear, acumular, retener y distribuir conocimientos: el recurso escaso crítico en este juego es el *vector patrimonio de conocimientos acumulados*, el cual cambia principalmente por la vía de la reflexión teórica de base, la investigación científica, la acción instrumental experimental y la acción social experimental. Es el juego que libera o somete al hombre por la vía de la conquista y distribución del conocimiento científico sobre los diversos mundos de su realidad. Es un juego del hombre contra la ignorancia sobre la naturaleza y sobre la sociedad que él mismo crea. Por un lado está el pionero y el innovador. Por el otro, está la realidad con sus incógnitas y las estructuras sociales con su inercia y rechazo a lo nuevo. Este juego produce paradigmas científicos y tecnologías, y concentra el control sobre su distribución. En este juego hay una lucha constante entre pioneros y colonos, es decir, entre innovadores y seguidores. Los pioneros abren caminos inéditos. Los colonos, en reacción tardía, transitan por esos caminos cuando ya están trillados y, con su mentalidad de seguidores tardíos, leales a lo que aprenden, obstaculizan el

avance de las ciencias. El pionero es un hombre libre, leal con la búsqueda de la verdad. El colono es un hombre sometido, leal con lo que aprende.

9. El juego de la naturaleza, que constituye el capital fijo que proporcionan los ecosistemas para el desarrollo del juego social, y en el cual se disputa el control de los recursos escasos de la naturaleza y su uso de acuerdo a los criterios de su preservación o su explotación en relación con la eficiencia y eficacia operacional de los juegos demandantes; en este juego opera el *poder de la naturaleza, como poder ciego y preprogramado* que provee el capital ecológico a todos los otros juegos que compiten por esa oferta limitada. El terreno del juego es la variable crítica. El hombre altera la naturaleza, ya sea por sus modos de vida como por sus modos de producción. El recurso escaso relevante es el *vector de recursos naturales*. Este juego produce el cambio de la naturaleza y su biodiversidad, al mismo tiempo que afecta el equilibrio ecológico. Una masa fija de recursos naturales renovables y no renovables está sometida a la presión creciente del aumento de la población y de la producción. La primera crea necesidades en constante aumento. La segunda, compite por el espacio y los recursos de la naturaleza.

En un juego específico participan actores específicos. En el juego político los actores son partidos políticos, grupos de presión, movimientos y organizaciones. En el juego económico los actores son grupos económicos, empresas, sindicatos y consumidores. En el juego de la vida cotidiana el actor central es la familia en su lugar de residencia. En el juego personal el actor es cada individuo, como unidad básica de todos los juegos. En el juego comunicacional los actores son todos los anteriores, al igual que en el juego macroorganizativo, ya que se trata de juegos intermediarios o de servicio. En el juego de los valores los actores son la élite crítica pensante del juego y las comunidades de reflexión ética, estética y emocional. En el juego de las ciencias los actores son los científicos y las comunidades científicas. Y en el juego de la naturaleza, como juego sin conexiones interactivas de sentido, ciego y preprogramado, el actor anónimo es la naturaleza misma, acompañada en sus reclamos por grupos ecologistas que asumen su defensa hablada, frente a todos los actores del gran juego social.

Un juego en particular tiene como contexto activo a los otros ocho juegos y, por consiguiente, el *resultado* o *marcador* en ese juego está condicionado por la dinámica de todos los juegos, especialmente del *juego dominante*. Cada juego distribuye el poder de modo desigual, porque sólo desigualmente puede satisfacer las carencias y problemas que motivan a los jugadores en su espacio de funcionamiento y control. Así, distribuye satisfacciones para pocos y necesidades insatisfechas para muchos. La desigualdad del poder en un juego sólo es coherente con la desigualdad correspondiente en todos los otros juegos. En esa

desigualdad radica la dinámica del juego y la lucha por el progreso social. Esta desigualdad del reparto tiene fundamento en varias razones:

a) Algunos recursos son *limitados en términos absolutos*, como es el caso de los recursos económicos y los recursos de la naturaleza, y es desigual la capacidad de apropiación sobre esos productos y recursos.

b) Otros recursos son *limitados en términos relativos*, como es el caso del poder político, que puede ser distribuido compensatoriamente, pero siempre de modo desigual, para resolver los problemas de representación, delegación, coordinación y conducción coherente del juego.

c) Ciertos recursos *se crean*, no se disputan, pero ello exige un capital cognitivo inicial que se concentra en pocas manos; la creatividad y los conocimientos son recursos desigualmente distribuidos en el juego, así como las posiciones de acceso al conocimiento creado y disponible.

d) El tiempo es un recurso continuo e irreversible que se comparte de modo desigual entre los jugadores, pues permite que las ganancias de unos y las pérdidas de otros se acumulen generacionalmente, creando para los jugadores desigualdades iniciales sobre las cuales no tienen responsabilidades originadas en su desempeño.

e) La dinámica del juego es de perder o ganar con cada apuesta, de manera que los resultados de las apuestas generan desigualdades.

f) Por último, la naturaleza tiene su propio *juego ciego y preprogramado*, cuyos efectos impactan de acuerdo a las leyes del azar de modo desigual sobre los jugadores y los juegos.

Las reglas del juego se encargan de distribuir las desigualdades y de hacer que ellas parezcan naturales, especialmente por medio de los valores de la conformidad y de las ilusiones cognitivas.

Estos juegos operan con diversas *lógicas*, entre las cuales destacan:

1. La lógica de la fuerza y los intereses, que opera en el juego político.
2. La lógica de las necesidades y el mercado, que opera en el juego económico.
3. La lógica de la vida cotidiana, que opera en el juego de la vida cotidiana.
4. La lógica de las ambiciones, emociones y los afectos, que opera en el juego personal.
5. La lógica del lenguaje y la comunicación, que opera en el juego comunicacional.
6. La lógica de la burocracia y las organizaciones, que opera en el juego macroorganizativo.
7. La lógica de las convicciones y los valores, que opera en el juego de los valores.
8. La lógica de las ciencias, que opera en el juego de las ciencias.
9. La lógica de las leyes de la naturaleza y el azar, que opera en el juego de la naturaleza.

Se trata de *lógicas impuras* dominantes en cada juego, pero siempre coexistentes de modo subordinado o subordinante con todas las otras lógicas.

Llamaremos *lógica de un juego* al conjunto de fuerzas y criterios que determinan su funcionamiento de acuerdo a sus reglas específicas. Cada lógica pura, además del sello de sus reglas, tiene una estructura que se caracteriza por: a) la fuerza dominante; b) el modo de explicación; c) el criterio de validación de la explicación; d) el problema dominante y e) el criterio de éxito.

| | <i>Fuerza dominante</i> | <i>Modo de explicación</i> | <i>Criterio de validación de la explicación</i> | <i>Problema dominante</i> | <i>Criterio de éxito</i> |
|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---|---------------------------|--|
| 1. Juego político | Poder político | Apreciación situacional | Aceptabilidad de las propuestas | Necesidades políticas | Acumulación de poder |
| 2. Juego económico | Poder económico en el mercado | Apreciación situacional | Acierto en las previsiones | Necesidades económicas | Rentabilidad y peso en el mercado |
| 3. Juego de la vida cotidiana | Poder comunitario | Apreciación situacional | Aceptabilidad de las propuestas | Necesidades comunitarias | Calidad de la vida |
| 4. Juego personal | Poder personal | Apreciación situacional | Cumplimiento de las expectativas | Ambiciones insatisfechas | Posición personal |
| 5. Juego comunicacional | Poder comunicacional | Apreciación situacional | Validación de los actos de habla | Incomunicación | Efectividad de la comunicación |
| 6. Juego macro-organizativo | Poder burocrático institucional | Apreciación situacional | Acierto en las previsiones | Inefectividad | Eficiencia y eficacia organizativa |
| 7. Juego de los valores | Poder de las convicciones y emociones | Examen de las convicciones | Juicio de auto-evaluación | Contradicción de valores | Satisfacción ética, estética y emocional |
| 8. Juego de las ciencias | Poder cognitivo | Diagnóstico científico | Verificación científica | Desafíos cognitivos | Acumulación cognitiva |
| 9. Juego de la naturaleza | Poder de la naturaleza | Diagnóstico científico | Verificación de las leyes de la naturaleza | Desequilibrio ecológico | Armonía sociedad-naturaleza |

Cada juego tiene *jugadores especializados* y un *espacio de juego difuso* donde domina su lógica particular, pero ese espacio está en constante amenaza de invasión por la lógica de los otros juegos y de los otros jugadores, según sean sus necesidades en el gran juego social. Así, la lógica económica puede invadir el espacio del juego político, del juego macroorganizativo y del juego de las ciencias, para lo cual necesita invadir el espacio del juego de los valores. El dominio en el juego de los valores y en el juego comunicacional es el amortiguador o lubricante de los conflictos y contradicciones, y constituye el complemento necesario del poder político y el poder económico. El poder sólo es *poder dominante* con el auxilio de la cuota crítica de poder en los nueve juegos del gran

juego social. Por consiguiente, la dinámica del gran juego contiene la necesidad de la invasión de la lógica del juego dominante sobre los otros juegos.

Mientras más efectiva es la dinámica y lógica de un juego, mayor es su amenaza de invasión hacia los otros juegos y más fuerte y visible es el *intercambio de problemas* que genera. Un juego de dinámica mediocre disimula y atenúa los intercambios de problemas. Por ejemplo, la dinámica del modelo económico neoliberal es muy fuerte en el juego económico y necesariamente amenaza la lógica de los otros ocho juegos, generando un fuerte intercambio de problemas que al final se traduce en un choque entre el juego político, el juego económico, el juego de los valores y el juego de la naturaleza. El éxito económico se paga con pérdidas en el juego de los valores, con desigualdad política y deterioro del sistema ecológico. A la inversa, en las sociedades religiosas, como la musulmana, el juego de los valores es muy fuerte e invade con su lógica el juego económico y el juego político. En última instancia, en ese caso se produce un intercambio de problemas caracterizado por el dominio de los valores religiosos y la pérdida de posibilidades en el juego económico.

El marxismo de los marxistas religiosos, no el aporte científico y válido de Marx, merece una discusión especial, pero, aun a riesgo de simplificaciones extremas, puede decirse que implica una invasión del juego de la política y del juego de los valores en el juego económico, con el consiguiente intercambio de problemas en desmedro del juego económico.

La discusión anterior deja pendiente el análisis del equilibrio en el dominio de los juegos sobre el gran juego social y del dominio en cada juego. Las teorías sociales y las ideologías no son otra cosa que una elaboración para fundamentar un tipo de dominio en un juego y en el gran juego social. Pero, justamente esto no hace irrelevante a las ideologías. Todo lo contrario, la razón humana, como razón tecnopolítica, sólo es defendible en el plano de las ideologías y del equilibrio entre los nueve poderes, con plena conciencia del intercambio de problemas que genera cada sistema social que el hombre concibe y practica. La teoría del gobierno en el juego social trata justamente del proceso de intercambio de problemas que generan los proyectos de los jugadores al promover el dominio de una lógica de juego.

B. Características del juego social

El juego social cumple todos los requisitos de un juego. Hay competencia, cooperación y conflicto entre los jugadores. Pero, es un juego muy especial. Tiene algunas similitudes con los juegos deportivos y muy pocas de las características del juego matemático, en la versión de la Teoría de Juegos (Theory of Games) de von Neumann y Morgenstern. En realidad, la teoría matemática de juegos trata la interacción humana como si fuera un *problema bien estructurado*,

donde las posibilidades y probabilidades son conocidas o conocibles. Las diferencias con ambos tipos de juegos son enormes.

El gran juego social es un sistema de *apuestas* y *apostadores* diferente de cualquier otro juego. Se compone de varios juegos parciales interconectados y entrelazados guiados por distintos criterios de éxito. Cada uno de esos juegos parciales genera *problemas cuasiestructurados* de distinta naturaleza para los jugadores, porque en cada juego el poder tiene un significado distinto. En el juego social las *regulaciones* sólo son parciales. Las *apuestas* son hechas en función de *beneficios futuros dudosos o difusos*, no sólo a causa de la incerteza que caracteriza cada juego, sino además por la influencia fuerte e incierta que se produce entre los *juegos* que coexisten en el tiempo y en espacio. El juego es nebuloso, con regulaciones laxas y desiguales, y fuertemente influido por el azar.

Características:

Primera. Es un *gran juego* integrado por *nueve juegos* que se desarrollan en planos *paralelos* intersectados. El juego no tiene comienzo ni término bien definido. Es acumulativo, continuo y tiene historia. Los resultados de hoy y la historia de ayer son el prólogo del juego de mañana. La realidad acumula cambios y los jugadores acumulan poder, experiencias, valores, recursos económicos, etc., de manera desigual. Los jugadores tienen *memoria* sobre el juego y parten de situaciones desiguales y oportunidades diferentes. La realidad es distinta para cada jugador y cada uno de ellos la explica *situacionalmente* según sus intereses, valores e ideologías. El origen de las desigualdades proviene en gran parte del arrastre histórico del juego. Es un *juego entre desiguales*. Las reglas del juego defienden y consagran las desigualdades acumuladas. Los criterios de éxito o fracaso en el juego son variados, complejos, situacionales y cambiantes. Las reglas las hacen los jugadores y ellos pueden cambiarlas.

Segunda. La historia del juego hace *actores* a algunos jugadores y *seguidores* a otros, y los reparte entre los distintos juegos. Los actores deben renovar constantemente su liderazgo de representación. Hay una dinámica de entrada y salida en cada juego parcial. Cada jugada es una *apuesta*. Entrar en un juego exige ganar con una apuesta. Salir, implica perder una apuesta. Los juegos están abiertos a los vencedores, pero vencer implica sortear obstáculos desiguales. El impacto o efecto de las jugadas se distribuye en un tiempo impreciso, impredecible. No es fácil anticipar el resultado de una jugada. Una jugada de ayer, aparentemente sin efecto, puede ser decisiva mañana. La intensidad y calidad de los efectos de las jugadas no siguen una ley a través del tiempo, porque sus efectos permanecen latentes y pueden ser activados, acelerados y/o aminorados por la aparición de nuevas jugadas y variables sin aparente relación con ellas.

Las variables del juego son innumerables, porque surgen de la misma realidad social creativa. En cada juego concreto, en una *situación concreta*, cada jugada exige la aplicación de un conjunto de recursos particulares para su producción. Esos recursos requeridos son escasos, múltiples y heterogéneos. Se trata principalmente de cuatro recursos escasos:

- a) Poder político.
- c) Recursos económicos.
- d) Recursos cognitivos.
- e) Recursos organizativos.

Cada actor juega con un *vector de recursos*, V_a , que posee y ha logrado acumular en el juego. Ese vector tiene la estructura propia de la historia de acumulaciones de cada jugador. Expresa sus capacidades acumuladas de producción de jugadas.

El desarrollo del juego, con sus aciertos para algunos y desaciertos para otros, redistribuye los recursos necesarios para jugar entre los jugadores. Unos ganan y otros pierden capacidades de juego. Pero, no todo es redistribución de una dotación fija de recursos. Además, los actores del juego pueden *crear recursos* en el mismo juego en que participan o aprovechar los recursos creados en un juego paralelo.

A su vez, cada jugada realizable exige un *vector de recursos*, V_j , que es particular a la naturaleza y *función de producción* de cada jugada. Es un vector cuya estructura difiere del vector V_a , y depende de la naturaleza del juego y del diseño de cada jugada. Por ejemplo, la jugada "*reforma de la Constitución*" es muy exigente en poder político y poco exigente en recursos económicos. La jugada "*construcción de cien mil viviendas populares*" es muy exigente en recursos económicos, mientras que la jugada "*combate al cáncer*" requiere muchos recursos cognitivos.

Sin recursos no se puede jugar. Sólo se puede observar el juego y sufrir o beneficiarse de los resultados que los jugadores producen. Estos recursos que poseen los actores del juego y componen el vector V_a , son *capacidades para jugar*, o *capacidades de producción*, que se ganan y pierden en el juego por la acción de jugar o abstenerse de jugar. De manera que la dinámica del juego social se gesta por las jugadas, las cuales, a su vez, exigen un equilibrio entre los recursos que poseen los jugadores (V_a) y los recursos que exigen las jugadas (V_j) que intentan realizar. En el momento de cada jugada, un actor debe cumplir con la condición de que cada componente de su vector V_a debe ser igual o mayor que cada componente del vector V_j , propio de la jugada que intenta. Por consiguiente, un jugador seleccionará aquellas *jugadas viables* que exigen un vector V_j coherente con la estructura de su vector V_a . Es decir, si el jugador tiene poco poder político y muchos recursos económicos no escogerá jugadas muy exigentes en poder político y poco exigentes en recursos económicos.

Tercera. Cada momento del juego es una *situación*. Esa situación es distinta para los diversos jugadores. Encierra distintos problemas, oportunidades y

amenazas. Como se trata de un juego incierto y nebuloso, los problemas que genera para los jugadores son *problemas cuasiestructurados*. Así, cada jugador tiene visiones muy distintas sobre la evolución del juego y los problemas que presenta. Dada la interacción entre los diversos juegos, entre los diversos jugadores, y entre los jugadores y los seguidores, un beneficio o pérdida de un jugador puede afectar muchos juegos, a varios jugadores y a la masa de seguidores de los jugadores. Los jugadores representan a organizaciones y a masas de seguidores que participan indirectamente en el juego. Los jugadores-actores establecen *bareras* en contra de la entrada de otros al juego. En este juego, las jugadas pueden ser repetitivas, simultáneas, en cualquier secuencia y en cualquier momento, siempre que el vector de peso del jugador y las reglas del juego lo permitan. El *derecho a jugar se basa en la capacidad de jugar*.

Es un juego donde los objetivos surgen de los problemas del juego, *no son previos* a las reglas y son particulares a cada uno de los diversos juegos. A la inversa, las reglas del juego se acomodan a los objetivos momentáneos del juego que asumen los jugadores de mayor peso. Estos objetivos pueden ser cooperativos, conflictivos e indiferentes para los distintos jugadores, pero no son simples ni dados. Los jugadores cambian los objetivos según sea la evolución del juego.

Cuarta. Es un gran juego *recursivo* y *multidimensional*. Es *recursivo*, porque cada juego contiene en su espacio a todos los otros juegos, se desgrana en muchos juegos menores, y coexiste, en el plano internacional, con otros juegos. Es *multidimensional* porque el *gran juego* opera en distintos planos, con distintos actores, con distintos recursos escasos, y en cada uno de los diversos planos se desarrolla un juego diferente. Es un sistema de *juegos paralelos*. El juego político coexiste con el juego económico, religioso, científico, organizativo, delictivo, etc. A su vez, cada uno de estos tipos de juegos se descompone en cientos o miles de otros microjuegos.

Quinta. Es un *juego difuso*, porque no es posible calcular riesgos, salvo en casos muy parciales de *aspectos* bien estructurados de problemas cuasiestructurados. Es inevitable lidiar con la *incertidumbre dura*, que sólo permite apreciar parcialmente posibilidades y fundamentar *apuestas difusas*. El cálculo de cada jugada o apuesta es un *cálculo situacional*, donde intervienen múltiples criterios de eficiencia, eficacia, viabilidad y aceptabilidad, además de múltiples perspectivas de análisis.

Sexta. Entre los diversos juegos del gran juego hay relaciones de intercambio que se refieren a: a) recursos, b) productos, c) resultados, d) problemas, y e) valores. Este intercambio opera por muy diversas vías:

i) *Acceso o conquista*, como ocurre por ejemplo cuando el poder político accede al poder económico del Estado (intercambio de recursos).

ii) *Trueque político*, cuando se negocia la cesión de poder político a cambio de poder económico.

iii) *Compra mercantil*, como es el caso de la compra de conocimientos con dinero.

iv) *Influencia*, tal como ocurre con el deterioro de la situación económica que afecta desfavorablemente la situación política (intercambio de resultados y problemas).

v) *Contradicción y conflicto*, como es el caso de la oposición entre diversos criterios de valor (el valor del éxito económico versus el valor de la igualdad social).

vi) *Oferta y demanda*, como en el caso de la oferta de recursos naturales para el desarrollo de la economía.

Las jugadas de los actores se orientan por diversos propósitos. Pueden perseguir enfrentar un problema, acumular un recurso específico e intercambiar recursos para estructurar un vector de recursos V_a suficientemente diversificado, a fin de tener peso o capacidad de producción en el gran juego.

Ningún jugador puede alcanzar sus objetivos en el juego acumulando un solo tipo de recursos, aunque uno de ellos sea dominante en un juego concreto. La seguridad y fuerza de un jugador depende de la *estructura diversificada de campos de su vector V_a* y del grado de control que tiene sobre los recursos críticos del juego.

Séptima. Es un juego *difuso* y *nebuloso* que tiene los siguientes ingredientes de incertidumbre:

a) *Ignorancia* sobre el futuro de aquella parte del mundo que suponemos *sigue leyes* que aun no conocemos o las ciencias aun no han esclarecido. Es el aspecto de incerteza originado por nuestro desconocimiento de la naturaleza y de los procesos sociales. La investigación, el estudio, la acción experimental, la capacitación y el entrenamiento pueden reducir esta primera limitación. Por ejemplo, hoy no sabemos las leyes que sigue el desarrollo de la enfermedad que se conoce con el nombre de *Sida*, pero en el futuro, mediante investigación, es posible que descubramos esas leyes. Pero, también es posible que un actor monopolice ciertos conocimientos en desmedro de otros; así, la incertidumbre también tiene su origen en la desigual distribución de la ignorancia.

b) *Creatividad* de los jugadores, irreductible mediante información y conocimientos, porque estos recursos alimentan más rápidamente la misma creatividad que la capacidad humana de predecirla. Es el aspecto interactivo y más fascinante del juego. La creatividad es una característica de la *interacción humana entre pocos*. Yo juego "x", ¿cuál será la siguiente jugada de mi oponente? ¿Cuál será mi respuesta a esa hipotética jugada? Esta es la esencia de la *interacción creativa*, donde cada jugador es un buen o mal estratega. Por definición, *ese cálculo no sigue leyes* y genera una incerteza dura que no se reduce en forma significativa con más conocimientos. Lo sorpresivo e inimaginable descontrola los planes de los jugadores. Pero también dificulta el juego la *multiplicidad del futuro imaginable* frente a la necesidad de apostar a una variedad mucho más reducida de posibilidades. Si las posibilidades son

miles, ¿cómo apostar a las dos o tres más relevantes? Esta incerteza es inevitable. Un jugador puede estar mejor o peor preparado para *prever* y reaccionar ante esta nebulosidad del futuro, pero no puede evitarla en la vida práctica.

c) *Las reacciones humanas*, como un aspecto particular de la *interacción humana entre pocos*, son mucho menos predecibles que las reacciones físicas o químicas, lo cual hace que los efectos de las acciones políticas y económicas sean poco precisables tanto en sus posibilidades como en sus intensidades y frecuencias. Las reacciones humanas dependen de estímulos y motivaciones cambiantes. Es lo que Weber llamó *conexiones de sentido*, para distinguirlas de las conexiones causales.

d) *Opacidad del lenguaje* que hace muchas veces ambiguo el intercambio de significados que se produce en las conversaciones entre los jugadores. El jugador 1 puede "*hablar a*" y el jugador 2 "*escuchar b*". En el juego del bridge son muy comunes estos errores de conversación, porque se habla principalmente con las jugadas mismas, y ellas admiten más de una interpretación. En el juego social ocurre algo parecido. ¿Cómo puedo saber si la amenaza de una huelga, una renuncia o una guerra es real o una fanfarronada? Por ello hay una *dimensión lingüística* en la nebulosidad del juego social. Es conocido el caso de un conductor que se aproxima a una curva de la carretera y ve en sentido contrario que se aproxima otro vehículo, casi fuera de control, que sale de la curva con un zigzag que invade su pista. Está guiado por una dama que le hace una seña con la mano. Casi chocan y al pasar frente a su lado, la conductora le grita "puerco". Irritado, e injustamente agredido el conductor le responde "vaca". Y, cuando llega a la curva choca con un puerco. Un aviso de advertencia es interpretado como un insulto.

e) El *juego mayor o contexto* donde se sitúa nuestro juego particular, sobre el cual no sólo *no tenemos control*, sino tampoco *capacidad de predicción*. Cuando más disponemos de una *limitada capacidad de previsión* sobre el contexto o las circunstancias que rodean y condicionan nuestro juego. Aquí, *previsión* es una predicción condicionada que comienza con la preposición "si...", en precedencia de las circunstancias en que el plan o el cálculo se sitúan. Los jugadores *eligen su plan de juego, pero no pueden elegir las circunstancias* en que deben realizarlo.

En este nicho de incerteza los jugadores entran en cooperación y en conflicto, y así surgen problemas de relaciones al *interior* del plan de un actor y de relaciones *externas* entre los planes de los distintos jugadores.

Por ejemplo, un actor puede perseguir dos objetivos contradictorios, de manera que si tiene éxito en uno, pierde sobre el otro. En cambio, si esos objetivos son complementarios, el logro de uno coopera en el éxito sobre el otro. En una competencia entre dos jugadores ocurre algo similar. Mis objetivos pueden ser contradictorios con los de mis oponentes y, en ese caso, si yo gano, el otro pierde, o, por el contrario, pueden ser compartidos, de manera que si yo logro el resultado que persigo, el otro es ayudado por mi éxito para alcanzar el suyo.

| <i>Tipo de relación</i> | <i>Interacción negativa</i> | <i>Interacción positiva</i> |
|--|--|--|
| Relación interna entre los objetivos de un mismo actor | Objetivos contradictorios (el objetivo A es inconsistente con el objetivo B); se produce un intercambio de problemas | Objetivos concurrentes (los objetivos A y B se logran más fácilmente en conjunto que separados) |
| Relación externa entre los objetivos de dos o más actores | Objetivos conflictivos (si el actor 1 logra el objetivo A, el actor 2 no puede lograr el objetivo B); se produce una redistribución de ganancias | Objetivos compartidos (si el actor 1 logra el objetivo A, el actor 2 logra más fácilmente el objetivo B) |

El conflicto de planes y objetivos es una fuente de incertezas, pues la eficacia de la jugada del jugador 1 depende de lo que antes haya jugado el jugador 2 y de lo que juegue después. Pero, aun en la cooperación entre jugadores hay incerteza, pues no siempre es fácil decidir la jugada que es de mutua conveniencia.

En este juego, en cada momento de su desarrollo, los jugadores pueden comparar los objetivos que se han propuesto con los resultados del juego, es decir con los objetivos alcanzados. Al evaluar los resultados del juego, cada uno de los jugadores identifica *problemas*. Así, un problema *para un jugador es el resultado insatisfactorio* que, en una determinada fecha, el juego ofrece para él. Por consiguiente, es natural que el problema del jugador 1 sea muchas veces, justamente, un buen resultado para el jugador 2. El problema es *siempre relativo a un jugador*. Sin embargo, hay una excepción: los problemas que provienen de beneficiarios del juego Y que afecta negativamente nuestro juego X. En ese caso, surgen problemas comunes a todos los jugadores que participan en el juego X. Algunos problemas latinoamericanos, como la deuda externa, los precios de las materias primas y el bajo peso político internacional tienen esta característica.

En este juego de cooperación y conflicto pueden surgir tres tipos de retos:

- Peligro de perder ventajas o conquistas ya acumuladas, que llamamos *amenazas*.
- Posibilidades que abre el juego o su contexto, que podemos aprovechar o desperdiciar, que llamamos *oportunidades*.
- Deficiencias ya producidas que se manifiestan en el resultado presente del juego, que llamamos *problemas*, en el sentido más restringido de la palabra.

En el juego, los actores lidian con amenazas, oportunidades y problemas, pero podemos usar la palabra *problema* en un sentido amplio que abarca los tres componentes.

El mundo es complejo y es simple. Depende de la amplitud del foco de atención de nuestra mirada. Las situaciones que ofrece la realidad en que vivimos

son extraordinariamente complejas. Pero, en cada aspecto de la realidad pueden haber problemas simples y bien estructurados. Por ejemplo, en una discusión sobre opciones para estructurar la composición y nivel del presupuesto fiscal para el año siguiente, es necesario considerar una cantidad enorme de variables y de perspectivas de análisis. Algunas variables son precisas y las relaciones causales con que se influyen mutuamente son aproximadamente exactas. En cambio, la mayoría de las variables relevantes para tal discusión son difusas, difíciles de precisar y sujetas a apreciaciones ideológicas, mientras que sus relaciones son también nebulosas y abiertas a una gran variedad de posibilidades inciertas y, en su extremo, sometidas al impacto de eventos sorpresivos.

Por ejemplo, calcular el costo sobre el nivel de gastos presupuestarios de un reajuste en 20 % de los salarios de los funcionarios públicos es un problema simple y bien estructurado. Pero, si en la discusión surge el problema de la proporción del gasto fiscal que debe asignarse a enfrentar problemas sociales en relación a la proporción destinada al crecimiento económico, ese tema no tiene una solución única, objetiva, científica, precisa, cierta e independiente de circunstancias externas al control del actor que decide sobre el presupuesto y de los actores que se benefician o perjudican con él.

De manera, que el mundo es complejo e incierto, pero se compone en parte de aspectos o sistemas reales que son simples. Lo importante es comprender que el hombre intenta gobernar y planificar no sobre aspectos parciales simples, sino sobre la *unidad indivisible de sistemas complejos*.

C. Modos del juego social

En el juego social hay varios *juegos paralelos* simultáneos que coexisten en niveles o planos diferentes. Cada juego tiene su propia lógica de competencia, desarrollo y fijación de metas. Su tiempo de desarrollo también es distinto; unos juegos cambian con más velocidad que otros. Son juegos orientados hacia distintos objetivos y utilizan distintos tipos de recursos escasos. A veces se desarrollan ignorándose mutuamente. Otras veces se influyen de una manera decisiva, en cooperación o conflicto. Los actores de cada juego pueden ser distintos y con características, a veces opuestas, aunque no es extraño que un mismo grupo de actores participe en varios juegos paralelos o se realicen alianzas entre los actores de ellos. De este modo, existen conexiones variables en densidad, intensidad y calidad entre los juegos paralelos.

En estos juegos hay actores que lideran el juego y hay ciudadanos y organizaciones sociales representadas por esos actores. Los actores producen acciones equivalentes a las jugadas de un juego deportivo, aunque ellas están menos reguladas en su variedad, secuencia y posibilidades. El juego social es más libre y menos rígido. Es más creativo y complejo que cualquier juego conocido.

En el juego deportivo, las posibilidades de éxito están equitativamente distribuidas, y se trata de verificar quién es mejor en iguales condiciones de prueba. El juego deportivo mide el nivel de *una* destreza específica a partir de condiciones de igualdad. Las *reglas deportivas* buscan el desarrollo de un encuentro equitativo.

En el juego social, en cambio, las *reglas sociales* crean una desigual distribución de las posibilidades de éxito. No hay condiciones iniciales válidas para todos, ni estas son de igualdad. Es un *juego continuo*, además de desigual. No hay principio ni fin. Hay una historia que se acumula y permite a los jugadores entrar al juego en cualquier momento, asumiendo la herencia material y cultural de sus condiciones. ¿Qué mide entonces el éxito en el juego social? En el plano individual mide la capacidad de vencer o aprovechar las desigualdades. En el plano del colectivo social muestra la desigualdad que produce, los cambios en el proceso de producción social que generan los jugadores y el grado de aceptabilidad que alcanzan esos resultados entre los participantes. Todos los jugadores aspiran a realizar un *intercambio favorable de problemas*, pero sólo algunos logran ese objetivo y mejoran su posición y ventajas en el juego.

El juego sólo puede desarrollarse dentro del *espacio de variedad de lo posible* que permiten sus reglas. Todo el juego está sujeto a reglas, pero sólo algunas de las reglas son formales. Otras son de hecho, impuestas por la costumbre o la fuerza. Esas reglas pueden ser cambiadas por los jugadores y no regulan con igual rigidez todos los procesos. Más aún, siempre hay algunos procesos libres. Las reglas no prohíben el cambio de las reglas. Todo depende de la fuerza o capacidad de juego de los jugadores. El juego es acumulativo. Tiene historia. Por consiguiente, las desigualdades provenientes del éxito o el fracaso se transmiten a través del tiempo de unos jugadores a otros, como en una carrera de postas. Unos juegan con ventajas y otros con desventajas, de las cuales no son directamente responsables. Los jugadores exitosos ganan poder y ventajas en el juego para seguir siendo exitosos. Y, naturalmente, formalizan esas ventajas en las reglas del juego, principalmente en la *reglas de hecho*. Por consiguiente, las reglas del juego social son reglas de *desigualdad* muy difíciles de cambiar por los jugadores que están en desventaja. Cambiar las reglas del juego exige mucho poder político para vencer la resistencia de los jugadores que se benefician de las reglas de desigualdad.

A partir de las desigualdades en que se realiza el juego social, los jugadores pueden desarrollar su juego orientado hacia varias opciones:

Opción a: Adaptación, en la cual el jugador busca lograr el mejor resultado posible, sin intentar cambiar las capacidades de los jugadores ni las reglas del juego. En este caso el jugador asume como un dato inamovible las *genoestructuras* y las *fenoeestructuras* iniciales. Acepta las desigualdades como un bien o un mal inevitable. Es un juego de mantenimiento, dominio y sometimiento, que concentra el esfuerzo en las jugadas. Es un *juego de flujos*, donde *algunos* jugadores tienen muchas

facilidades y *otros* tienen grandes desventajas. Ambos se adaptan al juego como beneficiados y perjudicados. Los primeros, con grandes probabilidades de éxito. Los segundos con altas probabilidades de fracaso y estancamiento.

