

---

# El poder de la esperanza: el liderazgo estratégico y los arreglos democráticos de paz\*

## *The Power of Hope: Strategic Leadership and Democratic Settlements*

*James H. Read*

St. Benedict/St. John's University  
jread@csbsju.edu

*Ian Shapiro*

Yale University  
ian.shapiro@yale.edu

### **Resumen**

Los conflictos comunitarios crónicos encarnan dilemas del prisionero. Ambas comunidades prefieren la paz sobre la guerra. Pero ninguna confía en la otra pues ve la ganancia de la otra como una pérdida para sí, por lo cual con frecuencia los potenciales intereses compartidos no son nunca realizados. Obtener resultados de suma positiva de luchas que en apariencia son de suma cero requiere un tipo particular de liderazgo dispuesto a asumir riesgos. Para ser exitosos, los líderes deben: a) ver las relaciones de poder como relaciones que potencialmente son de suma positiva; b) fortalecer a los adversarios con quienes negocian siempre que tengan la tentación de debilitarlos; y c) demostrar esperanza en un futuro positivo y tomar grandes riesgos personales para conseguirlo. Un liderazgo tal es ilustrado por Nelson Mandela y F. W. de Klerk en la transición democrática sudafricana. Para iluminar los dilemas que enfrentaron Mandela y de Klerk, examinamos el trabajo de Robert Axelrod, Thomas Schelling y Josep Colomer, quienes resaltan dimensiones importantes del problema pero minimizan el rol del liderazgo que está dispuesto a asumir riesgos. Finalmente discutimos los éxitos y fracasos del liderazgo en el acuerdo de paz de Irlanda del Norte y en el conflicto israelí-palestino.

---

\* Este artículo está basado en un texto previo en inglés, que apareció en la revista norteamericana *American Political Science Review*, vol. 108, n.º. 1 (febrero 2014), pp. 40-53. La traducción del artículo fue realizada por Maria Paula Saffon, candidata al doctorado de Ciencia Política de Columbia University.

*Palabras clave: poder, paz, dilema del prisionero, liderazgo, Sudáfrica, Irlanda del Norte, conflicto palestino, Robert Axelrod, Thomas Schelling, Josep Colomer, Nelson Mandela, F. W. de Klerk.*

### **Abstract**

Chronic communal conflicts embody prisoner's dilemmas. Both communities prefer peace to war. But neither trusts the other, viewing the other's gain as its loss, so potentially shared interests often go unrealized. Achieving positive-sum outcomes from apparently zero-sum struggles requires a particular kind of risk-embracing leadership. To succeed leaders must: a) see power relations as potentially positive-sum; b) strengthen negotiating adversaries when tempted to weaken them; and c) demonstrate hope for a positive future and take great personal risks to achieve it. Such leadership is exemplified by Nelson Mandela and F. W. de Klerk in the South African democratic transition. To illuminate the strategic dilemmas Mandela and de Klerk faced, we examine the work of Robert Axelrod, Thomas Schelling, and Josep Colomer, who highlight important dimensions of the problem but underplay the role of risk-embracing leadership. Finally we discuss leadership successes and failures in the Northern Ireland settlement and the Israeli-Palestinian conflict.

*Keywords: Power, Peace, Prisoner's Dilemma, Leadership, South Africa, Northern Ireland, Palestinian Conflict, Robert Axelrod, Thomas Schelling, Josep Colomer, Nelson Mandela, F. W. de Klerk.*

## INTRODUCCIÓN

Para las comunidades políticas afectadas por conflictos duraderos y amargos, resulta extremadamente difícil resolver esos conflictos, incluso cuando la mayoría de miembros de la comunidad sufre sus efectos y quiere su resolución. Tales conflictos se autorrefuerzan de manera crónica: las erupciones violentas reproducen los incentivos para que las partes del conflicto, los líderes y los individuos ordinarios perpetúen la dinámica. Los conflictos se parecen al estado de naturaleza hipotético de Thomas Hobbes y al dilema del prisionero de la teoría de juegos. Los “Disturbios” en Irlanda del Norte, los conflictos raciales en Sudáfrica, los actuales conflictos israelí-palestinos — y otros que podríamos añadir — ilustran los incentivos y comportamientos que perpetúan ese ciclo.

Hobbes insistía en que solo un soberano todopoderoso podría romper el ciclo y traer la paz civil (Hobbes, 2010). Pero las comunidades que sufren conflictos crónicos carecen de un soberano eficaz; o, tal vez aún peor, albergan a un Estado que afirma su autoridad soberana pero que por sí mismo promueve el conflicto porque una parte importante de la población lo percibe como ilegítimo. El Estado del *apartheid* sudafricano, por ejemplo, poseía un ejército poderoso, una burocracia eficaz, y un fuerte apoyo entre los sudafricanos blancos; pero no tenía poder alguno para imponer una solución a un conflicto que era causado en buena medida por el propio carácter de ese Estado.

La división en distintos Estados tampoco es una solución garantizada. En ocasiones, los estados separados territorialmente pueden minimizar el conflicto a través de su disolución. Ello es más difícil allí donde las comunidades en conflicto comparten un territorio. En Yugoslavia, las peores atrocidades ocurrieron después de la división. En Sudáfrica, una de las metas centrales del movimiento anti-*apartheid* era anular la política de los guetos

(*homelands*), que consistían en una división racial forzada basada en términos extremadamente desiguales. Incluso llegar a un acuerdo sobre los términos equitativos de una división, y en definitiva sobre que haya estados separados (un resultado generalmente favorecido para el caso israelí-palestino), requiere un grado de cooperación intercomunitario que es difícil de alcanzar cuando hay una historia amarga de conflicto.

El sufragio no es en sí mismo una solución si las instituciones democráticas no son vistas como justas y legítimas por todos los bandos. Es posible que las comunidades marcadas por el conflicto crónico no carezcan por completo de prácticas democráticas. Con frecuencia se trata de democracias defectuosas, que apelan a una legitimidad democrática que el propio sistema notablemente no logra encarnar (Jung, Lust-Okar y Shapiro, 2011: 83-86). Los líderes de grupos en contienda no son monarcas capaces de lograr un pacto e imponérselo a sus súbditos. Son responsables ante bases de apoyo separadas, que mantienen el poder de reemplazarlos y de bloquear cualquier acuerdo que no hayan sido persuadidas de apoyar. Por ejemplo, cuando el presidente sudafricano F. W. de Klerk inició un arriesgado proceso en 1990, anticipó un futuro en el cual todos los sudafricanos gozarían de derechos políticos de algún modo. Pero sus reformas habrían nacido muertas si a comienzos de los noventa él hubiera perdido el apoyo mayoritario de los blancos sudafricanos. En el mejor de los escenarios, las instituciones democráticas hacen responsables a los líderes frente a la comunidad como un todo. Pero las instituciones democráticas defectuosas con frecuencia refuerzan los conflictos que previenen el logro de un acuerdo sobre mejores instituciones democráticas.

Existe la tentación de categorizar ciertos conflictos como conflictos que son por naturaleza de suma cero, es decir, como conflictos en los cuales la ganancia de una parte es la pérdida de la otra, y de descartar cualquier acuerdo durable y mutuamente aceptable como ilusorio. Actualmente el conflicto israelí-palestino es con frecuencia descrito de ese modo. Ambas partes hacen reclamos excluyentes sobre el mismo territorio, invocan identidades religiosas irreconciliables en apoyo de esos reclamos, y recurren a formas de violencia que la otra parte no puede ni perdonar ni olvidar. La guerra perpetua parece inevitable. Pero sobre la Sudáfrica de los ochenta se hacían afirmaciones similares. Pocos observadores creían entonces que los sudafricanos blancos, cuyo poder militar permanecía inigualable en el continente africano, aceptarían alguna forma de estado gobernado por una mayoría negra. La caracterización de un conflicto como un conflicto que es por naturaleza de suma cero por el hecho de que las facciones rivales tienen intereses y valores supuestamente irreconciliables ignora la manera cómo los acontecimientos en sí mismos, y las acciones de los líderes con influencia sobre esos acontecimientos, pueden remodelar las preferencias y creencias de las personas acerca del conflicto.

Nosotros sostenemos que las acciones de liderazgo político que asumen riesgos, y que están marcadas por lo que llamamos la acción estratégicamente esperanzada, son necesarias para extraer resultados de suma positiva de conflictos que en apariencia son de suma cero. Estas acciones les abren el camino a acuerdos sobre las instituciones que logran curarlas de los defectos que socavaban la legitimidad del viejo orden. Nuestro principal caso

de estudio es el liderazgo de Nelson Mandela y F. W. de Klerk, que hizo posible (aunque sin garantizar de ningún modo) la transición democrática sudafricana. Esclarecemos el liderazgo estratégico esperanzado a través del examen de los modelos de conflicto y cooperación que se encuentran en las obras de Robert Axelrod, Thomas Schelling y Josep Colomer. Mostramos cómo el liderazgo estratégicamente esperanzado encarna una comprensión del poder como un fenómeno de suma variable. Finalmente discutimos desde esta perspectiva los resultados en materia de liderazgo en el acuerdo de Irlanda del Norte y en el conflicto israelí-palestino.

### ACCIÓN ESTRATÉGICAMENTE ESPERANZADA

Entendemos por acción estratégicamente esperanzada un cierto tipo de toma de riesgos calculada frente a circunstancias imponderablemente complejas, cuyo objetivo es reemplazar un statu quo destructivo por una nueva y mejor forma de distribución. Las insinuaciones paradójicas que tiene la expresión “estratégicamente esperanzada” son intencionales, pues esta mezcla aspectos de la acción política que típicamente están separados. La acción debe ser estratégica porque los intentos por resolver conflictos crónicos sin un cálculo obstinado serían meras ilusiones, y en algunas circunstancias peligrosas imprudencias. La acción debe ser esperanzada porque requiere la disposición para fortalecer a adversarios históricos y tomar riesgos personales con miras a un futuro mejor, en situaciones en las cuales los factores clave que determinan ese futuro son imponderables en el mejor de los casos. Demostrar esperanza añade un ingrediente performativo en un momento en el cual ello es esencial. En periodos de rápido cambio político e institucional (como Sudáfrica a comienzos de los noventa), para cualquier líder es imposible prever y, mucho menos, controlar el flujo más amplio de acontecimientos. Pero un líder hábil puede estimar la potencial respuesta que un adversario tendrá frente a una apertura inesperada y actuar para mejorar las posibilidades de que tal respuesta sea constructiva. Entre otras habilidades, esto requiere empatía, es decir, la capacidad de imaginarse a sí mismo en el lugar del otro y de comprender cómo se ve el conflicto desde su perspectiva.

Nuestra explicación de la acción estratégicamente esperanzada se basa en el dilema del prisionero con repeticiones indefinidas presentado en la obra de Robert Axelrod. Pero, en contraste con los actores racionales unitarios de Axelrod, resaltamos los dilemas estratégicos que enfrentan los líderes que lidian con un conflicto crónico al tiempo que retienen el apoyo de bases refractarias. Los conflictos comunitarios amargos se parecen al dilema del prisionero (DP) porque, en comparación con la miserable situación del statu quo, la mayoría de las personas de ambos bandos ganaría si fuera capaz de cooperar. Pero, sin confianza mutua, ninguna de las partes tiene buenas razones para cooperar; por ende, las potenciales ganancias mutuas se mantienen irrealizadas. Esto es aplicable tanto a rondas sencillas del DP como a juegos repetidos del DP en los cuales los intereses son altos y el número de rondas se conoce de antemano.