Opción b: Redistribución de las capacidades, en la cual el jugador trata de cambiar las relaciones de fuerza entre los jugadores y sacar mejor partido de las reglas vigentes. En este caso, un jugador busca la manera de acrecentar las acumulaciones propias y deteriorar las de los oponentes, a fin de ganar capacidades que desequilibren a su favor las jugadas siguientes. El jugador sólo asume constantes las genoestructuras. Es un *juego de acumulaciones variables*, en que se disputa el dominio de las capacidades para jugar.

Opción c: Redistribución de las ventajas, en la cual el jugador lucha por mudar las reglas del juego, sea para reformarlas o revolucionarlas, a fin de redistribuir las posibilidades de éxito. Se compite sólo inicialmente dentro de las reglas, pues los jugadores actúan motivados por el propósito de alterar a su favor las acumulaciones hasta el límite de hacer viable el cambio de las reglas del juego. En este caso tanto las genoestructuras como las fenoestructuras son variables, en una confrontación que respeta las reglas para mudar las reglas. La confrontación se limita a la medición de fuerzas. Es un *juego de reglas variables sometido a reglas*.

Opción d: Confrontación abierta, en la cual un jugador niega e ignora las reglas del juego; combate desde su inicio fuera de sus reglas. Usa todos los medios accesibles en la situación real para *revolucionar* las reglas del juego y *cambiar de juego*. En este caso el actor no participa en el juego y rechaza frontalmente las *genoestructuras*. Aquí, el juego puede ser de *desobediencia civil* o de *confrontación violenta* por la vía de las armas. Es un *juego político de desconocimiento de las reglas*.

En cualquier juego el cálculo dominante es el *cálculo interactivo*. Significa que siempre hay una relación entre yo y el *otro* que los hace mutuamente dependientes para lograr la eficacia de sus jugadas. La acción más eficaz del jugador A, no sólo depende de lo que él juega, sino de lo que jugó antes y jugará después el jugador B. A su vez, la jugada más eficaz de B depende de como jugó antes A y como jugará después. Este cálculo interactivo, generador de alta incertidumbre, es una propiedad de *todos* los juegos y da una base teórica inicial para comprender el juego social, a pesar de sus diferencias con los otros tipos de juegos.

D. Juegos formalizados y juegos libres

Para el propósito de esta propuesta teórica conviene distinguir entre *juego formalizado* y *juego libre*. A su vez, el *juego formalizado* puede ser *rígido* o *abierto*. Esta distinción apunta a la cobertura y a lo estricto de la regulación.

Cualquier juego regula de hecho o mediante reglas formales:

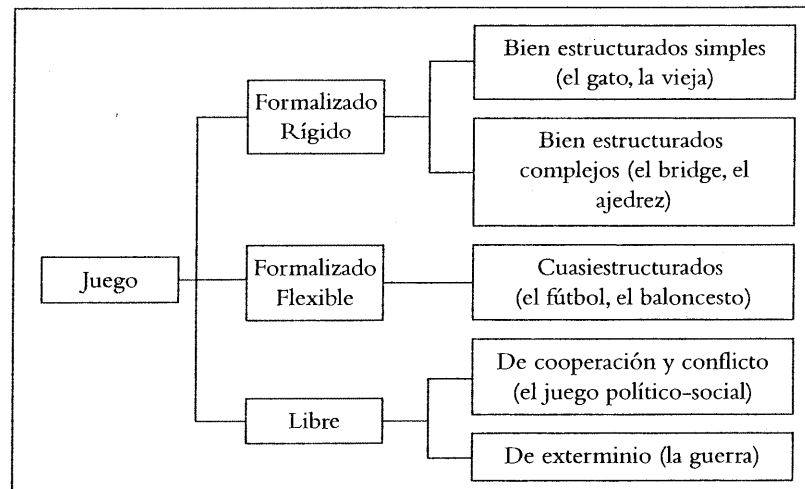
- a) Los movimientos o jugadas permitidas.
- b) El terreno, espacio o campo del juego.

- c) El derecho a jugar (secuencia, turnos, libre opción, etc.).
- d) La selección del oponente.
- e) La oportunidad del encuentro.
- f) El período y tiempo de juego.
- g) Los recursos permitidos para jugar.
- h) Las sanciones a las infracciones de las reglas.
- i) La mudanza de las reglas durante el juego.
- j) El criterio de éxito o ganancia.
- k) La relación con otros juegos.
- l) El contexto del juego.

El *juego libre* tiene un mínimo de regulaciones. El *juego formalizado* responde con precisión a todos los aspectos de regulación mencionados.

El *juego formalizado rígido* puede ser *bien estructurado simple* o *bien estructurado complejo*. La diferencia entre ambos radica en el número de variables y en la cantidad de relaciones entre ellas. Se trata de una *complejidad cuantitativa*. Así, el *juego del gato* es muy simple y bien estructurado. En cambio, el bridge y el ajedrez son bien estructurados y muy complejos.

El *juego formalizado abierto* deja un espacio de creatividad y libertad a los jugadores para la conformación de sus jugadas, como es el caso del fútbol y el baloncesto. Es un *juego cuasiestructurado*.



En el juego formalizado las reglas formales coinciden con las reglas de hecho.

El *juego libre* es un juego *complejo* donde los espacios de libertad tienen mayor peso que los espacios regulados. Es un juego esencialmente *creativo, nebuloso* e

incierto. Su complejidad es *cualitativa* y proviene de tres fuentes: a) de la creatividad de los jugadores que genera la nebulosidad propia de la alta incertidumbre sobre posibilidades, jugadas, recursos y resultados; b) del constante cambio de los jugadores, del terreno y el ambiente del juego; y c) de la multiplicidad de juegos en paralelo con fuertes interrelaciones entre ellos. Es el caso del juego social, y de los subjuegos componentes, como el juego político y el juego económico. En el juego libre, las reglas de hecho pueden ser contradictorias y de mayor peso que las reglas formales, lo cual abre la posibilidad de la contradicción entre ambas.

E. El juego formalizado rígido

En el juego formalizado rígido *todos los movimientos son regulados*. Todas sus posibilidades son conocidas, enumerables y reguladas. Responde a las características que precisa el cuadro adjunto.

Este es el patrón que siguen la mayoría de *los juegos de salón*, como el bridge y el ajedrez. Pero, también hay juegos *bien estructurados* muy simples, como *el gato*, *la vieja* o *tic tac toe*. Tanto en los juegos simples como en los más complejos, el terreno del juego está formalizado y la creatividad de sus posibilidades es *cuantitativa* y *limitada*. En el ajedrez, por ejemplo, la regulación del terreno es total y relacionada con el movimiento de las piezas. En cambio, es flexible en el fútbol. En estos casos la creatividad está restringida sólo a la manera de combinar los recursos dados del juego en el tiempo y secuencia de las jugadas.

| Tipo de regulación | Grado de regulación |
|--|--------------------------------|
| Movimientos o jugadas permitidas | Total en todos los movimientos |
| Terreno del juego | Estrictamente regulado |
| Secuencia o turnos del derecho a jugar | Secuencia alternativa obligada |
| Selección del oponente | Regulada |
| Oportunidad del encuentro | Regulado |
| Período y tiempo de juego | Fijo y regulado |
| Recursos permitidos para jugar | Precisos y regulados |
| Sanciones a las infracciones de las reglas | Sanciones formales |
| Mudanza de las reglas durante el juego | Prohibida |
| Criterio de éxito o ganancia | Único e igual para todos |
| Relación con otros juegos | Aislamiento de otros juegos |
| Contexto del juego | Neutralidad del contexto |

Si el juego tiene muchas posibilidades combinatorias, como el ajedrez y el bridge, hay un espacio amplio para la *creatividad limitada*. Pero, nadie puede *inventar jugadas*, porque su universo teórico de posibilidades está dado por las mismas reglas del juego. Sólo se pueden crear combinaciones o trayectorias de jugadas, pero aquí la palabra crear significa realizar *movimientos inusuales*, aunque previamente contabilizados dentro del universo teórico de posibilidades.

F. El juego formalizado flexible

Tiene como característica más destacada la posibilidad de los *movimientos libres*. Su modo de regulación es el siguiente:

Este es el caso de los *juegos de campo* más populares, como el fútbol, el baloncesto, el hockey y el rugby. Se trata de juegos *cuasiestructurados*, con más libertad de movimientos. Sus reglas no definen cada jugada posible, sino *espacios de las jugadas permitidas*. Por lo general, estos juegos no regulan la secuencia de las jugadas ni rigidizan el terreno de juego. Por el contrario, la iniciativa sobre las jugadas y su variedad es un componente esencial de la libertad de movimientos. Dentro del terreno de juego y dentro de las reglas, hay cierta libertad de juego. Pero, en todos los demás aspectos domina la regulación.

| Tipo de regulación | Grado de regulación |
|--|-----------------------------|
| Movimientos o jugadas permitidas | Hay movimientos libres |
| Terreno del juego | Regulado flexible |
| Secuencia o turnos del derecho a jugar | Jugadas simultáneas |
| Selección del oponente | Regulada |
| Oportunidad del encuentro | Regulada |
| Período y tiempo de juego | Regulado |
| Recursos permitidos para jugar | Precisos y regulados |
| Sanciones a las infracciones de las reglas | Sanciones formales |
| Mudanza de las reglas durante el juego | Prohibida |
| Criterio de éxito o ganancia | Único e igual para todos |
| Relación con otros juegos | Aislamiento de otros juegos |
| Contexto del juego | Neutralidad del contexto |

En todos los juegos formalizados los *diseñadores* de los juegos son sujetos distintos de los jugadores. Por consiguiente, son juegos que sólo pueden ser reformados y revolucionados *desde fuera* y *antes* de jugar; nunca durante el juego.

G. El juego libre

El juego social es *un juego libre*. Es esencialmente *creativo* y combina aspectos regulados con aspectos no regulados, pero con dominio de estos últimos.

| Tipo de regulación | Grado de regulación |
|--|----------------------------------|
| Movimientos o jugadas permitidas | Dominan los movimientos libres |
| Terreno del juego | No regulado (libre) |
| Secuencia o turnos del derecho a jugar | Jugadas libres |
| Selección del oponente | Condicionada por el juego |
| Oportunidad del encuentro | Condicionada por el juego |
| Período y tiempo de juego | Indefinido, continuo y libre |
| Recursos permitidos para jugar | Los jugadores crean los recursos |
| Sanciones a las infracciones de las reglas | Sanciones formales e informales |
| Mudanza de las reglas durante el juego | Permitida |
| Criterio de éxito o ganancia | Variado para cada jugador |
| Relación con otros juegos | Conexión entre juegos paralelos |
| Contexto del juego | Influencia del contexto |

La libertad de movimientos, la creación de recursos, la acumulación histórica de resultados, la indefinición del tiempo de juego, la libertad del terreno, el rediseño de las reglas durante el juego, la variedad de criterios de éxito, la contaminación con el contexto y la interacción de varios juegos simultáneos, son algunas de sus principales características.

La característica principal del juego libre es su capacidad de *autorreforma* y *autorrevolución* por los mismos jugadores participantes. Los jugadores son, al mismo tiempo, diseñadores del juego. Por consiguiente, se trata de juegos que sólo pueden rediseñarse *desde adentro* o por la influencia externa de la interacción entre juegos paralelos. Esto hace que el juego libre origine una cadena histórica continua de juegos diferenciados, con hitos de ruptura en los momentos de revolución de sus reglas. Cada juego nuevo surge a partir del anterior y conserva algo del anterior como herencia.

2. SUBJUEGOS DEL JUEGO SOCIAL

A. Juegos terminales, intermedios y de capital

Una de las complejidades más interesantes del juego social reside en su *multidimensionalidad* de niveles y planos en la cual coexisten varios tipos de juegos. Siempre, en un mismo espacio y tiempo del juego social, están en curso varios tipos de juegos simultáneos. El hombre de visión *unidimensional* sobre la realidad sólo capta el juego que domina su práctica cotidiana, y pierde tres cosas: a) la comprensión global de la realidad en todos sus niveles o planos de juego; b) las interrelaciones y contradicciones que existen entre esos diversos juegos que ocurren en planos paralelos, con sus correspondientes intercambios de problemas; y c) las condiciones y circunstancias en que dichas interrelaciones cambian de peso y liderazgo, se refuerzan o debilitan, y generan contradicción, cooperación o conflicto.

Cuando domina la visión unidimensional, también se imponen las decisiones y soluciones unidimensionales que ignoran los impactos entre los juegos paralelos. En algunos casos, esa visión unidimensional coincide con la *posición tecnocrática*, en otros, puede afirmar la visión ecologista, religiosa, política, científicista, etc.

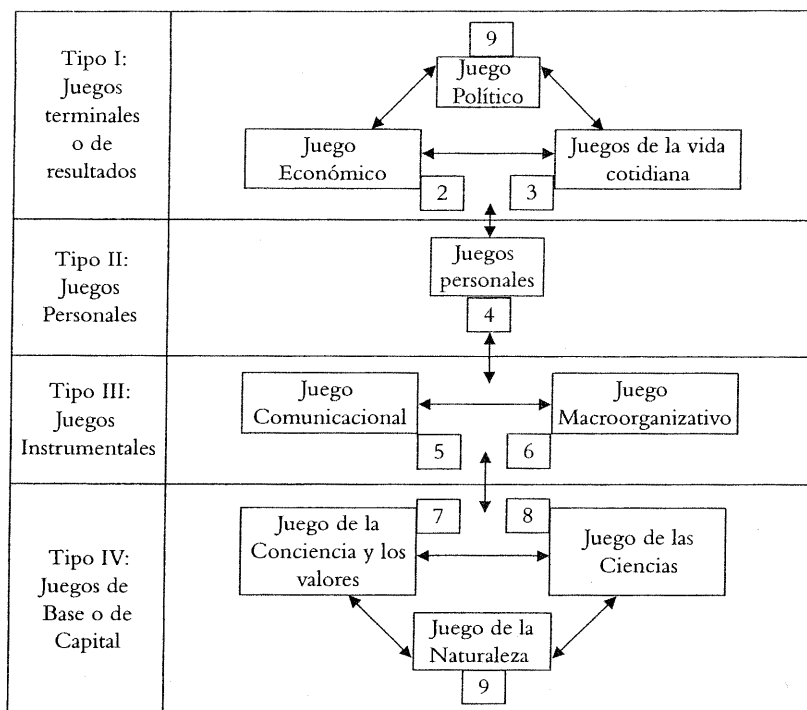
Esta propuesta teórica destaca los *nueve* juegos antes caracterizados que corresponden a nueve mundos reales en los cuales el hombre realiza sus actividades, agrupados en cuatro tipos de juegos:

Tipo I: Juegos terminales o de resultados, que expresan los resultados más inmediatos del proceso de producción social, y comprenden el juego político (1), el juego económico (2) y el juego de la vida cotidiana (3).

Tipo II: Juegos personales, que se sitúan en la unidad básica del juego social, que es el individuo y sus luchas personales; comprende un solo juego: el juego personal (4).

Tipo III: Juegos Intermediarios, donde se compite por el control de los medios y herramientas necesarias para el funcionamiento de todos los otros juegos. Comprende: el juego comunicacional (5) y el juego macroorganizativo (6).

Tipo IV: Juegos de capital o de base, cuya función es conservar y crear el acervo de *capital cognitivo*, de *valores* y de *recursos de la naturaleza* contra el cual giran recursos todos los juegos y filtran la aceptabilidad de sus resultados. Estos juegos proveen la base para la creación particular de recursos en cada juego, y constituyen la fuente para la adopción de los paradigmas de *eficiencia*, *eficacia* y *aceptabilidad* que, en cada instancia del juego, alimentan la razón humana, es decir, el mundo interno del hombre. Este nivel de juego puede generar distintos grados de contradicción con el nivel I, de los Juegos Terminales, y se integra por: el juego de los valores (7); el juego de las ciencias (8); y el juego de la naturaleza (9).



Estos nueve juegos no existen en estado puro. Están inevitablemente contaminados por una variedad de interrelaciones. Así, entre estos juegos se producen los siguientes tipos de interrelación:

a) Relaciones de servicio

a1) De *intercambio de productos* entre los juegos (bienes, servicios, valores, organizaciones, etc.). Por ejemplo, entrego bienes y servicios (juego económico) y asimilo o rechazo valores (juego de los valores); ofrezco estabilidad política a todos los otros juegos (juego político) y recibo el producto de los juegos beneficiados con la estabilidad. El juego social produce los actores (todos los juegos) y los actores producen el juego social.

a2) De *comunicación* entre los juegos (relaciones transparentes, opacas, oportunas, tardías, etc. (entre el juego 5 y todos los otros juegos).

a3) De *producción de los sujetos o actores* de los juegos (entre el juego 4 y todos los otros juegos).

b) Relaciones de dominio y control

b1) De *refuerzo o contradicción* entre los criterios de *eficiencia* y *eficacia* en *cada juego* (valores versus ganancias, individualismo versus solidaridad, criterio eco-

lógico versus criterio económico, etc.), lo cual obliga a un análisis del intercambio de problemas al interior de cada juego y entre los nueve juegos.

b2) De *regulación de los criterios de eficiencia y eficacia* en relación con el criterio de *aceptabilidad*, según sea el modo en que se resuelva el conflicto entre los valores norma y los valores operacionales.

| | Juegos terminales | Juego personal | Juegos instrumentales | Juegos de base o de capital |
|-----------------------------|----------------------------|---|---|--|
| Juegos terminales | • Intercambio de problemas | • Producción de actores • Intercambio de problemas | • Fricción comunicacional • Fricción burocrática • Intercambio de problemas | • Producción de conocimientos • Producción de valores • Oferta de recursos naturales • Intercambio de problemas |
| Juego personal | | • Intercambio de problemas | • Intercambio de problemas | • Producción de conocimientos y valores • Oferta de recursos naturales • Intercambio de problemas |
| Juegos instrumentales | | | • Intercambio de problemas | • Producción de conocimientos • Intercambio de problemas |
| Juegos de base o de capital | | | | • Producción de conocimientos y valores • Intercambio de problemas |

b3) De *dominio sobre el juego social* en circunstancias concretas, como ocurre con el dominio del juego político en un período revolucionario, dominio del juego económico en el modelo neoliberal, dominio del juego religioso en el mundo musulmán, etc. La disputa más frecuente es entre el juego político, económico y de los valores, especialmente los religiosos y étnicos.

b4) De *cooperación y conflicto* entre los actores de los diversos juegos (alianzas y luchas por objetivos comunes o conflictivos).

c) Intercambio de problemas

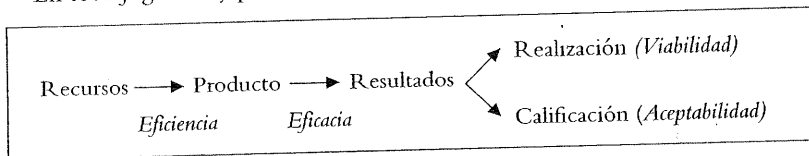
De *intercambio de problemas* entre los juegos los beneficios en un juego pueden ser costos en otros juegos, dada la contradicción entre los criterios de eficiencia, eficacia y aceptabilidad dominantes en cada juego.

El modo en que ocurren y se modifican estas interrelaciones en correspondencia al cambio situacional que muestra la dinámica de evolución del juego, marca el modo de *valorar el intercambio de problemas* entre los juegos. Qué vale más, la eficacia económica o la ética social? ¿La igualdad o la libertad? ¿La competitividad o el equilibrio en el mundo interno del hombre? ¿La acción colectiva o la respuesta individual? ¿El acuerdo social o el cálculo estratégico egocéntrico?

Las jugadas como operaciones

En este proceso, una *jugada* es un acto de producción que exige *recursos* con los cuales se logra un *producto*, el cual, a su vez, genera un *resultado* que persigue dos propósitos: ser *realizable* y ser bien recibido o *calificado* por la población.

En toda jugada hay pues una relación:



El concepto de *operación* del método PES se fundamenta en el concepto de jugada, y de aquí surgen:

- a) los conceptos de *eficiencia*, *eficacia*, *viabilidad* y *aceptabilidad*, como criterios relevantes para el diseño y evaluación de operaciones, y
- b) la amplitud del concepto de *operación* que permite, sin reduccionismo alguno, ser adecuado para planificar en cualquiera de los nueve juegos, pues implica un *vector de recursos* (poder político, recursos económicos, recursos cognitivos, capacidades organizativas) que genera un *vector de productos* (los pertinentes a cualquiera de los nueve juegos) y un *vector de resultados*, según sean los objetivos perseguidos en cada juego. Y, en cada juego, hay criterios particulares de viabilidad y aceptabilidad.

El siguiente ejemplo permite entender el significado de estos conceptos.

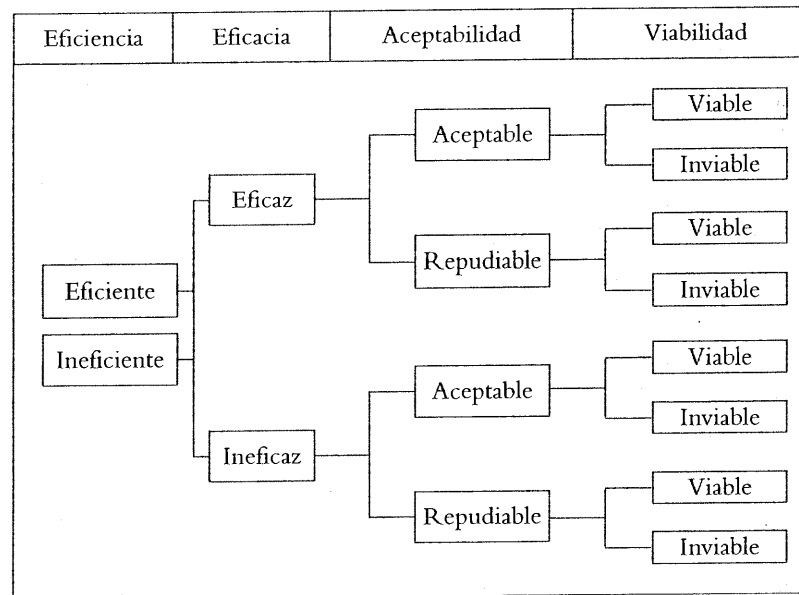
“El Presidente, con suficiente apoyo en el Congreso Nacional, aprueba una ley que libera el control de la regulación ambiental sobre los bosques naturales a fin de incentivar la exportación de madera en bruto. Espera un incremento anual de 20% en las exportaciones de madera para los próximos cinco años, pero esa nueva regulación, aunque aprobada por el Congreso Nacional, es rechazada por el 70% de la población, según muestran todas las encuestas, como un atentado contra la naturaleza”.

El cuadro adjunto muestra la correspondencia del texto del ejemplo con los conceptos enunciados.

| Concepto | Texto |
|--------------|--|
| Recursos | Apoyo en el Congreso Nacional. |
| Producto | Nueva regulación ambiental aprobada. |
| Resultados | 20% de aumento en las exportaciones de madera. |
| Realización | Viable: el Congreso Nacional aprueba la legislación y se aplica. |
| Calificación | Repudio: el 70% de la población rechaza la nueva regulación. |

La relación *recursos-producto* precisa la *eficiencia* de la jugada, pues relaciona la cantidad y calidad de recursos empleados para producir el producto.

La jugada será eficiente si el costo en recursos de poder político no es desproporcionado al valor del producto. En este caso, la calificación de la jugada por la población, repudio del 70%, anuncia un posible desgaste en el *vector de poder del Presidente*.



La relación *producto-resultados* precisa la *eficacia*, pues indica la capacidad del producto para alcanzar la meta perseguida. La jugada es eficaz para promover las exportaciones, pero no parece eficaz en el ámbito político. Cuando se trata de eficacia, siempre debe preguntarse *¿eficaz para qué?*, porque la eficacia no tiene valor por sí misma, sino en relación al *valor* de los objetivos en conflicto. El valor del objetivo puede referirse a su *importancia*, referida a los beneficios o pérdidas que le produce en el juego, o a un *juicio ético*, referido a los valores que acepta o no acepta su perfil de personalidad.

La relación *resultados-calificación* define la *aceptabilidad* de la jugada, pues indica el valor que el juicio humano le asigna al propósito, el cual en su extremo es de aceptación o repudio. El 70% de la población rechaza la jugada, lo cual es una señal de atención sobre la eficacia política.

La relación *resultados-realización* indica la *viabilidad* de la jugada, pues alude a la capacidad del actor productor de la jugada para vencer las resistencias de los

otros jugadores motivados a obstaculizarla. El costo inmediato de la viabilidad alcanzada en el caso del ejemplo es el 70% de rechazo. El costo futuro, puede ser mayor o menor, según sea la influencia de la *eficacia* que sólo se revela en el momento de maduración de la jugada para convertir el rechazo inicial en aceptación terminal. El *juicio de aceptabilidad*, basado en un pronóstico de beneficios y pérdidas, puede ser dominado por el *juicio de eficacia*, basado en la realización de tales pérdidas y beneficios. En cambio, el *juicio de aceptabilidad* basado en reglas de ética, difícilmente se altera por la eficacia. Lo cual indica que la eficacia sólo adquiere sentido en función de los valores, y que ciertos valores cambian con la apreciación de la eficacia.

| | <i>Eficiencia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Aceptabilidad</i> | <i>Viabilidad</i> |
|-------------------------------|------------------------|------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Juego político | Política | Política | Aceptación ideológica | Política |
| 2. Juego Económico | Económica | Económica | Paradigma dominante | Factibilidad económica |
| 3. Juego de la vida cotidiana | Familiar | Familiar | Calidad de vida | Movilidad social |
| 4. Juego personal | Personal | Personal | Ética individual | Proyecto personal |
| 5. Juego comunicacional | Redundancia mínima | Habla escucha | Validación del acto de habla | Interacción comunicativa |
| 6. Juego macro-organizativo | Organizativa | Organizativa | Paradigma organizativo | Organizativa |
| 7. Juego de los valores | Intercambio de valores | Ético-ideológica | Ético-ideológica | Funcionalidad de los valores-norma |
| 8. Juego de las ciencias | Cognitiva | Cognitiva | Paradigma científico | Verificación del paradigma científico |
| 9. Juego de la naturaleza | Ecológica | Ecológica | Paradigma dominante | Viabilidad ecológica |

La *eficiencia*, la *eficacia*, la *viabilidad* y la *aceptabilidad* son criterios importantes para evaluar la conveniencia de realizar una jugada. La *eficiencia* y la *eficacia* son criterios *técnicos*. La *aceptabilidad* y la *viabilidad* expresan la conveniencia ética y la posibilidad política.

La *viabilidad* es un juicio político de posibilidad. La *aceptabilidad* es un juicio humano de valor. Las combinaciones posibles entre estos criterios de evaluación de una jugada se muestran en el cuadro adjunto.

De aquí se deducen varias conclusiones importantes:

1) Que la *eficiencia* y la *eficacia* son criterios técnicos importantes, pero no definitivos, pues están sujetos al *juicio de aceptabilidad* y al *juicio político de viabilidad* (eficiente y eficaz ¿para qué?).

2) Que la eficiencia y la eficacia tienen *criterios particulares* en cada uno de los juegos.

3) Que en el juego de las *ciencias compartimentalizadas*, en cada departamento hay criterios teóricos de eficiencia y eficacia que pueden ser contradictorios entre sí.

4) Que por las razones anteriores se produce *en el juego de las ciencias un intercambio de problemas* a causa de los diversos criterios de eficiencia y eficacia propios de *cada departamento*.

5) Que también se produce *en la práctica un intercambio de problemas* entre los nueve juegos que componen el juego social, de tal modo que el progreso relativo de los juegos es desigual y contradictorio.

6) Que los problemas de la práctica social son horizontales en un doble sentido: a) atraviesan *en la teoría* los diversos compartimentos de las ciencias, b) atraviesan *en la práctica* los diversos juegos componentes del juego social.

B. Tipos y lógica de los juegos

En el juego social conviene diferenciar tres tipos diferentes de relaciones:

a) Del hombre con la naturaleza, en una relación sujeto-objeto, como es el caso del juego de las ciencias naturales; estas relaciones originan la *acción instrumental*.

b) Del hombre con otros hombres, en el proceso de producción social, en una relación *entre sujetos*, como es el caso del juego político, económico, comunicativo y organizativo; estas relaciones originan la *acción social*.

c) Del hombre consigo mismo, en la creación de su *mundo interno*, y comprensivo del mundo de las ciencias, el mundo de los valores y el mundo de la formación de la personalidad. Estas relaciones generan la *acción personal*.

De este modo, el juego social combina la *acción instrumental*, la *acción social* y la *acción personal*, distinción que permite comprender que los conceptos de eficiencia, eficacia, viabilidad y aceptabilidad pueden referirse a cualquiera de estos tres tipos de acción.

Por ser distintos los recursos escasos dominantes en cada juego, los criterios de eficiencia y eficacia son también distintos. De allí nace la posibilidad de que sean contradictorios y se genere un intercambio de problemas en un doble sentido:

a) intercambio de problemas en el ámbito de la acción instrumental, social y personal, y

b) intercambio de problemas entre los nueve juegos del juego social.

Como el intercambio de problemas es favorable para algunos y desfavorable para otros, inevitablemente genera conflictos de ambos tipos: a) conflictos instrumentales, sociales y personales, y b) conflictos entre los diversos juegos del juego social.

Cada juego tiene una *lógica*, una función y criterios particulares de validación. En el juego político rige la *lógica del poder* y la fuerza, mientras que en el

juego de las ciencias sólo es válida la *lógica de la argumentación* y la verificación empírica. Esa argumentación no tiene peso y es sustituida por la *lógica del mercado* en el juego económico. A su vez, la *lógica del mercado* es inaplicable al juego de los valores donde opera la *lógica de la aceptabilidad*. El juego de la naturaleza tiene su propia lógica en las leyes de la naturaleza, mientras el juego personal se rige por la lógica de las ganancias o pérdidas en posiciones personales.

Lógica, validación y función de los nueve juegos

| | Lógica | Validación | Función | Mundo |
|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| 1. Juego político | Poder y fuerza | Efectividad social | Distribución del poder | Mundo político |
| 2. Juego económico | El mercado | Efectividad social | Producción y distribución de bienes y servicios | Mundo económico |
| 3. Juego de la vida cotidiana | Bienestar del individuo y la familia | Efectividad social | Resolución de los problemas de la vida cotidiana | Mundo de la vida cotidiana |
| 4. Juego personal | Posición individual | Satisfacción individual | Selección individual | Mundo personal |
| 5. Juego comunicacional | Interacción comunicativa | Inteligibilidad comunicativa | Entendimiento entre los actores | Mundo del lenguaje y los actos de habla |
| 6. Juego macro-organizativo | Competencias burocráticas | Efectividad organizativa | Producción de la acción institucional | Mundo institucional |
| 7. Juego de los valores | La aceptabilidad | Efectividad social | Producción de los valores | Mundo de los valores |
| 8. Juego de las ciencias | La argumentación | Verdadero o falso | Producción de conocimientos | Mundo de las ciencias |
| 9. Juego de la naturaleza | Leyes de la naturaleza | Bioviabilidad y equilibrio ecológico | Preservación de la naturaleza | Mundo de la naturaleza |

Los criterios de validación son también diversos. En el juego de las ciencias las propuestas se validan como verdaderas o falsas, mientras que en el juego político lo que cuenta es la efectividad social. En el juego personal lo que vale es la satisfacción individual. Por su parte, el juego comunicacional no podría operar sin su validación en la inteligibilidad de los *actos de habla*.

Cada juego es un mundo de la práctica social del hombre.

C. Tipos de juego y tipos de recursos

Cada juego tiene su propio modo de producción. Los valores no se producen con los mismos recursos que los bienes y servicios; el poder político no se produce del mismo modo que el conocimiento.

En el juego social el hombre participa en cada juego con un vector particular de recursos escasos, tal como muestra el cuadro adjunto:

| Recurso → Juego ↓ | Vector de capacidades de producción | | | | Vector depersonalidad | Vector de valores | Vector de recursos naturales | Vector de transparencia comunicacional |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|--|
| | Poder político | Re-cursos económicos | Re-cursos cognitivos | Capacidades organizativas | | | | |
| 1. Juego político | D | | | | D | Ética política | | |
| 2. Juego económico | | D | | | | Ética económica | | |
| 3. Juego de la vida cotidiana | | | D | D | D | Ética comunitaria | | |
| 4. Juego personal | | | | | D | Ética individual | | |
| 5. Juego comunicacional | | | | | | Ética comunicativa | | D |
| 6. Juego macro-organizativo | | | | D | | Ética organizativa | | |
| 7. Juego de valores | | | | | | Ética antológica | | |
| 8. Juego de las ciencias | | | D | | | Ética científica | | |
| 9. Juego de la naturaleza | | | | | | Ética ecológica | D | |

D = Demanda de recursos

La particularidad de los recursos pertinentes a cada juego genera criterios también particulares de eficiencia, eficacia, viabilidad y aceptabilidad.

D. El juego social equitativo

Es posible concebir un juego ideal. Se trata sólo de un modelo teórico que no existe en la práctica del juego social, pero que es útil como una referencia normativa para evaluar el juego social. Este juego ideal permite la interacción humana sin barreras y con igualdad de oportunidades para todos los jugadores. A ese juego, lo llamaremos **Juego Equitativo**.

Un **Juego Social Equitativo** es aquel en el cual se cumplen los siguientes ocho principios:

1. **Democracia Política:** las reglas del juego son establecidas por consenso democrático; no son impuestas por una minoría, sea por la vía de la fuerza o el veto ilegítimo. El veto es ilegítimo cuando la mayoría lo rechaza.

2. **Libertad de Acceso a los Juegos:** cada jugador elige el juego en que quiere participar y puede participar, en cualquiera de los juegos del juego social.