Los conflictos reales son con frecuencia de duración incierta y generan así posibilidades más interesantes. Si A sabe que enfrentará de nuevo a B en una interacción que se repite indefinidamente, entonces puede ser benéfico para A cooperar, con la esperanza de que B actúe recíprocamente; y la reciprocidad puede beneficiar a B porque, en su ausencia, A contratará en la siguiente ronda. Esta es la esencia del “ojo por ojo” (“TIT FOR TAT” o TFT): cooperar en la primera ronda, y luego imitar al otro jugador (Axelrod, 1984: 13). Pero A toma un riesgo al cooperar primero. Si en lugar de actuar recíprocamente, B se aprovecha de la cooperación de A y no coopera, entonces A no coopera en la siguiente ronda, a su turno B no coopera de nuevo, y el resultado es un ciclo que se autorrefuerza y que es costoso para ambas partes. En contraste con el dilema del prisionero de una sola ronda, en el cual la estrategia dominante siempre es no cooperar, el DP que se repite indefinidamente ofrece elecciones genuinas.

Axelrod encontró que el TFT le gana a una amplia gama de estrategias alternativas en simulaciones de computador del DP repetido. Irónicamente, aunque en promedio el TFT ofrece la recompensa más alta, en ninguna ronda particular obtiene una recompensa mayor que la del otro jugador, y siempre obtiene una recompensa menor que la de un competidor que responde a la cooperación con no cooperación. Pero los jugadores que usan estrategias “desagradables” obtienen malos resultados contra otros jugadores “desagradables”: el uno arrastra al otro hacia abajo. El TFT ganó “no por vencer al otro jugador, sino por obtener de él un comportamiento que permitió que a ambos les fuera bien” (Axelrod, 1984: 112).

Los conflictos comunitarios del mundo real rara vez permiten un nuevo comienzo, y en cambio muestran una historia de violencia y desconfianza mutuas que se repite muchas veces. Axelrod reconoció que con el simple TFT, “una vez una disputa empieza, puede continuar de manera indefinida” (Axelrod, 1984: 138). En trabajos posteriores, Axelrod investiga estrategias para restablecer la cooperación una vez se ha quebrado. Tales estrategias incluyen el TFT “generoso” (la cooperación ocasional frente a la no cooperación del adversario) y el TFT “arrepentido” (la cooperación en respuesta a la no cooperación del adversario, que a su vez respondió a una no cooperación propia en una etapa anterior)<sup>1</sup>. Tales estrategias restaurativas pueden funcionar si son empleadas en aproximadamente un diez por ciento de los casos, pero no más que eso, pues de otro modo serán explotadas por el adversario (Axelrod, 1997: 33-39). Las estrategias de ese tipo son útiles aquí porque nos permiten identificar las contribuciones potenciales de los líderes a los resultados cooperativos, y resaltar los riesgos que ellos deben estar dispuestos a tomar. Dado que si el TFT generoso es usado con mucha frecuencia la otra parte le sacará provecho, los líderes que lo emplean asumen un riesgo significativo —pues deben comprometerse en un cien por ciento con la estrategia escogida—.

Más aún, en los conflictos de larga duración como los de Sudáfrica, Irlanda del Norte e Israel-Palestina, es engañoso hablar de la “restauración” de la cooperación (como en el

---

1. Axelrod explora las versiones del TFT generoso y arrepentido con base en la teoría de que todos sabemos que las personas a veces cometen errores, y no querrían caer presas de un error inadvertido.

modelo de Axelrod) porque es posible que la cooperación nunca haya existido. Los líderes estratégicamente esperanzados deben en cambio construir por primera vez una cooperación intercomunitaria y crear una base de apoyo duradera para ella. E incluso si la mayoría de personas de ambos bandos prefiere la paz a la guerra, aún queda una minoría en cada bando que prefiere la guerra sobre cualquier acuerdo negociado. Esos sectores recalcitrantes deben ser marginados si no pueden ser convencidos o cooptados. Esta es una de las tareas más difíciles y esenciales de un líder estratégicamente esperanzado. Si uno no puede estar seguro de que los intransigentes (tanto en el bando del adversario como en el propio) ya no pueden arruinar efectivamente las negociaciones, entonces uno no puede saber qué juego estratégico se está jugando. Ello porque entre los intransigentes el conflicto es de suma cero, no es un dilema del prisionero. Axelrod no se refirió al rol de los líderes; sus actores podían ser comunidades enteras, o incluso especies distintas que “cooperan” en un periodo del tiempo evolutivo (Axelrod, 1984: 88-105). La narrativa de Axelrod sobre la ética tácita del “vivir y dejar vivir” (que surgió de manera mutua en las trincheras de la Primera Guerra Mundial para limitar las bajas) muestra que la cooperación sin liderazgo a veces reduce la cuota de muertes (Axelrod, 1984: 73-87). Pero ese tipo de cooperación no puso fin a la guerra. Es posible imaginar el surgimiento ocasional de una ética similar en los barrios del este de Jerusalén, pero sin que ello resuelva el conflicto más amplio.

Los líderes pueden iniciar nuevos enfoques provisionalmente cooperativos de manera más fácil que las comunidades enteras, pero en el proceso aceptan un grado de riesgo diferente que el de una comunidad. Además del fracaso político y el repudio, esos líderes corren el riesgo de ser asesinados por extremistas de ambos bandos. La comunidad puede adoptar una visión de más largo plazo: si un líder fracasa, la comunidad puede enaltecer a otro; si una iniciativa cooperativa fracasa, la comunidad puede volver al enfoque de la guerra. Así pues, las comunidades inmersas en conflictos largos reflejan el DP de repeticiones indefinidas de Axelrod. Pero los líderes pueden tener solo una gran oportunidad de llevar a cabo la cooperación intercomunal; si esta fracasa, ello podría significar su fin. La disyuntiva de los líderes se parece más al DP de una sola ronda: la apuesta por el dinero seguro va en la dirección opuesta. Seguir adelante con una apertura cooperativa, a pesar de las probabilidades en contra, es un signo de liderazgo estratégicamente esperanzado. En efecto, tales líderes internalizan los costos de resolver los problemas de acción colectiva que de otro modo continuarán plagando a sus bases de apoyo.

Típicamente, la teoría de juegos supone que los actores maximizan utilidades, tienen preferencias fijas y son indiferentes el uno con respecto al otro (Morrow, 1994: 19-20, 34). Axelrod hace observaciones psicológicas más reveladoras, pues señala que en los ejercicios del DP repetido en la vida real, “la propia experiencia de una cooperación mutua sostenida alteró las recompensas de los jugadores, haciendo de la cooperación mutua una opción aún más valiosa de lo que lo era antes”. Así, la experiencia exitosa de cooperación mutua puede por sí misma predisponer a las personas a ver las interacciones en términos de suma variable y no de suma cero. Pero lo opuesto también sucedió: los intentos fallidos de cooperación evocaron “una poderosa ética de la revancha” y reforzaron la tendencia a ver

los conflictos como de suma cero, incluso cuando la cooperación exitosa habría producido ganancias mutuas (Axelrod, 1984: 85, 110-112).

Para tener alguna opción de zanjar divisiones duraderas, los líderes estratégicamente esperanzados deben antes juzgar por sí mismos que el conflicto es potencialmente de suma positiva. Deben creer, y persuadir a otros para que crean, que todas las partes pierden si el conflicto no cesa (incluso si las pérdidas son desiguales), y que todas pueden ganar si el conflicto puede resolverse. Sin embargo, esos líderes reconocen que la amargura acumulada y los fracasos de cooperación previos han llevado a muchas personas a percibir el conflicto como de suma cero —es decir, como un conflicto susceptible de ser resuelto solo a través de la victoria de una parte y el fracaso de la otra—. Los modelos de la teoría de juegos ocultan este problema de juicio al momento de asignar a los actores las utilidades sobre los resultados. Las ganancias previstas en el DP indican que ambos actores están mejor si cooperan; el problema es que ninguno puede confiar en el otro. Los líderes estratégicamente esperanzados confrontan el problema de la confianza, pero también enfrentan otro desafío igualmente difícil: convencer a los escépticos de ambos bandos de que cualquier resultado potencial dejará a ambas partes en una mejor situación. Si nunca se alcanza, el resultado de la cooperación mutua en la interacción del DP puede desaparecer por completo de la conciencia de los participantes, haciendo que el juego parezca un juego de conflicto puro. Por ello, los líderes estratégicamente esperanzados no solamente deben jugar el juego estratégicamente; también deben persuadir a los demás acerca de cuál es el juego estratégico que se está jugando.

Los líderes estratégicamente esperanzados también deben saber cómo eludir las precondiciones. Las partes encerradas en un conflicto crónico suelen insistir en precondiciones mutuamente incompatibles para las negociaciones. Las precondiciones resaltan y en ocasiones magnifican el dilema del prisionero porque cada bando insiste en asegurar concesiones antes de las negociaciones que solo podrían ser obtenidas con gran dificultad a través de las negociaciones; en el evento poco probable de que las precondiciones fueran satisfechas, no habría más incentivos para negociar. Dejar de exigir las precondiciones propias da la apariencia de que uno se está rindiendo. Los líderes estratégicamente esperanzados deben de algún modo esquivar las precondiciones de sus bases de apoyo sin acceder a aquellas de su adversario, y corren el riesgo de fallar si “el enemigo” se rehúsa a comprometerse con ellos en un punto medio. Las precondiciones estrictas —como las demandas de terminar la violencia o de desarme— también dan pie para que los intransigentes pongan fin a las negociaciones violando deliberadamente esas precondiciones.

Los líderes estratégicamente esperanzados reconocen que sus intentos por construir puentes fracasarán salvo que las preferencias de ambos bandos cambien. Si, por el contrario, los líderes buscan maximizar la satisfacción de las preferencias dominantes —que en la práctica corresponden a las preferencias de las bases de apoyo frente a las cuales esos líderes son responsables de manera inmediata— entonces los esfuerzos de paz están condenados al fracaso. En tiempos de transición de un régimen a otro, cuando los intereses en juego son grandes, las instituciones cambian rápida y constantemente, y el resultado es

incierto, las preferencias políticas se vuelven interdependientes en un grado significativo: las metas de cada bando empiezan a estar condicionadas de un modo importante por las señales del otro bando. Es aquí donde el liderazgo estratégicamente esperanzado puede tener un mayor impacto. Una apertura cooperativa que, contra toda probabilidad, logra un éxito temprano, aunque limitado, puede cambiar la percepción de cada bando sobre las intenciones del otro bando. A su turno, los cambios en aquello que se percibe como posible alteran aquello que es posible en un grado que era impredecible para muchos antes de que el proceso comenzara. La presunción que existía antes de 1994 de que los sudafricanos blancos nunca renunciarían a su monopolio del poder político resultó ser infundada, dadas las circunstancias adecuadas.

La dinámica de las preferencias interdependientes funciona en ambas direcciones. Por un lado, estimula la esperanza de una nueva apertura. Por más arriesgado y difícil que sea, si el primer paso induce una respuesta constructiva, ello puede alterar las preferencias y percepciones de los demás, generar un excedente de buena voluntad, y hacer posibles jugadas subsecuentes que antes no lo eran. Pero el mismo efecto opera en sentido contrario: cualquier paso seriamente equivocado corre el riesgo de modificar las preferencias en direcciones negativas, y hace que la cooperación futura sea más difícil que antes. Los líderes estratégicamente esperanzados reconocen que, si fracasan, su fracaso restringe las opciones de sus sucesores.

Los líderes estratégicamente esperanzados ven el poder implícitamente como un juego de suma variable. Frecuentemente, quizá incluso normalmente, el poder político es obtenido a costa de otro: un candidato gana una elección, el otro la pierde. En los casos que aquí nos interesan, esto funciona de manera más aciaga, pues el éxito de los líderes reformistas depende de que estos encaren a sus propios flancos radicales, cuyos miembros verán como una pérdida la ganancia de poder por parte de los líderes reformistas, y viceversa. La percepción del poder como un juego de suma variable no significa que literalmente todo el mundo gane, o que las ganancias se distribuyan equitativamente, sino solamente que las ganancias pueden exceder las pérdidas o que las pérdidas pueden exceder las ganancias. Incluso durante el horrible colapso de Yugoslavia en los noventa (en el cual, se dice con frecuencia, “todo el mundo perdió”<sup>2</sup>, y cuyo camino pudo haber seguido Sudáfrica), toda atrocidad produjo sus propios ganadores y perdedores relativos. Una comprensión del poder como juego de suma variable requiere mirar más allá de las ganancias y pérdidas políticas más obvias y tomar en consideración el poder colectivo más amplio de la comunidad sobre su propio futuro, que puede ser aumentado o disminuido por el éxito o fracaso de los líderes en los esfuerzos de cooperación que implican tomar riesgos.

Los líderes estratégicamente esperanzados deben reconocer que su propio poder para asegurar una solución que sea aceptable para sus bases de apoyo depende de preservar,

---

2. Uno de los coautores de este ensayo (Read) escuchó que esta caracterización de los noventa —“todo el mundo perdió”— era repetida por muchos de sus contactos en sus viajes de investigación a la antigua Yugoslavia en 2003 y 2006.

y cuando sea necesario de reforzar, el poder del líder “enemigo” que está del otro lado de la mesa. Esos líderes deben resistir la tentación de debilitar a un rival antagónico y de dividir a la oposición; de lo contrario, sus rivales serán incapaces de persuadir a sus propias bases de apoyo para que aprueben un acuerdo. Aquí, el poder propio se mantiene o se derrumba con el poder de la contraparte que está en el otro lado. Es fácil reconocer esto en principio, pero actuar con base en ello es difícil.

A continuación analizamos dos decisiones que ejemplifican el liderazgo estratégicamente esperanzado, una tomada por Nelson Mandela en 1985 y la otra por F. W. de Klerk en 1992. Ninguno de estos líderes poseía una comprensión cabal o imparcial de los acontecimientos en los que participaba. Ambos tenían límites relacionados con aquello que podían ver, y más aún con aquello que podían controlar. Tampoco eran santos que no estaban contaminados por la ambición política ordinaria. Sin embargo, en momentos decisivos, sus ambiciones políticas los condujeron a arriesgar su carrera e incluso su vida por hacer jugadas cooperativas más allá de las líneas divisorias, en momentos en los cuales los incentivos políticos usuales, y el consejo de colegas de confianza, prescribían lo contrario. Posiblemente líderes distintos habrían escogido opciones diferentes, con consecuencias muy diferentes para el país.

Algunos análisis de elección racional sobre el liderazgo (Frohlich *et al.*, 1990) tratan a los líderes como empresarios políticos que resuelven problemas de acción colectiva a cambio de un “beneficio” personal (apropiarse de ingresos, distribuir patronazgo, continuar en el cargo). Esto describe a muchos políticos, pero no logra esclarecer los esfuerzos estratégicamente esperanzados por resolver conflictos duraderos y amargos, hechos cuando todos los esfuerzos previos han fracasado. En estos casos, incluso el éxito puede implicar en últimas el final de una carrera política, como sucedió en el caso de F. W. de Klerk y David Trimble; y el fracaso puede terminar una carrera aún antes. Los líderes estratégicamente esperanzados reconocen el costo humano de la continuación de la batalla. Quizá su ambición es ser recordados como uno de quienes la resolvieron.

## DOS LÍDERES, DOS APUESTAS

En 1985, Nelson Mandela (quien en ese entonces se encontraba en la prisión Pollsmoor) decidió iniciar conversaciones secretas con representantes del Gobierno del Partido Nacional, sin el conocimiento o la aprobación del comité ejecutivo del Congreso Nacional Africano (CNA) —ni de sus líderes en el exilio ni de otros prisioneros de Pollsmoor con quienes estaba en constante contacto—. Mandela no propuso negociaciones formales con el Gobierno; hizo una invitación a que iniciaran “conversaciones sobre las conversaciones”. Pero incluso este paso fue extremadamente arriesgado, tanto para el CNA como para Mandela personalmente. La política del CNA era que las negociaciones solo podrían comenzar después de que el Gobierno satisficiera varias precondiciones, ninguna de las cuales había sido cumplida: la revocación de la prohibición jurídica del CNA y de otros grupos

*anti-apartheid*, la puesta en libertad de todos los prisioneros políticos y la admisión de una oposición política abierta. Por el contrario, la represión de la actividad *anti-apartheid* por parte del Gobierno estaba en aumento (el primer ministro P.W. Botha declararía un nuevo estado de emergencia en 1986). Las propias precondiciones del Gobierno excluían la posibilidad de negociar salvo y hasta tanto el CNA renunciara permanentemente a la violencia y desmantelara su ala militar, la Umkhonto we Sizwe.

Mandela reconocía que el derrocamiento militar del *apartheid* era “un sueño distante, si no imposible” (Mandela, 1994: 457). Pero la *idea* de la lucha armada, incluso en una escala limitada, era enormemente importante para las filas del CNA y no podía ser abandonada fácilmente. Para 1985, la Unión Soviética había puesto fin al apoyo que en un momento le brindaba al CNA y al Partido Comunista sudafricano (Jung, Lust-Okar y Shapiro, 2011: 94). Esto había incrementado la motivación del CNA de negociar con el Gobierno, pero también elevó el riesgo de hacerlo porque el ímpetu de iniciar conversaciones podía comunicar una menor capacidad militar del CNA y empeorar su posición de negociación. Bajo esas circunstancias, la invitación de Mandela a conversar podía revelar la debilidad del CNA en un conflicto en el cual los intereses en juego eran cada vez más altos. El Gobierno podía aceptar la invitación con el fin ulterior de ponerle una trampa a Mandela y dividir el liderazgo del CNA en un momento crucial<sup>3</sup>.

No obstante, Mandela decidió seguir adelante y mantener el proceso en secreto de sus colegas del CNA hasta estar comprometido con este:

*“Si no empezábamos un diálogo pronto, los dos bandos se hundirían en una oscura noche de opresión, violencia, y guerra... Ambos bandos perderían miles si no millones de vidas en un conflicto que era innecesario. [El Gobierno] debía saber esto también. Era momento de conversar.*

*Hacerlo sería extremadamente sensible. Ambos bandos veían las discusiones como un signo de debilidad y traición. Ninguno se sentaría en la mesa salvo que el otro hiciera concesiones significativas... Alguien de nuestro bando tenía que dar el primer paso.*

*Yo decidí no decirle a nadie lo que estaba a punto de hacer... Sabía que mis colegas del piso de arriba condenarían mi propuesta, y eso mataría mi iniciativa incluso antes de que naciera. Hay momentos en los cuales un líder debe salirse del rebaño y ponerse al frente de él, ir hacia una nueva dirección, con la confianza de que está liderando a su pueblo en el camino correcto. Finalmente, mi aislamiento le ofrecía a mi organización una excusa en caso de que las cosas salieran mal: el viejo estaba solo y completamente aislado, y sus acciones fueron tomadas en tanto que individuo, no en tanto que representante del CNA”.*

3. Durante los ochenta, algunas fuerzas dentro del Gobierno sudafricano buscaron paralizar al CNA dividiendo a sus líderes, mientras que otras buscaron un arreglo político. El catalizador de las “conversaciones para las conversaciones” fue una carta de Nelson Mandela al ministro de Justicia sudafricano Kobie Coetsee (Lodge, 2006: 148-160).

Una vez su iniciativa estaba en curso, Mandela informó a sus colegas del CNA. Sus respuestas se dividieron drásticamente, pero la mayoría estaba cautelosamente dispuesta a permitir que Mandela continuara una acción que no habría aprobado con antelación (Mandela, 1994: 457-459, 466-467; Lodge, 2006: 158-160).

Las observaciones estratégicas de Mandela podrían resumirse así:

- 1) El conflicto sudafricano tenía el potencial de ser un conflicto de suma variable. Aunque muchas personas de ambos bandos lo percibían como un conflicto de suma cero, de hecho ambos tenían algo que ganar de un arreglo político y ambos perderían terriblemente ante el escalamiento de una guerra racial.
- 2) Sin embargo, si las tendencias del momento continuaban, el resultado de pérdida mutua (“oscura noche de opresión, violencia y guerra”) ocurriría porque “ambas partes veían las discusiones como un signo de debilidad y traición”. Mandela estaba describiendo un dilema del prisionero clásico.
- 3) Un líder debe resolver ese *impasse*, “salirse del rebaño y ponerse al frente de él”, con la esperanza de que esto permitirá a las personas percibir y actuar con base en las posibilidades de un juego de suma positiva. Pero esto es arriesgado porque el líder no puede controlar el proceso que pone en acción; la otra parte puede en efecto sospechar su debilidad e intensificar sus demandas.
- 4) Al dar ese paso, Mandela internalizó gran parte del riesgo, y de ese modo lo disminuyó para otros activistas *anti-apartheid*. Se dio cuenta de que su iniciativa podría resultar contraproducente, y terminar su carrera como uno de los principales líderes del CNA. En efecto, Mandela percibió que tenía poder de negociación con el Gobierno porque, si “las cosas salían mal”, sus colegas podrían limitar el daño renunciando a la iniciativa de un viejo irrelevante. Mandela podía “salirse del rebaño y ponerse al frente de él”, pero sabía que el “rebaño” era libre de denunciarlo y negarse a seguirlo.

La decisión de Mandela de “hablar con el enemigo” en 1985 constituyó un paso vital en el reemplazo del *apartheid* por una democracia racialmente incluyente (Lodge, 2006: 165-166). Igualmente crucial y arriesgada fue la decisión tomada en 1992 por el presidente F. W. de Klerk, el hombre que había sacado de la prisión a Mandela dos años atrás. A diferencia de la jugada de Mandela en 1985, que ocurrió lejos de la mirada pública, la apuesta de De Klerk tuvo lugar bajo el resplandor de la publicidad.

De Klerk pertenecía al gabinete de P. W. Botha durante los ochenta, pero no había participado en, e inicialmente no fue informado de, las conversaciones de paz del Gobierno con el aún preso Mandela. Antes de su presidencia, De Klerk parecía el típico político conservador afrikáner, y exhibía muy poco comportamiento reformista. Pero se convenció en privado de que el *apartheid* había fracasado y de que solo una reforma fundamental “podía rescatar a Sudáfrica del borde del precipicio” sobre el cual tambaleaba (De Klerk, 1998: 89). Ya para 1979, Botha había admitido que los sudafricanos debían

“adaptarse o morir”, pero no tenía la capacidad o la voluntad de actuar de conformidad con ello. E incluso si Botha se hubiera comprometido a reformar, en ese entonces no había líderes del CNA con los cuales hubiera podido negociar. En contraste, desde el comienzo de su presidencia en 1989 (momento para el cual ciertamente ya sabía de las conversaciones con Mandela), De Klerk juzgaba a Mandela como a alguien con quien “sería posible hacer negocios” (De Klerk, 1998: 158). En febrero de 1990, De Klerk sorprendió a Sudáfrica y al mundo con el levantamiento incondicional de la prohibición del CNA, el Partido Comunista Sudafricano y el Congreso Pan Africanista (CPA). Anunció planes de liberar a todos los prisioneros políticos incluyendo a Mandela, y de iniciar negociaciones con miras a la democracia (Jung y Shapiro, 1996: 194-195; De Klerk, 1998: 229-232). Pero para 1992 el esfuerzo de reforma de De Klerk se vio enormemente amenazado. La violencia política había escalado, en especial en la región de Natal entre los partidarios del CNA y los seguidores del Partido Inkatha de la Libertad (PIL), liderado por Mangosuthu Buthelezi y compuesto por la etnia zulú. Las negociaciones sobre un nuevo arreglo constitucional habían colapsado. Había un golfo que aparentemente no podía zanjarse entre la demanda del CNA de un gobierno total de la mayoría y la insistencia del Gobierno en derechos de veto permanentes y constitucionalmente garantizados para todas las minorías (incluida la minoría blanca). En lugar de confiar en el Gobierno para liderar el proceso de reforma, como De Klerk esperaba que lo hiciera, el CNA había reforzado su campaña de acción de masas. Aunque había anunciado una “suspensión” de la lucha armada en 1990, no había desmantelado su ala militar. La economía estaba derrumbándose. Las relaciones personales entre De Klerk y Mandela se habían tornado agrias. Mandela acusaba a De Klerk de complicidad en la violencia instigada por el Gobierno, una acusación que este último negaba de manera vehemente; a su turno, De Klerk sospechaba que Mandela había inventado esas acusaciones para maximizar su poder de negociación<sup>4</sup>. El país parecía encaminado al abismo.