3. **Libertad de Elegir y ser Elegido:** los participantes del juego tienen la libertad de elegir, sin restricciones, a quienes serán representantes y a quienes serán representados en el juego; y la representatividad es fiel y transparente.

4. **Respeto a las Desigualdades de Personalidad:** sólo existen *diferencias de personalidad* en el acceso a la dotación de los recursos básicos válidos para el juego.

5. **Igualdad de Oportunidades en el Juego Personal:** está garantizada la *igualdad de acceso* a todos los recursos escasos necesarios para participar en el juego personal, fundamentalmente en salud, educación y ambiente; es decir, sólo se aceptan las *desigualdades iniciales* de las *invariantes* en el *vector de personalidad*, y las *desigualdades terminales* de las *variantes* de la personalidad, una vez garantizadas las primeras. La *igualdad de acceso* a los recursos del juego personal no significa *igualdad de dotación* de los recursos en un momento dado del juego. Es una igualdad específica de oportunidades.

6. **Tolerancia Limitada sobre la Distribución de las Restricciones e Inequidades Inevitables:** hay un mecanismo democrático de regulación social que equilibra las contradicciones (entre el *grado de desigualdad*, el *grado de libertad individual*, el nivel de desarrollo económico, el *grado de perturbación del equilibrio ecológico*, y de cualquier otra deficiencia en los indicadores de resultados) que produce el juego social, y la *aceptabilidad social* y libre de los mismos; es decir, hay una solución explícita y transparente sobre los *valores-norma* en relación con su brecha respecto de los *valores-operacionales*. Este principio limita el rango de las desigualdades políticas, económicas, comunitarias y personales.

7. **Transparencia Comunicacional:** la interacción comunicativa es transparente; el que habla y el que escucha entienden lo mismo; la *fricción comunicativa* es nula. Todos pueden hablar y escuchar.

8. **Validación Democrática de los Valores:** Los *valores-norma* son establecidos por consenso, son conocidos y dominan sobre los *valores operacionales* de la práctica del juego social; hay una instancia democrática de discusión abierta sobre los *valores-norma* en relación con los *valores operacionales* que genera la práctica social.

Cuando se cumplen los ocho principios de un *juego equitativo*, el intercambio de problemas que equilibra las decisiones con criterios contradictorios de eficacia no puede ser mejorado por la elección de una alternativa clara distinta a la vigente. Se encuentra en un estado de *solución equitativa condicionada*, dadas las circunstancias vigentes de incertidumbre y nebulosidad del juego. No es una solución óptima y nunca puede saberse si es óptima. Es la mejor solución que está en juego en un momento dado. En ese equilibrio del intercambio de problemas, el valor de los problemas disminuidos es igual al valor de los problemas aumentados. Si el juego no está en condiciones de interacción equitativa, el intercambio de problemas puede ser mejorado de acuerdo a las preferencias mayoritarias de los jugadores.

En la realidad concreta del juego social el acceso a los recursos escasos está limitado por barreras. El juego es *inequitativo*. Las barreras son:

- a) Cognitivas, que limitan el acceso a la educación, a la producción de conocimientos y el acceso al conocimiento acumulado.
- b) Políticas, que limitan el peso de los jugadores y distribuyen desigualmente la capacidad de producir jugadas.
- c) Económicas, que limitan la capacidad de demandar en el mercado, disocian las necesidades de las demandas, distribuyen desigualmente el patrimonio económico, y refuerzan las desigualdades políticas.
- d) Organizativas, que limitan la producción colectiva en su eficiencia, eficacia y propósitos.
- e) Comunicativas, que limitan el acceso a las posiciones de diálogo y hacen confusa y opaca las conversaciones entre los jugadores.

3. PROBLEMAS BIEN ESTRUCTURADOS Y CUASIESTRUCTURADOS

Los sistemas creativos y los sistemas repetitivos generan distintos tipos de problemas. Los sistemas que siguen leyes producen predominantemente *problemas bien estructurados*. En los sistemas creativos, en cambio, los hombres lidian con *problemas cuasiestructurados*.

La planificación normativa asume inadvertidamente que opera en sistemas y con problemas bien estructurados. Si la realidad social es difusa en sus límites y creativa por sus actores, el positivismo determinista elimina esas complejidades incómodas para hacerla tratable con métodos propios de un sistema bien estructurado. Esa amputación, permite ajustar artificialmente la realidad a nuestras posibilidades de solución con los métodos tradicionales de las ciencias. De no poder resolver un problema real, a partir de él inventamos otro que pueda ser resuelto. Así como Procusto usaba la espada para ajustar a sus víctimas al tamaño de su lecho, el planificador normativo usa los modelos matemáticos como un molde forzado que cercena la realidad hasta ajustarse a sus posibilidades de modelización. Las principales amputaciones se refieren a lo cualitativo y creativo de los sistemas humanos y a la cosificación de los hombres como agentes económicos sujetos a comportamientos.

La planificación situacional, en cambio, si bien simplifica la realidad mediante una selección de lo relevante para los actores sociales, se niega a amputarla de sus rasgos más salientes, como son la creatividad y subjetividad de los actores sociales, la multiplicidad de recursos escasos y racionalidades, la coexistencia de actores con visiones y objetivos distintos que actúan desde inserciones sociales muy diversas en el proceso de producción social, la unidad de lo cualitativo y lo cuantitativo, etc. Por ello, la planificación situacional trata con sistemas y problemas *cuasiestructurados* y sus métodos intentan ajustarse a la realidad tal como es.

La palabra *cuasiestructurado* significa "más o menos" estructurado, "en parte" estructurado o "deficientemente" estructurado.

La distinción entre problemas *bien estructurados* y problemas *cuasiestructurados* es de la mayor importancia para comprender nuestra forma de abordar el análisis de un sistema o de un problema generado en él.

En el texto de Tolstoi citado en el capítulo II.1 sobre el cálculo interactivo se aprecia esta distinción cuando alude a las diferencias entre el juego del ajedrez y el juego social. De manera que la distinción no es nueva. De hecho, el autor de esta obra, en un idioma poco leído por los científicos del mundo central, fundamenta la planificación situacional (1977) en esa distinción. Pero, quizá, quien primero hizo notar formalmente las diferencias entre uno y otro tipo de problemas, es el Profesor Ian Mitroff¹³⁹. Más adelante, el Profesor Harold Linstone¹⁴⁰ ha proyectado esta idea hacia el campo de la toma de decisiones y la planificación. La idea central de Mitroff queda bien expresada en esta cita de su prólogo al último libro de Linstone *Multiple Perspective For Decision Making*¹⁴¹: *"Es absolutamente vital apreciar la diferencia entre los dos (tipos de problemas) porque demasiada gente asume que el camino por el que resolvemos rompecabezas debería ser el patrón contra el cual medimos el éxito para resolver los problemas sociales"*.

Y agrega más adelante: *"A diferencia de los rompecabezas, los problemas sociales no tienen una sola solución correcta que es reconocida y aceptada como tal por todas las partes contendientes que son afectadas por el problema o tienen una opinión fuerte sobre él. Problemas como la belleza y la fealdad residen en el ojo y, por consiguiente, en última instancia en la mente de su poseedor. La gente tiene valores tan diferentes y parten de tan diferentes ideas sobre la sociedad deseada que lo que es un problema y una buena solución para una persona resulta a menudo irrelevante, estúpido, tonto y aun perverso para otra"*.

Sin embargo, el sistema educacional científico nos prepara para lidiar con problemas reales o imaginarios bien estructurados y nos induce a pensar que podemos abordar los problemas sociales como si estos fueran problemas de ese mismo tipo. ¿Cuántos científicos sociales andan en la búsqueda de una fórmula, una ecuación o un modelo que nos de la respuesta correcta? ¿Cuántos científicos sociales comprenden el concepto de situación? ¿Cuántos científicos sociales insisten en tratar lo político y lo económico como si, en el decir de Tolstoi, se tratara de "hormigueros humanos" que siguen conductas repetitivas sujetas a criterios constantes? ¿Cuántos distinguen entre procesos creativos y repetitivos, o sistemas que siguen leyes y crean leyes?

En realidad, el hombre es capaz de crear sistemas, enigmas y problemas bien estructurados, pero él mismo pertenece y es producto de un sistema social

caracterizado por problemas cuasiestructurados. El ingenio del hombre que venera la estética y elegancia de los problemas simples nos ha hecho internalizar la idea de que los problemas sociales pueden ser tratados con los mismos métodos científicos que las ciencias naturales tradicionales. Sin embargo, estas mismas ciencias naturales destacan, desde Einstein, en la física, la relatividad de la observación según la posición del observador; y desde Maturana, Varela y Von Foerster, el concepto de autorreferencia explicativa en la biología. En un campo distinto de la reflexión, filósofos como Ortega y Gasset, Sartre, Heidegger y Gadamer apuntan en la misma dirección del concepto de situación.

Hechas estas consideraciones, debemos ahora precisar mejor qué entendemos por ambos tipos de problemas. Abordemos primero el asunto enunciando problemas concretos. He aquí una lista de problemas de ambos tipos y de distinta complejidad:

Problemas bien estructurados donde las variables son yo y el sistema.

i) Si el PTB es igual al consumo más la inversión y más el gasto del Gobierno, y si el consumo es igual a una proporción x del ingreso disponible de las familias, calcule el impacto de aumentar el gasto público en el mismo monto que la tributación. El ingreso disponible de las familias es igual al ingreso generado por el PTB menos la tributación captada por el Gobierno.

En este caso un problema real complejo como es el de analizar el financiamiento y las consecuencias de un determinado presupuesto fiscal equilibrado, se saca fuera del contexto político, psicológico y social para transformarlo en un problema algebraico con un número determinado de ecuaciones cuyos elementos son variables medibles con relaciones bien precisas entre sí. Este es el famoso Teorema de Haavelmo sobre el presupuesto equilibrado.

ii) Un vendedor debe recorrer cinco ciudades, A, B, C, D y E para cumplir su programa de ventas, partiendo desde la ciudad A. Los costos de transporte entre cada par de ciudades son conocidos. Calcule la trayectoria más económica para el vendedor viajero.

En este caso un problema complejo de ventas y competencia con otros proveedores, donde influyen la calidad de los vendedores, la calidad de los productos vendidos, las características del mercado en cada una de las cinco ciudades, etc., es reducido a un problema bien estructurado que puede tratarse por programación lineal o por teoría de redes.

Problemas bien estructurados donde las variables son yo y el otro.

iii) En el juego de la vieja o el gato, trate de encontrar una solución del juego por la cual empata si juega segundo y gana, o a lo menos empata, si juega primero.

¹³⁹ Mitroff, Ian, "The Subjective Side of Science", Elsevier, N.York, 1974.

¹⁴⁰ Linstone, Harold, "Multiple Perspectives for Decision Making: Bridging the Gap Between Analysis and Action", New York, Holland, 1984; "Multiple Perspective Concept", en *Technological Forecasting and Social Change*, 1981.

¹⁴¹ Linstone, Harold, "Multiple Perspective for Decision Making", Elsevier, North Holland, New York, 1984.

En este caso se trata de un juego estructurado a base de reglas artificiales y precisas que determinan un espacio finito de las soluciones posibles, porque los movimientos posibles de los jugadores son enumerables, finitos y precisados sin ambigüedad. La Teoría de Juegos estructura este tipo de problemas y provee sus soluciones. Pero, ¿un juego sin reglas claras y estables puede tratarse con la teoría de juegos?

iv) Intente ganar a un jugador mediano cuatro partidas de ajedrez en secuencia continua. Es el mismo caso anterior, pero con un contenido más complejo. El eslabonamiento de los juegos no altera la estructura del problema, pues la solución de cada juego es independiente. En este caso, como el número de posibilidades es enorme, si bien las posibilidades son finitas, ello no ayuda mucho a la solución práctica como problema bien estructurado.

Problemas cuasiestructurados donde las variables son yo y el otro.

v) Como Ministro de Hacienda proponga una solución para lograr que el Congreso Nacional apruebe un aumento del gasto público totalmente financiado con impuestos, en circunstancias que se avecinan las elecciones parlamentarias.

En este caso, ¿puede usted enumerar y precisar las variables que entran en juego? ¿Dependen esas variables, en número y calidad, de las creatividades de los actores envueltos? ¿Existe una solución aceptable para todos? ¿Da lo mismo el tipo de gastos e impuestos considerados? ¿El Ministro de Hacienda y los parlamentarios tienen la misma urgencia en resolver el problema? ¿El tiempo corre igual para ambos?, etc.

vi) Proponga usted una estrategia de ventas para las principales ciudades del país considerando los objetivos a largo plazo de su empresa en relación a las empresas competidoras. ¿Puede usted precisar mejor este problema? Hágalo y analice después si la precisión que hizo desnaturaliza o no su pre-ocupación original.

vii) Un policía y un asaltante se encuentran ambos pistola en mano. Intente explorar los movimientos posibles de los dos contendores y el resultado del encuentro. ¿Cuántos resultados y movimientos posibles es capaz de imaginar?

viii) Si usted es Gobierno, haga un Plan para lograr sus objetivos, teniendo en cuenta que el Partido de oposición tiene su propio Plan conflictivo con el suyo. ¿Cómo abordaría metodológicamente su plan? ¿Con el método normativo?

Esta breve enumeración de problemas de distinta precisión y complejidad permite comprender mejor la distancia que existe entre los problemas bien estructurados y los cuasiestructurados. Sin embargo debemos precisar con más rigor esta distinción. ¿Cuáles son las características principales de ambos tipos de problemas?

Del mismo análisis de los problemas concretos mencionados se deducen las siguientes características:

Problemas bien estructurados:

1. Las reglas que conforman el sistema que produce el problema y las relaciones del hombre con él son precisas, claras, invariables y predeterminadas. Las reglas existen antes de la solución del problema y permanecen iguales después de su solución. El rompecabezas, la vieja o el gato, el ajedrez y el monopolio tienen sus reglas y el que soluciona el problema debe respetarlas. Lo mismo es válido para un problema matemático o geométrico.

2. El hombre **está fuera** del problema y **se relaciona** con él sólo para intentar resolverlo dentro de las reglas predeterminadas. El hombre resuelve **desde fuera**. La solución de un problema no crea otros problemas relacionados con él o con su solucionador; y si el problema es solucionado no cabe duda para nadie de la eficacia de la solución.

3. Las fronteras del problema y del sistema que lo genera están perfectamente bien definidas. No cabe duda donde comienza y donde termina cada cosa.

4. Las reglas del sistema hacen explícitos o contienen implícitamente los conceptos (posibilidades y restricciones) pertinentes a la solución del problema.

5. El problema está aislado de otros problemas y si conforma una secuencia con otros, la solución de cada problema no afecta la solución de los siguientes.

6. El espacio y el tiempo pertinentes al problema son definidos en las reglas en forma constante o resultan de hecho constantes para cualquiera que se relacione con él.

7. Las variables que constituyen el problema **están dadas**, son enumerables, conocidas y finitas.

8. No se combinan calidad y cantidad; el problema se mueve excluyentemente en uno u otro ámbito.

9. Las posibilidades de solución del problema están contenidas en las premisas del mismo y son finitas en número. Las soluciones son conocidas o conocibles, aunque no evidentes.

10. El problema plantea un desafío científico-técnico, supuestamente abordable con objetividad.

11. El sistema y los problemas bien estructurados son estéticos y sus soluciones elegantes. Lo simple es bello.

Problemas cuasiestructurados:

1. El problema está determinado por reglas, pero éstas no son precisas ni invariables ni iguales para todos. Los hombres crean las reglas y las cambian a veces para solucionar los problemas.

2. El hombre "está dentro" del problema y desde allí lo conoce y lo explica, aun si no intenta solucionarlo. La solución de un problema genera otros problemas conexos porque el sistema tiene continuidad y no acaba como un juego o la solución de un rompecabezas. La eficacia de una solución es debatible o relativa a los problemas que siguen.

3. Las fronteras del problema y del sistema que lo genera son difusas.

4. El hombre crea las posibilidades de solución, ellas no existen previamente. Los conceptos para comprender las posibilidades de solución y sus restricciones no están necesaria y previamente dados. A veces deben también ser creados por el hombre. La principal dificultad para abordar con eficacia un problema cuasiestructurado consiste justamente en **crear** los conceptos para entenderlo.

5. El problema está entrelazado sincrónica y diacrónicamente con otros; la solución de un problema crea posibilidades o dificulta la solución de otros.

6. El espacio y el tiempo son relativos a los hombres que desde distintas posiciones se relacionan con el problema.

7. El sistema es creativo y las variables del mismo no están dadas, no son todas enumerables, ni conocidas, ni finitas.

8. Se combinan inseparablemente calidad y cantidad.

9. Las posibilidades de solución del problema son creadas por los hombres y potencialmente infinitas en número.

10. El problema plantea un desafío múltiple que abarca siempre el ámbito sociopolítico, aunque tenga una dimensión técnica. La objetividad no es posible, pero debe perseguirse la rigurosidad.

11. El sistema y los problemas cuasiestructurados no se prestan a la estética y la elegancia y por ello se rehúyen en la docencia y en la investigación.

El gran salto adelante que deben dar las ciencias sociales es comprender estas diferencias. Sólo así la planificación podrá mejorar sus bases teóricas de apoyo con unas ciencias renovadas.

Este autor, que ha debido enfrentar muy solo la resistencia cultural, las incomprendiones y las consecuencias de su propuesta de planificación situacional, encuentra en el texto de Mitroff una explicación adicional al rechazo pasivo de algunos a dicha propuesta teórico-práctica. Aun en países que encabezan el progreso científico mundial, estas ideas que se enfrentan a la tradición científica en el campo social son consideradas demasiado audaces para el presente.

Mitroff así lo afirma respecto del libro de Linstone en 1984, algo después del esfuerzo inabarcado de renovación metodológica que significó el VII Plan en Venezuela. Después de frases de elogio por el libro de Linstone dice Mitroff: "Si mi entusiasmo resulta en alguna medida atemperado, es solamente porque el mundo está aún probablemente impreparado para escuchar el mensaje de este libro, o tomarlo

realmente en serio. Como cultura estamos todavía demasiado envueltos en rompecabezas para apreciar la diferencia vital entre solucionar problemas serios y jugar con juegos".

A pesar de todo, la tradición casi religiosa de la planificación normativa está agonizando. Subsiste sólo por su minusvalía ante las direcciones políticas, que no se sienten motivadas al reexamen de métodos que, en su opinión, no necesitan. La inmensa mayoría de los políticos no distinguen entre planificación estratégica, planificación situacional y planificación normativa. Quizá la mitad no entienden nada de planificación. ¿Por qué deberían entonces preocuparse por modernizar las Oficinas de Planificación de los organismos públicos? Por su parte, la tecnoburocracia echa raíces al amparo de la tradición y sigue creyendo aun mayoritariamente que... "los países necesitan cosas más prácticas y eso de la planificación situacional es muy teórico".

¡Bendita sea la inocencia de los hombres que se sienten prácticos! ¡Alabada sea la ceguera y el oportunismo de aquellos que se satisfacen en esas demandas de la práctica, como quien ofrece lo que el mercado de los gobiernos demanda!

Siguen además creyendo que la planificación es una técnica para economistas. Lastimosamente, la inmensa mayoría de ellos no entienden de otra planificación que no sea la tradicional normativa.

4. EL INTERCAMBIO DE PROBLEMAS

A. El intercambio de problemas

En el gran juego social es clave la distinción entre:

- El intercambio de problemas que se produce al interior de un juego.
- El intercambio de problemas que se produce entre juegos de un mismo tipo.
- El intercambio de problemas que se produce entre los cuatro tipos de juegos.

En **primer lugar**, El *intercambio de problemas al interior de un juego* es generalmente visible, evaluable en el corto plazo y valorable con los criterios de la propia lógica del juego o con valores que operan en plazos inmediatos. Por ejemplo, en un plan de ajuste macroeconómico, se puede producir un intercambio de problemas entre inflación y desempleo. Si el autor del plan decide frenar la inflación a costa del empleo, claramente le asigna transitoriamente más valor a la inflación que al empleo. La incompatibilidad transitoria de objetivos genera el intercambio de problemas, ya cada ciencia vertical departamental se preocupa de tales incompatibilidades

En **segundo lugar**, el *intercambio de problemas entre juegos de un mismo nivel* tiene características distintas al caso anterior, pues se trata de un problema horizontal que no aborda ninguna ciencia vertical. Por ejemplo, un plan de ajuste macroeconómico tiene un costo político, ya que implica sacrificios transitorios en el cinturón económico. Si el autor del plan decide emprender el ajuste eco-

nómico, quiere decir que valora más el beneficio futuro del ajuste que el costo político inmediato. Pero, aquí hay dos diferencias: a) no se trata de un problema simple de valoración de ventajas y desventajas en la lógica de un mismo juego, pues el costo político puede significar menor capacidad para enfrentar las etapas siguientes del mismo ajuste económico y deteriorar la gobernabilidad hasta el extremo de desestabilizar el gobierno, y b) no hay ciencia tradicional departamental para hacer el cálculo de las consecuencias del costo político. Aquí surge nítida la necesidad de las ciencias y técnicas de gobierno. De aquí se deduce que el tecnocratismo puede ser el peor enemigo de las ciencias y de la buena política, ya que la ceguera que caracteriza el barbarismo tecnocrático puede derrotar la propia propuesta técnica de sus autores. Es el caso dramático, varias veces citado, del plan de ajuste del presidente Pérez en Venezuela.

Los dos problemas anteriores son abordados por el método PES con la teoría del manejo de los tres cinturones del gobierno, cuya moraleja principal es el principio de manejar compensatoriamente el *cinturón político*, el *cinturón económico* y el *cinturón de los problemas de la vida cotidiana*.

En **tercer y último lugar**, el *intercambio de problemas entre los distintos tipos de juegos* es de especial complejidad. Es poco visible y difícil de evaluar, pero es de enorme trascendencia. Especial importancia tiene el intercambio de problemas entre *los juegos terminales* y *los juegos de capital*. Usando una metáfora, puede decirse que los juegos terminales son *juegos de consumo* y los juegos de capital son *juegos de acumulación*. Los juegos terminales satisfacen *necesidades*. En cambio, los juegos de capital satisfacen conocimientos, valores y sentimientos, o sea *el capital que está detrás del capital de los juegos terminales*. Por consiguiente, si se sacrifica el capital en beneficio de las necesidades, llegará un momento en que habrá que sacrificar las necesidades a causa de la crisis y el deterioro del capital social. Este es el significado que tiene el intercambio de problemas entre los juegos terminales y los juegos de capital. ¿La eficiencia y la eficacia económica y política valen más que los valores?, ¿valen más que el deterioro de la naturaleza?, ¿valen más que la dignidad humana?, ¿estamos conscientes de lo que sacrificamos con determinado modelo político y económico?

Sin embargo, es difícil tomar conciencia del intercambio de problemas entre los juegos terminales y los juegos de capital, porque los beneficios y los costos operan en plazos distintos. Los beneficios son más inmediatos y los costos sólo crecen lentamente con el tiempo.

El *intercambio entre necesidades* es producto de una elección por satisfacer las carencias más urgentes y demandadas frente a la limitación de recursos. Se expresa en el manejo de los *tres cinturones del gobierno*. Podemos deteriorar la democracia, fomentar las desigualdades y cercenar libertades en beneficio de la competitividad que demanda el funcionamiento de la economía.

| | Juegos terminales | Juegos de capital |
|-------------------|--|---|
| Juegos terminales | Intercambio entre necesidades (Manejo de los tres cinturones del Gobierno) | Intercambio de necesidades por capital (manejo del balance direccional) |
| Juegos de capital | — | Intercambio entre los componentes del capital (manejo del balance de capital) |

El intercambio de *necesidades por capital* es una hipoteca que se paga con un cambio irreflexivo de direccionalidad. Aceptamos cambiar de rumbo, o nos olvidamos del rumbo, en aras de atender las carencias más urgentes. Dejamos de preguntarnos hacia dónde vamos como colectividad, para atender a cómo vivimos ahora como individuos. Podemos sacrificar la naturaleza, los valores, los conocimientos y los sentimientos, si ello facilita la producción social que sacia las carencias elementales demandadas. La *persona* pasa a ser prisionera de sus necesidades con sacrificio de su libertad y sus convicciones. En este aspecto, el método PES debe, de acuerdo a esta propuesta teórica, elaborar un método para el análisis del *manejo del balance direccional* del gobierno. Las preguntas básicas que deben ser respondidas son: ¿hacia dónde vamos?, ¿qué queremos ser como sociedad y como personas?

El intercambio *entre los componentes del capital* define el equilibrio de los recursos que producen los recursos. Podemos descuidar la producción de conocimientos, acomodar las convicciones y los valores, aplacar los sentimientos y destruir la naturaleza presionados por las demandas de intercambio que generan los juegos terminales. Y así, la estructura de nuestro capital social puede tener menos valores éticos y más ciencias, menos equilibrio ecológico y más individualismo, menos ideologías y más cosas pragmáticas, etc. Aquí debemos crear un método para la evaluación del *balance de capital* del gobierno. Después de todo, como dice Octavio Paz¹⁴², "*Después de haber caído en la idolatría de los sistemas ideológicos, nuestro siglo ha terminado en la adoración de las Cosas*". Las ideologías son necesarias, pero pueden ser llave o yugo de la historia. ¿Qué estructura de capital requiere la sociedad que diseñamos?

En algunos casos, el *intercambio de problemas* se cierra en *opciones trágicas* y elegimos entre dos males. Por muchos años nos hemos dividido entre el *progresismo arcaico* del socialismo real y el *arcaísmo progresista* del modelo neoliberal. Son dos formas de barbarismo político disfrazadas de ciencias. En el *primero*, la burocracia del partido reintrodujo por la ventana los principios más conservadores y convencionales de la burguesía, convirtió el pensamiento marxista en religión,

¹⁴² Paz, Octavio, "La Llama Doble", Seix Barral, Colombia, 1993.

impuso una dictadura de élite partidaria que se vistió con el manto del proletariado que reprimía, abolió la lógica del mercado para sustituirla por decisiones centralizadas, y puso un orden imperial en las desigualdades. Jerarquizó toda la sociedad con criterios políticos que estimulan la sumisión y la adaptación. En el *segundo*, aun en plena moda, apoyada por las ciencias verticales mutiladas, el modelo neoliberal muestra un auge arrollador. La lógica del mercado se impone con su dinámica y, las fuerzas productivas, antes atadas por regulaciones burocráticas, hacen sentir su libertad como un torrente incontenible que tiene fascinados a los antiguos revolucionarios de la izquierda religiosa. Pero el costo es enorme. Entumece nuestros resortes morales, arrasa con los valores éticos, destruye la solidaridad, impone la eficiencia y la eficacia económica como criterios superiores, maneja a conveniencia los derechos humanos, acrecienta desigualdades, controla el pensamiento y los medios de comunicación, se autoevalúa con criterio de banquero sin alma, mercantiliza todos los juegos, desnacionaliza y cuestiona el concepto de país sin una discusión democrática, y crea conglomerados y monopolios más poderosos que los grandes países. Se impone por la fuerza económica y el control de los medios de comunicación. Es un modelo donde todo es posible si es rentable, y todos ganan algo mientras algunos ganan mucho. El gran valor es la rentabilidad junto a la libertad. La libertad de hacerse rico junto a la libertad de morir de hambre. ¿Quién reflexiona sobre este gran intercambio de problemas sin pagar el costo de ser llamado idiota o dinosaurio? ¿Quién le abre los ojos a estos bárbaros para que tomen conciencia de la incultura de su tecnocratismo simplista y robótico? El amedrentamiento intelectual y la segregación, a falta de argumentos y ciencias, son sus armas de combate. Buscan imponer una derrota intelectual a sus oponentes sin usar herramientas intelectuales. Es un sistema que desvaloriza la persona humana y la reduce a un agente económico. Otra vez, sobre este punto, vale la pena citar a Octavio Paz: *"El romanticismo nos enseñó a pensar nos enseñó a sentir. El crimen de los revolucionarios modernos ha sido cercenar del espíritu revolucionario al elemento afectivo. Y la gran miseria moral y espiritual de las democracias liberales es su insensibilidad afectiva"*.

¿Dónde está el espacio para la persona humana en ambos modelos? ¿Sin libertad puede existir la persona? ¿Tiene sentido que hablemos de ideologías, programas y proyectos si no es en relación con nuestro destino como personas? Todas las personas, también yo, pero no sólo yo. La palabra persona es de origen etrusco e indicaba en el teatro romano a la máscara del actor. Está pues íntimamente asociada al concepto de actor, de representación de un papel, de un modo de ser, de un vector de atributos concretos que la distingue de lo abstracto.

En la persona se reúnen necesidades y atributos únicos que no pueden tener las organizaciones, ni los agentes, ni los individuos. La persona tiene que ver con

la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la fraternidad, la dignidad, los afectos, las emociones, el sentido estético y la moral. La noción de persona se confunde con la de libertad. Un preso político, uno sólo, es una afrenta a la ideología que lo justifica como razón de Estado. Tampoco es posible hablar de libertad sin referirnos a la *necesidad, la certeza y la incerteza*. Es un concepto complejo que se presta para muchos abusos. Porque en la base de la libertad está la necesidad, y hay necesidades de muy distinta importancia. De manera que todos los días sacrificamos alguna libertad que responde a una necesidad de menor valor que otra. Hay un intercambio de problemas entre distintos tipos de libertades. La libertad de tomar lo que necesito me priva de la libertad de que respeten mi propiedad. La libertad de satisfacer sin límites mis deseos de poder me priva de la libertad de no ser sometido al poder arbitrario de otros. La libertad está esclavizada por la necesidad. Pero, además, sea en las concepciones determinísticas como en las indeterminísticas, la libertad de la persona está restringida. En el primer caso vale la pregunta ¿Cuál es el significado de la libertad en un universo regido por leyes inmutables? ¿Sobre qué podemos decidir si todo el futuro ya es conocido? En el segundo caso, la pregunta es igualmente inquietante: ¿Si todo es incierto, cuál es la libertad de elegir A, lo deseado, para que ocurra B, lo indeseado?

Felizmente hay indicios de crítica madura sobre estas cuestiones vitales para la democracia. Una encuesta realizada en Chile por las Naciones Unidas muestra un alto grado de insatisfacción de los chilenos a pesar del progreso material que reconocen, y se lamentan de la falta de solidaridad, de la amistad, de la dignidad humana y de las desigualdades.

B. El valor de la eficacia

¿Cuánto vale una jugada eficaz? ¿Cuál es el valor de una solución eficaz en un departamento de las ciencias que estudia el juego social, si lo que evaluamos en definitiva es la eficacia en el juego global? ¿Hasta dónde puede defenderse la eficacia económica frente a la eficacia política y ecológica, o viceversa, cuando entran en conflicto? Cada criterio de eficacia está formulado dentro de las fronteras de un departamento de las ciencias. ¿Cuánto vale fuera de sus fronteras? ¿Algún criterio de eficacia es superior a los otros? Por ejemplo, ¿la eficacia política tiene más valor que la eficacia económica?, o ¿la eficacia económica tiene más valor que la eficacia política?

Estas interrogantes apuntan al núcleo central del proceso de *intercambio de problemas* que ocurre en el juego global. Ello significa que sacrificamos eficacia en algún juego para ganar eficacia en otro. A veces no podemos ser eficaces en todos los juegos, y debemos escoger. Este es un problema teórico importante, porque la *teoría del gobierno* se refiere al juego social, con su estructura de juegos paralelos, y no a un juego departamental específico.

Dada la estructura de juegos paralelos que constituyen el juego social, éste genera conflictos sobre los *criterios de evaluación* en dos ámbitos:

- a) conflicto entre los *criterios de eficacia* dentro de un departamento y entre los departamentos, y
- b) conflicto entre los diversos *juicios de aceptabilidad* que no son conciliables o compatibles, originado en el *conflicto de valores*; por ejemplo entre la total libertad individual y la igualdad social total.

En el primer caso, el principio fundamental es el siguiente: el valor de la eficacia es neutro y siempre debe referirse al *valor del objetivo*. En el segundo caso, el conflicto se refiere al *valor de los valores* en conflicto, y se rige por el principio de que manda el *valor de más valor* en una circunstancia concreta del juego social.

Nuestra propuesta teórica establece que:

- a) Ningún criterio de eficacia departamental tiene igual fuerza dentro o fuera del juego departamental; fuera del juego su eficacia es relativa a los otros criterios de eficacia. Por ejemplo, la eficacia económica tiene que relativizarse frente a la eficacia política, y viceversa.
- b) Ningún criterio de eficacia es superior a otro; ello depende de la situación del juego para un actor específico; por ejemplo, cuando el recurso más escaso de un actor es el poder político y tiene relativa abundancia de recursos económicos, la eficacia política tiene más valor que la eficacia económica. El criterio opuesto rige si el recurso más escaso es el recurso económico.
- c) Todo *criterio* de eficacia departamental tiene un *metacriterio* de jerarquía superior para su validación, y ese criterio es la *aceptabilidad* en el plano de los valores.
- d) Cuando hay conflicto de criterios de eficacia dentro de un juego o entre los diversos juegos, se debe explicitar el *intercambio de problemas* y verificar cuál es el intercambio más favorable de problemas para un actor determinado, lo cual depende del valor de los objetivos.
- e) Todo *intercambio de problemas* es conflictivo y no puede resolverse en el plano de las ciencias, pues depende de un juicio de valor que es diferente para los diversos jugadores.

| Tipo de juego | Grado de certidumbre | Tipo de juicio | |
|------------------------|----------------------|--|--|
| | | Eficacia | Aceptabilidad |
| 1. Juego departamental | Certeza | Tipo de solución: óptimo departamental | Intercambio interno de problemas |
| | Incerteza | Tipo de solución: satisfactorio departamental | |
| 2. Juego global | Incerteza | Intercambio de problemas (conflicto de eficacia) | Intercambio global de problemas (conflicto de valores) |

El cuadro adjunto muestra tres cosas:

- a) Que la solución óptima elaborada para el caso artificial de la certeza por una ciencia departamental, es un juicio parcial sujeto a validación externa por su impacto en los otros juegos, y es peligroso si se considera como un criterio definitivo para decidir una jugada en el gobierno del juego social, porque las soluciones óptimas no existen en el juego social con incerteza, y porque el valor de la eficacia depende del valor del objetivo.
- b) Que en el juego global el criterio intermedio de validación es el intercambio de problemas referido al conflicto de eficacia.
- c) Que el *criterio último* de validación es el intercambio de problemas referido al conflicto de valores.