El prestigio de De Klerk entre el electorado blanco, al cual debía su presidencia y por ende cualquier oportunidad de entablar una reforma, estaba erosionándose de modo peligroso. A fines de 1991 y comienzos de 1992, el Partido Conservador, que se oponía intensamente a las reformas de De Klerk, comenzó a ganar elecciones parciales en lugares que antes habían sido baluartes del Partido Nacional. Los resultados de las elecciones fueron ampliamente interpretados como un rechazo a las propuestas de reforma del Partido Nacional por parte de los votantes blancos, que en ese punto todavía eran los únicos votantes que importaban<sup>5</sup>. Según De Klerk, “el mandato que había recibido del electorado blanco

---

4. Para la versión de De Klerk sobre esta disputa, véase De Klerk, 1998: 199-204, 258-267, 384-385; para la versión de Mandela, véase Mandela, 1994: 509-515. Investigaciones ulteriores establecieron que algunos miembros de las fuerzas de seguridad sudafricanas estaban involucrados en actividades clandestinas ilegales y violentas, aunque no se sabe quién las autorizó.

5. La Constitución de Sudáfrica de 1983 había creado el llamado “Parlamento tricameral” en el cual se permitía a los votantes de color (de raza mixta) e indios votar por miembros de dos Cámaras separadas y que en gran medida no tenían poder. Los sudafricanos negros, que conformaban la vasta mayoría de la población, permanecían completamente privados del derecho al voto.

en 1989 se...[les] estaba escapando a... [él] y al Partido Nacional de manera visible” (De Klerk, 1998: 229-232). De acuerdo con la sabiduría convencional, en ese punto De Klerk debería haberse movido hacia la derecha para apuntalar su base política y salvaguardar el estatus gobernante de su partido —incluso a costa de la limitación o el aplazamiento de sus planes de dismantelar el *apartheid*—. Muchos de los partidarios, consejeros y miembros del Gabinete de De Klerk lo urgían a tomar ese camino.

En cambio, el 20 de febrero de 1992, De Klerk sorprendió al público y a muchos líderes del Partido Nacional al llamar a un referendo relámpago entre los votantes blancos sobre la pregunta: “¿Apoya usted la continuación del proceso de reforma que el presidente del Estado comenzó el 2 de febrero de 1990 y que tiene la meta de lograr una nueva constitución a través de las negociaciones?”. Normalmente De Klerk buscaba el consenso de su partido y su gabinete, pero en este caso particular actuó de manera unilateral. Al respecto afirmó: “si hubiera puesto mi decisión a votación, la mayoría de la camarilla política se habría opuesto a lo que en ese entonces veían como una decisión demasiado apresurada y arriesgada” (De Klerk, 1998: 232). De Klerk dejó en claro que si el referendo fracasaba él renunciaría. Y promovió una vigorosa campaña para el referendo de marzo, que condujo a una impresionante victoria del 68,7 por ciento del voto a favor.

Más tarde De Klerk explicó su razonamiento para llamar al referendo: la gente estaba expresando sus miedos e insatisfacciones en los resultados de las elecciones parciales, pero cuando se viera confrontada directamente con la cuestión del futuro del país daría la talla y aceptaría la necesidad de cambio. No había datos de sondeos electorales en esa materia. De Klerk se estaba basando en su intuición sobre aquello que conmovía a sus compatriotas y sobre las razones de ello (De Klerk, 2003).

De Klerk logró sobrevivir una jugada arriesgada solo para enfrentar otra. El referendo no había ratificado ningún arreglo particular para el *post-apartheid*. Simplemente lo había autorizado a continuar un proceso cuyo resultado último no estaba bajo su total control. Su carrera política probablemente se habría acabado si, tras ganar el referendo, De Klerk no hubiera logrado asegurar un acuerdo con el CNA que también fuera aceptable para una masa crítica de sudafricanos blancos. Y en 1992 las demandas constitucionales de los dos bandos se oponían todavía de manera fundamental. De Klerk y el Partido Nacional habían prometido durante la campaña del referendo que nunca renunciarían a un arreglo de poder compartido que fuera garantizado constitucionalmente, mientras que el CNA rechazaba cualquier estipulación de esa naturaleza como otra forma de *apartheid*. Solo para fines de 1993, De Klerk desistió de la exigencia de un arreglo de poder compartido institucionalizado, conformándose en cambio con la existencia de garantías constitucionales para los derechos de propiedad, de libertades civiles y de una mayoría de dos tercios para alterar la Constitución. La disposición de la minoría blanca para finalmente aceptar en 1994 lo que aún parecía rechazar de manera implacable en 1992 —el gobierno de la mayoría negra sobre el cual los blancos no poseían ningún derecho de veto garantizado— ilustra el carácter fluido de las preferencias políticas en el transcurso de los acontecimientos (es una cuestión

abierta si De Klerk sabía en 1992 que estaba prometiendo a los votantes blancos más de lo que podría cumplir más adelante)<sup>6</sup>.

De Klerk reconocía que no podía imponer un arreglo constitucional unilateralmente. Necesitaba la cooperación de Mandela y sus partidarios del CNA —esto, después de que el Gobierno del Partido Nacional y el CNA habían atravesado décadas de un amargo conflicto en el cual incontables personas habían sido desplazadas, encarceladas, torturadas y asesinadas—. A diferencia de su predecesor, De Klerk estaba dispuesto a zambullirse en el Rubicón y empezar a nadar (De Klerk, 1998: 103-106). Sin embargo, no contaba con ninguna garantía de que alguien del otro lado del río —el CNA y sus aliados radicales— le ayudaría a atravesarlo si comenzaba a ahogarse.

Tanto Mandela como De Klerk reconocieron el carácter interdependiente de la transición negociada: ninguno podía ser exitoso sin la cooperación del otro. Ambos veían la situación como un juego de suma variable (ellos y sus bases de apoyo respectivas tenían algo que ganar o perder juntos, pero cada uno también esperaba ganar más o perder menos que el otro). Ambos sabían que en ambos bandos había radicales que veían el conflicto como un irreductible juego de suma cero y que anticipaban un final violento. Sobre Mandela, De Klerk observó: “nosotros éramos conscientes de que ambos asumíamos la responsabilidad máxima por asegurar que habría un arreglo negociado y ambos estábamos comprometidos a cumplir con esa responsabilidad” (De Klerk, 1998: 169). De manera correspondiente, Mandela reconoció “la contribución genuina e indispensable al proceso de paz” que hizo De Klerk y comentó que “para hacer la paz con un enemigo, uno debe trabajar con ese enemigo, y ese enemigo se convierte en el socio de uno” (Mandela, 1994: 533). Ambos creían que el fracaso en cooperar produciría pérdidas horribles para todos —“una oscura noche de opresión, violencia y guerra” (Mandela, 1994: 457), “una lucha prolongada tan amarga y destructiva que poco quedaría para que alguien pudiera heredar algo” (De Klerk, 1998: 121)—.

Sin embargo, ambos también reconocían que había un conflicto con respecto a los términos en los cuales estos intereses comunes serían satisfechos. Según de Klerk, él y Mandela actuaban con “el pleno conocimiento de que... [eran] contrincantes con metas divergentes” (De Klerk, 1998: 169; véase también Mandela, 1994: 503). Además de los conflictos que existían entre las bases de apoyo que representaban y de las propuestas constitucionales profundamente divergentes que tenían, había poca confianza personal entre Mandela y De Klerk durante el proceso de negociaciones. Sin embargo, ambos estuvieron dispuestos a tomar un riesgo personal significativo para zanjar la división racial, con la esperanza pero sin la certeza de que el otro actuaría recíprocamente.

---

6. Una ilustración irónica de la manera cómo las negociaciones cambian las preferencias de los líderes es que, para 1996, De Klerk abandonaría incluso el modelo voluntario de poder compartido y lideraría la salida del Partido Nacional del Gobierno de Unidad Nacional, proclamando: “nosotros creemos que el desarrollo de una oposición fuerte y vigilante es esencial para el mantenimiento y la promoción de una democracia multipartidaria genuina” (De Klerk, 1996). No está claro si De Klerk planeó en algún momento llegar a ese punto. En una entrevista en diciembre de 2003, De Klerk señaló a otros miembros no especificados del equipo negociador del Partido Nacional como los responsables de abandonar el arreglo de poder compartido institucionalizado en las negociaciones sobre la constitución final (De Klerk, 2003).

La transición sudafricana estuvo lejos de ser incruenta. Entre febrero de 1990, cuando Mandela fue liberado de prisión, y abril de 1994, cuando el CNA ganó la primera elección democrática de Sudáfrica, más de 14.000 sudafricanos murieron en hechos relacionados con la violencia política (Sisk, 2008: 92-98). Según algunas mediciones convencionales, la lucha sobre el *apartheid* en el periodo 1985-1994 superó el umbral de la guerra civil; sin duda, este fue superado por el conflicto entre los partidarios del CNA y el Partido Inkatha en Natal a comienzos de los noventa (Sambanis, 2004). La violencia política motivó a Mandela y a De Klerk a persistir en las negociaciones porque ambos temían que las cosas empeorarían mucho si ellos no lograban cooperar. Otros líderes en su posición probablemente habrían actuado de manera diferente, con consecuencias radicalmente distintas.

## LIDERAZGO, INTERACCIÓN ESTRATÉGICA, Y EL DILEMA DEL PRISIONERO

Mandela y De Klerk se dieron cuenta de que la resolución del conflicto dependía de una decisión interdependiente: ninguno podía imponer una solución unilateral, pero en cambio cada uno debía ofrecer algo que pudiera volverse aceptable tanto para el adversario como para sus propias bases de apoyo. La tragedia de las decisiones interdependientes es que de ellas pueden surgir resultados que son peores para todo el mundo porque los líderes no logran ponerse de acuerdo sobre los términos de la cooperación.

Existe una literatura enorme sobre el liderazgo, de carácter tanto académico como popular. Pero poca se refiere al problema que nos preocupa aquí: cómo pueden los líderes que son responsables democráticamente ante una base de apoyo en un conflicto comunitario de larga duración comenzar a cooperar con el otro bando, y luego persuadir a su base de apoyo de comenzar a cruzar un puente que aún está en construcción. Al igual que la amplia literatura sobre liderazgos presidenciales, los análisis sobre el liderazgo democrático que presuponen instituciones que efectivamente funcionan y que son ampliamente percibidas como democráticas tampoco cubren la situación que nos interesa.

Las teorías de la elección racional sobre el liderazgo presentan con frecuencia aquello que William Riker llama “herestética” o “el arte de la manipulación política”, consistente en el uso estratégico por parte de los líderes de las palabras y las acciones para estructurar las decisiones en su beneficio; para lograr lo que quieren sin tener que persuadir a nadie de modificar sus preferencias (Riker, 1983, 1986; también Dewan y Myatt, 2012: 432). Por ejemplo, a través de la manipulación del orden en el cual se vota un conjunto de alternativas, uno puede, sin alterar preferencias, ganar una decisión que se habría perdido si el orden de votación hubiera sido distinto. Tanto Mandela como De Klerk eran, entre otras cosas, hábiles “manipuladores políticos” en el sentido de Riker: en momentos clave, ambos tomaron riesgos a los que sus colegas se habrían opuesto si hubieran sido consultados de antemano, pero que estuvieron dispuestos a aceptar con cautela posteriormente. Sin embargo, la “manipulación de la agenda” que hicieron Mandela y De Klerk en el corto plazo estaba dirigida a fines de más largo plazo, que solo podían ser realizados si otras élites decisivas

y un número sustancial de sus bases de apoyo eran persuadidas de modificar sus preferencias políticas a través de palabras así como de acciones.