BIBLIOGRAFÍA

- Paz, Octavio, "La Llama Doble", Seix Barral, Colombia, 1993.
- Mitroff, Ian, "The Subjective Side of Science", Elsevier, N.York, 1974.
- Ackoff, Russel, "El Arte de Resolver Problemas", Editorial Limusa, 1983.
- Dror, Yehezkel, "Enfrentando la Incertidumbre y la Viabilidad Política", Revista PES n°2, 1993, Bogotá.
- Matus, Carlos, "Planificación de Situaciones", F.C.E., México, 1980.
- Habermas, Jurgen, "The Theory of Communicative Action", London, Heinemann.
- Dallmayr, Fred R. and McCarthy, Thomas A., "Understanding and Social Inquiry", Notre Dame, 1977.

Sesión 9

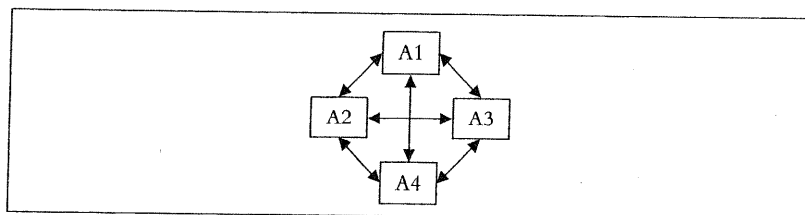
Cooperación, conflicto y estrategia

SÍNTESIS

1. Posiciones en el juego social
2. Tipos de conflicto
 - a) *El conflicto cognitivo*
 - b) *El conflicto emocional e interpersonal*
 - c) *El conflicto de intereses*
 - d) *Relaciones entre conflicto cognitivo y de intereses.*
 - e) *Una propuesta de distinción entre conflicto cognitivo y de intereses*
 - f) *Posición de interés y posición de pertenencia*
3. Un modelo de interacción social
4. Fuerza de un actor
 - a) *Los componentes de la fuerza*
 - b) *El vector de peso de un actor y el VRC del juego*
 - c) *Algunas cuestiones operacionales del modelo de interacción social*
 - d) *Características de la fuerza*
 - e) *Vector-patrimonio y vector-momento de peso*
5. Estrategia y tácticas de juego
6. Las estratagemas
 - a) *Jugadas y estratagemas*
 - b) *El fingimiento*
 - c) *Las estratagemas*
 - d) *La estructura de la estratagema*

1. POSICIONES EN EL JUEGO SOCIAL

El juego es competencia, lucha, conflicto y cooperación, dentro de un juego y entre los nueve juegos. Cada jugador está *situado* en relación con los otros jugadores. Vive la realidad del juego como una *situación* particular. Toma *posición* sobre el juego, y esa posición define las relaciones con los otros actores (A1, A2, A3, ..., An) del juego social.



Tomar posición es *alinearse* en un modo de jugar coherente con el propósito perseguido. Por tanto, los actores participantes del juego social se *alinean* en posiciones de cooperación y conflicto entre ellos, combinadas con actitudes de indiferencia, y ello depende del grado de conflicto o conjunción de sus objetivos. Estas *posiciones* las asumen en relación con los problemas, las jugadas u operaciones pertinentes a los problemas y los actores que declaran los primeros y promueven las segundas.

La posición revela un *interés*¹⁴³ por cada jugada del juego. Muestra un modo de proteger el beneficio esperado o eliminar el costo posible. El modo de defender el interés no es siempre obvio y conocido. Exige una exploración de posibilidades y debe verificarse con el mayor rigor posible. A veces, el sentido común y la ceguera situacional propia de la pasión del juego, engañan a los actores. El libro *La Marcha de la Insensatez* de Bárbara Tuchman¹⁴⁴ muestra, con abundancia de argumentos históricos, la frecuencia con que los jugadores benefician al oponente creyendo que defienden sus posiciones.

¹⁴³ Calcagno, Eric; de Barbieri Juan y Sainz, Pedro. "Estilos Políticos Latinoamericanos", Flacso, 1972. El modelo usado por el PES para el análisis de viabilidad debe su inspiración a este trabajo, pero el lector puede notar que difiere de él en el uso del vector de peso, en el rechazo del modelo matemático para tratar problemas cuasiestructurados y en la amplitud del concepto de fuerza.

¹⁴⁴ Tuchman, Bárbara W., "A Marcha da Insensatez: De Tróia a Vietna", José Olympio Editora, Rio de Janeiro, 1986.

En última instancia, las posiciones de los actores se expresan en *sus jugadas*. La jugada es el modo de intervención del actor en el juego. En la teoría PES, una jugada es una *operación*. El propósito que mueve a un actor para producir una operación es enfrentar los problemas que el juego genera. Se supone que una operación tiene la capacidad de alterar el curso del juego, alterando el proceso de gestación y distribución de los problemas entre los jugadores. En otras palabras, las *operaciones*, cambian o refuerzan los problemas, redistribuyendo las oportunidades y las amenazas.

Una primera aproximación intuitiva conduce a distinguir tres signos básicos de *interés*: *apoyo*, *rechazo* e *indiferencia*. Las posiciones de interés se ejercen sobre las operaciones, de tal modo que pueden clasificarse los jugadores según sea el interés que declaran por las mismas. Por ejemplo: Juan apoya la operación OPI; Pedro rechaza la misma operación; Estela es indiferente.

Estas tres posiciones de interés pueden, en primera instancia, definirse así:

a) *Apoyo (+)*, asume un beneficio atribuible a la realización de la operación, y establece las bases de cooperación positiva con otros actores de igual signo y de conflicto con los de signo contrario; apoyo significa que el actor usará su voluntad y su fuerza para producir la operación.

b) *Rechazo (-)*, asume un costo atribuible a la realización de la operación, y genera el conflicto con los que apoyan y las posibilidades de cooperación con los otros que también rechazan; rechazo significa que el actor usará su voluntad y su fuerza para impedir que la operación se realice.

c) *Indiferencia (0)*, que implica no tomar posición.

Matriz de posiciones en un juego

| | <i>Declaración del problema</i> | <i>Interés por la operación</i> | <i>Interés por la operación</i> |
|---------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Actor 1 | Sí | (+) | (+) |
| Actor 2 | Sí | (+) | (+) |
| Actor 3 | No | (-) | (-) |
| Actor 4 | ? | (0) | (0) |

Sin embargo, las definiciones mencionadas son imprecisas e insuficientes para representar la complejidad del juego real. Para precisar la cooperación, el conflicto y la indiferencia, es necesario afinar los signos de interés básicos enumerados, pues hay matices importantes de diferencia entre diversos tipos de apoyo, rechazo e indiferencia. Hay también diversos grados de apoyo o rechazo, a veces de un modo abierto; otras, de un modo oculto o enmascarado.

Es necesario establecer distinciones que permitan explicitar la diferencia entre *posiciones transparentes* y *posiciones enmascaradas*, así como entre diversos modos de

apoyo, rechazo e indiferencia. Las posiciones transparentes expresan un *interés abierto*, público, sin dobleces ni ocultamientos. Las posiciones enmascaradas, en cambio, *ocultan* el interés real del actor mediante la creación de una apariencia de interés capaz de desorientar a los otros jugadores sobre el interés real.

| Posiciones transparentes | Signo | Posiciones enmascaradas | Signo |
|---|--------------|---|----------------|
| Apoyo firme Apoyo dudoso o condicional | (+ +) (+) | Apoyo aparente | (+ -) (+ 0) |
| Rechazo firme Rechazo dudoso | (- -) 0 | Rechazo aparente | (- +) (- 0) |
| Indiferencia pura Indiferencia por desconocimiento | (0) (∅) | Indiferencia táctica Indiferencia de oportunidad | (0 0) (?) |

Las *posiciones transparentes* indican que la intención declarada de los actores o sus signos externos corresponden con la intención real. Se verifica por la *sinceridad* de la posición conocida. Las *posiciones enmascaradas*, por el contrario, representan una diferencia entre la intención declarada o sus signos externos y la intención real. Domina la *insinceridad*. El actor oculta sus intenciones, hay un disfraz, un fingimiento que falsifica la apariencia. Ocultar y sincerar las posiciones es un recurso del juego social, y si bien la decisión en uno u otro sentido puede tener connotaciones *éticas*, es evidente que el juego social también considera la *eficacia* de usar u omitir el recurso del enmascaramiento. Este es, pues, un asunto de intercambio de problemas entre ética y eficacia.

Podemos considerar posiciones transparentes:

El *apoyo firme* (+ +); es un apoyo decidido y sin condiciones.

El *apoyo dudoso o condicional* (+); es un apoyo que exige circunstancias o condiciones explícitas para que sea efectivo.

El *rechazo firme* (- -); es un rechazo cerrado en cualquier circunstancia.

El *rechazo dudoso o condicional* (-); es un rechazo que depende de otras variables que se declaran abiertamente.

La *indiferencia pura* (0); es sinónimo de carencia de valor o importancia de la jugada.

La *indiferencia por desconocimiento* (∅); es un carencia de posición, porque el tema de la jugada está fuera del foco de atención del actor.

Podemos considerar posiciones enmascaradas.

El *apoyo aparente* (+ -) o (+ 0); muestra intencionalmente más apoyo que el real. El *rechazo aparente* (- +) o (- 0); muestra intencionalmente más rechazo que el real.

La *indiferencia táctica* (0 0); muestra el caso de un posición definida sobre una operación que *tiene valor*, y que se oculta con un manto de indiferencia;

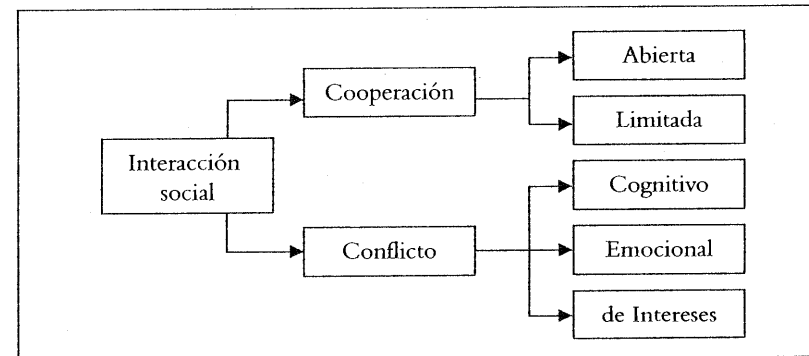
intenta engañar a los otros jugadores sobre el valor de la operación y la posición que es de conveniencia.

La *indiferencia de oportunidad* (?); es una posición utilitaria ajena a convicciones y fines diferentes al beneficio individual, que se oculta con la apariencia de indiferencia hasta saber cuál es la posición ganadora. En este caso el valor de la ganancia esperada por la *posición asumida* es superior al valor de la pérdida o ganancia sobre la *operación* misma. El valor de ganar con *cualquier posición* es mayor que el valor de la *operación* que está en juego.

Las posiciones de los jugadores muestran el signo de interés de las *motivaciones*. La *motivación* exige además la precisión del *valor* o *importancia* de la operación, junto con el interés. Por consiguiente, la motivación tiene el *signo de la posición* y la *dimensión del valor*. De este modo, los jugadores pueden tener conflicto sobre las posiciones y sobre el valor que le atribuyen a las operaciones o jugadas. Por ejemplo, un actor puede rechazar (interés) una operación a la cual le atribuye alta importancia (valor). Esta distinción entre interés y valor choca, a veces, con el uso común del lenguaje, porque generalmente confundimos ambos conceptos. Por ejemplo, solemos decir: *tengo alto interés por tu proyecto*. La palabra *alto* es propia del *valor* y no del *interés*. En efecto, un actor puede asignar alto valor a una operación que lo afecta mucho negativamente, y tiene la voluntad de rechazarla.

2. TIPOS DE CONFLICTO

El juego social combina la cooperación y el conflicto. La cooperación puede: a) ocurrir en un ambiente transparente y de pleno intercambio de información entre los cooperantes, y en ese caso hablamos de *cooperación abierta*, o b) sufrir la dificultad de la opacidad de las intenciones y de las conversaciones entre los actores, junto con carencia de información sobre las posibilidades y situación en que ellos juegan. En este último caso se trata de la *cooperación limitada*.



Por su parte, el conflicto puede originarse en tres fuentes: a) el *conflicto cognitivo*¹⁴⁵, fundamentado en diversos modos de conocer y apreciar la realidad, con los consiguientes efectos sobre la acción; b) el *conflicto emocional*, que surge de relaciones de simpatía o antipatía personal entre los actores, o de predisposición o rechazo a situaciones y jugadas, sin fundamento racional; y c) el *conflicto de intereses*, que ocurre cuando los beneficios para unos son pérdidas para otros.

Los tres tipos de conflicto están interrelacionados. El conflicto cognitivo que no se esclarece, alimenta el conflicto de intereses. El conflicto de intereses puede generar conflictos emocionales, especialmente los de tipo interpersonal. Y, el conflicto interpersonal, generalmente, es una de las causas de los otros dos tipos de conflicto. A su vez, las dificultades de cooperación pueden generar conflictos, y ciertos conflictos pueden alimentar algún tipo de cooperación.

El *conflicto cognitivo* se origina en la *diferenciación de lecturas* sobre la realidad. Ocurre y se esclarece en el plano de la potencia y rigor de los *argumentos*, los *valores* y las *convicciones*. El *conflicto emocional* se disuelve en el plano de las *relaciones sentimentales* entre los actores o entre estos y el mundo de las cosas y los hechos. El *conflicto de intereses* ocurre y se resuelve por el *valor de la fuerza relativa* entre los jugadores.

| Tipo de conflicto | Medio | Tipo de acción | Solución |
|-------------------|-------------------|---------------------|---|
| Cognitivo | Argumento | Acción concertadora | Acuerdo consensual |
| Emocional | Control emocional | Acción concertadora | Acuerdo consensual |
| De intereses | Fuerza | Acción estratégica | Imposición, negociación, enfrentamiento |

Un conflicto entre dos actores se produce porque hay un desencuentro contradictorio de intereses, valores, sentimientos y tradiciones, alimentado por una determinada *lectura* de la realidad. El conflicto cognitivo penetra todos los otros.

Hay conflictos que se gestan intencionalmente en el juego mismo, hay conflictos que se heredan, y hay conflictos que se encuentran, sin intención ni motivo. Así, cada actor, tiene una cierta capacidad para asumir y descartar conflictos. De no comprendernos la naturaleza del conflicto, toda disyunción de posiciones se asume como una *oposición de intereses*. Para desmontar un conflicto es necesario comprenderlo, buscar su origen. Y ello implica autorreflexión interactiva; es decir, análisis situacional. Es una interrogación sobre sí mismo, sobre el *otro* y las circunstancias que nos rodean. El ideal es *disolver* el conflicto en el plano cognitivo hasta encontrar un modo de cooperación. El conflicto de inte-

reses puede disolverse, en parte, en el plano de los valores y los sentimientos. El conflicto de tradiciones puede disolverse en el plano del encuentro de intereses comunes. Siempre hay lo que une y separa, pero no siempre vemos la otra cara de la disyunción: si algo nos separa es porque algo nos une.

A) El conflicto cognitivo

Hay conflictos donde deben resolverse diferencias cognitivas, y no necesariamente diferencias sobre reparto de beneficios y costos. Pero, como la práctica política no es sistemática, y está dominada por el *juicio intuitivo*, se confunden ambos aspectos. El *juicio intuitivo*, irreconstruible en pasos sistemáticos, domina claramente sobre el *juicio analítico* basado en un razonamiento sistemático y reconstruible. La política ha estado dominada por la cultura del conflicto, bajo el supuesto de *que siempre se disputa sobre repartos*, no sobre modos de entender la realidad para cambiarla. Esta práctica, tampoco contribuye, naturalmente, a la acumulación de experticia entre los líderes, salvo en el sentido micromaquiavélico de dicho concepto.

Las principales causas del conflicto cognitivo surgen tanto en el plano de la *explicación* como de la *acción* que ella estimula. Esas causas son las siguientes:

En la instancia de la explicación

- Diferente *información* sobre los hechos, lo cual produce una oferta distinta de variables para construir la explicación de la realidad.
- Diferente *credibilidad* atribuible a las fuentes de información y al valor de los datos disponibles.
- Distinta *capacidad para acceder a la información* que ofrece la realidad.
- Distinto *modo de construir modelos explicativos* de la realidad a partir de diversos inventarios de conceptos, cuerpos teóricos explícitos o implícitos, y diverso rigor analítico del actor.
- Distinto peso de la tradición, los prejuicios y las intuiciones.
- Distinto *sistema de valores* que mueve a ponderar la información asociada a los problemas en distintas escalas de importancia.

En la instancia de la acción:

- Distinta *capacidad de enumerar posibilidades* y crear nuevas opciones (creatividad).
- Distinta *confianza en la efectividad de las acciones*.
- Distintos *estilos*, más moderados o agresivos, de deducir las acciones a partir de la explicación.
- Distinto grado de combinación de la *pasión* con la *razón*, y del *juicio analítico* con el *juicio intuitivo*.

¹⁴⁵ Hammond, Kenneth, "Human Judgement and Social Policy", Oxford University Press, 1966.

El juicio analítico facilita resolver el conflicto cognitivo, pues sitúa la discrepancia en el plano de la argumentación rigurosa. En cambio, el juicio intuitivo oculta el conflicto cognitivo, pues es un *raciocinio de golpe*, no reconstruible en sus pasos argumentales hasta llegar a la conclusión; es un cierre asertivo sin la cadena causal que debería fundamentarlo.

El juicio analítico exige la verificación del rigor mediante la distinción clara de tres condiciones: a) el *análisis de coherencia* de la lógica interna del discurso; b) el *análisis de correspondencia* de la explicación con la realidad que pretende ser explicada con el discurso, a fin de detectar las amputaciones inadmisibles; y c) el *análisis de operacionalidad* del modelo explicativo construido, para calibrar su aplicabilidad práctica.

En el juicio intuitivo se entremezclan y confunden, convertidos en impulsos de convicción, apreciaciones fragmentarias que deberían ser propias del juicio de correspondencia, el juicio de coherencia, el debate sobre la validez de los indicios y los datos, la lógica causal del juicio técnico y la pertinencia de los juicios de valor. Es una fusión que no permite distinguir ni componentes, ni pasos.

El juicio de *coherencia o consistencia* interna del análisis supone razonar con rigor para evitar contradicciones y su calidad depende fundamentalmente de la formación intelectual, de la formación técnica, y de la amplitud del vocabulario de los actores. Si el actor carece de formación filosófica y científica, su juicio de coherencia será pobre.

El juicio de *correspondencia*, en cambio, se refiere al grado de *representatividad* del modelo de análisis en relación al caso o realidad que intenta simular. Es una *consistencia externa* al modelo, y depende mucho de la experiencia y de ciertas características cognitivas del hombre, aún no bien estudiadas, que le hacen llegar señales de atención y alarma sobre las variables amputadas por el modelo de análisis usado. Consiste en ver lo que otros no ven; consiste en saber simplificar la realidad sin mutilarla, en modelarla sin negarla.

Cuando el juicio del actor carece del *soporte horizontal* de las ciencias de la acción, y no se apoya en teorías y métodos potentes de gobierno, éste cree que mejora la improvisación y el análisis intuitivo si somete sus problemas al pensamiento y asesoría de un *grupo* o un equipo asesor. Supone que varios ojos ven más que dos, y que la capacidad de deliberación del equipo mejora la calidad del análisis y las propuestas. Este tema ha sido bien estudiado por los psicólogos dedicados a la teoría de las decisiones, y ellas revelan que las *experiencias con el llamado pensamiento de grupo (groupthink)* no son muy exitosas si el grupo carece también de una teoría rigurosa y potente de análisis que integre sus conocimientos departamentales. Por el contrario, tales experiencias confirman varios de los

defectos señalados por Janis¹⁴⁶: “El concepto de pensamiento de grupo (*groupthink*) fue, sin embargo, aplicado al catastrófico proceso de decisión en el lanzamiento del “Challenger”, por G. Moorhead, R. Ference y C.P. Neck, quienes sostienen que, en ese caso, se verificaron varios de los defectos señalados por Janis: (1) pocas alternativas, (2) resistencia al reexamen de las alternativas, (3) rechazo de la opinión de expertos, (4) rechazo de la información negativa, y (5) carencia de planes de contingencia. Ellos agregan: “Los líderes tienen una solución preferida y emprenden conductas diseñadas para promoverla, y no están dispuestos a hacer una evaluación crítica de otras alternativas” (Hammond, 1996).

La experiencia del actor se forma en ese tipo de análisis intuitivo y asistemático. Esa es su escuela. Sin embargo, conviene destacar que no hay una oposición excluyente entre juicio intuitivo y juicio analítico. Como señala Hammond, se trata de un continuo, de una relación dialéctica entre dos polos extremos. El problema surge cuando el decisor se refugia en alguno de esos extremos por incapacidad para interactuar entre ellos. La carencia de teoría y métodos obliga al grupo asesor a refugiarse en el polo intuitivo que representa, de manera pobre, el sentido común. El polo analítico, infortunadamente, representa muchas veces a las ciencias verticales como verdad parcial encapsulada, sujeta a confrontación con otros juicios técnicos, éticos y de valor. En el mundo de las ciencias blandas y verticales nadie puede prescindir de la intuición. Como dice Pascal¹⁴⁷ hay dos extravagancias: “*Exclure la raison, e inclure sólo la raison*”

Ahí están genialmente caricaturizados el barbarismo político-pasional (excluir la razón) y el barbarismo tecnocrático (incluir sólo la razón). Recuérdese la famosa frase del gran filósofo y matemático: “*El corazón tiene razones que la razón no conoce*”. No se trata sólo del corazón. Algo en el mundo interno del hombre lo alerta contra el juicio racional puro basado en una ciencia departamental vertical. Toda apreciación situacional es una combinación de intuición y análisis. El sentido común, tal como lo define Hammond, se refiere a un acto cognitivo que es tan analítico como *puede ser* y tan intuitivo como *debe ser*, o lo contrario, según sean las circunstancias. Esto es, el actor del juego social es *racional o intuitivo* como él puede ser, necesita ser o es inducido a ser en cada situación. Cuando se llega a los límites de la *racionalidad vertical* se comienza a descansar prematuramente en la intuición y viceversa. Todavía queda el espacio poco explorado de la *racionalidad horizontal*. Según la dosis de combinación entre el polo intuitivo y el polo analítico podemos hablar de *cuasirracionalidad*. Pero, esa cuasirracionalidad no debe cerrar sus puertas en el límite de las ciencias verticales. El sentido común es un *juicio cuasirracional* cuando está en equilibrio

¹⁴⁶ Janis, Irving Lester, “Decision Making: A psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment”, León Mann, 1985; “Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos”, (1982).

¹⁴⁷ Pascal, Blaise, “Pensamientos”, Edit. Aguilar, Madrid.

entre los dos polos mencionados. Y sólo está en equilibrio cuando agota la capacidad analítica vertical y horizontal. No antes. Entonces surge la necesidad de su lógico complemento con la capacidad intuitiva.

El buen político hace uso del juicio cuasirracional hasta el límite en que la teoría de la producción y el juego social, por su incipiente desarrollo, no puede aportar criterios sólidos. La acción no espera por el desarrollo de las teorías, opera en el momento oportuno. El juicio cuasirracional es inevitable en la práctica política. No es criticable. Es objetable, en cambio, el juicio intuitivo puro o mal apoyado en el juicio analítico pobre, porque subutiliza el capital intelectual que aportan las ciencias y técnicas de gobierno. En ese caso domina la improvisación, la experiencia es pobre y la capacidad de aprendizaje del actor es nula o escasa.

El dominio del juicio intuitivo sobre el juicio analítico crea una práctica confusa y enmarañada de abordar los problemas. En las deliberaciones políticas que preceden y sustentan las decisiones pesan dos características negativas: a) domina el *accionismo*, que consiste en comenzar por las *soluciones* sin analizar los problemas, como si la explicación fuera obvia, y b) se destaca el *conflicto de intereses* hasta el extremo de ignorar el *conflicto cognitivo*; siempre se aprecian intereses opuestos donde, a veces, sólo hay incapacidad de comprensión de la realidad. Ambas características nublan las posibilidades de enfrentar eficazmente los problemas y eliminar los conflictos innecesarios.

La **primera** característica, el *accionismo*, manifiesta la falta de método de gobierno y de una razonable sistematicidad analítica en la *identificación, selección y explicación* de los problemas básicos. Los problemas surgen y se imponen, no de un examen riguroso y analítico de la situación, sino de las presiones, las urgencias y los preconceptos. Una vez que dichos problemas están en la agenda no se analiza la posibilidad de *disolverlos*, en vez de *solucionarlos*, para eliminar los falsos problemas¹⁴⁸. Se asume que esos problemas, impuestos por el proceso político, son *hechos políticos* y como tales son verdaderos y deben ser enfrentados tal como *son declarados* por los actores sociales. A partir de ese primer condicionamiento, tampoco se analizan a fondo y sistemáticamente las causas críticas de los problemas para identificar alternativas de *operaciones* que los enfrenten. Eso se da por cumplido mediante el debate político, y se pasa de inmediato a analizar ventajas y desventajas de distintas soluciones (operaciones en la terminología del PES). Además, en el debate sobre las alternativas se ignora la distinción entre *información básica* (sujeta a verificación entre verdadera o falsa), *juicio técnico* (verificable por relaciones causales fundamentadas en las ciencias), y *juicio político* (basado en la aplicación de valores). Esta primera limitación le impone a la práctica política un alto grado de asistematicidad, la hace operar bajo un *modo no reconstruible*, y

¹⁴⁸ Ackoff, Russel, "El Arte de Resolver Problemas", Limusa, 1983.

por consiguiente, muy difícil de criticar y desenmarañar para descubrir su lógica. Ello crea confusión que alimenta falsos conflictos, aún cuando los intereses y motivaciones sean compartidos. En la maraña de esta confusión es común encontrar en estos debates una inversión de roles: los políticos argumentan en base a juicios técnicos y los técnicos hacen valer juicios de valor. Se trata, por consiguiente, de una práctica que enseña poco, no acumula experticia.

La **segunda** característica agrava la primera. Asume que todo conflicto se refiere a intereses diversos o contrapuestos, es una disputa sobre *quién obtiene qué* beneficios y *quién descarga los costos en quiénes*. Sin embargo, muchos conflictos no se refieren a intereses, sino a modos diversos de valorar la información, darle peso a diversas variables, organizar la información de distinto modo para construir una explicación, etc. Egon Brunswik¹⁴⁹ (1952, 1956) primero, y después Hammond¹⁵⁰, dos psicólogos renombrados, han destacado que hay dos tipos diversos de conflictos: a) el *conflicto de intereses y motivaciones*, y b) el *conflicto cognitivo*. La gente disputa sobre muchas cosas, además de ganancias y costos. "Ellos también disputan sobre (a) los hechos (qué es, qué fue), (b) el futuro (qué será), (c) los valores (qué debe ser), y (d) la acción (qué hacer)". (Hammond, 1985)

Naturalmente, el conflicto cognitivo se transforma en un conflicto de intereses de no ser resuelto en su gestación. Por ello, en la práctica política hay una cierta proliferación de conflictos falsos, que no responden en última instancia a intereses contrapuestos. Sobre este punto dice Hammond: "Estamos convencidos que nuestra mejor esperanza para el entendimiento y la reducción de conflictos es, primero, cambiar nuestra investigación desde los aspectos motivacionales de la disputa hacia los aspectos cognitivos subyacentes, al estudio de cómo la gente piensa sobre los hechos, los valores y las causalidades".

B) El conflicto emocional e interpersonal

El conflicto cognitivo es sobre la *explicación* del mundo. El conflicto emocional es sobre nuestros *sentimientos* con el mundo. Ese sentimiento puede referirse a los hombres y a las cosas. Es un juicio o un prejuicio sobre el *otro*, sobre la *producción del otro*, y sobre la *naturaleza bruta*, intocada por el hombre. Es también una predisposición no argumentada a favor o en contra de algo. Es un rechazo o una afinidad entre actores, entre lo que ellos representan con independencia de sus representantes y sobre lo que ellos producen, con independencia de sus productores. En otras palabras, el sentimiento puede aludir al actor con nombre, carne y hueso, a lo que él representa y a lo que él produce.

Conviene, entonces, distinguir en el conflicto emocional: 1) el conflicto *interpersonal*, donde se califica a una persona con nombre y apellido (no soporte

¹⁴⁹ Brunswik, Egon.

¹⁵⁰ Hammond, Kenneth, "Human Judgement and Social Policy", Oxford University Press, 1966.

a Juan Pérez); 2) el conflicto de *representación*, donde no interesa el sujeto ni lo que produce en el momento, sino lo que él representa (es un nazi despreciable); y 3) el conflicto de *gestión*, en el cual no se califica al sujeto ni su representación, sino a su producción (se dedica a denunciar a los combatientes contra la dictadura). En otro corte del conflicto emocional, que debe relacionarse con el anterior, es útil considerar si el conflicto emocional es de tipo *tradicional* (rechazo la integración racial), porque tiene sus raíces en la historia, o es un conflicto *primario*, que emana de los instintos preprogramados más elementales, en cuyo caso, las causas biológicas pueden rastrearse hacia atrás en millones de años, pero el estímulo social puede estar en presente (no quiero cambiarme de casa), como es el caso del pánico a lo nuevo y distinto.

El conflicto interpersonal es muy típico del conflicto emocional. Entre los actores hay antipatías y simpatías que no tienen necesariamente una explicación racional. Pueden originarse en deudas del pasado que aún no están saldadas, obedecer a rivalidades familiares de larga data, a rechazos simplemente viscerales, a la apariencia física, a imágenes falsificadas sobre el otro, a contradicciones éticas, religiosas y raciales, o a amistades o enemistades generadas en juegos paralelos.

La matriz de afinidades y desafinidades permite precisar el conflicto interpersonal.

| | Actor 1 | Actor 2 | Actor 3 |
|---------|---------------|---------------|---------------|
| Actor 1 | no pertinente | B (-) | 0 |
| Actor 2 | B (-) | no pertinente | A (+) |
| Actor 3 | (0) | A (+) | no pertinente |

En esta matriz, las letras A, M y B indican la intensidad de la afinidad o la desafinidad (alto, medio y bajo), y los signos +, - y 0 indican afinidad, desafinidad, e indiferencia.

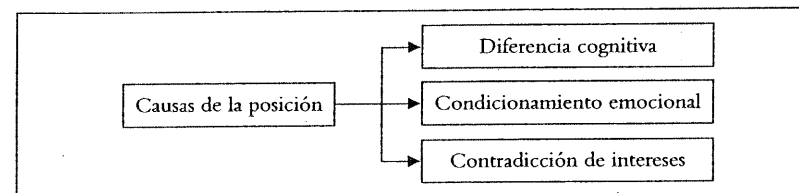
C) El conflicto de intereses

El conflicto de intereses surge de la contradicción por el reparto de beneficios y pérdidas. Se expresa en la posición que asumen los actores en relación con las jugadas u operaciones que promueven los otros. El rechazo de una jugada está asociado a la amenaza de una pérdida. El apoyo se relaciona con la expectativa de una ganancia. Estas ganancias y pérdidas pueden referirse a cualquier componente del vector de recursos escasos pertinente a cada tipo de juego. El concepto de *interés* precisa la *posición* de un actor sobre las jugadas propuestas en base a la evaluación de tales ganancias o pérdidas. Sin embargo, el interés también está condicionado por el conflicto cognitivo y el conflicto interpersonal.

No obstante, en la práctica es difícil encontrar en *estado puro* el conflicto cognitivo, el conflicto interpersonal y el conflicto de intereses. Casi siempre están unidos de manera compleja en un mismo juego y en distintos juegos. De manera que las pérdidas y ganancias, reales o aparentes, se distribuyen entre todos los juegos paralelos y entre todos los actores, por la vía de la solución transitoria de estos tres tipos de conflictos.

D) Relaciones entre conflicto cognitivo y de intereses.

El conflicto entre actores se expresa en el juego mediante signos opuestos de *posición* sobre las operaciones o jugadas. Pero, tales signos pueden expresar muchas causas. El conflicto cognitivo y el conflicto de intereses ocurren generalmente asociados, se refuerzan mutuamente y no es fácil atribuir el apoyo o el rechazo sobre las operaciones a una u otra causa. Yo rechazo o apoyo una acción porque creo que afecta mis intereses, porque tengo otra visión o lectura del problema, porque me gusta o disgusta el promotor de la jugada, o por todas esas razones a la vez. En verdad, el signo de *posición* puede expresar la síntesis vectorial de varios tipos de conflictos, incluido el conflicto emocional e interpersonal.



Esta discusión es importante, porque:

- a) El *conflicto cognitivo* puede, en algunos casos, ser la causa principal de un conflicto no real, sino *aparente* de intereses.
- b) El *conflicto de intereses*, generalmente alimenta el conflicto cognitivo y viceversa, aunque no haya una relación causal fuerte o dominante entre ellos.
- c) El *conflicto emocional* puede causar o ser el producto del conflicto de intereses y del conflicto cognitivo.
- d) Estos conflictos pueden coexistir de manera independiente, sin que haya una influencia significativa entre ellos.