La noción de que los líderes simplemente manipulan preferencias fijas provocó una contrarreacción inicialmente útil, pero ahora excesiva, en la enorme literatura sobre la “transformación” del liderazgo, cuyo pionero fue James MacGregor Burns (Burns, 1978, 2003; Conger, 2004). En contraste con los líderes meramente “transaccionales”, se dice que los líderes “transformadores” crean nuevas posibilidades al modificar el carácter y las preferencias de los seguidores. Las teorías sobre el liderazgo transformador identifican un elemento importante que está ausente en las teorías de la elección racional, pero con demasiada frecuencia tratan la transformación como una cualidad inherente a un líder carismático o que emerge de las interacciones de ese líder con sus seguidores comprometidos. Para entender las acciones de construcción de puentes comunales, son al menos igualmente importantes las interacciones estratégicas de los líderes con líderes rivales, y con sus bases de apoyo —para quienes el carisma de un adversario puede ser de hecho un lastre amenazante—. En la transición sudafricana, las capacidades transformadoras de Mandela dependían de las respuestas de De Klerk y viceversa, así como del frágil soporte de escépticas bases de apoyo —tal y como lo entendieron plenamente ambos líderes—. Por estas razones, consideramos que incluso cuando excluyen o minimizan el rol del liderazgo, las teorías de la interacción estratégica son más útiles para el problema en cuestión que la mayoría de la literatura sobre liderazgo. Pero es necesario complementar esas teorías prestando mayor atención al modo en el cual el liderazgo moldea los resultados de las interacciones estratégicas. El dilema del prisionero repetido de Axelrod ha sido analizado; examinamos ahora a Thomas Schelling y Josep Colomer.

A pesar de su antigüedad, la *Estrategia del conflicto* de Schelling sigue siendo uno de los exámenes más fructíferos del tipo de problemas de decisión que consideramos aquí. Schelling hace una distinción fundamental entre los conflictos de suma cero (o de “suma constante”), en los cuales “el hecho de que haya más para un participante inexorablemente significa que haya menos para otro”, y los conflictos de suma variable (o de “motivos mixtos”), en los cuales “hay intereses comunes así como conflictivos entre los participantes” y “dependencia mutua así como oposición”. La estrategia en un juego de suma variable debe tener en cuenta no solo “la división de las ganancias y las pérdidas entre dos reclamantes”, sino también “la posibilidad de que ciertos resultados sean peores (mejores) para ambos reclamantes que otros resultados... Existe un interés común en lograr resultados que sean mutuamente ventajosos”. Ningún participante puede controlar por completo el resultado; por el contrario, “la habilidad de un participante para lograr sus propósitos depende en un grado importante de las elecciones y decisiones que tomará el otro participante” (Schelling, 1980: 5). La cooperación puede fracasar o bien porque quien quiera que indique primero su disposición para cooperar señala su debilidad potencial, e invita así a la otra parte a no cooperar; o bien porque una o ambas partes son incapaces de comprometerse de manera creíble a adoptar posiciones de las cuales no estarán tentadas o presionadas a retirarse más adelante. Para que las negociaciones sean exitosas, las expectativas de ambas partes “deben

de algún modo converger en un punto único en el cual cada una espera que la otra no espere que su retiro sea esperado” (Schelling, 1980: 35, 70).

Cualquiera de las partes puede poner en peligro la posibilidad de un acuerdo al debilitar demasiado a la otra. Mandela ilustra el punto de Schelling cuando escribe que, a pesar de las fricciones, él “nunca esper[ó] socavar al señor de Klerk” porque “cuanto más débil era él, más débil era el proceso de negociaciones” (Mandela, 1994: 533). En algunas ocasiones, Mandela sí ejerció presión a favor de las demandas del CNA acercándose a los límites de lo que De Klerk podía aceptar, pero nunca olvidó que De Klerk tenía unas bases de apoyo propias a las cuales debía satisfacer.

El modelo de suma variable de Schelling describe adecuadamente el concurso de poder racial sudafricano, tal y como era percibido tanto por Mandela como por De Klerk. Ambos estaban de acuerdo en que a través de la cooperación cada parte podía ganar —al menos en comparación con el resultado probable de la ausencia de cooperación—. Ambos reconocían el carácter interdependiente de la decisión: si alguno se rehusaba a firmar, o consentía un pacto para el cual no podría conseguir la aprobación de sus bases de apoyo, entonces las dos bases de apoyo perderían, como también lo harían los propios líderes, tanto política como personalmente. Cada uno reconocía que el otro también reconocía estas cosas.

Pero Mandela y De Klerk también entendían algo que Schelling no discute: la percepción de un conflicto como un conflicto de suma cero o de suma variable puede en sí misma estar en juego en aquello que los líderes hacen y dicen. Schelling toma como algo dado el que un conflicto sea de suma cero o de suma variable, lo cual depende, a su turno, de las preferencias respectivas de cada bando, que son derivadas de manera independiente. Esta clasificación inicial es decisiva porque “los procesos intelectuales de escoger una estrategia en un conflicto puro o de escoger una estrategia de coordinación son de una especie completamente distinta” (Schelling, 1980: 4, 96). Pero Schelling no explica cómo deciden los participantes si el conflicto es de suma cero o de suma variable. La invitación de Mandela a adelantar “conversaciones sobre las conversaciones” con el Gobierno en 1985 fue arriesgada porque, aunque él percibía el conflicto como potencialmente de suma variable, no sabía si sus colegas o el Gobierno del Partido Nacional estarían de acuerdo con su percepción. El planteamiento del conflicto como una situación que involucraba ganancias potenciales fue un acto esperanzado por parte de Mandela.

Incluso si los líderes de ambas partes ven un conflicto como potencialmente de suma variable, la cooperación puede fracasar porque sus bases de apoyo respectivas —que retienen el poder de bloquear los acuerdos y reemplazar a sus líderes— pueden preferir más bien pelear hasta el final. Mandela observó que a comienzos de los noventa muchos activistas *anti-apartheid* exigían “una victoria en el campo de batalla, no en la mesa de negociación” y se dio cuenta de que en las manifestaciones había letrados que decían: “MANDELA, DANOS ARMAS” Y “VICTORIA A TRAVÉS DE LA BATALLA, NO DE LA CONVERSACIÓN” (Mandela, 1994: 506, 526). De Klerk era igualmente consciente de la postura de la derecha blanca, que anticipaba un final violento (Mandela, 1998: 316-319). Ambos enfrentaban un

desafío doble: primero, manejar un proceso de negociación difícil con sus adversarios, y luego, persuadir a una masa crítica de las filas de ambos bandos de apoyar un acuerdo.

A diferencia de los enfoques más formales de elección racional, Schelling no estipula funciones de preferencias invariables. Pero sus negociadores maximizan su cuota de un suministro fijo de ganancias provenientes de la cooperación. Schelling ignora los modos a través de los cuales los actores con preferencias interdependientes pueden expandir (o encoger) el excedente disponible con base en su comportamiento en rondas sucesivas de negociación. Esta es la dimensión performativa de la cooperación: cuando es exitosa, crea una nueva realidad (Austin, 1982).

Schelling también le resta importancia a la dimensión moral del liderazgo: la lógica estratégica de las negociaciones entre pandillas enfrentadas del bajo mundo, o entre secuestradores y víctimas, no difiere de ninguna otra situación de negociación en la cual el conflicto y la cooperación se entremezclan (Schelling, 1980: 12, 43-44). Estas suposiciones poco exigentes sobre el liderazgo encuentran sus límites cuando se intenta explicar algo tan difícil como el acuerdo sudafricano. Aquello a lo que Mandela les pidió a los sudafricanos blancos que renunciaran —su monopolio del poder político, a cambio de un futuro incierto bajo el gobierno de las mayorías— iba mucho más allá del tipo de concesiones presentadas en *La estrategia del conflicto*. No es sorprendente que muchas personas de todos los bandos vieran el conflicto como un juego de suma cero, y en particular que los sudafricanos blancos previeran un tratamiento severo por parte de una mayoría negra empoderada a la cual habían oprimido durante tanto tiempo. Los sudafricanos blancos aún mantenían una superioridad militar y económica decisiva, y algunos de la derecha habrían marginado con gusto a De Klerk para liderar un combate violento. Tanto De Klerk como Mandela vigilaron muy de cerca al ejército sudafricano a lo largo de una transición a la cual el ejército podría haber puesto fin si así lo hubiera preferido<sup>7</sup>.

Sin embargo, al final los sudafricanos blancos entregaron el poder a un gobierno de mayoría negra liderado por Nelson Mandela, quien no les prometió nada más —pero tampoco nada menos— de que vivirían como ciudadanos iguales en una democracia multirracia. La Carta de la Libertad del CNA de 1995 afirmaba: “Sudáfrica pertenece a todos los que viven en ella, negros o blancos”. Pero pocos sudafricanos de cualquier raza habían experimentado personalmente este tipo de comunidad política. Uno de los logros de Mandela fue hacer de esta una visión creíble tanto para sus defensores después de casi un siglo de frustración, como para los sudafricanos blancos que temían que el gobierno de mayorías implicaría que el opresor y el oprimido cambiarían de lugar.

Mandela entendía este temor y lo enfrentó. Sostuvo por ello: “Yo he luchado contra la dominación blanca, y he luchado contra la dominación negra. He abrigado el ideal de una sociedad democrática y libre en la cual todas las personas vivan juntas en armonía y con

7. Los militares no dieron señales de un apoyo decisivo a la transición antes de marzo de 1994, cuando aceptaron una orden del Consejo Ejecutivo Transicional (para entonces el Gobierno provisional) de reprimir a un grupo separatista blanco que estaba apoyando a un líder negro local en el *gueto* Tswana de Bophuthatswana, que se oponía a las elecciones venideras (Jung y Shapiro, 1996: 201-204).

igualdad de oportunidades” (Mandela, 1994: 322; 2004: 59-62). Pero fueron sus acciones las que hicieron creíble esta afirmación, del mismo modo que De Klerk estableció su credibilidad yéndose en contra de la derecha blanca y zambulléndose en el Rubicón. La toma de estos riesgos les permitió persuadir a sus seguidores de repensar el conflicto en términos de suma variable. Una vez lo hicieron, se pudieron centrar en los intereses duraderos que tenían en común y que yacían bajo los conflictos más obvios.

Schelling no discute específicamente las transiciones democráticas. El libro *Transiciones estratégicas: Teoría de juegos y democratización* (2000) de Josep M. Colomer se dirige de manera inmediata al problema en cuestión. Colomer examina las coaliciones posibles entre seis tipos de actores estratégicos: la oposición democrática radical, la oposición democrática moderada, los blandos radicales (que son los reformistas dentro del régimen), los blandos moderados (que son los reformistas menos comprometidos), los intransigentes moderados y los intransigentes radicales (Colomer, 2000: 49). Su modelo surge de las transiciones democráticas del antiguo bloque soviético, pero con alguna modificación también puede iluminar los casos de Sudáfrica, Irlanda del Norte y otros.