Un conflicto cognitivo es un desacuerdo en la lectura sobre la realidad, y puede abordarse por varias vías. Podemos intentar desmontarlo o deshacerlo, o podemos darlo como un hecho y enfrentarlo como si tratara de un conflicto de intereses. Según sea el camino, se abre o se cierra el espacio para la *acción concertadora* y la *acción estratégica*. La acción concertadora puede ser *cognitiva*, basada en argumentos, o *volitiva*, basada en la voluntad de alcanzar un acuerdo de mutuo

beneficio, a pesar de las diferencias cognitivas. En ambos casos es importante explorar la efectividad de *disolver* el conflicto cognitivo y el conflicto emocional, a fin de desmontar o aliviar el conflicto de intereses.

La *ceguera situacional*, como limitación cognitiva para explicar la realidad de más de una manera, influye fuertemente en la gestación del conflicto cognitivo, el cual, a su vez, puede alimentar un *interés ilusorio* de los actores, y hacerlos tomar posición y actuar con la pasión propia de la defensa de un *interés real*. El caballo de Troya es un buen ejemplo. Divide a los troyanos en dos bandos que no tienen intereses opuestos, sino interpretaciones distintas sobre el caso. Unos quieren quemar y desbarrancar el caballo hacia un precipicio. Otros lo aceptan como un presente a la Diosa Atenea y quieren introducirlo a la ciudad. Aquí, el conflicto cognitivo es evidente, pero termina como un conflicto de intereses entre quienes quieren proteger la ciudad amenazada y quienes, por estimar terminada la amenaza después de la supuesta victoria, no valoran la necesidad de la protección. Pero, a veces, la relación entre ambos tipos de conflicto es más remota o indirecta. En este sentido es importante comprender que las diferencias de explicación sobre la realidad asociadas al reparto de pérdidas y ganancias en el juego social, dividen a los jugadores con más pasión que aquellas que no operan en esa distribución. Por consiguiente, el conflicto de mayor intensidad es aquel donde las *diferencias de explicación* y las *diferencias de intereses* convergen sobre un mismo problema. Esto hace más que relevante la pregunta de si las amenazas de pérdidas o costos *son reales*, o son una mera *ilusión cognitiva* que hace ver un falso cálculo de pérdidas. ¿Cómo distinguir con claridad ambos casos si, en última instancia, tanto el desacuerdo cognitivo como el de intereses marcan con un mismo signo opuesto de interés la posición de un actor sobre las jugadas de los otros? ¿Cuáles son las causas que subyacen en el pronunciamiento del interés de un actor por una operación?

La ceguera situacional fija la explicación en un sólo relato y cierra la mente a otras posibilidades. En general, un actor del juego social está afectado por las siguientes limitaciones:

a) No puede *explicar* de otro modo porque no puede *ver*, desde su *ángulo de visión*, la realidad de otro modo; la realidad parcial que vive el actor tiene fronteras que restringen el radio y ángulo de su visión.

b) No puede explicar de otro modo porque su formación teórica y su vocabulario de conceptos lo conducen a una explicación limitada a ese vocabulario, y rechaza instintivamente el esfuerzo de explorar otras lecturas que lo obligan a ampliarlo; así, la limitación teórica se suma a la cobertura parcial de su visión.

c) El modo de explicar forma parte integral de la identidad política, social, cultural y ética de cada actor; ergo, cambiar de explicación, para algunos, es cambiar de identidad; ver más de una explicación es una indefinición que desdibuja la identidad.

d) Los jugadores no tienen conciencia de estar aferrados a un sólo modo de ver el mundo; su modo de ver les parece el *único posible*, correcto y razonable; ver es ver lo que se ve como único; explicar con rigor es más que ver con los ojos propios; es también comprender con los ojos de los otros y saber apreciar que no hay una, sino varias posibilidades que son parte de la vida de los otros.

De lo anterior se deduce que el actor sometido a una limitación cognitiva, y todos lo estamos en alguna medida, no atribuirá su ceguera a una debilidad o a alguna amputación de su teoría, sino que descargará las causas del desacuerdo *en el otro*, sea por causa de sus intereses o por su incapacidad de apreciar con más amplitud la situación. El *otro* es la fuente del conflicto, sea cognitivo o de intereses. Todo esto dificulta distinguir con claridad el conflicto cognitivo y el conflicto de intereses, porque ambos tipos de conflicto raramente ocurren en estado puro y a menudo domina el conflicto mixto.

Para comprender bien la dificultad que ofrece el intento de aislar el conflicto de intereses del conflicto cognitivo, veamos dos ejemplos.

CASO 1: Conflicto de intereses dominante

El caso de la guerra de Las Malvinas es útil para apreciar la complejidad del problema. Recuérdese que el General Galtieri comete lo que en teoría de las situaciones se llama un error de *simetría situacional*. Al explicar la situación que afecta a ambos actores, Margaret Thatcher y el General Galtieri, este último atribuye a la primera la *misma* pregunta relevante que él se hace desde la visión argentina del problema.

El conflicto por las Malvinas

| | Explicación | Acción prevista | Respuesta esperada del otro | Nueva situación |
|-----------------|---|--|---|------------------|
| <i>Galtieri</i> | Las Malvinas valen mucho para Argentina y poco para Inglaterra. Nadie declara la guerra por un objetivo de bajo valor | Invasión por sorpresa para crear el hecho consumado, ganar la ventaja de la posición defensiva con apoyo logístico cercano y evitar un conflicto mayor por un objetivo menor para el otro. | Protesta, ruptura de relaciones y amenaza de guerra. Pero no habrá guerra de alto costo por un objetivo de bajo valor. Se acepta el hecho consumado. | Guerra defensiva |
| <i>Thatcher</i> | Frente al hecho consumado, el valor del precedente es lo importante, y no el valor de las Malvinas. El valor del precedente es muy alto. La ofensa tipo Pearl Harbour también tiene alto valor. | Si las Malvinas son invadidas, hay que recuperarlas a cualquier costo inferior al costo del precedente. No hay otra opción que la guerra. Rechazo al hecho consumado. | Galtieri no tiene otra opción que defenderse militarmente, aunque no esté preparado para la guerra. Ante la operación de recuperación de las Malvinas debe responder con guerra a la guerra. Ya es tarde para una negociación | Guerra ofensiva |

Todo el raciocinio de Galtieri gira en torno del *valor* o importancia de Las Malvinas para ambos países, como si ambos actores identificaran y declararan el *mismo problema*. En general, los actores en conflicto nunca declaran el mismo problema, aunque lo bauticen con el mismo nombre. Para la Primer Ministro de Inglaterra, el valor político, económico y militar de Las Malvinas es irrelevante *antes* de la invasión. Lo que importa, *después* de la invasión argentina, es su status de territorio británico ocupado por la fuerza militar en un acto de agresión unilateral de una nación extranjera. No interesa el valor, el tamaño del territorio o la distancia, lo que vale es el *precedente* que *crea el caso* si Inglaterra no responde de una manera aleccionadora.

El costo de la guerra, por muy alto que sea, es inferior al costo del precedente. Ese es el intercambio de problemas que domina el cálculo de la parte inglesa. Porque hay varios otros territorios británicos sujetos a reclamaciones, algunos aún más antiguos e importantes, como el caso de Gibraltar. Y, a todos ellos podría aplicarse este precedente: el Gobierno Inglés acepta que las disputas de territorio sean resueltas unilateralmente por la fuerza del reclamante, sin responder a la guerra con la guerra.

La guerra de Las Malvinas, desde el punto de vista británico, *no es* por Las Malvinas, es por impedir la *creación de un precedente* de altísimo valor negativo. La simple protesta diplomática consolidaría la aceptación del precedente. Sólo el costo de una guerra difícil y a gran distancia puede evitar el costo del precedente.

Apreciaciones situacionales de Galtieri y Thatcher

| | Tiempo | Proyecto | ¿Qué valoran? | Reacción del otro |
|----------|---|--|--|--|
| Galtieri | Es la ocasión posible y necesaria. No puede esperar | Recuperación de Las Malvinas por la fuerza y por sorpresa, evitando la guerra. | La posesión de las Malvinas | Inglaterra acepta la invasión con protesta. Guerra de alto costo por objetivo de bajo valor. En una guerra no hay beneficio para Inglaterra. |
| Thatcher | El problema no está en su agenda | La continuidad del dominio sobre Las Malvinas. No hay proyecto sobre el tema. | El valor del precedente de dejar sin respuesta una agresión de conquista a territorio británico. Las Malvinas deben ser recuperadas por cualquier medio y a cualquier precio, incluso la guerra de alto costo. | Galtieri no puede retroceder. Está obligado a aceptar la guerra que quiso evitar y para la cual no está preparado. No hay negociación posible, ni Galtieri intentará negociar. |

Es pues necesario realizar un *intercambio de problemas*. Pagar el costo de evitar el precedente. En este caso, se suma el conflicto cognitivo al conflicto de intereses, aunque el conflicto de intereses es previo y dominante. Galtieri piensa que el intercambio de problemas, en caso de guerra, es desfavorable para Inglaterra, porque en el lado de los costos ignora el costo del precedente.

Hay un conflicto de intereses sobre la posesión de La Malvinas que es obvio. También hay un conflicto cognitivo sobre la situación y posibilidades en que Galtieri y Thatcher están situados. El Presidente Reagan está envuelto en el conflicto por dos razones: el valor estratégico de la OTAN en la cual es socio con Inglaterra, y la empatía que siente por Margaret Thatcher. De manera que hay conflicto cognitivo, conflicto de intereses en más de un juego y afinidad emocional entremezcladas en este caso.

La incapacidad de Galtieri para colocarse en la posición de la Thatcher es mayor que la incapacidad de la Thatcher para comprender la situación de Galtieri. Es una incapacidad desigual que carga el peso de los errores hacia el lado argentino, como queda bien claro en el cuadro adjunto.

El esclarecimiento del conflicto cognitivo, en este caso, no resuelve el conflicto de intereses. El primero no causa el segundo. El conflicto de intereses es previo e independiente del conflicto cognitivo. Es el conflicto dominante.

En el caso relatado se mezclan dos planos de conflicto:

- *Primero*, el plano del proyecto sobre la posesión de Las Malvinas en que el conflicto de intereses es obvio. Si Inglaterra posee Las Malvinas, Argentina no las posee, y viceversa. Es un juego suma cero en cuanto a los objetivos.

- *Segundo*, el plano de la incompreensión sobre las acciones y reacciones posibles, sus motivaciones, la urgencia sobre ellas, etc., como *medios* utilizables en la disputa, donde ocurre un conflicto cognitivo accesorio y derivado del conflicto principal de intereses. La posesión de Las Malvinas es lo principal (o el precedente sobre ellas) y lo accesorio es el error de cálculo sobre los medios que utiliza Galtieri en su fracasado intento por alterar el dominio sobre Las Malvinas.

En la situación descrita, el esclarecimiento del conflicto cognitivo no elimina el conflicto principal de intereses. Sólo puede evitar un error de cálculo sobre las acciones proyectadas en torno al conflicto de intereses.

CASO 2: Conflicto cognitivo dominante

Las contradicciones que genera el proceso inflacionario permiten explorar la complejidad de conflicto cognitivo. Salvo los especuladores, ni los sindicatos ni las organizaciones empresariales ni el Gobierno ganan con la elevación monetaria de los precios. Es cierto que los tres actores no poseen mecanismos de defensa de igual potencia, pero eso sólo distribuye de manera desigual las pérdidas. Los más castigados son los asalariados, pues los empresarios pueden decidir sobre los precios, aún si están regulados, y los asalariados no pueden decidir sobre sus remuneraciones, aún si tienen libertad de negociación. Más aún, la elevación de los precios en una empresa diluye su incidencia en todo el mercado. En cambio la elevación negociada del salario se concentra y delimita en una lucha en cada empresa, y cada empresario la acepta si puede trasladarla

a los precios, o sea si puede descargarla como costo sobre los asalariados, o la resiste, si tiene que asumirla como un costo.

En torno a la inflación hay una fuerte disputa con todas las apariencias de un conflicto real de intereses. ¿Por qué? Ocurre que el problema de la inflación no se disputa aislado del problema de la distribución del ingreso. Esta disputa por la distribución del ingreso tiene dos componentes: a) la disputa por descargar en el otro las pérdidas de ingreso real que causa la elevación de precios; y b) la disputa por mejorar la distribución del ingreso y obtener una cuota mayor de participación en la renta nacional, utilizando los mismos mecanismos de defensa contra las pérdidas de ingreso real. En otras palabras, en una misma negociación salarial, si un reajuste de 100 compensa el alza de precios, se lucha por 110, para agregar un aspecto redistributivo a las demandas laborales o hacer una reserva en previsión de futuras alzas de precios. El primer componente es un recurso defensivo para evitar pérdidas. El segundo es ofensivo y redistributivo, para obtener ganancias. El primero, es un *conflicto cognitivo*: nadie gana con la defensa que utiliza los reajustes de precios y salarios. Es una carrera de los salarios contra los precios y de los precios contra los salarios, donde las ventajas están por el lado del mecanismo más flexible de los precios. Ventaja también efímera, porque todos resultan víctimas de la ilusión monetaria. El segundo es un *conflicto de intereses*: lo que uno gana, el otro lo pierde, en términos absolutos o relativos. En síntesis, con la disminución de la inflación todos pueden ganar y, sin embargo, todos pierden a causa del desacuerdo cognitivo sobre la explicación del problema y los modos de atacarlo.

En torno a la distribución absoluta o relativa del ingreso, lo que los asalariados ganan lo pierden las empresas, y viceversa. Y, cuando los salarios son bajos, es inevitable unir el mecanismo defensivo al ofensivo. En otras palabras, en la lucha social resultan inseparables el problema de la inflación y el problema de la distribución del ingreso.

Frente a la inflación, la propuesta empresarial tiene tres componentes: a) disolver la disputa por la *distribución absoluta* del ingreso en una negociación sobre la *distribución relativa y condicionada* al crecimiento de la producción y la productividad; b) disminuir las presiones de demanda mediante un ajuste macroeconómico que exija el mínimo de costo transitorio para las empresas, a fin de equilibrar las cuentas del ingreso nacional; c) desmontar la máquina de reproducción de la inflación mediante la eliminación del reajuste automático de salarios en una proporción preestablecida en relación con el alza de los precios; y d) liberar de controles el mercado para alentar la competencia y liberar las fuerzas productivas.

La propuesta sindical, por el contrario, se basa en: a) unir la lucha activa por la distribución absoluta del ingreso a la defensa pasiva por evitar las pérdidas de salarios reales; b) rechazar la política redistributiva en base al crecimiento de la productividad, pues dicho crecimiento es lento, está fuera de la gobernabilidad

de los sindicatos y asume que se parte de una distribución razonable del ingreso, no de una que debe ser corregida por su extremo de anormalidad; c) defender el reajuste automático de salarios en relación con el alza de los precios, como el único mecanismo que les ofrece garantías y está en sus manos controlar; y d) exigir reajustes de salarios por encima del alza de precios para ganar en la distribución del ingreso y hacer reservas ante futuras alzas.

| | |
|--|---|
| a) Si la inflación continúa fuera de control | a) El reajuste de salarios es la única política defensiva bajo influencia de los sindicatos |
| b) Si hay política anti-inflacionaria efectiva | b1) El reajuste de salarios retarda o entorpece la política anti-inflacionaria en perjuicio de los sindicatos b2) Los salarios reales aumentan por la vía de la estabilidad de precios y no por la vía del aumento monetario de los salarios |

Para los efectos de nuestro análisis conviene separar la lucha *activa* de la *defensiva*, pues se refieren a dos problemas relacionados, pero distintos: la redistribución del ingreso y la defensa del salario real en situaciones de inflación. El primer problema implica un claro conflicto de intereses, y puede ocurrir del mismo modo con o sin inflación. El segundo, la inflación, está afectado por un claro conflicto cognitivo. En efecto, los que más pierden con la inflación, la cual se acelera con los reajustes automáticos, son los mismos asalariados que los exigen. Pero, las opciones de las organizaciones sindicales no son muchas en ausencia de una política fiscal antiinflacionaria seria. El cuadro adjunto evalúa las opciones:

En efecto, el peor enemigo del salario real es la inflación, y la inflación se alimenta con el reajuste automático de salarios, porque el reajuste de salarios es un mecanismo de menor peso y velocidad que el reajuste de los precios. La inflación es un juego desventajoso para los asalariados. Hay pues un problema cognitivo que conduce a los sindicatos a una defensa deficiente de sus intereses, por las siguientes razones: a) está en su formación ideológica-intelectual la creencia de que el reajuste del salario monetario es una defensa práctica y efectiva ante las bases sindicales, porque responde a una explicación simple y entendible del problema; b) la definición global de la política antiinflacionaria está fuera de la gobernabilidad de los sindicatos y más al alcance de los empresarios; c) es incomprendible para los sindicatos que exista una vía distinta para mejorar el salario real: disminuir la tasa de inflación mediante, entre otras medidas, un reajuste de salarios inferior al alza de los precios; y d) la experiencia de la negociación sindical, por haberse realizado casi siempre en condiciones inflacionarias, reafirma la baja credibilidad de los dirigentes sindicales en la política oficial antiinflacionaria. Los sindicatos, ni tienen control sobre la inflación, ni tienen confianza en los actores que la controlan. Por consiguiente, no pueden aceptar que una vía de aumento del salario real es una política antiinflacionaria efectiva.

Conflicto cognitivo sobre la inflación

| | Explicación | Acción | Respuesta esperada del oponente | Nueva situación |
|--------------------------------|---|---|--|---|
| A1 Organización sindical | La inflación la crean los empresarios con el alza de los precios y el Gobierno con el déficit fiscal. La única defensa del salario real es el ajuste automático de salarios. El problema central es la pérdida del salario real. | Ajuste automático de salarios en proporción del alza de precios | Con suficiente presión, los empresarios y el Gobierno aceptan el ajuste automático de salarios | Conflicto con más o menos inflación, pero con el salario real protegido |
| A2 Organización empresarial | La inflación es un desequilibrio en las cuentas de la macro-economía, principalmente del gasto público, y se propaga por la expansión de la masa monetaria y los reajustes automáticos de salarios. El problema central es la descapitalización en períodos de inflación. | Ajuste macroeconómico restrictivo, reducción del gasto público, privatizaciones y eliminación del reajuste automático de salarios y precios. Liberar el mercado de regulaciones ineficientes. | Conflicto social sobre el ajuste macroeconómico, pero se impone contra la voluntad de los sindicatos | Conflicto con más o menos inflación |

Supongamos dos actores. El actor A1 representa a las organizaciones sindicales. El actor A2 a las organizaciones empresariales. La disputa está centrada en las opciones de defensa del salario real en un período de fuerte inflación. En este caso, el *conflicto de intereses* sobre la distribución del ingreso está unido al *conflicto cognitivo* sobre la defensa del salario real, pero este último es dominante, porque ayuda a derrotar la lucha por el conflicto de intereses y se refiere a la inflación misma.

Como resultado del análisis anterior, es obvio que existe un conflicto cognitivo y que, en este caso, hay una *relación causal* entre conflicto cognitivo dominante y conflicto accesorio de intereses. El conflicto cognitivo alimenta el conflicto de intereses.

E) Una propuesta de distinción entre conflicto cognitivo y de intereses

Los dos casos analizados permiten establecer la naturaleza de la interconexión entre conflicto cognitivo y conflicto de intereses. Ahora parece evidente la necesidad de distinguir entre:

a) Conflicto sobre el objetivo o el problema, y conflicto sobre los medios u operaciones para enfrentarlo.

b) La existencia o carencia de una relación causal entre ambos tipos de conflicto.

c) La determinación de cuál es el problema principal y cuáles son los problemas accesorios relacionados con el conflicto principal ya que, generalmente, el conflicto se produce sobre un conjunto de problemas asociados.

Las cuestiones que deben esclarecerse están sintetizadas en el cuadro adjunto.

| | Relación causal entre ambos | Conflicto sobre el problema o los objetivos | Conflicto principal o secundario |
|------------------------|-----------------------------|---|----------------------------------|
| Conflicto cognitivo | Sí No | Sí No | Principal Secundario |
| Conflicto de intereses | Sí No | Sí No | Principal Secundario |

Para precisar la existencia e incidencia del conflicto cognitivo es necesario reconstruir *hacia atrás* el signo del interés de los actores por las operaciones o jugadas. El cuadro adjunto permite establecer las condiciones para precisar el conflicto cognitivo y obliga a distinguir entre:

a) *Conflicto cognitivo puro*, referido al caso en que:

- i) Los actores declaran el *mismo* problema.
- ii) La explicación de los actores sobre el problema es *distinta*.
- iii) Los nudos críticos o causas críticas del problema identificados por los actores son *distintos*.
- iv) No hay conflicto de intereses si se esclarece el conflicto cognitivo.

b) *Conflicto puro de intereses*, referido al caso en que:

- i) Los actores declaran el *mismo* problema,
- ii) Los actores explican el problema del *mismo* modo,
- iii) Los actores identifican los *mismos* nudos críticos del problema.
- iv) Hay conflicto de intereses sobre las operaciones que atacan los nudos críticos, pues ellas alteran el reparto real de las ganancias o pérdidas del juego.

c) *Conflicto mixto*, referido al caso en que:

- i) Los actores declaraban problemas *asimétricos, distintos* pero *asociados*.
- ii) Las explicaciones de los actores sobre problemas son *distintas*.
- iii) Los nudos críticos identificados son distintos.

El conflicto cognitivo que generan los puntos anteriores no son la causa principal del conflicto de intereses; hay un conflicto de intereses sobre el problema que tiene autonomía respecto del cognitivo, de modo que si desaparece el conflicto cognitivo, de todos modos subsiste el conflicto de intereses.

También es posible concebir situaciones de *conflicto cognitivo invertido*, que consiste en ver ganancias donde realmente hay pérdidas.

Los conflictos puros son extremos raros en la realidad del juego social. Lo más dominante es el conflicto mixto, como el citado en el caso de Las Malvinas (intereses dominantes) o el de la inflación (cognitivo dominante). Pero, aún en el conflicto mixto, el establecimiento de la cuota de responsabilidad del conflicto cognitivo es muy importante porque puede: a) evitar errores costosos de juego, y b) disminuir la intensidad y naturaleza del conflicto de intereses.

Conflicto entre dos actores

| | <i>Interés por las jugadas u operaciones</i> | <i>Problema declarado</i> | <i>Explicación sobre el problema</i> | <i>Nudos críticos</i> | <i>Relación causal</i> |
|--------------------------------|--|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1. Conflicto cognitivo puro | Signo contrario al otro | El mismo | Diferente | Diferentes | Sí |
| 2. Conflicto puro de intereses | Signo contrario al otro | El mismo | Igual | Iguales | No |
| 3. Conflicto mixto | Signo contrario al otro | Distinto | Diferente | Diferentes | Dialéctica interactiva |

La *acción estratégica* es más apropiada para lidiar con el conflicto de intereses, mientras que el campo privilegiado y efectivo para la *acción concertadora* o comunicativa es el conflicto cognitivo.

La matriz de posiciones en el juego precisa el alineamiento de los actores respecto de las operaciones que están en juego.

Matriz P-O: Posiciones - Operaciones

| | Posición | OP1 | OP2 | OP3 | DOP4 | DOP5 |
|---------|-----------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Actor 1 | Cognitiva | + | + | + | + | + |
| | Emocional | + | + | + | + | + |
| | Interés | + | + | + | + | + |
| Actor 2 | Cognitiva | - | - | + | - | 0 |
| | Emocional | - | - | + | - | 0 |
| | Interés | 0 | - | - | - | 0 |
| Actor 3 | Cognitiva | - | - | + | - | 0 |
| | Emocional | - | - | + | - | 0 |
| | Interés | + | - | 0 | - | 0 |

El signo en negritas indica la posición dominante. Cualesquiera sean las causas del conflicto, al final cuenta el signo de la posición dominante en el alineamiento de los actores.

F) Posición de interés y posición de pertenencia

La posición que asume un actor sobre las operaciones, los problemas y los actores precisa sólo el interés por las jugadas y los jugadores en una situación concreta, y no precisa actitudes de cohesión o escisión respecto a la organización a la cual pertenece o dirige, y en nombre de la cual juega. Sin embargo, puede haber una relación estrecha entre ambas cosas. Es necesario, pues, distinguir entre *posición de interés* y *posición de pertenencia*. La mayoría de las veces, la *posición de interés* en una jugada reafirma la *posición de pertenencia*. Pero, en algunas ocasiones excepcionales, la *posición de interés* en una jugada de alto valor puede gestar un cambio en la *posición de pertenencia* y abrir paso a una *ruptura* de la organización.

La *posición de pertenencia* se refiere a permanecer o salir de una organización, contribuir a la unidad o a la ruptura. Al interior de una comunidad organizativa, hay una gran diferencia entre rechazar con interés negativo una decisión de mayoría y permanecer dentro de la organización apoyando y cooperando con la decisión contraria, o transformar la discrepancia de intereses en un caso de ruptura institucional. En este último caso, se suma la decisión de *ruptura* con la organización, *posición de pertenencia*, al signo de rechazo a una operación, *posición de interés*.

| Actor 1 | Posición de interés | Posición de pertenencia |
|---|----------------------------|---|
| Tendencia A | Apoya | Compromiso |
| Tendencia B a) Permanece b) Rompe | Rechaza | a) Compromiso b) Ruptura |
| Actor (A + B) | Apoya | a) Reafirma la jugada b) Elude la jugada |

Este es un problema muy importante en los partidos políticos, ya que su patrimonio de fuerza depende de su *cohesión*, y la posición de interés de las minorías contraria a la posición de interés de las mayorías, puede derivar en una ruptura de la unidad partidaria. En este sentido, la posición negativa de pertenencia puede ser el costo que paga un actor por imponer una decisión de mayoría no bien consolidada.

Una ruptura es un cambio de identidad. Y, naturalmente, la jugada que la provoca debe ser de muy alto valor para que la contradicción sobre el interés en el juego justifique el costo de la ruptura. Generalmente ello ocurre como un proceso acumulativo de contradicciones sobre varias jugadas al interior de organizaciones que poseen un patrón débil de identidad.

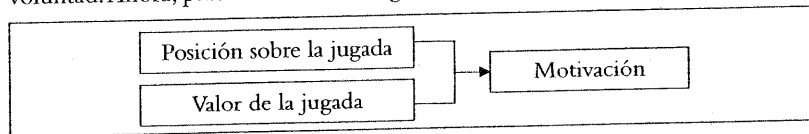
3. UN MODELO DE INTERACCIÓN SOCIAL

A partir de posiciones opuestas, distintas y similares, los actores se alinean frente a los planes de juego de los *otros*. Pero, ¿cómo juegan? ¿por qué juegan?

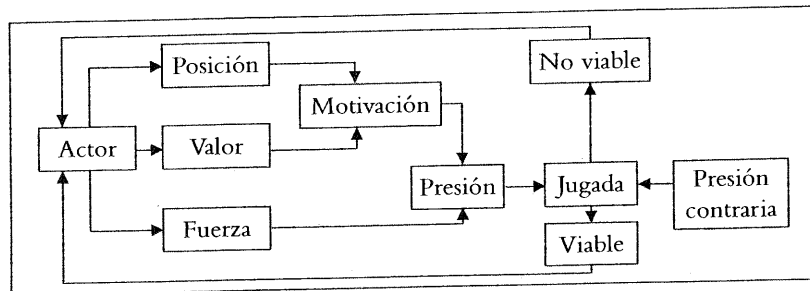
¿cómo calcular la posibilidad de éxito de una jugada que depende de la cooperación, la indiferencia y el rechazo de otros jugadores? Responder a estas preguntas exige construir un *modelo de interacción social*.

Las diferencias de posición generan las posibilidades de cooperación y conflicto en el juego social, y el conocimiento de la posición de los actores permite un punto de partida para construir un modelo de explicación del modo en que tiende a resolverse la interacción social. La variable clave es la *posición*, sea *cognitiva*, *emocional* o de interés, pues ella permite alinear los actores de acuerdo al signo que le imprimirán a sus jugadas. La otra variable clave son las *jugadas*, pues sobre ellas los actores deciden sus posiciones. Pero, una posición indica un *deseo*, una *aspiración*, y no precisa la *intensidad* del mismo, ni la *capacidad* para respaldarlo. La intensidad del deseo y la capacidad para respaldarlo exigen otros dos conceptos importantes para la comprensión del juego de interacción social.

El concepto de *valor* o *importancia* de una jugada está relacionado con la *intensidad* del deseo o voluntad de jugar. Mientras mayor es el valor de la jugada, mayor es la intensidad del deseo o la voluntad que se aplica a ella. Mientras menor es el valor de la jugada, menor será la intensidad de la voluntad que acompañará a su interés. Llamaremos *motivación* a la intensidad del deseo o la voluntad. Ahora, parece evidente la siguiente relación:



El concepto de *capacidad* para jugar o respaldar los deseos hace obligatoria la categoría de *fuerza*. Los jugadores *respaldan* sus motivaciones con la fuerza que poseen. Así, la motivación tiene el peso que le otorga la fuerza que la respalda. Este concepto de fuerza, como se verá dentro de poco, es muy complejo y difícil de manejar operacionalmente. Con los conceptos de posición cognitiva, emocional y de interés, valor, motivación y fuerza, es posible construir un primer modelo simplificado de la interacción social.



La *motivación*, respaldada por la *fuerza* que el actor posee, le permite ejercer una *presión* a favor o en contra de la jugada, y dependiendo de la presión contraria, la jugada será *viable* o *inviable*. En cualquiera de los dos casos, sea exitoso o fallido el intento de la jugada, ella produce efectos sobre el actor, y altera su motivación y su fuerza.

Este modelo simple, omite, sin embargo, algunos matices importantes. Por ejemplo, ¿cómo se precisa la fuerza de un actor? ¿qué significa viabilidad de una jugada?

Un modelo más complejo y afinado, exige un vocabulario más preciso y completo como el siguiente:

Posición Cognitiva (PC): posición que asume un actor respecto de las jugadas a causa de su lectura de la realidad.

Posición Emocional (PE): posición que asume un actor respecto de las jugadas a causa de la reacción emocional que le provoca su autor o la jugada misma.

Posición de Interés (PI): posición que asume un actor respecto de las jugadas a causa del beneficio o costo que le atribuye para sí.

Valor (V): importancia que le asigna a una jugada.

Motivación (M): convergencia vectorial de la posición (PO) y el valor (V), que expresa la intensidad del deseo o la voluntad de actuar sobre una jugada ($M = PO \times V$).

Peso (P): proporción en que un actor controla los recursos básicos del juego; se precisa por el *vector de peso (VP)*.

Fuerza (F): calificación del peso en relación con variables de calidad; se precisa por el *vector de fuerza*.

Presión (Pr): fuerza aplicada sobre una jugada, la cual depende de la fuerza y de la motivación.

Vector patrimonio de fuerza (VPF): *activo de fuerza* que controla un actor, con independencia de su uso específico en una situación concreta y para una jugada concreta.

Vector momento de fuerza (VMF): *valor de uso* de la fuerza aplicada a una jugada concreta y en una situación concreta; puede ser mayor, igual o menor que el vector de patrimonio.

Viabilidad de decisión: adopción de la decisión en la instancia pertinente que la legítima.

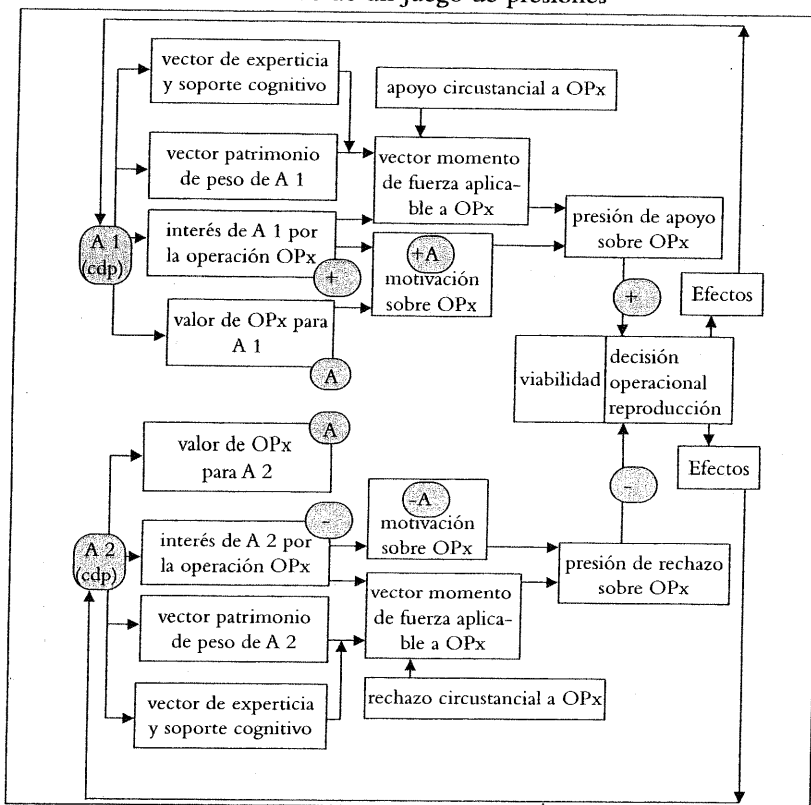
Viabilidad de operación transitoria: transformación de la decisión en una realización práctica correspondiente de efectividad transitoria o por tiempo limitado, con fuerte posibilidad de regreso a la situación previa.

Viabilidad de reproducción de la operación: transformación de la decisión en una práctica operativa estable, sin amenaza previsible de regreso a la situación previa.

En el modelo graficado, el juego de presiones se ejerce sobre la operación OPx y, cualquiera sea el resultado de ese juego de presiones, el encuentro de las jugadas a favor y en contra, producidas por los actores A1 y A2, retroalimenta cambios en sus planes siguientes de juego, tanto por la vía de alteración de sus motivaciones como de sus capacidades de juego.

Así, la dinámica del juego se basa en que cada jugada produce efectos que crea nuevas situaciones, donde los actores mismos reciben el efecto de los cambios, y esos cambios abren o cierran nuevas posibilidades y necesidades de jugadas.

Modelo de un juego de presiones



4. FUERZA DE UN ACTOR

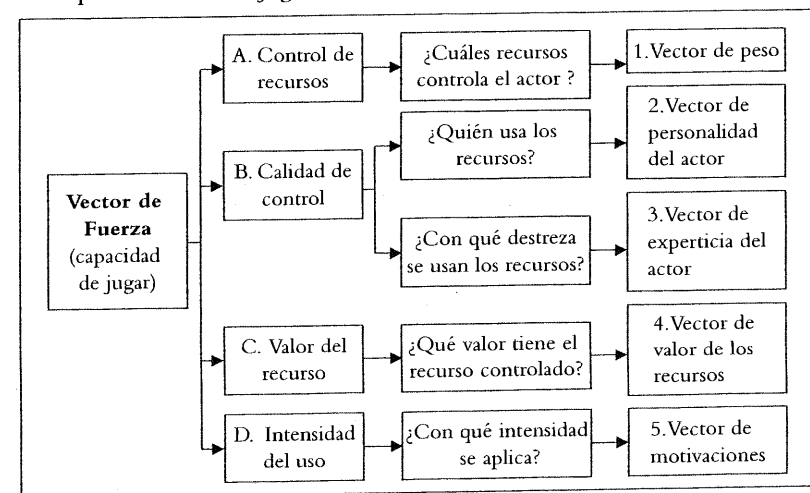
A. Los componentes de la fuerza

La fuerza de un actor es su capacidad de producir jugadas en un juego concreto. Es un concepto complejo que sólo puede trabajarse bien con la categoría

de *vector* del álgebra matricial. Como la fuerza se compone de varios tipos de recursos de muy diversa naturaleza, en realidad ella sólo puede concebirse como un *vector de vectores*. ¿Cuántos vectores y de qué naturaleza? El esquema adjunto responde a dichas preguntas.

Este cuadro destaca cuatro variables componentes de la fuerza de un actor:

- a) La *variedad* y el *tipo* de los *recursos controlados* por un actor.
- b) La *calidad* del control ejercido, la cual depende de la *personalidad* del actor que los usa y de su *experticia* en el manejo de los recursos.
- c) El *valor* de los recursos controlados, el cual depende de la importancia política, la magnitud económica, y la calidad científico-técnica de los mismos.
- d) La *intensidad* de su aplicación o uso, la cual depende de la motivación del actor para realizar cada jugada.



Las tres últimas variables son condicionantes de la primera. En efecto, el concepto de fuerza gira en torno a la variedad y tipo de los recursos controlados por un actor, concepto que la teoría PES ha denominado *vector de peso de un actor*. Así, entre el *vector de peso* y el *vector de fuerza* de un actor hay relaciones bien precisas: el vector de peso es el eje de referencia para todas las variables del vector de fuerza. La personalidad del actor, su motivación, su experticia, así como la calidad y el valor de los recursos sólo generan fuerza y presión en relación con el vector de peso, es decir con el *tipo, variedad y grado de control* sobre los recursos necesarios para jugar.

El vector de fuerza es igual al vector de peso, ponderado por el vector de personalidad, el vector de motivaciones, el vector de valor de los recursos y el vector de experticia. A su vez, el vector de valor de los recursos debe precisarse

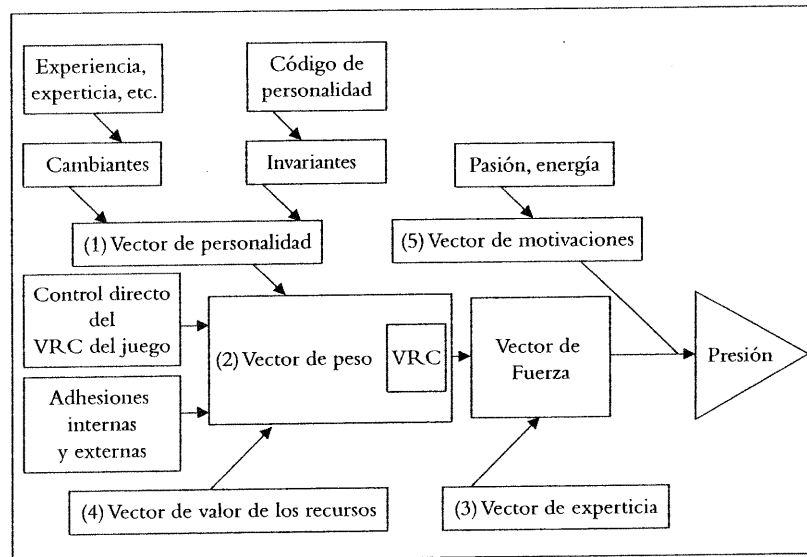
por los tres vectores siguientes: valor político, valor económico y valor científico-técnico de los recursos controlados.

B. El vector de peso de un actor y el VRC del juego

El vector de peso de un jugador sólo puede precisarse en relación con el concepto de vector de recursos críticos del juego (VRC). El VRC de un juego enumera y diferencia los recursos válidos para producir cualquier jugada en un juego concreto. Sin la precisión del juego y su circunstancia, el concepto de VRC es indefinible. Por ejemplo, es una interrogante sin respuesta si nos preguntamos por el VRC del juego social. En cambio, el juego de la reforma constitucional en el período Z del Presidente J es un concepto preciso, práctico y operacional.

Una vez definido el VRC de un juego concreto, es posible precisar el *vector de peso* de un actor en ese juego. En efecto, el *vector de peso* de un actor en un juego concreto es el vector que determina la proporción en que ese actor controla el VRC del juego.

El *vector de fuerza* del actor tiene cuatro componentes: 1) el vector de personalidad; 2) el *vector de peso*, es decir el grado en que el actor controla los recursos pertinentes al juego; 3) el *vector de experticia*, que expresa la *destreza* o *experticia* con que el actor es capaz de usar los recursos controlados; y 4) el *vector de valor de los recursos controlados*. El vector de motivaciones (5) determina el vector de presión o fuerza aplicada.



La lista de *todos* los recursos críticos para producir u obstaculizar las operaciones de un plan en un contexto concreto constituye el *vector de recursos críticos* del juego [VRC]. El [VRC] del juego es un vector que identifica todos los recursos exigidos para jugar. Este concepto permite precisar la fuerza.

Un ejemplo simple puede ser útil para comprender el concepto de [VRC] del juego.

| Operaciones o jugadas | Recursos más relevantes exigidos |
|--|--|
| Controlar desmanes y agitación popular | <ul style="list-style-type: none"> • Control de la fuerza pública • Control de los medios de comunicación |
| Modificación de la legislación laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Control del Congreso Nacional • Control de los medios de comunicación • Adhesión en los grupos empresariales • Adhesión en los sindicatos |
| Modificación de la Constitución | <ul style="list-style-type: none"> • Control del Congreso Nacional • Adhesión en los partidos políticos • Control de los medios de comunicación |
| Aumentar el salario mínimo | <ul style="list-style-type: none"> • Control del presupuesto público • Control del Congreso Nacional |

De este modo, el peso de un actor en un juego está determinado por el grado en que controla el VRC del juego. Sin embargo, para que el concepto de VRC sea operante, es necesario precisar el juego de tal manera que sean enumerables las *jugadas u operaciones terminales*. Estas jugadas u operaciones terminales son aquellas que directamente afectan el *marcador* de los problemas, es decir, impactan en los *nudos críticos* de la explicación situacional. Tal conjunto de jugadas constituye el *plan* de un jugador. Así, un juego concreto se define por los *planes declarados* realmente por los jugadores o por las jugadas atribuibles a una supuesta declaración de ellos en un juego simulado. Conocidos los planes, es posible contestarse a la pregunta: ¿cuáles recursos se requieren para producir u obstaculizar la jugada j? Si esta pregunta se hace para cada jugada del conjunto de jugadas de un plan concreto, las respuestas conforman la enumeración de un vector de recursos que es el VRC de *ese juego* que se refiere a *ese plan*.

En base a los conceptos anteriores, es posible enunciar una definición precisa y práctica de qué es fuerza. La fuerza de un actor en un juego, es el grado de control directo e indirecto que ese actor tiene sobre el vector de recursos críticos del juego VRC, ponderado por el grado de experticia con que es capaz de manejar cada recurso; el grado de desigualdad en el valor político, económico y científico-técnico que cada recurso controlado representa; y el sello de personalidad que le imprime al uso de los recursos que controla.

En la *personalidad, experticia y valor de los recursos* que un actor *controla* del VRC del juego, reside su *fuerza*, es decir, su capacidad para *respaldar* sus motivaciones con jugadas efectivas. Cada juego tiene un *vector de recursos críticos VRC* que le es particular. El VRC es la *marca de identidad* de un juego.

El *vector de recursos críticos del juego VRC*, aporta la información necesaria para construir la matriz de recursos críticos del juego. Esta matriz precisa las *funciones de producción* de las operaciones.

En esta matriz, la letra *D* significa *capacidad requerida para tomar la decisión*. Las letras *O/R* indican capacidades requeridas para que la operación, *actúe transitivamente en la realidad y se reproduzca establemente*.

Matriz de recursos críticos del juego

| Capacidades VRC | Operaciones | | | | | | | |
|-----------------|-------------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|
| | OP1 | | OP2 | | DOP3 | | DOP4 | |
| | D | O/R | D | O/R | D | O/R | D | O/R |
| X1 | X | | | | X | | | |
| X2 | X | | X | | | | | |
| X3 | | | | | X | | | |
| X4 | | | | X | | | | |
| X5 | | X | | | | X | | |
| X6 | | | | X | | | | |
| X7 | | | | | | | X | |
| X8 | | | | | | X | | |

Las siguientes relaciones precisan los conceptos anteriores:

(a) $[VRC] = (X1 \ X2 \ X3 \ X4 \ X5 \ X6, \dots, Xj)$; *vector de recursos críticos* del juego, donde X_j indica el recurso j que compone el $[VRC]$ del juego y cuyos componentes se enumeran desde $X1$ hasta Xj .

(b) $[VP] (A1) = (c11X1 \ c12X2 \ c13X3, \dots, c1jXj)$; *vector de peso* del actor $A1$, donde cij indica el coeficiente de control del actor i sobre el recurso j , variando los valores del coeficiente c dentro de los límites $0 < cij < 1$; si cj es igual a cero, ello significa ningún control sobre el recurso j ; si cj es igual a la unidad, ello quiere decir que el actor tiene total control sobre el recurso.

(c) $[VE] (A1) = (e11/X1 \ e12X2 \ e13X3, \dots, e1jXj)$; *vector de experticia* del actor $A1$, donde e_j indica el coeficiente de experticia del actor i referido al manejo del recurso j , variando los valores de cada coeficiente eij dentro de los límites $0 < eij < 1$; un coeficiente de experticia de cero anula el control del

recurso; en el extremo opuesto un coeficiente de experticia igual a la unidad multiplica el coeficiente de control por uno, y valida en su totalidad el control ejercido sobre el recurso.

(d) $[VF (A1) = (f11X1 \ f12X2 \ f13X3, \dots, f1jXj)$, precisa el *vector de fuerza* del actor $A1$ combinando el control de cada recurso del $[VRC]$ con los vectores de personalidad, valor de los recursos y experticia. En otras palabras, el grado de control de un actor sobre un recurso puede ser en un extremo cero y en el otro extremo 100, y lo mismo es válido para el coeficiente fij que pondera dichos controles.

El *vector de valor de los recursos* debe introducirse por dos vías complementarias: a) la *diferenciación* calificada del tipo de recursos controlados en el vector de peso (por ejemplo, el control de un sistema de planificación tradicional bien diferenciado de un sistema de planificación estratégica tipo PES) y, b) la relación de valores entre los recursos similares, por ejemplo, el valor de la organización moderna 01, es 2 veces el valor de la organización tradicional 02. Esta *relación de valores*, que sólo puede ser aproximada, es decisiva en algunos casos de equilibrio de fuerzas para determinar el actor que es capaz de ejercer la presión más fuerte.

C. Algunas cuestiones operacionales del modelo de interacción social

Ya hemos dicho que el concepto de fuerza es muy complejo, y esa dificultad conceptual tiene, naturalmente, implicaciones sobre la posibilidad del cálculo operacional de las relaciones de fuerza y relaciones de presión en un juego concreto. A continuación se discuten algunas de esas implicaciones y el modo en que la teoría PES propone enfrentarlas.

C1. El vector de peso

El diseño operacional del vector de peso tiene tres *campos*: el *campo I*, precisa el *control directo* de recursos, el *campo II* muestra el *control indirecto* y el *campo III* señala las adhesiones de la población no organizada.

El *campo I*, enumera los recursos que el actor *controla directamente*. Es producto de su historia política. Se expresa como: "controlo la Presidencia del Senado (X11), controlo las decisiones sobre la propuesta de estructura del presupuesto fiscal al Congreso Nacional (X12), etc.

El *campo II*, muestra el *control indirecto* de recursos. Control indirecto, significa que un actor z , por ejemplo el grupo económico González, tiene un 100% de control directo sobre un recurso "r", la red *Telenorte* de televisión, en circunstancias que ese grupo González, tiene un 90% de adhesión al actor 1. Las adhesiones entre los actores constituyen un control indirecto. El valor de *cero adhesión* puede significar: a) que el actor no es conocido por

quien responde la encuesta; b) que siendo conocido, merece la repuesta de ninguna adhesión, sin que ello implique rechazo u oposición y; c) que cero adhesión esconde un cierto nivel de rechazo, repudio o enemistad. La matriz de vectores de peso tiene sólo el propósito restringido de precisar el control sobre el [VRC] (*vector de recursos críticos*) del juego y no refleja afinidades y rechazos, por lo cual los campos I, II y III de la matriz sólo distinguen entre números positivos.

Matriz de vectores de peso

| Actores | Campo I | | | | Campo II | | Campo III |
|----------|-------------------------------------|-----|-----|-----|------------------|-----------|--------------|
| | ¿Cuál es el control sobre el [VRC]? | | | | Adhesiones | | |
| | | | | | En actores | | En población |
| Actor A1 | X11 | X12 | X13 | X14 | A1 X15 | A2 X16 | X17 |
| Actor A2 | X21 | X22 | X23 | X24 | X25 | X26 | X27 |
| Suma | 100 | 100 | 100 | 100 | Suma sin sentido | | |

Columna homogénea
Fila heterogénea

El campo III, refleja el respaldo que la adhesión de la población le otorga a los controles que el actor ejerce en el campo I. El campo III puede desagregarse a conveniencia del análisis para distinguir entre adhesiones individuales de personas pertenecientes a organizaciones, personas que no pertenecen a organización alguna, estratos poblacionales por sexo, edades, zonas geográficas, zonas políticas, etc.

C2. Matriz de vectores de peso

Los distintos vectores de peso de los diversos actores que participan en un juego estratégico forman la *matriz de vectores de peso*. Cada vector de peso es un vector fila. Cada vector columna representa, en el campo I, la distribución del control del [VRC] del juego entre los diversos jugadores.

En esta matriz, las columnas son *homogéneas*, es decir X11 y X21 están precisados exactamente de la misma manera, y sus valores fluctúan entre cero y cien. En cambio, en los campos II y III, la suma no tiene significado porque se basa en una encuesta que pregunta a cada actor por su adhesión a otros, y no por la distribución de su adhesión, como si fuese un solo universo, entre todos los actores. Las cifras de esa encuesta pueden ser:

| Adhesiones de A1 | |
|------------------|---------------|
| sobre A1 | no pertinente |
| sobre A2 | 12% |
| sobre A3 | 70% |
| sobre A4 | 55% |

La suma de estos porcentajes no tiene significado preciso y puede sumar menos de 100, 100 o más de 100.

El cuadro adjunto presenta un ejemplo. En dicho juego participan los jugadores A1, A2, A3 y A4. Para conocer la fuerza del actor A2, la lectura de esta matriz debe hacerse de la siguiente manera:

$$[VP](A2) = [0X1 \ 20X2 \ 10X3 \ 100X4 \ 0X5 \ 0X6 \ 20X7 \ 0X8 \ 0X9 \ NPX10 \ 80X11 \ NPX12 \ NPX13]$$

El vector de peso del actor A2 es un *vector fila* que tiene el mismo número de elementos que cualquiera de los otros vectores de la matriz. Para respetar esa estructura única, se valora con *un cero* la carencia de control de un recurso por parte de un actor. El vector de peso de A2 debe leerse así:

• **Control Directo:**

No tiene control alguno de la Secretaría General del Partido Popular (X1), controla 20% de la Radio 88F (X2), controla 10% del Comité Ejecutivo del Partido Popular en el Municipio Bolívar (X3), controla totalmente el Diario "La Noticia" (X4), no tiene control alguno del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Popular (X5), no tiene control alguno del Tribunal de Disciplina del Partido Popular (X6), controla 20% de las Asociaciones de Vecinos del Municipio de Bolívar (X7) y no tiene control alguno del Presupuesto del Partido Popular (X8).

• **Control Indirecto:**

No tiene adhesión alguna de parte del Actor A1 (X9), es irrelevante la adhesión a sí mismo (X10), tiene 80% de adhesión de parte de A3 (X11), no es pertinente para el juego la adhesión de A4 (X12), y no es pertinente para el juego la adhesión en la base del partido (X13).

En este cuadro, los elementos del vector peso escogidos a título de ejemplo, sin respaldo en un caso real, son los siguientes:

• **CAMPO I: [VRC] del juego**

X1 = control de la Secretaría General del Partido Popular.

X2 = control de la Radio 88F (audiencia local en Bolívar).

X3 = control del Comité Ejecutivo del Partido Popular en el Municipio Bolívar.

- X4 = control del Diario "La Noticia" (circulación nacional).
- X5 = control del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Popular.
- X6 = control del Tribunal de Disciplina del Partido Popular.
- X7 = control de las Asociaciones de Vecinos del Municipio de Bolívar.
- X8 = control del Presupuesto del Partido Popular.
- NP =No Pertinente

Valores numéricos de los elementos de los vectores de peso de las fuerzas sociales (% de valor)

| Actores | Campo I | | | | | | | | Campo II | | | | Campo III |
|---------|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------------|--------|--------|--------|------------------|
| | Control directo de recursos (VRC) | | | | | | | | Adhesión de otros actores | | | | Adhesión popular |
| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | A1 X9 | A2 X10 | A3 X11 | A4 X12 | X13 |
| A1 | 100 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | 100 | NP | 0 | 0 | 80 | NP |
| A2 | 0 | 20 | 10 | 100 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | NP | 80 | NP | NP |
| A3 | 0 | 20 | 30 | 0 | 0 | 100 | 20 | 0 | 0 | 85 | NP | 0 | NP |
| A4 | 0 | 60 | 60 | 0 | 50 | 0 | 60 | 0 | 70 | 15 | 0 | NP | NP |
| total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | | | | | |

• CAMPO II: control indirecto del [VRC]

- X9 = adhesión del actor 1 a los otros actores
- X10 = adhesión del actor 2 a los otros actores
- X11 = adhesión del actor 3 a los otros actores
- X12 = adhesión del actor 4 a los otros actores

• CAMPO III: adhesión individual en la base

- X13 = adhesión en la base del partido (no pertinente para el caso)

Los elementos del vector de peso deben corresponder a la identificación del [VRC] del juego.

La dinámica de cambio de los tres campos componentes del vector de peso es distinta. El campo I del vector de peso de un actor tiene una clara rigidez ante los cambios situacionales. Lo último que pierde o gana un actor es el control directo de recursos. En cambio, los campos II y III alteran sus valores con mayor facilidad y, cuando cambian, anticipan los movimientos positivos o negativos que vendrán más adelante en el campo I. Esta mayor sensibilidad de los campos II y III puede aprovecharse en un sistema de monitoreo de los actores sociales.

Esta discusión conduce a varias conclusiones:

a) El *peso de un actor*, como componente de su fuerza, es un *vector* que enumera su control directo e indirecto sobre los recursos que componen el [VRC] del juego; los *vectores de peso* de los diversos actores son *comparables*, y es posible decir con precisión que el actor 1 tiene más o menos *control* sobre la televisión que el actor 2, o tiene más o menos *control* en la Cámara de Diputados que el actor 3. La comparación, *elemento a elemento*, de los vectores de peso entre dos actores, indica la relación de peso entre ellos.

b) La comparación entre los diversos elementos heterogéneos entre dos vectores de peso de distintos actores sólo es práctica si se establece algún criterio de *selección* sobre cuáles son, entre los varios componentes, los elementos pertinentes a un caso concreto; ello depende de la eficacia que cada actor le atribuye a los controles que ejerce según sea la operación, el problema y la situación, y

c) El código de personalidad (CDP), la experticia y el dominio científico-técnico potencian o debilitan el vector de peso.

C3. Poder, fuerza y peso.

El método PES distingue con precisión entre *poder*, *fuerza* y *vector de peso*:

- El **Poder** es una, *potencialidad* que posibilita acumular fuerza. Emana de la desigualdad de las reglas del juego, y puede o no concretarse en fuerza; ello depende del código de personalidad del actor, la situación, los oponentes, las circunstancias de contexto, etc. Por ejemplo, el alfil en el juego de ajedrez tiene más *poder* o capacidad potencial que un peón, poder que en manos de un ajedrecista y en un juego concreto se convierte en mucha o poca *fuerza*.

- La **Fuerza** es una *acumulación concreta* y ya realizada en un juego, dentro del espacio de posibilidades que permite la distribución del poder en ese juego; no se puede acumular más fuerza que la permitida por las reglas de distribución del poder.

- El **Peso** expresa el *control de recursos* que un actor tiene sobre el [VRC] del juego, y se precisa por el vector de peso; es el componente central de la fuerza.

El vector de peso no es reducible a un número y es necesario operar con él como *vector*. Los elementos componentes del vector de peso son *heterogéneos* y no es posible realizar con ellos operaciones aritméticas. Esta no es una desventaja, sino una ventaja. En efecto, el concepto de vector permite:

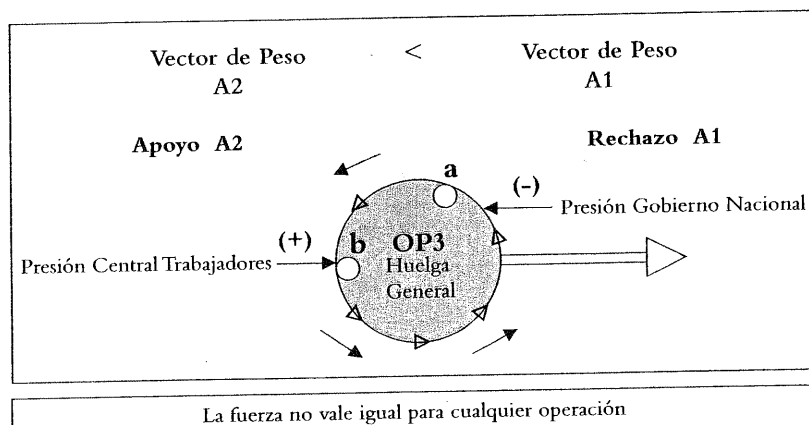
- a) Estudiar el campo de aplicación eficaz de la fuerza de un actor.
- b) Deducir los criterios reales que un jugador utiliza para seleccionar en cada oportunidad los elementos del vector de peso más eficaces para la medición de fuerzas con el oponente respecto de una operación.
- c) Precisar el concepto de *variedad o concentración de campos* de fuerza de un actor, para determinar sus vulnerabilidades y fortalezas.

C4. Espacio eficaz de aplicación de la fuerza.

Un actor nunca usa simultáneamente *todos* los elementos del vector peso. *Selecciona los más apropiados para ese caso.* ¿Con qué criterios hace esa selección? La respuesta a esta pregunta apunta al concepto de *espacio eficaz de aplicación de la fuerza*.

Ejemplo: el actor 1 controla la mayoría del Congreso Nacional. Para realizar la operación 1, que exige aprobar una ley, esa fuerza vale mucho, pero si se trata de la operación 2, que pretende impedir una huelga general que intenta realizar la Central de Trabajadores, controlada por el actor 2, de oposición, esa fuerza del actor 1 vale poco, porque los elementos que controla dicho actor están fuera de su *espacio eficaz de aplicación*. Haciendo una metáfora con la física, puede decirse que la operación 2 constituye un punto deficiente de aplicación de la fuerza que posee el actor 1.

El cuadro adjunto grafica la metáfora. El actor 1, tiene mucha fuerza y ejerce una presión deficiente en el punto a. El actor 2, con menos fuerza, la aplica en el punto b, dentro de su campo de eficacia. El *campo eficaz de aplicación de la fuerza* de un actor es la otra cara del concepto de *vulnerabilidad de su vector de peso*.



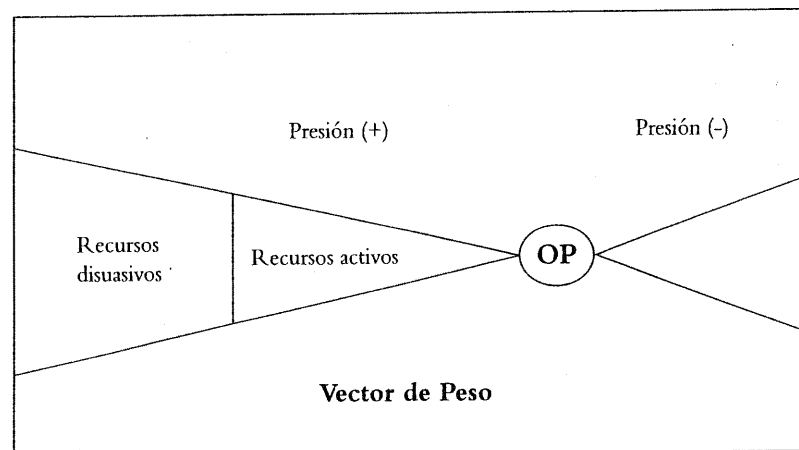
Allí donde la fuerza acumulada por un jugador no tiene eficacia para actuar sobre una operación específica, existe una *vulnerabilidad*. Esta distinción clasifica a los actores en cuatro categorías:

- a) Actores totalmente fuertes.
- b) Actores fuertes con zonas de vulnerabilidad.
- c) Actores débiles con zonas de fortaleza.
- d) Actores totalmente débiles.

En el proceso político nacen y mueren actores. La lista de actores no es constante. A su vez, los actores débiles pueden llegar a ser fuertes a costa de los

que hoy son poderosos. Todo esto complica el análisis dinámico de viabilidad y genera elementos de incerteza.

Es importante destacar que los elementos del *vector de peso se utilizan en secuencia, no en bloque* y tal secuencia depende de la naturaleza de las operaciones que componen la trayectoria del juego. Cuando un elemento del vector de peso está en juego, los otros se activan *en la reserva* para darle *soporte disuasivo al movimiento activo*.



En la dinámica del juego, los elementos del vector de peso rotan constantemente su función activa y de reserva disuasiva. Por ello, es muy importante en el peso de un actor la variedad de recursos que controla. No basta con fuertes controles en pocos elementos del vector peso para participar con eficacia en el juego social.

D. Características de la fuerza

La fuerza de un actor presenta una variedad compleja de características, que pueden sintetizarse como sigue:

Primera: La fuerza es *multidimensional*. Todo lo que puedo usar contra mi oponente o para ganar un aliado es fuerza. Cualquier característica y recurso de un actor puede ser fuerza en la medida que tenga un campo eficaz de aplicación para alguna operación del juego. Lo que define la fuerza *no es la naturaleza del recurso*, sino la *circunstancia del juego que habilita* el recurso para ser usado con eficacia.

Segunda: La fuerza tiene un valor *relativo al propósito* que guía al actor. Un elemento del vector de peso puede valer mucho para cierta operación y muy poco o nada para otra. La fuerza no tiene un valor absoluto.

Tercera: El valor de la fuerza es *relativo a la situación*. Un Actor C, de fuerza insignificante, ignorado sistemáticamente por los Actores A y B, poseedores de mucha fuerza, puede súbita y drásticamente revalorizarla ante una nueva situación. Ejemplo: Los actores A y B controlan cada uno 40 diputados en el Congreso Nacional y el actor C controla 1 diputado. Los actores A y B tienen una alianza estable que se rompe. Al contar los votos de los 81 diputados, por primera vez valorizan el único voto que controla el actor C.

Cuarta: La fuerza es *producto de una acumulación social*. Se gana o se pierde usándola, produciendo hechos. El uso de la fuerza —la presión— enriquece o deteriora el vector de fuerza. La fuerza es capacidad de producción *acumulada* que se origina en la producción de los hechos. Jugando se acumula o se pierde fuerza.

Quinta: Se expresa de diversa manera en los tres *espacios situacionales* con los cuales trabaja el método PES para el análisis de problemas: *reglas, acumulaciones y flujos* del juego social. Distingue entre el *poder*, que reside en la desigualdad de las *reglas* del juego; la *fuerza*, que es capacidad de producción *acumulada* dentro del espacio permitido por las reglas, y la *presión* o fuerza aplicada, que es un *flujo* de producción.

Sexta: Es aproximadamente *comparable*; permite precisar los conceptos de relación general y particular de fuerzas a fin de determinar cuál actor tiene más o menos fuerza respecto de una operación o de un plan en una situación concreta.

Séptima: Produce *efectos sin ser usada*, lo cual da origen a la teoría de la *disuasión* en el análisis estratégico; la fuerza también actúa por su sola presencia. La teoría de la disuasión estratégica es muy interesante, pues usa la fuerza *sin usarla*. La fuerza produce temor, siempre que la parte que se pretende atemorizar conozca la fuerza de la parte amenazante y tenga la convicción de que esa fuerza será usada contra él con eficacia, de no se atenerse a ciertas normas de conducta implícitas en el juego.

Octava: Se expresa de un modo particular en cada ámbito de la realidad. En ciertos ámbitos se expresa como *disputa* por recursos, en otros en la *creación* de recursos, y a veces en *compartir* los recursos con inteligencia. El ámbito de la política está dominado por la disputa sobre el control de los centros de poder y el [VRC] de cada juego. Lo mismo ocurre en el ámbito empresarial. El ámbito de las ciencias está enfocado hacia la creación de conocimientos y recursos; los conocimientos no son un acervo que se disputa con otros, sino un capital que se crea.

Novena: Es un recurso *intercambiable* con otros, lo cual da origen a procesos legítimos e ilegítimos de intercambio. La corrupción es un buen ejemplo del segundo caso, mientras la venta de conocimientos que hace un asesor muestra el primero.

| Características de la fuerza | Representación del vector de peso |
|---|---|
| 1. Multidimensional (Cualquier recurso es fuerza si se usa con el propósito de oponerse o cooperar con otro) | Enumeración heterogénea de recursos controlados por un actor que precisa su capacidad de producción específica para un caso. No se pueden hacer operaciones aritméticas con los valores de los elementos de un mismo vector de peso |
| 2. Valor relativo al propósito | Para cada operación, cada elemento del vector de peso tiene una eficacia diferente (selección de los elementos activos) y tiene también un valor diferente según varían los coeficientes de control (vector momento) |
| 3. Valor relativo a la situación | Vector momento, que valora o desvaloriza todo el vector en una situación concreta para un actor |
| 4. Es producto de una acumulación social | Relación entre vector patrimonio y vector momento |
| 5. Tiene distinta expresión en los distintos planos situacionales | <i>Poder</i> = grado de control de las reglas del juego <i>Vector patrimonio</i> = acumulación estable (peso) para el actor <i>Vector momento</i> = acumulación transitoria para una operación <i>Presión</i> = uso del vector momento = flujo |
| 6. Es comparable | El vector es homogéneo para todos los actores, ya que responde al mismo VRC del juego |
| 7. Produce efectos sin ser usada | Exhibición del vector de peso |
| 8. Se expresa en cada ámbito de la realidad de un modo particular | La enumeración de elementos del vector puede ser muy distinta según se trate de un juego político, económico, bélico, ideológico, etc. |
| 9. Es una capacidad intercambiable | Los distintos actores intercambian elementos de sus vectores |
| 10. La fuerza siempre tiene una vulnerabilidad | Elementos del vector peso fuera del campo eficaz de aplicación en una situación concreta. Los ceros del vector de peso y del vector de experticia |
| 11. La fuerza se usa calculada y selectivamente | El concepto de vector permite distinguir los diversos campos de recursos, su variedad y su posible uso selectivo de acuerdo a la motivación |

Décima: La fuerza siempre tiene *vulnerabilidades*; ello se deduce del principio inverso al expuesto en la característica segunda. La vulnerabilidad de un actor se revela, en parte, por el número de ceros en su vector de peso, previa verificación de la estructura de su *vector de adhesiones*, ya que este último representa el control indirecto de recursos. También se revela en la estructura de la fuerza en sus cinco componentes.

Undécima: La fuerza es una capacidad instalada o acumulada que se usa calculada y selectivamente, según sea su campo eficaz de aplicación y de acuerdo a la presión que es necesaria para producir un resultado favorable.