Colomer busca explicar por qué la confrontación entre el régimen y la oposición democrática a veces produce compromisos estables, y otras veces desencadena un “conflicto frontal” a través del cual ambos bandos se arriesgan a “convertirse en un perdedor absoluto” (Colomer, 2000: 1-3). Como Schelling, Colomer presupone decisiones interdependientes de suma variable: ni la oposición del régimen ni la democrática son lo suficientemente poderosas para determinar los resultados de manera unilateral, y el fracaso de la cooperación lleva a consecuencias peores para ambas. Siguiendo a Axelrod, Colomer toma el dilema del prisionero como punto de partida (Colomer, 2000: 57-61) y busca explicar cómo “la cooperación puede desarrollarse incluso entre antagonistas” (Colomer, 2000: 51)<sup>8</sup>. Pero Colomer alega que las transiciones críticas se parecen más al dilema del prisionero de una sola repetición porque “las oportunidades de los actores de repetir interacciones en un proceso de cambio de régimen pueden ser remotas” (Colomer, 2000: 51).

Para explicar cómo puede emerger la cooperación de un DP de una sola repetición, Colomer dota a los actores de la capacidad de previsión. Los resultados mutuamente destructivos surgen de “decisiones con una visión de corto plazo... hechas con ignorancia sobre las elecciones de otros actores”. Pero los actores racionales deberían ser capaces de “prever no solo las consecuencias inmediatas de sus elecciones sino también las consecuencias de las reacciones de los otros actores, sus contrarreacciones subsiguientes, y así sucesivamente” (Colomer, 2000: 2). Los actores clarividentes de Colomer no toman decisiones simultáneas ni ciegas, como lo hacen en el DP clásico. Por el contrario, esos actores “entran en interacciones abiertas y dinámicas en las cuales hacen elecciones precisamente ante la expectativa de la reacción de otros actores, tal como sucede típicamente en los

---

8. Colomer también examina los “juegos de asalto”, que parecen dilemas del prisionero en algunos aspectos pero que, en contraste con el DP, le dan a un actor una ventaja estratégica sobre el otro (Colomer, 2000: 53-57). Para simplificar, nuestro comentario se enfoca en el tratamiento que hace Colomer del DP.

intercambios políticos” (Colomer, 2000: 52). Colomer rechaza la suposición de que las jugadas ya hechas no pueden ser revertidas, y por ello propone las jugadas retractables —por ejemplo, “si los intransigentes rechazan una fórmula intermedia propuesta por la oposición, esta puede reiniciar las movilizaciones y protestas” (Colomer, 2000: 57-58)—. Así, el modelo de Colomer convierte a la flexibilidad en un elemento de los DP de una sola repetición; la defección mutua no es inevitable.

La inclusión que hace Colomer de la previsión —que es la innovación principal de su modelo— revela simultáneamente una limitación: no existe un rol específico para el liderazgo. Si la previsión estuviese distribuida igualitariamente entre los seres humanos y operara en todas las interacciones estratégicas, los DP serían siempre resueltos y las guerras civiles rara vez ocurrirían. La mayor parte del tiempo, la mayoría de la gente opera con capacidades cognitivas limitadas e inflexibles (Kahneman, 2011: 19-108; 259-376). Los actores de Colomer representan posiciones estratégicas (como “la oposición democrática moderada”) y no líderes particulares, incluso cuando él ilustra esas posiciones con nombres propios como Gorbachov y Havel (Colomer, 2000: 41). Si bien el DP clásico subestima las posibilidades cooperativas, la revisión de Colomer, aunque reveladora, le resta importancia a la dificultad de ejercer la previsión en periodos de cambio rápido y extraordinariamente complejo.

El modelo no lidia tampoco con los diferentes grados de riesgo que corren los líderes en comparación con las colectividades durante tales periodos. Colomer supone, por ejemplo, que las estrategias de los actores serán ponderadas con base en una preferencia de la paz sobre la guerra. En sus palabras: “una transición lograda a través de un acuerdo es menos arriesgada para los actores involucrados que una guerra civil” (Colomer, 2000: 2). Esto es cierto como proposición general (de lo contrario, las soluciones negociadas serían imposibles). Pero para los líderes particulares con frecuencia es más arriesgado, política y personalmente, iniciar una apertura cooperativa allí donde ha habido una larga historia de conflicto y desconfianza que no hacer nada. Aquello que finalmente podría minimizar los riesgos del grupo en caso de ser alcanzado, podría aumentar los riesgos para el líder que hace la primera jugada. La previsión requerida bajo tales circunstancias es más compleja que el reconocimiento general de que ambos grupos pierden si la cooperación fracasa.

## PODER DE SUMA CERO Y DE SUMA VARIABLE

El dilema del prisionero es una parábola de la carencia de poder. Los prisioneros no tienen el poder de darse cuenta de los intereses que tienen en común porque no pueden ni alterar las reglas, ni confiar el uno en el otro para cooperar bajo esas reglas. En relación con la utilidad, el DP es potencialmente de suma variable: la cooperación mutua produce la utilidad agregada más alta y la defección mutua la más baja. Pero en relación con el poder, la interacción parece ser de suma cero. Esto pues el único aspecto de la interacción que recae en el control de cada prisionero es la decisión de cooperar o no cooperar. La cooperación

lo deja a uno sin poder y vulnerable. La no cooperación promete a cada prisionero un pequeño grado de poder, aunque desde luego a costa del otro.

Un DP con repeticiones crea un rango de opciones más amplio: si cada actor debe tener en cuenta la futura cooperación o represalia del otro, la no cooperación ya no es una estrategia obviamente dominante. A veces, una invitación a la cooperación mutua puede ser exitosa, pero no ofrece ninguna garantía. Este rango expandido de estrategias sugiere una alteración en las relaciones de poder entre los actores. Esta última posibilidad no ha sido muy discutida, quizá porque el concepto de poder no es explícitamente empleado en la teoría formal de juegos, aunque hay presuposiciones implícitas sobre el poder en la estructura del juego<sup>9</sup>. Si, bajo el DP clásico de una sola repetición, el poder de cada actor surge a costa del otro, y el poder agregado es fijo en un nivel bajo, entonces debería seguirse que, bajo un DP con repeticiones, en el cual pueden potencialmente surgir la reciprocidad y la confianza, el poder de cada actor no necesariamente surge a costa del otro, y el poder disponible para ambos actores es potencialmente variable, no fijo. Esta hipótesis requiere que examinemos el concepto de poder en sí mismo.

El significado del poder ha sido disputado desde hace mucho tiempo (Lukes, 2007: 14-34, 63-128). Hobbes lo definió como “los medios que uno tiene en el presente para obtener algún bien aparente en el futuro” (Hobbes, 2010: 93). Esta definición del poder no es inherentemente de suma cero; en principio podemos asegurar nuestro propio bien a través de la cooperación con otros en la obtención de su bien. Pero allí donde los intereses entran en conflicto, o donde los intereses compartidos no se realizan porque la confianza está ausente (como en el estado de naturaleza), el poder para Hobbes se convierte en una práctica de suma cero. Así, en otro lugar Hobbes ofrece la descripción clásica de suma cero del poder: “porque el poder de un hombre resiste y obstaculiza los efectos del poder de otro hombre, simplemente el poder no es otra cosa que el exceso del poder de uno por encima de aquel de otro. Pues los poderes equivalentes que se oponen se destruyen entre sí, y esa oposición suya es llamada contención” (Hobbes, 1928: 26).

Para Hobbes, el poder se demuestra a través de la victoria en una competencia mano a mano. Esta premisa es compartida por la escuela realista de la teoría de las relaciones internacionales, que concibe un contexto anárquico en el cual la capacidad de ganar guerras importa por encima de todo (Gilpin, 1981: 94; Mearsheimer, 2001: 2). Pero la idea de Hobbes también ha recibido eco en la manera como muchos politólogos definen el poder incluso bajo la operación de reglas democráticas pacíficas. De acuerdo con Nelson Polsby —que habla aquí como un “pluralista” en el “debate sobre las tres caras del poder”—, al estudiar el poder deberíamos enfocarnos sobre todo en quién gana y quién pierde en un “conflicto directo entre actores” porque esta es la mejor medida de sus respectivas “capacidades para afectar los resultados” (Lukes, 2005: 18). En este debate sobre las caras del poder, los “radicales” señalaron que el conflicto y la dominación no siempre eran visibles de inmediato. Pero no

---

9. Morrow (1994) no menciona el poder en ningún lugar. Para la presencia implícita del poder en la teoría de juegos, véase Dowding (2011, xxiv).

cuestionaron la suposición de que el poder siempre surge a costa de otra persona; en efecto, los radicales llevaron esa premisa más lejos (véase Lukes, 2005, para ese debate, incluyendo la revisión reciente de Lukes de su visión original [63-65]).

El conflicto y la desigualdad siempre son relevantes para comprender el poder político. La suposición más problemática es que la capacidad de A de “afectar los resultados” es una función directa de la carencia de capacidad de B para afectar esos mismos resultados. Esto, sin duda, describe muchas relaciones de poder, pero no las negociaciones entre Mandela y de Klerk. Si esas interacciones fueron conflictivas y “sustractivas” en algunos aspectos, fueron cooperativas y “aditivas” en otros. El conflicto y la cooperación se fusionaron en la misma relación compleja; ambos moldearon el resultado. Comprender como poder solo el conflicto e ignorar la cooperación —como si la cooperación fuese pasiva, algo diferente del poder— implica no comprender adecuadamente la relación de poder en sí misma.

La suposición de que el poder es por naturaleza de suma cero no ha dejado de ser desafiada. El poder ha sido definido alternativamente como la capacidad cooperativa de alcanzar metas compartidas colectivamente (Talcott Parsons) o como la capacidad general de los seres humanos de “actuar en conjunto” (Hannah Arendt). Aunque profundos, los argumentos de Parsons y Arendt son débiles porque tratan el poder como si fuera cooperativo casi por completo, lo cual desatiende el elemento de conflicto que preocupa a otros teóricos del poder (para una discusión y crítica, véase Lukes, 2005: 30-35; Read, 2012). Algunos desafíos a la visión de suma cero sí incorporan tanto el conflicto como la cooperación, pero fracasan en desarrollar descripciones alternativas de la visión de suma variable que sean detalladas (por ejemplo, Giddens, 1984; Baldwin, 2002; Wrong, 1995; para un argumento más desarrollado de la visión de suma variable que incorpora tanto la cooperación como el conflicto véase Haugaard, 2012). A pesar de su carácter unilateral, la visión de suma cero del poder ha producido descripciones ricas de la vida política (por ejemplo, Gaventa, 1980). Para ser totalmente persuasiva, la visión alternativa de suma variable debe pasar el mismo test.

Las interacciones políticas entre Mandela y de Klerk, y entre las bases de apoyo que lideraban, sugieren que una teoría del poder de suma variable puede describir de manera persuasiva dimensiones significativas de la vida política —sin descuidar la desigualdad, la dominación, el potencial de violencia y la persistencia del conflicto—. Tanto Mandela como De Klerk comprendían la lucha en términos de suma variable, no de suma cero. Cuando les recordó a los sudafricanos que él había “luchado contra la dominación blanca, y... contra la dominación negra”, Mandela estaba desafiando una imagen de suma cero del poder según la cual la liberación de alguna de esas comunidades implicaba la dominación de la otra. La visión esperanzada de Mandela —compartida por De Klerk a pesar de la divergencia de sus visiones constitucionales— era que los sudafricanos negros podían ser liberados sin dominar a los blancos (o a cualquier otro grupo de esta sociedad multirracial)<sup>10</sup>.