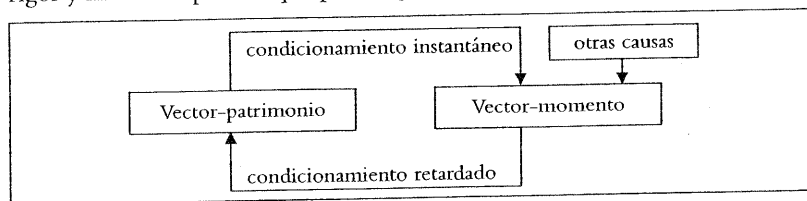
E. Vector-patrimonio y vector-momento de peso

El **vector-patrimonio** es el activo político de un actor. Representa la fuerza establemente *acumulada* por él. Ese patrimonio es producto de su *historia* de actuaciones, con sus éxitos y fracasos. Ese activo o reserva de fuerza no se pierde ni se enriquece por una sola o pocas actuaciones adicionales, desilusionantes o alentadoras. Es un activo relativamente *estable*, difícil de mejorar. Sólo una cadena de actuaciones desafortunadas *empobrece* el vector-patrimonio o una serie de actuaciones afortunadas *lo enriquece*. El vector-patrimonio sólo cambia lenta y gradualmente. Lo ganado como control directo se conserva con menos méritos que para conquistarlo, y las fuerzas sociales, antes de entregar o retirar su adhesión, observan las actuaciones del actor social pertinente con una gran cautela. El vector patrimonio se *asocia al pasado del actor* y no a lo que éste se propone hacer de aquí en adelante con el uso de dichos controles. Es un crédito *seguro y fijo* respaldado con el pasado que no coincide necesariamente con el crédito *incierto y variable* que el actor puede reclamar en relación con sus acciones futuras.

El **vector-momento**, en cambio, *no es* un patrimonio del actor, sino el *valor circunstancial* que adquieren los elementos componentes del vector-patrimonio cuando éste los *usa* en una situación concreta para *apoyar o rechazar una operación* específica. El vector momento es un *valor de uso* de la fuerza. Este *valor de uso* indica cuánto vale *en ese momento y para ese uso* la fuerza que aplica un actor.

Se trata de una calificación que hace la ciudadanía *sin esperar por los resultados*, es un juicio inmediato ejercido en el momento de la decisión y su aplicación inicial. Para el ciudadano, lo que es seguro son los sacrificios inmediatos; lo que es aleatorio son los beneficios anunciados para el futuro.

El *valor de uso* de la fuerza aplicable por un actor se independiza de éste, de sus méritos y deméritos pasados, para focalizarse en la jugada del momento, en el hecho político mismo. Este valor circunstancial o de uso que representa el vector-momento impone un techo ampliado o reducido al uso del vector patrimonio y, por consiguiente, sólo el vector-momento permite calcular con más rigor y medida la presión que puede ejercer un actor frente a una jugada.



Los valores del vector-patrimonio siguen, con cierto *retardo variable*, el cambio de los coeficientes del vector-momento. Si los valores del vector-momento *caen siempre debajo* de los valores del vector patrimonio, este último, *después de*

cierto tiempo poco precisable, sufrirá el deterioro del valor de sus elementos componentes. El vector patrimonio perderá valor.

Si los valores del vector-momento tienden, persistentemente, a situarse *por encima* de los valores del vector-patrimonio, éste último, *después de cierto tiempo*, aumentará sus valores.

De acuerdo al análisis anterior, se puede sentar el siguiente principio teórico parcial. *"El proceso de acumulación de fuerza de un actor se caracteriza porque, persistentemente, utiliza su vector-patrimonio para producir operaciones con características tales que concitan, para el actor que las produce, valores del vector-momento superiores a los de su vector-patrimonio. En otras palabras, para cada nueva operación producida, el actor que la promueve, logra una fuerza circunstancial de apoyo superior a la fuerza acumulada como patrimonio hasta ese momento. A la inversa, el proceso de desacumulación de fuerza se caracteriza porque, para cada nueva operación producida, el actor que la promueve, logra un apoyo circunstancial inferior a la fuerza acumulada como patrimonio hasta ese momento"*.

Este es un principio incompleto, porque todavía ignora una variable fundamental para comprender el proceso de acumulación y desacumulación de fuerza: la *eficacia de la jugada* al momento de su cosecha.

De manera que al principio parcial anterior es necesario agregar el siguiente:

En última instancia la eficacia de la jugada a la cual se refiere el vector momento define las relaciones entre éste y el vector-patrimonio. El máximo de beneficio político se produce cuando la jugada es eficaz y los valores del vector-momento son superiores a los del vector patrimonio.

¿En base a cuáles criterios los actores entregan o retiran su confianza a un actor social? En general, el proceso de ganancia y pérdida de fuerza tiene como causas las siguientes:

a) La coincidencia circunstancial y reiterada de intereses entre un actor y la base social sobre el apoyo o rechazo a las operaciones propuestas, reiteración que genera, de parte de la masa ciudadana y los actores sociales eficazmente *interpretados por la jugada*, una actitud favorable hacia el actor protagonista.

b) La estabilidad de esa coincidencia a lo largo del tiempo, hasta el límite en que genera la confianza en una *coincidencia más permanente* sobre las operaciones futuras, caso en el cual la confianza se desplaza desde el objeto impersonal del uso de la fuerza, o sea las operaciones, hacia el actor o persona que protagoniza los aciertos. Se trata de una transferencia de adhesión y confianza desde el objeto hacia el sujeto de la acción.

c) La ausencia de incompatibilidades significativas entre el espacio ético-ideológico de las fuerzas o personas adherentes y el del actor al cual se adhiere, y

d) La confianza creciente sobre la capacidad del líder para producir operaciones eficientes y eficaces, en contraste con los dirigentes que sólo anuncian beneficios ilusorios.

5. ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE JUEGO

Los jugadores están obligados, en sus planes de juego, a complementar el aspecto *normativo* con el aspecto *estratégico*. El *otro* está presente, tanto como posibilidad de cooperación, como de conflicto. Ambas posibilidades son demandantes de análisis estratégico. Una estrategia es un cálculo de interacción social que toma conciencia de la existencia del *otro* para alcanzar el resultado perseguido. Los *resultados* que cualquier actor persigue en un juego escapan a su *control* y sólo quedan dentro de su espacio de *influencia*. Una jugada contribuye a un resultado, no lo determina. Este proceso interactivo está bien explicado en una carta de Engels a Bloch, que merece ser citada, aunque ha sido bastante criticada por el marxismo dogmático como una argumentación ajena a la dialéctica: “La historia se hace de tal modo que el resultado final siempre deriva de los conflictos entre muchas voluntades individuales, cada una de las cuales, a su vez es lo que es por efecto de una multitud de condiciones especiales de vida; son, pues, innumerables fuerzas que se entrecruzan las unas con las otras, un grupo infinito de paralelogramos de fuerza, de las que surge un resultado —el acontecimiento histórico que, a su vez, puede considerarse producto de una potencia única, que, como un todo, actúa sin consciencia y sin voluntad... De este modo, hasta aquí toda la historia ha discurrido a modo de un proceso natural y sometida también, sustancialmente, a las mismas leyes dinámicas. Pero del hecho de que las distintas voluntades individuales [...] no alcancen lo que desean, sino que se fundan todas en una medida total, en un resultado común, no debe inferirse que estas voluntades sean iguales a cero. Por el contrario, todas contribuyen a la resultante y se hallan, por tanto, incluidas en ella” (carta del 21-22 de septiembre de 1890).

La toma de conciencia sobre este punto genera el concepto de *governabilidad*. Nadie es dueño de la eficacia de sus acciones, siempre depende de los *otros*. Por consiguiente debe concebirse un modo de tratar con los otros jugadores para aumentar la probabilidad de éxito del resultado perseguido. De eso trata el cálculo estratégico.

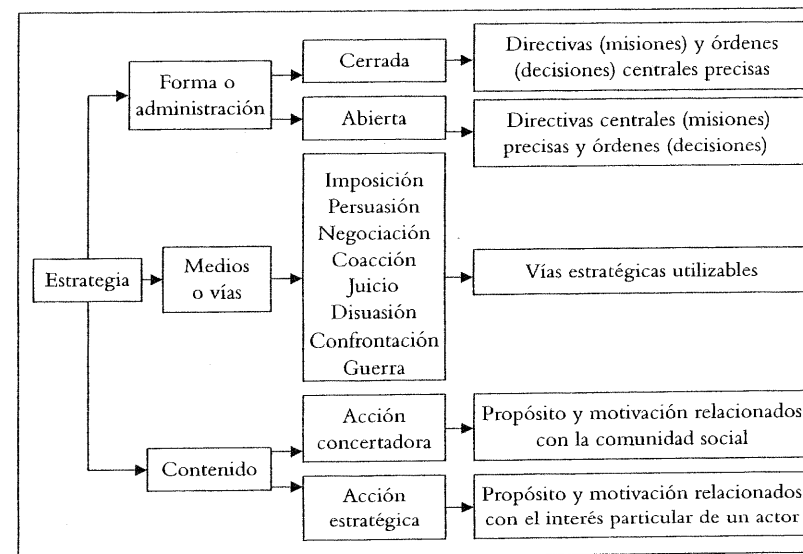
Para nuestro propósito conviene distinguir tres planos de caracterización de una estrategia: a) el plano de su administración o forma hacia el interior del actor; b) el plano de las vías seleccionadas para lidiar con el otro; y c) el plano del contenido del propósito en relación con el interés particular o el interés del colectivo social.

Por su forma: La estrategia puede ser *cerrada* o *abierta*. La *estrategia cerrada* es *jerárquica* y *centralista*. Un equipo central decide la misión y también formula y toma las decisiones. El actor que debe cumplir la misión no tiene espacio de libertad para concebir su estrategia operacional. No puede usar a cabalidad su creatividad sobre las decisiones, sin previa consulta a nivel superior. La *estrategia abierta*, en cambio, es una *estrategia de misión*, y descentraliza las decisiones para

cumplirla, dejando amplio espacio de libertad para usar la creatividad y la información del momento. Hay una división del trabajo. El equipo central establece la *estrategia de misión* y los operadores formulan la *estrategia de operación o decisión*. En la Segunda Guerra Mundial, el ejército alemán desarrolló ampliamente la aplicación de estrategias abiertas en las divisiones blindadas *panzer*, con un éxito notable frente a las estrategias cerradas de sus oponentes.

Por sus medios: Las posibilidades de medios estratégicos son numerosas. Es posible seguir el camino de la *imposición*, la *negociación*, la *persuasión*, la *coacción*, el juicio en tribunales, la *disuasión*, la *confrontación*, y la *guerra*.

Por su contenido: La estrategia, según sea su propósito, queda marcada por el privilegio de la acción concertadora o la acción estratégica. Naturalmente, ambos tipo de acciones no son compatibles con algunas de las vías estratégicas ya enumeradas. Por ejemplo, la guerra es totalmente incompatible con la acción concertadora.



6. LAS ESTRATAGEMAS

A. Jugadas y estratagemas

La práctica política esencial se compone de una gran variedad de tipos de jugadas. Algunas son decisivas y esenciales para modificar el *marcador del juego*. Otras son secundarias respecto del *marcador*, pero útiles para facilitar la producción de las jugadas decisivas. Dicho de otro modo, la gran política se comple-

menta con la micropolítica, y parte de esta última se refiere a las llamadas *diablu-ras políticas*. Cuando la gran política está ausente y los dirigentes son arrastrados por la simple lucha por el poder, se invierte el valor de las jugadas, dominan las desviaciones desde lo principal hacia lo secundario, y esas *diabluras* pasan a ser el centro de la política cotidiana, con sus trucos, ardidés y artificios. Estudiar las artimañas no implica tomar posición sobre ellas. ¿Es necesaria una teoría de las artimañas políticas, del mismo modo que la teoría del crimen es también objeto de las ciencias y la enfermedad es un tema de la medicina? No se trata, por supuesto, de actos equivalentes. No todas las artimañas políticas constituyen delitos y muchas de ellas ni siquiera implican transgresiones a la ética. Una finta en la esgrima es un engaño, pero no es un delito ni algo inmoral. La finta es parte del deporte y está aceptada en la reglas del juego, los competidores están advertidos, no es un engaño penalizado, no se realiza en condiciones de desigualdad o ventaja indebida, y constituye un componente de la destreza o habilidad del jugador, para defenderse o atacar. Otras artimañas, en cambio son inmorales, ventajistas o implican delitos que su autor debe ocultar para que sean efectivas. También, hay casos en los cuales la artimaña no se hace en beneficio propio, sino en beneficio de otro, o constituye un acto de legítima defensa. El farmacéutico que recubre una medicina amarga engaña al paciente en beneficio del paciente. El luchador contra una dictadura que disfraza su identidad no comete una falta de ética. En cambio, no parece una jugada muy limpia cuando un diputado solicita votación secreta para ocultar el voto que beneficia sus intereses. Pero, no siempre es posible distinguir con rigor entre artimañas egoístas y altruistas, ofensivas y defensivas, limpias y vergonzantes, aunque, claramente, es necesario ubicarlas en distintos espacios de la ética.

Hay pues dos razones para estudiar las artimañas en el juego social: La *primera*, considera la conveniencia de estudiarlas, comprenderlas y desmistificarlas a fin de entender un aspecto muy común de la política contingente, y desnudar sus estructuras ante el ciudadano común, a fin de que éste las identifique, pueda defenderse de ellas ofensiva y defensivamente, y exija más transparencia de la política. La *segunda razón* surge de la necesidad de trazar una barrera ética en el uso de las artimañas. Por ejemplo, podríamos acotar el problema entre dos límites: a) sostener que ninguna *razón del Estado* puede convertir un delito común en un acto aceptado de gobierno, y b) que hay un espacio legítimo y necesario para las estrategias, porque la inocencia política es una desventaja. Es cierto que la ingenuidad no es la medida de la ética. Pero, tampoco lo es simplemente la eficacia del propósito.

La razón de Estado se basa en dos principios: a) el secreto de las razones, y b) la superioridad de la responsabilidad social por sobre los derechos del individuo. En base a estas dos consideraciones se ha intentado sacrificar la vida

de personas, y en su extremo el asesinato, en aras de un supuesto beneficio social. Sobre este punto la historia muestra casos aleccionadores de sacrificio de personas inocentes. Dreyfuss en Francia, que motivó el famoso "*Yo Acuso, de Emile de Zola*", y el Dr. Samuel Mudd, en los Estados Unidos de Norteamérica, acusado de participar en la conspiración que culminó con el asesinato de Abraham Lincoln. Ambos casos terminaron en un completo descrédito de la razón de Estado y del honor militar. La mentira no paga, con independencia de su condena ética. Fueron dos acusaciones y juicios amañados basados en la conveniencia política, pero tanto Dreyfuss como Mudd fueron rehabilitados y se hizo evidente la mentira. Dreyfuss fue rehabilitado en vida y el Dr. Mudd sólo logró, en su momento, el perdón presidencial hasta que, más de cien años después, el Presidente Jimmy Carter lo rehabilitó reconociendo su inocencia.

Max Weber hizo la distinción entre *ética de la convicción* y *ética de la responsabilidad*. La primera es una cuestión de conciencia individual, de acuerdo a los valores aceptados y practicados en el plano personal. Es una contrastación entre el *deber* y la *conveniencia* en el mundo interno del hombre. La segunda, es una ética de la acción social eficaz que opera en el plano de la responsabilidad colectiva, y es el fundamento de la *razón de Estado*. Por ejemplo, ¿es aceptable robarle votos a un dictador para ganar una elección de la cual depende el restablecimiento del sistema democrático, con el argumento de que la elección es tramposa y controlada? ¿Está permitido robarle al ladrón?

Por otra parte, es interesante develar que todas las artimañas políticas responden a estructuras muy simples. Algunas son ingeniosas y muestran creatividad, además de sentido del humor. Otras son brutales, deshonestas, crueles, y revelan estructuras mentales muy primarias o insanas, acompañadas de la bajeza moral que constituye la infamia. Pero todas ellas combinan de manera simple muy pocos elementos. Si las artimañas son parte de la política cotidiana, ellas cumplen una función efectiva. Parece así necesaria una investigación empírica y teórica sobre las artimañas políticas. Una suerte de antología de las artimañas, que iría desde el extremo de la ingeniosidad hasta el extremo de la brutalidad, desde el respeto a la ética hasta su completa transgresión. Esa antología iría acompañada de un fundamento teórico que revelaría la monotonía de sus estructuras básicas.

Hay juegos que se prestan para el uso de las artimañas. La vieja o el gasto no deja mucho espacio para los trucos. En algunos casos esas artimañas deben recurrir exclusivamente al ingenio, como es el caso del ajedrez o el bridge. La posibilidad del engaño o de inducir al otro al error es una regla reconocida y aceptada. Como es avisada y usada por ambas partes, no contradice la ética. En otros casos como *el poker*, *el bluff* y *la mentira* son usados sin que ello descalifique a sus autores. Se trata justamente de ver quién es capaz de mentir con mayor

credibilidad. En el juego social, por tratarse de un juego muy libre, cabe todo tipo de diabluras, de buena y mala clase, honestas y deshonestas. Mientras más complejo y libre es un juego, mayor es la posibilidad del uso de las artimañas y mayor la probabilidad de que ellas sean de mala clase.

En *Planificación de Situaciones*¹⁵¹ mucho antes de la formalización del método PES, sugerí el concepto de *operación K, OK*. Se trata de un tipo de acción necesaria para la teoría de la planificación estratégica pública, pues representa una clase de jugada inherente a la relación interactiva en situaciones de nebulosidad. Es una clase de operación que supone algún tipo de disfraz, de lubricante, de malabarismo, de engaño, de truco o de camino retorcido, sinuoso, sembrado de recovecos, que se realiza con el propósito de lograr un resultado que sería difícil o imposible alcanzar de un modo simple, directo y transparente. El engaño es una de las formas de nebulosidad del juego social. Desorientar, confundir y sorprender desprevenido al oponente ha sido desde siempre una actividad humana, tan efectiva como poco respetada. Naturalmente, esta reflexión comenzó tratando de explorar las relaciones entre el concepto de *operación OK* y el concepto de *artimaña*.

La *operación OK*, como jugada y recurso de construcción de posibilidades a otras jugadas, es algo natural e instintivo en el ser humano. Es parte consustancial de las tácticas de la vida cotidiana. El niño que llora para atraer la atención de su madre usa una operación OK. Lo mismo hace la jovencita que pinta y sombrea sus ojos para llamar la atención de algún varón. Igual medio, aunque con distinto propósito, aplica el guerrero que pintarraja su cara y su cuerpo para aterrorizar al enemigo. Recursos similares usan el conductor vivo que sorprende estacionando su vehículo antes que otro que espera pacientemente su turno, y el ladrón experto que juega con el boleto del Metro y simula que se le escapa de las manos, situación que le permite manotear en el aire para recuperarlo y palpar repetidamente el cuerpo de un inocente pasajero hasta encontrar su billetera.

Ciertamente hay un problema cultural detrás del uso generalizado y cotidiano de la artimaña en el juego social. En algunas culturas y profesiones, la artimaña recibe una condena social fuerte y es poco usada; es signo de baja calidad humana y manifestación de alguna deficiencia en la formación de la personalidad. En otras culturas y en algunas actividades, por el contrario, se aprecia como muestra de inteligencia y viveza, y es premiada con la impunidad o la legitimación social. En su extremo, existen actividades, como algunas relacionadas con los servicios operacionales de inteligencia militar y policial, donde la artimaña y la brutalidad es la regla general. Para esas funciones se escogen generalmente a

personas con taras mentales, moralidad laxa y escasas posibilidades de desarrollo profesional por las vías normales.

En realidad, todos los seres vivos, no sólo los seres humanos, hacen uso del engaño y la estratagema para lograr sus objetivos. El zorro es famoso por sus artimañas sorprendentes para despistar a los cazadores. Los virus, por ejemplo, son buenos estrategas y hacen uso generalizado del engaño. El virus se introduce dentro de la célula para ocultarse en ella y utiliza un sistema reproductor ajeno, del cual carece. Se reproduce con la célula. Es un caso notable de estratagema, pues la propia célula sirve de disfraz del virus y lo hace irreconocible para el sistema inmunológico humano. También el virus es capaz de detectar cuando es reconocido y amenazado. Entonces ejerce la capacidad de mutar, y con ello evita ser reconocido y atacado por el sistema inmunológico. En realidad, todos los insectos y también los microorganismos, tales como los virus, bacterias y parásitos, poseen la capacidad de utilizar estratagemas. Esas artimañas pueden utilizar distintos disfraces. En algunos casos se trata de burlar el sistema inmunológico, como ocurre con el virus que se introduce en el núcleo de las células. En otros casos es la mutación genética la que permite evadir la vigilancia inmunológica o desarrollar resistencia a los quimioterápicos, como es el caso de las bacterias y los parásitos. Los insectos también se hacen resistentes a diversas sustancias tóxicas a las cuales eran originalmente susceptibles. No se trata, por supuesto, de procesos de ingenio, cálculo o inteligencia, como en los seres humanos. Son conductas preprogramadas con suficiente variedad de posibilidades, de modo que algunas de ellas, por la vía del azar, coinciden con la combinación probabilística que favorece el desarrollo de la especie en el proceso de adaptación al cambio y de selección natural. Sin embargo, conscientes o inconscientes, responden a la misma estructura del enmascaramiento. El disfraz siempre consiste en ocultar lo que se hace, en parecer lo que no es o en no parecer lo que es. Como dice Molière en su *Tartufo*: "...no es pecar el pecar a calladas".¹⁵²

Ese disfraz puede ser simple o doble. El primer disfraz oculta lo que es. El segundo disfraz oculta lo que oculta el primero; es como una coartada para asegurarse la impunidad.

La historia, en cualquiera de los ámbitos de la práctica social, muestra el uso del recurso de la triquiñuela con abundancia de ejemplos. El nombre de Maquiavelo¹⁵³, por ejemplo, está más asociado en la mente popular a las estratagemas condenables que a la política noble. Y en verdad, aconseja al príncipe el uso de la mentira, el engaño y la violencia, cuando a su juicio son necesarias. Todo se justifica bajo la protección de la ética de la responsabilidad, y la razón de Estado.

¹⁵² Molière, "Tartufo", 1664.

¹⁵³ Maquiavelo, N., "El Príncipe", 1976, Editorial Aguilar. (original 1513).

¹⁵¹ Matus, Carlos, "Planificación de Situaciones", F.C.E. México, 1980.

Declara además, que el Príncipe no es un hombre común, y como señor con responsabilidad para su casa y su principado tiene no sólo la necesidad, sino el derecho a cometer infamias. Elogia, por ejemplo, al Papa Alejandro VI Borgia, "que no hizo otra cosa, no pensó nunca en otra cosa que en engañar a los hombres" (pág. 11).

He aquí al zorro en acción dando consejos: "Los venecianos, movidos, según creo, por las razones anteriores, alimentaban a las facciones güelfas (partidarios del Papa) y gibelinas (partidarios del emperador alemán) en las ciudades que dominaban, y aunque nunca les permitían llegar a enfrentamientos sangrientos, fomentaban los conflictos entre ellas para que, al estar ocupadas en sus rencillas, no se unieran contra ellos" (pág. 137).

Y, Bonaparte, a la luz de una vela anota al margen del libro de El Príncipe que lee: "Estratagema que me salió acertadamente. A menudo les echo a veces algunas leves semillas de discordia particulares, cuando quiero distraerlos de ocuparse de los negocios de Estado, o que preparo en secreto alguna grande providencia gubernativa".

El párrafo siguiente, muy citado por los lectores de Maquiavelo, expresa muy bien la relación inseparable que postula el autor de El Príncipe, entre la política y la estratagema. Dice, refiriéndose al centauro Quirón, supuesto preceptor de Aquiles: "Tener como preceptor a un ser medio animal y medio hombre no significa otra cosa sino que un príncipe debe saber usar ambas naturalezas, de las que una no puede perdurar sin la otra".

"Por consiguiente, puesto que el príncipe necesita saber utilizar provechosamente al animal, tiene que elegir de entre todos los animales al zorro y al león, porque el león no se sabe defender de las redes, y el zorro no se puede defender de los lobos. Así, pues, hay que ser un zorro para conocer las trampas, y un león para amedrentar a los lobos. Los que sólo se basan en el león no entienden de política. Por tanto, un señor que actúe con prudencia no puede ni debe observar la palabra dada cuando vea que va a volverse en su contra y que ya no existen las razones que motivaron su promesa" "... Y a un príncipe nunca le han faltado razones legítimas para excusar su inobservancia" (pág. 120).

Napoleón, que asimiló y practicó en profundidad las lecciones de Maquiavelo, comentó de su puño y letra en los márgenes del libro que estudiaba, con frases cortas y precisas que lo muestran en una dimensión íntima más pequeña y poco ética. Sobre la frase anterior comenta: "El modelo es admirable"... 'Pública retractación de moralistas' Y refiriéndose a un párrafo anterior donde Maquiavelo muestra algún pudor ético, Napoleón comenta: "Admirando hasta este punto Maquiavelo la buena fe, franqueza y honradez no parece ya un estadista" Dicho de otro modo, un estadista tiene derecho a ser hipócrita, torcido y deshonesto.

En otro comentario que revela su asimilación creativa de la permisividad política, Napoleón escribe: "¿Qué importa el camino, con tal que se llegue? Maquiavelo comete una falta en hacer de moralista sobre semejante materia". Y el párrafo por el cual Bonaparte acusa de moralista a Maquiavelo, dice: "Se trata de cuando se alcanza el principado por un camino delictuoso y nefasto" (pág. 71).

El delito es también, pues, un instrumento de la política para Napoleón, porque sus principios de cálculo y evaluación sólo tienen que ver con el éxito, con los resultados, con la eficacia. ¿Ética de la responsabilidad diría Max Weber?¹⁵⁴ ¿O ética de la ambición personal? He aquí un ejemplo de sus principios: "En el tiempo que corre, vale mucho más parecer hombre honrado que serlo en efecto"... "Triunfad siempre, no importa cómo; y tendréis razón siempre".

La razón es la razón del vencedor, es la razón de la fuerza. La ética del éxito. El que triunfa escribe la historia. La coartada y el disfraz son la historia del vencedor al cual nadie le pide cuentas. Pero, aquí es necesario agregar dos comentarios. Uno, la ética de la responsabilidad como ética de la eficacia es un juicio humano, no es un criterio objetivo, por consiguiente debe, a lo menos, quedar sometido al juicio de aceptabilidad de una mayoría democrática muy dominante. Dos, la ética de la responsabilidad implica un valor que puede ser contradictorio con el valor que condena los delitos, como el crimen y el robo. De haber un límite de la ética de la eficacia ¿cómo podemos condenar los crímenes de un dictador que dice cometer en nombre de la Patria? Por ejemplo, ¿alguna razón de Estado puede justificar el asesinato del General Prats cometido, según todos los indicios, por la DINA de Pinochet?

El uso del crimen se consolida como recurso político en una época en que la política era de pasillos y en la cúpula. No existía el pueblo con derechos, ni asomo de democracia. El juego comunicacional era completamente opaco y se realizaba por cartas de circulación más que restringidas. La impunidad de las infamias estaba garantizada por el derecho de los vencedores en el estrecho círculo de formación de la opinión de cúspide. Esa época creó el estilo florentino de hacer política que, en la reciente época de dominio de las dictaduras militares, se caracterizó por la invasión de los métodos de guerra a la política. La lucha política se convirtió en guerra contra los oponentes políticos, donde todo era válido, hasta el deshonor militar. Es un resurgimiento del malandrane encarnado en el animal político, que se facilita con el control económico de los medios de comunicación. Los gigantes de la comunicación ocultan el crimen de su dictador o, con cinismo, muestran sus delitos en letra pequeña, en páginas secundarias y adornado en un contexto de atenuantes y justificaciones. El crimen no es crimen, no está probado, es un hecho más, que si bien es cierto sería condenable en la eventualidad de probarse la culpa. Pero, no es menos cierto que debe insertarse en un balance de eventos positivos y negativos donde obviamente pesa más lo positivo. Así, parece que en el juego político hay animales políticos y franciscanos. Collor y Lula. Los primeros triunfan. Los segundos luchan sin éxito, con notables excepciones morales.

¹⁵⁴ Weber, Max, "Economía y Sociedad", FCE, México, 1964.

Es pues imprescindible una discusión sobre la ética de la política y el intercambio de problemas entre la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad. En el centro de esta discusión está el uso de las estrategias permitidas y prohibidas. En esta reflexión ética es conveniente considerar: a) el engaño en igualdad de condiciones; b) la capacidad del engañado para defenderse; c) el beneficiario del engaño; d) la legitimidad de las reglas del juego y el espacio que abren a las estrategias; e) la tipificación de los actos delictivos; y f) el análisis del intercambio de problemas entre ética de la convicción y ética de la responsabilidad.

De un modo u otro, la historia muestra una variedad enorme de estrategias. Penélope, la esposa de Ulises, tejía en el día y deshacía en la noche el trabajo diurno. Quería aparentar que cumplía, pero no cumplía. Realizaba una falsa-acción que le permitía defenderse del acoso de los pretendientes que aspiraban a ocupar el lecho de Ulises. Sísifo, a fin de cuentas, tiene que haber tomado conciencia de que realizaba un trabajo inútil. Quizá le tomó cien veces empujar la roca hacia la cima y verla caer de nuevo hacia su sitio original en la hondonada, antes de llegar a esa conclusión. Pero, continuó cumpliendo su tarea para engañar a los dioses. Ulises construyó el caballo de Troya, un disfraz atractivo para ingresar por la gran puerta de la ciudad con un puñado de sus hombres. Entró con el disfraz de un presente para la diosa Atenea. La Biblia y la mitología griega están plagadas de artimañas que demuestran su uso frecuente desde tiempos inmemoriales. El teatro y el cine de cada época reflejan bien el uso de las artimañas. La intriga es uno de los recursos favoritos de Shakespeare, como lo muestran el caso de Otello y Ricardo III, obras de teatro impactantes por la densidad de las intrigas. En el film *Missing* se aprecia también con fuerza descarnada el uso de la mentira pasiva y el asesinato activo en la dictadura de Pinochet. En ese caso el disfraz oculta los crímenes más brutales.

La intuición humana descubrió mucho antes que la teoría de la estrategia y la táctica, la necesidad de transitar por rodeos, artilugios, atajos, vericuetos, triquiñuelas y simulaciones. Cuando se quiere llegar a una situación futura que en nuestra mente está unida linealmente con la situación presente, ese camino lineal es una trayectoria recta y simple, sin mediaciones ni desvíos, pero no existe. Es una referencia de orientación que permite evaluar la aproximación o retroceso respecto del objetivo. Es un trazado imaginario. No es un camino real transitable, no sólo porque no existe, sino porque no puede existir de ese modo lineal. Es sólo una guía mental que permite orientar y recuperar la dirección del objetivo. Su equivalente real es un trazado sinuoso que debe construirse y recorrerse por arcos o segmentos, haciendo camino zigzagueante, con avances y retrocesos sobre un terreno desconocido y cambiante. Para alcanzar mañana un objetivo se debe, a veces, negarlo hoy apuntando a un objetivo distinto que hará las veces de objetivo intermedio. Algo así como un peldaño en la escalera del

tiempo que asciende hacia el futuro desconocido. Con la complejidad adicional de que el objetivo puede perder vigencia y motivación, y los jugadores tienen que crearse, sobre la marcha, nuevos objetivos.

El concepto de jugada es más complejo de lo que parece a simple vista. Se juega con sentido estratégico y táctico, y esa táctica exige la microtáctica, donde tienen espacio las diabluras y artimañas del juego. La microtáctica es lo más visible de la política y lo que ocupa el mayor tiempo de los políticos. Hay que recordar que, en teoría al menos, los políticos compiten entre ellos para servir a los ciudadanos, y esa competencia es tan agotadora e intensa, que termina por ser la actividad principal de la política. No existen los problemas de gobierno sin antes haber ganado el gobierno. Eso coloca en primer lugar la competencia por ganar. Pero se gana para gobernar o no tiene sentido ganar. Lo cual también coloca en primer plano la acción desde el gobierno y la capacidad de gobierno. Pero ocurre, que la selección de los líderes por su capacidad para ganar elecciones ha reemplazado, en todos los sentidos, a su selección por su capacidad para identificar y enfrentar los problemas desde el gobierno. Es entonces explicable que sea la estrategia y no el proyecto de gobierno, la picardía y no la planificación, las dotes del animal político, y no los del estadista las marcas que perfilan la política práctica. En el estilo político dominante, ganar una elección es la prueba que distingue el éxito y que tiene valor. Es el premio mayor, significa llegar al tope, a la meta. En cambio, gobernar con eficacia parece simple y es un examen tardío de menor importancia. Es algo que está después de la meta, no sólo en el tiempo, sino en valor, que ya no puede afectar el triunfo principal. La ineficacia desde el gobierno es un costo menor compensable con las nuevas elecciones. Lo que vale es saber llegar, no saber gobernar. Es un principio ego-céntrico. Lo que importa es el poder en sí y para sí.

El reino de las estrategias prolifera cuando se combinan el principio de saber llegar en desmedro de saber gobernar, la política es de cúpulas excluyentes de la masa ciudadana y el juego comunicacional es opaco y cerrado, de manera que los disfraces tienen bajo costo en repudio ético y la labor de gobierno sólo es evaluada en el acto electoral mismo, jamás dentro del proceso de gobierno. Por el contrario, el uso de las estrategias está mucho más limitado en la práctica política cuando saber gobernar tiene, al menos, tanto peso como saber llegar. El proceso político involucra a la masa de los ciudadanos y el juego comunicacional es abierto y transparente.