10. Para los propósitos presentes ignoramos las interacciones entre ambos bandos y los más o menos dos millones de “personas de color del Cabo”—un grupo étnico mixto que vivía en su mayoría en el Cabo Oeste y que no era considerado ni blanco ni negro bajo el *apartheid*, pues a pesar de ser de color hablaba afrikaans, la lengua de los blancos—, así como con el Partido de Liberación Inkatha de la etnia zulú. Para una discusión, véase

Pero Mandela y De Klerk también se daban cuenta de que muchos sudafricanos de todos los bandos veían la ganancia de un grupo como la pérdida del otro; tales percepciones de suma cero tenían el riesgo de producir resultados de suma negativa. Ambos eran conscientes de las metas conflictivas de sus respectivas bases de apoyo y de sus conflictos personales como líderes rivales. Sin embargo, ambos reconocían también que cada uno debía mantener al otro lo suficientemente fuerte como para retener el apoyo de sus bases frente a cualquier acuerdo negociado, y que por esa razón no podían aprovecharse demasiado de las ventajas. Mandela y De Klerk pueden ser imaginados como actores en un dilema del prisionero que, al tomar riesgos para generar confianza, han encontrado la manera de salir de la prisión. En el dilema del prisionero clásico, la carencia de poder de cada uno garantiza la ausencia de cooperación de ambos. Mandela y De Klerk superaron este dilema porque sus interacciones generaron nuevo poder en ambos bandos.

La visión de suma variable del poder antes esbozada no “refuta” la suposición común de que el poder político se gana a costa de otro, por dos razones. Primero, allí donde el poder es generado de manera cooperativa, permanecen aspectos importantes en los cuales las ganancias de poder para unos implican pérdidas de poder para otros. En una democracia estable, los partidos rivales compiten por un número fijo de puestos de poder incluso mientras cooperan para mantener el poder del propio sistema democrático. En Sudáfrica, el escenario de reversión de la dominación temido por los sudafricanos blancos no ocurrió, en parte porque De Klerk y Mandela cooperaron para prevenirlo. En este sentido, el modelo de suma variable es el que mejor captura los acontecimientos. No obstante, los sudafricanos blancos tuvieron que renunciar a una cantidad significativa de poder político para que los sudafricanos negros ganaran nuevo poder político; por ello, la visión de suma cero conserva su atracción.

Más aún, la hipótesis de suma cero no puede descartarse porque continúa siendo una profecía de autocumplimiento. Si uno se comporta como si el poder fuera radicalmente de suma cero, uno puede en efecto convertirlo en poder de suma cero. Si Mandela o De Klerk hubiesen sido reemplazados por líderes que entendían la competencia en términos de suma cero y que hubieran actuado de conformidad con ello, el resultado probable habría sido un escalamiento de la guerra racial. Una vez se selecciona, una estrategia de suma cero “se demostrará correcta” porque el adversario responderá con la misma moneda. En contraste, una apertura estratégicamente esperanzada puede fracasar. No hay una “mejor estrategia” sino más bien una elección entre estrategias contingentes que tiene una carga moral.

## UNIONISTAS Y NACIONALISTAS, ISRAELÍES Y PALESTINOS

La solución constitucional sudafricana no fue replicada en Irlanda del Norte ni en Israel. Esos conflictos difieren en sus historias, las ideologías invocadas, el rol de actores externos y el diseño de los arreglos realizados o propuestos. Pero hay paralelos significativos.

---

Jung y Shapiro, 1996: 185-199, 201-213; y Jung, Lust-Okar y Shapiro, 2011: 105, 122, 146-153.

Primero, los tres son (o eran) conflictos de alta intensidad que se autorreforzaban sin que hubiera un final a la vista. Segundo, ninguna de las partes en estos conflictos podía ganar una victoria decisiva e imponer una solución unilateral. Pero los reformistas en el gobierno y los moderados en la oposición podían potencialmente negociar arreglos que obtendrían apoyos suficientes para sobrevivir. Finalmente, los tres conflictos pueden comprenderse o bien como conflictos de suma cero o bien como conflictos de suma variable, dependiendo de la manera cómo se planteen y de si las preferencias de los actores principales son vistas como fijas o dinámicas. No había nada del conflicto sudafricano que lo hiciese inherentemente más dispuesto a una solución que los otros dos. El *apartheid* era obviamente incompatible con la democracia no racial. El nacionalismo norirlandés contradice al unionismo norirlandés. Israelíes y palestinos promueven reclamos históricos y religiosos irreconciliables relativos a la posesión exclusiva de la misma tierra. Si los seres humanos fuesen meras réplicas de las ideologías que sostienen, entonces todos estos conflictos serían de suma cero sin lugar a escapatoria. De hecho, las personas que viven bajo conflictos crónicos con frecuencia sufren de tal manera, que la mayoría parece dar mayor valor a la seguridad física y económica y a la libertad personal que a la búsqueda de la satisfacción de posturas ideológicas hasta sus últimas consecuencias<sup>11</sup>.

Los conflictos extensos que se autorrefuerzan continuarán a menos que un líder de al menos alguna de las partes ponga en riesgo su carrera para alterar la dinámica. Incluso si ello sucede, las probabilidades de fracaso son altas; hay muchas más maneras de que las negociaciones fracasen a que sean exitosas. Y los líderes que logran tender puentes sobre el abismo yendo en contra de las posibilidades pueden recibir pocas recompensas políticas por hacerlo, como lo demuestra el caso de Irlanda del Norte.

El Acuerdo del Viernes Santo (o de Belfast) de 1998 debería considerarse un éxito limitado porque puso fin a la mayor parte de la violencia política<sup>12</sup>, y todos los jugadores significativos permanecen comprometidos con el empleo exclusivo de medios pacíficos para la búsqueda de metas políticas (los esfuerzos de paz se detenían cada vez que las partes exigían precondiciones y avanzaban cuando estas eran desistidas [Mitchell, 1999: 22-38]). La cuestión fundamental —si Irlanda del Norte debería permanecer con el Reino Unido o unirse a la República de Irlanda— permanece sin solución, y las comunidades protestante

---

11. En la encuesta “Vida y Tiempos” realizada en Irlanda del Norte en 2010, solo el 13 por ciento de los encuestados consideró que era “casi imposible aceptar” que Irlanda del Norte fuera finalmente anexada a Irlanda; el 85 por ciento de los encuestados “aceptaría felizmente” o “podría vivir con” este resultado. Alternativamente, solo el 2 por ciento consideró “casi imposible de aceptar” que Irlanda del Norte nunca se anexara a la República de Irlanda, mientras que el 93 por ciento lo “aceptaría felizmente” o “podría vivir con” este resultado. La “mejoría en las relaciones intercomunitarias” y la reducción del desempleo fueron calificadas como mayores prioridades que la resolución de la cuestión de afiliación nacional. [http://www.ark.ac.uk/nilt/2010/Political\\_Attitudes/index.html](http://www.ark.ac.uk/nilt/2010/Political_Attitudes/index.html) [09-12-2012]. Encuestas recientes de palestinos que viven en Gaza y en Cisjordania indican que las preocupaciones prácticas como el empleo y la seguridad física tienen la más alta prioridad. Centro Palestino de Opinión Pública, [www.pcpo.org/polls.htm](http://www.pcpo.org/polls.htm) [09-12-2012].

12. En los nueve años previos al Acuerdo de 1998 (1989-1997) hubo 509 muertes relacionadas con el conflicto político. En el periodo 1998-2006 hubo 134 muertes, pero la inmensa mayoría ocurrió en 1998, el primer año del acuerdo, tras el cual los números cayeron abruptamente (McGarry y O’Leary, 2009: 51-52).

y católica permanecen altamente segregadas política y culturalmente (McGlynn *et al.*, 2012; McGarry y O’Leary, 2009: 65-69). Pero todas las partes principales, incluyendo aquellas más comprometidas con la unidad de Irlanda, han aceptado “el principio del consentimiento”, consistente en que “Irlanda del Norte debería permanecer en el Reino Unido siempre que la mayoría de los ciudadanos de Irlanda del Norte apoye ese estatus” y que cualquier unificación con Irlanda requiere el apoyo de la mayoría del pueblo norirlandés vía referendo (McGarry y O’Leary, 2009: 56). El acuerdo fue facilitado por actores externos —Gran Bretaña, la República de Irlanda, Estados Unidos—, pero habría sido imposible sin líderes políticos que tomaran riesgos en ambos lados de la división comunitaria de Irlanda del Norte. Sin embargo, esos líderes ocasionalmente perdieron su coraje o le dieron largas al asunto de modos que debilitaron el ejemplo que estaban dando.

En Irlanda del Norte los incentivos políticos para la reconciliación comunitaria siempre han sido escasos. El agitador unionista Ian Paisley expresó la visión que en un momento prevalecía en ambos bandos, así: “Un traidor y un puente son muy parecidos, pues ambos cruzan hacia el otro lado” (Powell, 2008: 54-55). En las décadas precedentes al acuerdo de 1998, los líderes unionistas que, como Terence O’Neill y Brian Faulkner, atravesaron las líneas de división comunitaria vieron sus carreras políticas interrumpidas de manera abrupta. Para los nacionalistas y republicanos<sup>13</sup> (que buscan unir Irlanda del Norte a la República de Irlanda), las recompensas políticas del compromiso han sido igualmente exiguas. Durante mucho tiempo, el nacionalista dedicado a construir puentes más significativo fue John Hume, del Partido Social Demócrata y Laborista (PSDL), quien desde los sesenta abogó por los que terminaron siendo los principios centrales del acuerdo de 1998: el compromiso con medidas exclusivamente pacíficas, la legitimidad de las dos tradiciones políticas de Irlanda del Norte y el principio del consentimiento (McLoughlin, 2010). Pero la violenta represión británica de 1972 energizó al Ejército Republicano Irlandés (IRA, por sus siglas en inglés) en detrimento del enfoque pacífico de Hume. Los líderes republicanos que estaban de acuerdo, incluso provisionalmente, con una Irlanda dividida se arriesgaban a tener el mismo destino político que Michael Collins en 1922. Gerry Adams, el líder de Sinn Féin, que finalmente hizo que el movimiento político republicano virara hacia la política y se alejara (gradualmente) de la violencia, sabía que al hacerlo corría el riesgo de ser asesinado (Powell, 2008: 100, 147-148).

Sin embargo, en 2007, Paisley y su Partido Democrático Unionista (PDU) estaban dispuestos a cruzar un puente (el acuerdo de 1998) a cuyos constructores habían denunciado como traidores, y a aceptar compartir el poder con Sinn Féin y Gerry Adams, que al entrar al Gobierno aceptaban tácitamente una Irlanda dividida, al menos en el presente. El éxito electoral del PDU y Sinn Féin en 2007 sucedió a costa de los partidos y líderes que más

---

13. En sentido amplio, el término “nacionalista” se refiere a todo aquel que busca la unión del Norte con el resto de Irlanda, pero también se emplea para distinguir a partidos como el PSDL de John Hume que operan dentro del sistema y solo respaldan métodos pacíficos de los “republicanos” como el Ejército Irlandés Republicano y su afiliado político Sinn Féin, que consideran ilegítimos a todos los gobiernos irlandeses existentes y han aprobado en el pasado el uso de la violencia.

hicieron por hacer posible el acuerdo de 1998. En los ochenta, reconociendo que una paz duradera era imposible sin la participación de Sinn Féin, Hume arriesgó su reputación al comenzar conversaciones inicialmente secretas con Gerry Adams, con la esperanza de persuadir a los republicanos de declarar un cese al fuego (McLoughlin, 2010: 153-167) (Hume también buscó la inclusión de Sinn Féin para fortalecer al bloque nacionalista en cualquier arreglo de poder compartido.) El cese al fuego del IRA se retrasó tanto tiempo que el éxito final de Hume pareció un fracaso en ese entonces. Hume insistió en que Sinn Féin fuese tratado como una parte legítima del Acuerdo del Viernes Santo —quizá reconociendo que un acuerdo de paz exitoso estimularía la fortuna política de Sinn Féin a costa del propio Partido de Hume, como de hecho sucedió— (McGlynn *et al.*, 2012: 10-14).