Para dar cuenta de este doble juego que combina acciones directas y transparentes con acciones disfrazadas, el método PES¹⁵⁵ distingue dos tipos de jugadas: las operaciones OP y las operaciones OK. Las primeras buscan la eficacia sobre

¹⁵⁵ Huertas, Franco, "Entrevista con Matus: El Método PES", Fondo Editorial Altadir, 1996.

las metas. Las segundas persiguen la aceptabilidad. El ideal es la combinación de eficacia con aceptabilidad, pero no siempre ello es posible en el juego político, y entonces hay que sacrificar algo de ambas. Una cosa es hacer algo eficaz, y otra es hacerlo con la aceptabilidad de los ciudadanos. La diferencia entre ambos tipos de operaciones radica en su papel, viabilidad y confiabilidad. No se trata de operaciones excluyentes, aunque en la práctica política muchas veces se separan torpemente. Por el contrario, son operaciones que pueden y deben complementarse para crear viabilidad y aceptabilidad, además de asegurar la eficacia de las jugadas.

Una operación OP es una jugada que, si tiene éxito, marca puntos, es decir produce un resultado registrable en el marcador del juego, porque enfrenta algún nudo crítico de algún problema del proyecto de juego de un actor. En cambio, una operación OK, es una jugada de apoyo, de finta, de disfraz y de acondicionamiento para facilitar la producción de una operación OP. La última complementa a la primera y no tiene sentido sin la primera. Para usar un ejemplo del fútbol, se puede asimilar una operación OP a una jugada de gol o de disparo directo a la portería, mientras que la jugada OK es el pase y la finta que le abren camino. En la esgrima, la finta es una jugada OK, no marca puntos ni intenta tocar al oponente, pero abre la posibilidad a una jugada de contacto que marca puntos.

Las jugadas OP tienen las siguientes características, inherentes a su papel central para el proyecto de juego de un actor:

- a) Se diseñan a partir de la selección de los nudos críticos de problemas prioritarios del proyecto de juego, y por consiguiente, se incorporan al plan por su eficacia potencial para cambiar los marcadores de los nudos críticos de esos problemas.
- b) Si fallan o no se realizan, las metas del plan no pueden ser cumplidas.
- c) Se pueden diseñar como parte del plan formal, pues responden a problemas estables detectados con suficiente anticipación.
- d) Se refieren, a veces, a acciones que la población o los actores relevantes consideran una carga o un costo político que no aceptan y, por consiguiente, pueden ser inviábiles en un momento determinado.
- e) Su período de maduración puede ser lento antes de producir un balance positivo entre beneficios y costos.

Si meditamos sobre el concepto de operación OP, nos damos cuenta que se trata de operaciones muy especiales que no pueden ser el componente único, ni el más común, del juego social. Obviamente, hay otras jugadas y la historia nos enseña que los actores sociales realizan, además, otro tipo de acciones más comunes que muchas veces no tienen ningún impacto directo sobre el marcador del juego o tienen un impacto transitoriamente negativo. Por ejemplo, el Presidente puede decretar un aumento de salarios que contradice su política antiinflaciona-

ria; un general puede realizar un movimiento de simulación sólo para engañar al enemigo y sin impacto directo sobre la batalla; una central sindical declara una huelga de hambre sin que su propósito sea morir de hambre, etc. Si pensamos en el ajedrez, hay infinidad de jugadas que, como una red encadenada, le construyen camino a una situación de jaque-mate. No se llega a ella directamente. Se trata también de una secuencia de movimientos tácticos, algunos de los cuales disfrazan los movimientos que realmente importan para llegar al objetivo.

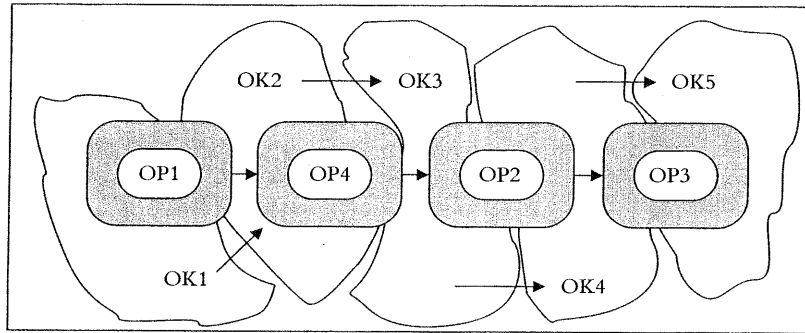
Por su parte, las operaciones OK, tienen las siguientes características, propias de las jugadas auxiliares:

- a) Responden a necesidades coyunturales u ocasionales del juego, difíciles de prever.
- b) No enfrentan problemas terminales, sino obstáculos al enfrentamiento de los problemas terminales.
- c) Surgen de la dinámica del cálculo interactivo, que exige paradas y respuestas.
- d) Se refieren a resistencias que generan los oponentes.
- e) Si fallan, afectan a una oportunidad posible en un momento del juego, pero no al plan en su conjunto.
- f) Sólo son diseñables y previsibles en el corto plazo, pues no responden a problemas estables del juego social.
- g) Implican un riesgo de fracaso que vale la pena asumir ante el beneficio del éxito, aun si este es improbable (caso típico de las operaciones comando).
- h) Tienen eficacia procesal sin eficacia direccional directa, ya que no impactan sobre ningún nudo crítico de un problema del proyecto de juego.
- i) Su período de realización y maduración es breve.
- j) Complementan las carencias de viabilidad y aceptabilidad de las operaciones OP.

Estas operaciones OK no tienen sentido en sí mismas, salvo por estar al servicio de la producción de las operaciones OP. Son operaciones sirvientes. A su vez, las operaciones OP serían difíciles o imposibles de realizar sin la compañía de las operaciones OK.

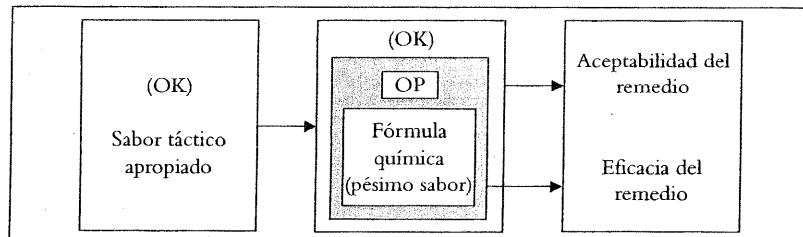
Como puede apreciarse en el gráfico adjunto, la realización de una cadena de jugadas OK (OK1, OK2, OK3, OK4), permite la realización de la cadena planificada de jugadas OP, que se compone de OP1, OP2, OP3 y OP4. Si ambas cadenas fueran independientes, las operaciones OK serían una entretención inútil, y las operaciones OP carecerían de medios que facilitarían su aceptación y realización. Ambas cadenas representan dos tipos puros distintos de racionalidad. La cadena de las jugadas OP muestra la racionalidad técnica. La cadena de las jugadas OK representa la racionalidad política. La razón tecnopolítica implica la intersección de ambas cadenas. El barbarismo político y el barbarismo técnico, en cambio, las aíslan, generando la micropolítica sin destino o el

tecnocratismo consumidor del poder político. Naturalmente, la conjunción de ambas cadenas produce un intercambio de problemas. Se gana en viabilidad y aceptabilidad y se pierde en eficiencia y eficacia, pues ahora la cadena de operaciones OK desarticula la mejor secuencia técnica que propone la cadena OP, o al menos, agrega un costo aparentemente innecesario. La viabilidad política tiene un costo económico y la viabilidad económica tiene un costo político.



Una metáfora farmacéutica puede ayudar a comprender el concepto de operación OK. Un fármaco amargo no podría cumplir su función de atacar las causas de la enfermedad si no estuviera recubierto de una capa dulce para hacerlo *aceptable* por el paciente. Sin embargo, la capa dulce que envuelve el fármaco no tiene efecto directo alguno en el enfrentamiento de la enfermedad.

Las *operaciones OP* son jugadas excepcionales que no ocurren todos los días, sobre todo aquellas operaciones que marcan rumbo o cambio de timón. En cambio, las *operaciones OK* son materia del juego diario, pues ellas le abren camino a las primeras. Cientos de jugadas OK en el ámbito de la micropolítica permiten la realización de una jugada excepcional OP en el ámbito de la macropolítica. Por eso, es fácil que el político medio pierda la perspectiva del juego y se convierta en un experto de la micropolítica.



La historia sería inentendible sin las operaciones OK, pues ellas son el tejido de acciones dentro del cual surgen las condiciones para la realización

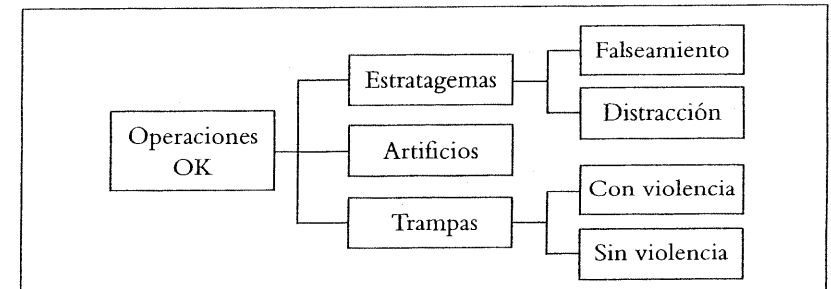
de las operaciones OP. Algunas de estas operaciones OK son estrategias, diabluras y maquinaciones del juego de la política que implican algún tipo de disfraz o engaño. Otras operaciones OK son transparentes, son apoyos visibles o avisados a la realización de operaciones OP. En el fútbol, una finta es un engaño permitido, un pase es un apoyo visible sin engaño, una zancadilla es una estrategia penada. Sin embargo, las tres acciones son operaciones OK de alcance simplemente táctico.

El cuadro siguiente muestra algunas operaciones OK:

| Tipo de operaciones OK | Propósito |
|-------------------------------------|---|
| Operaciones de distracción | Distraer, confundir |
| Operaciones de sorpresa | Sorprender |
| Operaciones de concesión | Ceder, ablandar, ganar apoyo |
| Operaciones de reacción | Responder |
| Operaciones de movilización popular | Presionar |
| Operaciones de comunicación | Difundir una posición |
| Operaciones de declaración | Fijar posiciones, emitir directivas, esclarecer |
| Operaciones de intimidación | Amenazar, disuadir, anunciar un castigo |
| Operaciones de compromiso | Obligarse a una promesa |

En realidad, las operaciones OK pueden ser *estrategias, artificios y trampas*. La diferencia reside en la existencia o no del engaño, y en la intención de cometer un quiebre de las reglas del juego.

La *estrategia* es una operación que: a) produce un daño directo al otro; b) usa como medio esencial el engaño; c) el engaño no es un disfraz avisado, de manera que produce una sorpresa al otro. Las estrategias pueden ser de *falseamiento* y de *distracción*. Las de *falseamiento* ocultan la acción, la niegan y generan la necesidad de encubrirla. Las de *distracción*, como la finta, engañan por habilidad, son un componente previsible y aceptado del juego y, por lo tanto, no requieren encubrimiento, aunque pueden exigir el sigilo o la sorpresa. Es el caso de una finta o un pase hacia atrás en el fútbol.



Un *artificio*, en cambio, es una operación que: a) no produce un daño directo al otro; b) no recurre al engaño; y c) puede sorprender al otro sin el uso del disfraz; el *artificio* está obligado a recurrir a la destreza o la habilidad superior a la del otro. Es el caso de un pase que habilita a un jugador en posición de gol.

La trampa es un tipo de operación OK descalificadora, pues implica algún tipo de delito penado por las reglas del juego. Por lo tanto, la trampa obliga siempre al encubrimiento para eludir la pena. Es el caso de una zancadilla disimulada o, en su extremo, del crimen político.

Las *estratagemas* presentan un caso digno de un estudio especial, pues ellas están asociadas con el corazón del arte del político y la política. El político, atrapado en el mundo del juego micropolítico, no cree en las ciencias y técnicas de gobierno, entre otras razones, porque está convencido de que la práctica política exige *estratagemas*, diabluras y artimañas, propias del ingenio y la creatividad humana, sobre las cuales es imposible la teoría. Este capítulo es un intento por demostrar lo contrario. La tesis central es la siguiente:

a) Las artimañas políticas sólo tienen el valor de las *operaciones OP*, de las cuales son sirvientes; por consiguiente, la planificación política al servicio de un proyecto social manda sobre el arte de las artimañas, propio del mundo de la micropolítica.

b) Es posible construir una teoría sobre las artimañas políticas, y verificar que si bien se trata de un arte, en unos casos, o de una tara en otros, ambos pueden comprenderse mejor con un basamento teórico, y facilitar la manera de pensar y crear artimañas.

c) Hay *artimañas permitidas*, como una finta que engaña, y *artimañas prohibidas* por las reglas del juego, como una zancadilla o un puntapié, y esa distinción es útil para delimitar el espacio legítimo de las artimañas en la política; en la democracia las artimañas presentan un complejo e importante problema ético, ya que, por un lado, es impensable la micropolítica sin el uso de las artimañas y, por el otro, algunas de esas artimañas representan la degradación de la política.

La palabra *estratagema* tiene en el idioma Castellano varios sinónimos. Amaño, artería, artimaña, ardid, añagaza, artificio, astucia, acechanza, engaño, celada, diablura, emboscada, finta, fingimiento, intriga, maquinación, martingala, trampa, trápala, treta, triquiñuela, y truco. El juego social no es transparente. También usa el engaño como recurso para ganar una apuesta y darle eficacia a una jugada. Se trata de jugadas *secundarias* o *sirvientes* que no tienen un fin en sí mismas, sino en relación con una *jugada principal*.

Naturalmente, en este capítulo tratamos el engaño consciente, intencional y deliberado. Este engaño puede referirse al *actor mismo* o a sus *jugadas*. En el primer caso, en el que el *actor se* disfraza, lo denominaremos *fingimiento*. En el segundo caso, cuando se disfraza la *acción*, usaremos la palabra *estratagema*.

B. El fingimiento

Cuando el engaño se refiere al actor de la jugada, este puede fingir respecto de:

1. **Su lealtad** (truco del zaino). La historia muestra casos notables de traición y fingimiento sobre la lealtad, como el de Judas; el de Bruto en relación con Julio César; o el más repugnante de Pinochet respecto del presidente Allende.

2. **Su propósito** (truco del tero), que se basa en proclamar lo que no se hace y en hacer lo que no se proclama. El nombre viene de una ave que para defender su nido de la rapiña de los predadores, canta en un lugar distinto del cual pone los huevos. Este es un fingimiento de vida corta, pues implica girar sostenidamente contra el capital de credibilidad del actor.

3. **Su identidad** (truco de la máscara), que consiste en un disfraz de la personalidad, en un enmascaramiento del mundo interno del actor; es el caso de Hoover, Jefe del FBI por muchos años, que ocultaba su homosexualidad. O el disfraz de Nixon, en realidad un individuo de ética lábil que se revestía con el traje de predicador protestante y abogado de prestigio.

4. **Su localización** (truco del Espíritu Santo), al cual se recurre como protección en la clandestinidad; consiste en crear confusión sobre el domicilio.

5. **Su memoria** (truco mineiro), por el cual el político aparenta conocer a todo el mundo por su nombre y recordar su familia; se logra con frases ambiguas tales como ¡Hola mi amigo!. Se conoce como el truco mineiro en homenaje a la agilidad mental de los políticos de Minas Gerais en el uso de este recurso. Este diálogo es muy conocido y muestra el caso: **Senador** ¡Hola mi amigo! Tanto tiempo sin verte ¿Cómo estás? ¿Qué es de tu madre? **Ciudadano**: ¡Mi madre murió hace cuatro años!, responde en tono de reproche y de haberlo descubierto en un falseamiento de amistad. **Senador** ¡Ingrato! ¡Para ti habrá muerto! ¡Yo siempre la tengo aquí viva en mi corazón!

6. **Su apariencia** (truco de maquillaje), que va desde el extremo grotesco del peinado de Giscard, el uso de pelucas, el ensayo de sonrisas, experticia para mostrar la dentadura, gestos teatrales estudiados, modo de mirar y caminar, hasta el uso de zapatos que falsifican la altura, etc.

7. **Su discurso formal** (truco Demóstenes) que encubre el modo natural de hablar con frases estudiadas o copiadas; a veces el discurso natural revela la identidad del autor, como el famoso discurso de Pinochet iniciado con esta frase genial: "Antes de hablar voy a decir unas palabras". O el discurso estudiado e impactante de Churchill y Hitler.

8. **Su capacidad** (truco doctoral), que aparenta conocimientos por la vía de mentir a medias sobre cursos, discursos, libros escritos, títulos, honores y reconocimientos.

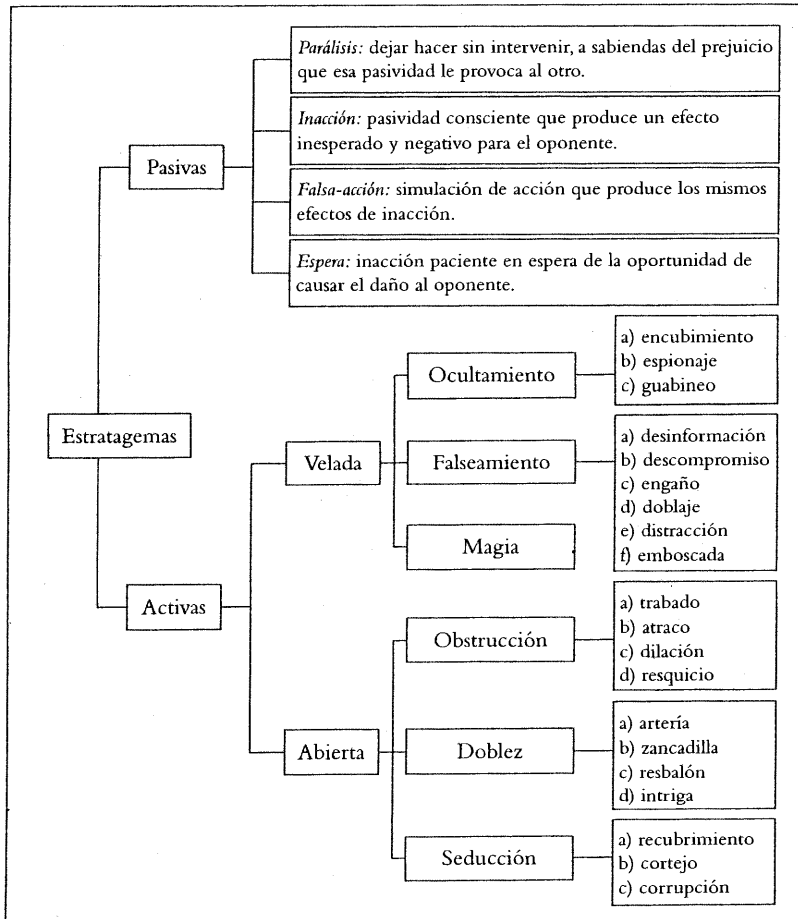
9. **Su ética** (truco de vestal), donde se finge una ética que no se posee.

C. Las estratagemas

Cuando se trata de las jugadas el disfraz toma la forma de una *estratagema*. Es un recurso que puede ser *pasivo* o *activo*. La estratagema pasiva actúa por omisión. La estratagema activa opera por acción. En ambos casos, la acción es calculada, intencional y destinada a dañar al otro o colocarlo en desventaja.

Las *estratagemas pasivas* pueden ser: *parálisis*, *inacción* y *falsa-acción*. Las *estratagemas activas*, si son *veladas*, pueden constituir *ocultamiento*, *falseamiento* y *magia*. Si son *abiertas*, pueden ser *obstrucción*, *doble* y *seducción*.

Taxonomía de las estratagemas



Estratagemas Pasivas

a) Parálisis, que significa dejar hacer sin intervenir, a sabiendas del perjuicio que esa pasividad le provoca al otro. En la parálisis no existe un compromiso de apoyo al otro afectado por la pasividad, de modo que el actor perjudicado no espera nada del autor de la parálisis. Es el caso del hombre que observa inmóvil como un desconocido, pero oponente, camina a ciegas hacia un precipicio.

b) Inacción, que es una omisión sin disimulo y consciente de que produce un efecto inesperado y negativo para el oponente inadvertido quien cuenta con el apoyo prometido; si hay disimulo, es *ex-post*, como justificación de la inacción consumada. La inacción es abierta, sólo se encubre la causa de la inacción para justificarla. Es el caso del diputado que no se presenta a una votación decisiva en el Congreso Nacional y después justifica su inasistencia alegando una enfermedad repentina.

c) La falsa-acción, que simula una acción que disfraza la inacción, a fin de producir los mismos efectos que ella, eludiendo la justificación *ex-post*. Es el caso del diputado que llega intencionalmente tarde a la votación en el Congreso Nacional, pero agitado visiblemente por el esfuerzo para llegar a tiempo. La estratagema de Penélope es una falsa-acción.

d) La espera, que es el uso paciente del tiempo en búsqueda de la ocasión para encontrar al otro débil o desprevenido; puede ser abierta o acechante como la de un felino predador.

Estratagemas Activas

La estratagema activa puede ser **velada** o **abierta**. Una estratagema es velada cuando hay de por medio un ocultamiento o, a veces, una mentira explícita que genera confusión sobre la jugada. La estratagema es abierta si produce los efectos buscados sin recurrir al ocultamiento o la mentira.

Estratagemas veladas

Es un tipo de estratagema donde el actor oculta su autoría u oculta la acción. Se trata del *ocultamiento*, el *falseamiento* y la *magia*. La diferencia entre el ocultamiento y el falseamiento se basa en que el primero opera con el *silencio* o la *ambigüedad*, en cambio el segundo recurre a la *mentira explícita*.

• El **Ocultamiento** esconde o silencia la verdad sobre la acción o sobre su significado, y puede referirse a:

a) Encubrimiento, que se basa en el secreto de la jugada, en el silencio y en su negación sólo si es descubierta; se niega la jugada y al autor de la jugada.

b) Espionaje, que se basa en informarse secretamente sobre el oponente para conocer sus intenciones y capacidades; incluye las formas de contraespionaje.

c) **Guabineo**, que consiste en el uso de la ambigüedad del verbo y de las acciones, para dejar abierto el abanico de múltiples interpretaciones; no se oculta al autor, sólo se disfraza lo que hace mediante la imprecisión.

• El **Falseamiento** usa la mentira como recurso verbal o factual para producir en el oponente una confianza infundada que lo incita al error. El falseamiento puede referirse a:

a) **Desinformación**, que se produce intencionalmente por la vía de la negación de información, exceso de información, de la omisión parcial de información, o de su falseamiento.

b) **Descompromiso**, que consiste en engañar la buena fe del oponente asumiendo un compromiso sin la voluntad de cumplirlo.

c) **Engaño**, que se basa en disfrazar una acción de efecto negativo para el oponente bajo la cubierta de otra que parece inocente o positiva; el caso más conocido es el del caballo de Troya ideado por Ulises.

d) **Doblaje**, que se basa en actuar sistemáticamente de un modo que contradice la acción principal que se reserva para el momento oportuno.

e) **Distracción**, que consiste en desviar la atención del oponente hacia un foco secundario para colocarlo en situación desprevenida respecto de nuestro foco principal de acción, como es, por ejemplo, la simulación de un ataque por un frente que no es el seleccionado.

f) **Emboscada**, que consiste en inducir al oponente a seguir un camino que lo conduce a una situación de debilidad y desprevenición, a fin de hacerlo vulnerable a nuestra acción.

• La **magia** es un tipo de ilusionismo que usa la confusión para hacer aparecer hechos y cosas inexistentes como verdaderos, o hacer desaparecer hechos y cosas existentes como si fueran una falsedad. Opera del mismo modo que un mago ilusionista. Lo importante en la magia es la credibilidad del público en la ilusión para que la identifique como verdadera y agregue pruebas propias de veracidad. Es el caso del llamado *Plan Z*, producto poco refinado de la inteligencia militar, que cumplió una función de magia en el golpe militar contra el Presidente Allende, y del cual hoy nadie se acuerda ni quiere discutir su real existencia. La magia puede convertir una manifestación de mil personas en una de diez mil, un elogio interno publicitario en una evaluación internacional objetiva, aviones de cartón en aviones de guerra, etc.

Estratagemas Abiertas

Pueden ser de tres tipos: la *obstrucción*, la *doblez* y la *seducción*.

• La **obstrucción** es una jugada de obstaculización sin disimulo, y puede referirse al *trabado*, el *resquicio*, la *dilación* y el *atraco*.

• El **trabado o tapón** es una típica jugada de entorpecimiento del curso de la acción que beneficia al oponente o va en perjuicio propio. Generalmente se usa como recurso legal o burocrático. Por ejemplo, la actual Constitución de Chile tiene varios recursos de tapón para impedir el libre juicio democrático (senadores designados, cargo de Comandante en Jefe del Ejército, etc.).

• El **resquicio** es una jugada que usa un tecnicismo legal para obstruir o desataponar un proceso.

• La **dilación** es un secuestro del tiempo que el otro necesita.

• El **atraco** es el robo o hurto de recursos y medios que inhabilitan las capacidades del otro y aumenta las propias. Es el caso del fraude electoral y de actividades comerciales ilícitas para financiar operaciones encubiertas de inteligencia, etc.

• El **doblez** implica una jugada donde el jugador muestra dos caras y la acción muestra dos lados. Puede referirse a:

• La **artería**, que es una jugada inesperada de golpe bajo sobre una *debilidad real* del otro, que se hace en beneficio propio.

• La **zancadilla**, que es una forma de calumnia, y consiste en un golpe bajo sobre una *supuesta o inventada* debilidad del otro.

• El **resbalón**, que es una jugada de oferta tramposa que esconde el camino hacia un traspíe donde el autor del resbalón no participa directamente como en la emboscada. Es la famosa jugada *cáscara de banana*.

• La **intriga**, que es una jugada de embrollo que produce un conflicto entre oponentes en beneficio propio; la intriga es abierta y se recubre de inocencia por la bondad de sus intenciones.

• La **seducción** es una acción de persuasión a fin de que el *otro* asuma la posición que nos interesa. No se trata de la seducción sincera que considera los intereses del *otro*. Su recurso vital es la *tentación*. Puede referirse al *recubrimiento*, el *cortejo* y la *corrupción*.

• El **recubrimiento** es una jugada de revestimiento dulce de un contenido amargo. Es el caso del remedio intragable que se cubre con una capa dulce.

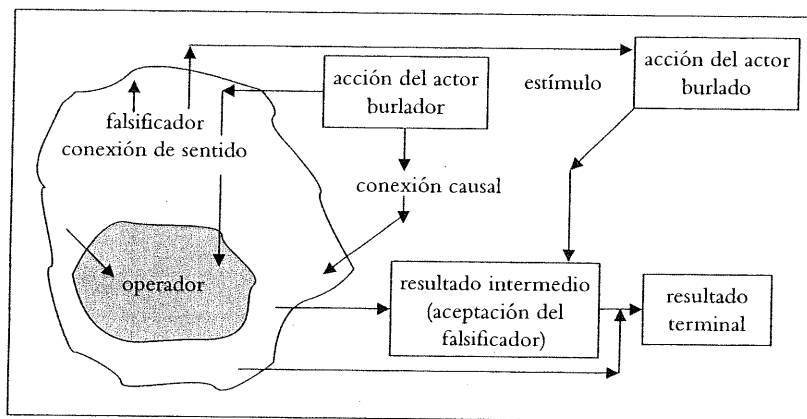
• El **cortejo** es una jugada que persuade al *otro* por la vía del uso de la atracción personal, el carisma, el encanto, la lisonja y el halago. La palabra cortesano señala bien al autor del cortejo. Es un medio insincero y frío para utilizar a las personas en beneficio propio.

• La **corrupción** es el uso del soborno, la compra y las ventajas indebidas para producir la seducción.

D. La estructura de la estratagema

Todas las estratagemas tienen una estructura común, aunque su variedad concreta es inagotable, ya que se trata de un producto de la creación humana. La estructura básica de una estratagema consiste en combinar:

- a) Un actor burlador.
- b) Un actor burlado.
- c) Un operador.
- d) Un falsificador.
- e) Un resultado intermedio.
- f) Un resultado terminal.



El *actor burlador* es el sujeto que diseña y produce tanto al operador como al falsificador. Debe combinar ambos elementos de un modo eficaz.

El *actor burlado* es el sujeto que reacciona engañado o complaciente con el falsificador, y coopera voluntaria o involuntariamente con la producción del operador. Para que el actor burlado cumpla su función, debe *aceptar la invitación* o el estímulo del falsificador.

El *operador* es la acción que tiene la capacidad de producir el resultado terminal deseado. Dicha acción no es realizable linealmente o es muy costoso o imposible realizarla de un modo directo y transparente.

El *falsificador* es la acción que enmascara o recubre al operador, y es responsable por la producción del resultado intermedio, el cual es una condición necesaria para la realización del operador.

El *resultado intermedio* es un producto resultante de la aceptación al invite o estímulo que produce el falsificador; opera como una carnada.

El *resultado terminal* es el efecto perseguido con la acción combinada del falsificador y el operador.

El gráfico adjunto muestra la manera en que se combinan estos componentes de la estratagema.

El falsificador puede operar como disfraz de la *omisión* o de la *acción*. Por ejemplo, en el caso de la falsa-acción, se disfraza la inmovilidad con una apariencia

de acción. En cambio, en el caso de la capa dulce del fármaco, el recubrimiento agradable oculta la acción desagradable pero eficaz del medicamento.

En algunos casos el falsificador opera *ex-ante* y en otras *ex-post*. Por ejemplo, en el caso de la falsa-acción, ejemplificado con el diputado que llega tarde a la votación en el Congreso Nacional, pero dando muestras de un gran esfuerzo por llegar a tiempo, el falsificador opera *ex-ante*, es un pre-justificativo formal de la inacción real. Por su parte, en el caso del diputado que simplemente no se presenta a la votación en el Congreso Nacional y disfraza su inacción con una supuesta y sorpresiva enfermedad, el falsificador opera *ex-post*.

La estratagema activa y pasiva tienen, por consiguiente, la misma estructura básica, pero se diferencian respecto a la función del falsificador. En un caso, el falsificador disfraza la omisión de la acción. En el otro, el falsificador disfraza la acción misma con el propósito de que el oponente le atribuya un propósito distinto al perseguido. El falsificador también puede ser *positivo* o *negativo*. Es *positivo* cuando afirmo algo falso con el propósito de inducir al otro a realizar una acción que lo perjudica. Por ejemplo, pondero los méritos inexistentes de Luisa, para que Pedro la contrate y sufra el costo de sus deficiencias. En cambio, es *negativo*, cuando afirmo algo falso para que el otro se inhiba de actuar. Por ejemplo, digo, Juan es un ambicioso irresponsable y desleal, con el propósito de que Pedro no le asigne el cargo a que postula. Es decir, el falsificador negativo busca entorpecer una acción que beneficiaría al engañado.

BIBLIOGRAFÍA

- Calcagno, Eric; de Barbieri Juan y Sainz, Pedro. "Estilos Políticos Latinoamericanos", Flaco, 1972. El modelo usado por el PES para el análisis de viabilidad debe su inspiración a este trabajo, pero el lector puede notar que difiere de él en el uso del vector de peso, en el rechazo del modelo matemático para tratar problemas cuasiestructurados y en la amplitud del concepto de fuerza.
- Tuchman, Bárbara W. "A Marcha da Insensatez: De Tróia a Vietna", José Olympio Editora, Rio de Janeiro, 1986.
- Hammond, Kenneth, "Human Judgement and Social Policy", Oxford University Press, 1966.
- Janis, Irving Lester, "Decision Making: A psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment", León Mann, 1985; "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes", (1982).
- Pascal, Blaise, "Pensamientos", Edit. Aguilar, Madrid.
- Ackoff, Russel, "El Arte de Resolver Problemas", Limusa, 1983.
- Matus, Carlos, "Chimpancé, Maquiavelo y Gandhi", Fondo Edit. Altadir, 1995
- Allison, Graham. The Essence of Decision, Boston, Little, Brown, 1971.
- Beaufre, André. Introducción a la Estrategia, Edit. Rioplatense.
- Beaufre, André. Estrategia y Disuasión, 1980, Edit. Pleamar, (francés 1964).

- Berlín, Isaiah, *El Erizo y el Zorro*, en *Pensadores Rusos*, 1979, F. de Cultura Ec, México.
- Brewer G, and Shubik, M. "The War Game", 1979, Harvard University Press.
- Clausewitz, Karl von, "De la Guerra", (1780-1831), Editorial Mateu, Barcelona, 1972.
- Dror, Yehzekel. "Uncertainty, Coping with it and with Political Feasibility", en Hugh J. Miser and Edward S Quade (editores), *Handbook of Systems Analysis: Craft Issues and Procedural Choices*, N.Y: North Holland, 1988.
- González, E. and Ronfeldt, D., "Castro, Cuba and the World", 1986, RAND Corporation, R-3420.
- Jones, W., "On Free-Form Gaming", 1985, RAND Corporation, N-2322-RC.
- Liddell Hart, B.H., "Strategy", 1974, Signet Book, New American Library
- Maquiavelo, N., "El Príncipe", 1976, Editorial Aguilar. (original 1513)
- Matus, Carlos. "Planificación de Situaciones", Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- Matus, Carlos, "Adiós, Señor Presidente", Edic. LOM, Chile 1998, 3a edic.
- Raiffa, H., "The Art and Science of Negotiation", 1982, Harvard University Press.
- Schelling, Thomas C. "La Estrategia del Conflicto", Editorial Tecnos, Madrid, 1964.
- Russell Bertrand, "Power: A New Social Analysis, New York, W.W. Norton, 1938.
- Molière, "Tartufo", 1664.
- Weber, Max, "Economía y Sociedad", FCE, México, 1964.
- Huertas, Franco, "Entrevista con Matus: El Método PES", Fondo Editorial Altadir, 1996.
- Giannetti, Eduardo, "Auto-engaño", Editora Schwarcz, Sao Paulo, 1997.