El apoyo unionista al acuerdo dependía críticamente del Partido Unionista de Ulster (PUU) y su líder David Trimble. Debido a sus esfuerzos, el partido y la carrera política de Trimble sufrieron un eclipse más tarde, en parte porque la larga demora del IRA en desarmarse lo dejó colgado (Powell, 2008: 203-205). Pero las propias limitaciones de Trimble como líder contribuyeron a ese resultado. En 1997 tomó la arriesgada decisión de comenzar negociaciones que podrían haber destruido sus bases de apoyo, y mantuvo al PUU en la mesa a pesar de la significativa oposición dentro de su propio partido y de las acusaciones de la derecha de que estaba traicionando a su propio pueblo (Mitchell, 1999: 108-117). Pero la determinación de Trimble flaqueó durante el referendo sobre el acuerdo en mayo de 1998. En contraste con F. W. de Klerk, quien convocó el referendo de 1992 y lideró personalmente la exitosa campaña por el voto afirmativo, en gran medida Trimble se mantuvo al margen durante la campaña —aunque continuó expresando su apoyo al acuerdo—, aparentemente en respuesta a la andanada de críticas que había recibido antes. Quienes apoyaban el acuerdo le aconsejaron repetidamente que “se volviera más directo y que se involucrara más activamente en la campaña”, y en las semanas finales previas al voto Trimble se volvió más activo (Hancock, 2011: 103, 111). El voto por el sí fue finalmente exitoso entre los protestantes, pero solo por poco, y muchos de los votos por el sí fueron inestables (Hayes y McAllister, 2001).

En cualquier caso, el futuro político de Trimble era incierto, pero sus episodios de duda no hicieron nada por restablecer su fortuna política, y opacaron el legado de sus momentos de mayor coraje. Lo mismo puede decirse de la falta de voluntad o de capacidad de Adams para persuadir al IRA de desarmarse en los años inmediatamente siguientes al acuerdo de 1998. El desmantelamiento que tras una larga tardanza hizo el IRA en 2005 pareció hecho a regañadientes, no como un acto de reconciliación comunitaria<sup>14</sup>. Trimble y Adams merecen reconocimiento por los riesgos que tomaron. Pero al final John Hume, quien intentó por vez primera construir un puente con los unionistas, y luego arriesgó su reputación y el futuro electoral de su partido para persuadir a Sinn Féin de cruzar ese puente, estableció el ejemplo más fuerte para los líderes futuros de Irlanda del Norte.

---

14. El IRA defendió su tardanza en desmantelarse como una respuesta a la detención de la reforma de la policía norirlandesa por parte del PUU, que era una prioridad para los republicanos (McGarry y O’Leary, 2009: 35, 45-47).

Hoy, el conflicto israelí-palestino parece imposible de resolver, a pesar de la continua urgencia de que ello suceda. Ambas partes ven cualquier pista de compromiso como una señal de debilidad, e insisten en precondiciones que cada una sabe de antemano que la otra rechazará. Los fracasos repetidos en asegurar la paz han reforzado una inclinación a mirar como un antagonismo primordial algo que de hecho ha resultado de elecciones contingentes y de repetidas fallas de liderazgo. Aquí nos centramos en una oportunidad perdida en particular. En 1993, el primer ministro israelí Yitzhak Rabin decidió por primera vez hablar con la Organización para la Liberación Palestina (OLP) y su jefe Yasser Arafat, quien era entonces el líder palestino más poderoso y resultaba esencial para lograr cualquier acuerdo. Arafat no era ningún Nelson Mandela. Encabezaba una organización corrupta e ineficaz, y su estatus de liderazgo entre los palestinos era con frecuencia endeble. Arafat carecía del juicio estratégico de Mandela. Pero en 1988 había tomado un paso histórico y políticamente arriesgado cuando reconoció públicamente al estado de Israel. A mediados de los noventa, cualesquiera fuesen sus faltas, Arafat parecía tener la voluntad y la capacidad de asegurar el apoyo palestino a un acuerdo que fuera percibido como potencialmente viable (Jung *et al.*, 2011: 120-126).

Para 1995, tanto Rabin como Arafat estaban bien posicionados para lidiar con los intransigentes de sus respectivos flancos y para consumar un acuerdo, cuyos elementos principales habían sido sacados adelante en negociaciones secretas en Oslo y anunciados en el otoño de 1993. En ambas comunidades, el apoyo de las bases a la solución de los dos estados concebida en Oslo era fuerte. Rabin era un héroe de guerra cuya dedicación a la seguridad de Israel no se ponía en duda. Arafat se comprometió a controlar Cisjordania para garantizar la seguridad de Israel contra los ataques palestinos. Ambos apostaban personalmente por el proceso y reconocían que prevenir el terrorismo era un interés en común. Si el proceso hubiese continuado, Rabin y Arafat habrían podido alcanzar un acuerdo provisional que produjera beneficios capaces de recomponer su capital político para negociaciones subsiguientes.

El asesinato de Rabin en noviembre de 1995 por un derechista israelí que se oponía al proceso de paz fue un golpe sorprendente. Pero la tragedia se habría podido convertir en oportunidad si el sucesor de Rabin, Shimon Peres, hubiera estado dispuesto a tomar mayores riesgos políticos. Tras el asesinato, Peres podría haber convocado a unas elecciones relámpago y haber ganado el respaldo del público israelí para continuar con el proceso de paz, de modo análogo a lo sucedido con el referendo de De Klerk en 1992. Para entonces, la opinión pública de ambos bandos favorecía fuertemente la solución de los dos estados y la indignación por el asesinato de Rabin tenía a toda la derecha israelí, salvo la más fanática, a la defensiva<sup>15</sup>. Había asuntos centrales que permanecían irresueltos, pero eso también era así en Sudáfrica en 1992. Una ronda de negociaciones exitosas logra cambiar las

---

15. De acuerdo con las encuestas realizadas por el Centro de Investigaciones para la Paz Tami Steinmetz (TSC, por sus siglas en inglés), el Índice de Paz de Oslo de la opinión pública israelí aumentó de 46,9 en octubre de 1995 a 57,9 en noviembre 8, inmediatamente después del asesinato de Rabin. TSC, "Peace Index, 1995", <http://spirit.tau.ac.il/socant/peace/>. En octubre de 1995, 72,5 por ciento de los palestinos encuestados apoyaban el acuerdo de paz. "JMCC Public Opinion Poll #10," <http://www.jmcc.org/publicpoll/results/1995/no10htm>.

percepciones sobre lo que puede ser posible en la siguiente ronda, que a su turno cambia aquello que es posible.

Pero Peres perdió la oportunidad, y por el contrario giró hacia la derecha. Permitió el asesinato del militante del Hamas Yahva Ayyash en enero de 1996, y reforzó así el ciclo de violencia y la política de asentamientos en Cisjordania y Gaza. Peres respondió a los ataques del sur del Líbano con el bombardeo de los campos de refugiados libaneses. Una ola de bombas suicidas en la primavera de 1996 endureció la postura israelí en las negociaciones. Así, los radicales palestinos ayudaron a asegurar la victoria de la derecha israelí. Peres alienó a los israelíes que apoyaban las negociaciones, y perdió las elecciones de mayo de 1996 frente a Benjamin Netanyahu, quien era abiertamente hostil a los acuerdos de Oslo. El apoyo político de los palestinos a Arafat se había debilitado de manera decisiva por su fracaso en lograr un acuerdo. Cuando el presidente Clinton convocó a Arafat y al primer ministro israelí Ehud Barak a Camp David en el año 2000, a Arafat se le ofreció un acuerdo similar al que habría aceptado cinco años atrás, pero ya era demasiado tarde; el apoyo palestino al acuerdo se había evaporado —como se había evaporado también el apoyo de los israelíes—<sup>16</sup>. Arafat ya no era capaz de lograr el consentimiento palestino para nada de lo que Barak podría haber ofrecido. A pesar de sus conflictos, tanto Mandela como De Klerk se dieron cuenta de que cada uno necesitaba mantener al otro lo suficientemente fuerte para poder cerrar el trato. El reconocimiento de esta realidad estratégica ha sido crónicamente escaso en el conflicto israelí-palestino.

El destino de Rabin demuestra que la toma de riesgos políticos puede ser literalmente fatal. Otros líderes involucrados en el conflicto israelí-palestino han mostrado poco apetito por el tipo de acción estratégicamente esperanzada que hizo posible la transición sudafricana. Los líderes de ambos bandos (que desde las elecciones de 2006 en Gaza y Cisjordania han incluido al Hamas) no le han dado una prioridad suficiente a la resolución del conflicto, ni han tomado los riesgos necesarios para promover sus posibilidades de éxito. En efecto, ambas partes del conflicto han permitido políticas que posiblemente contribuyen a empeorar el conflicto. Pero el fortalecimiento del statu quo tampoco está exento de riesgos. Los líderes que se rehúsan a tomar riesgos para remodelar conflictos en descomposición aumentan de ese modo los costos y peligros que ha de enfrentar alguien más, en algún otro lugar, en algún momento del futuro.

## CONCLUSIÓN

Hemos planteado que la acción estratégicamente esperanzada de líderes que están dispuestos a tomar riesgos calculados es necesaria para transformar los órdenes políticos

---

16. Barak se metió en un lío al ofrecer, bajo la fuerte presión del presidente Clinton, nuevas concesiones respecto de Jerusalén, que enfurecieron a muchos en el Knesset y subsiguientemente le costaron el puesto de primer ministro (Jung, Lust-Okar y Shapiro, 2011: 111-114).

caracterizados por conflictos comunitarios violentos de carácter crónico. Una característica vital de tales líderes es que, a pesar de la amargura de la historia, tienen la capacidad de ver un conflicto ampliamente percibido como de suma cero como un conflicto con la potencialidad de ser de suma positiva.

Nosotros no alegamos que el liderazgo estratégicamente esperanzado sea suficiente; los factores que están fuera del control de un líder pueden causar el fracaso incluso de un esfuerzo de toma de riesgos calculado cuidadosamente. Y a veces, como ha sucedido con el conflicto entre Israel y Palestina desde mediados de los noventa, las posibilidades de transformar un conflicto pueden volverse escasas al punto de desaparecer. Pero nosotros sí alegamos que el liderazgo estratégicamente esperanzado es necesario: sin él, los conflictos crónicos continuarán siendo imposibles de resolver, incluso si los astros están alineados en todos los demás aspectos. El liderazgo rutinario no puede resolver el conflicto porque los incentivos políticos ordinarios favorecen las acciones que refuerzan el statu quo.

Si nuestro análisis desafía a los líderes a que tomen riesgos en favor de la paz, también desafía a los científicos sociales y a los teóricos políticos a que miren de manera diferente el liderazgo, las decisiones interdependientes, el conflicto y el poder. Las teorías sobre el liderazgo que presentan a las élites como actores que maximizan ganancias y que manipulan preferencias que son fijas, o que a la inversa atribuyen poderes transformadores extraordinarios a los líderes, dejan de lado dimensiones vitales del logro conjunto de Mandela y De Klerk. Las teorías sobre decisiones interdependientes con motivos mixtos, ejemplificadas aquí por Axelrod, Schelling y Colomer, logran entender mejor el problema en cuestión. Pero omiten explorar las posibilidades dinámicas abiertas por los líderes que están dispuestos a tomar riesgos inusuales, con la esperanza de que los demás reaccionen recíprocamente en lugar de aprovecharse de esas posibilidades. Nuestra comprensión del poder político se vería profundizada si atendiéramos a la combinación peculiar de conflicto y cooperación presente en interacciones de poder como las que facilitaron la transición en Sudáfrica.

Cuando Mandela fue liberado de la cárcel en 1990, muchos conflictos que estaban en descomposición desde hace mucho tiempo parecían estar al borde de su resolución —en Europa del Este con la caída del comunismo, en Latinoamérica y en otros lugares—. El acuerdo de Sudáfrica de 1994 parecía montarse en esta “ola de la historia”. Pero el optimismo global de comienzos de los noventa pronto dio lugar a algunas pesadillas espantosas, como la de la antigua Yugoslavia, al mismo tiempo que Mandela y De Klerk estaban saliendo del desastre en Sudáfrica. Una cascada de optimismo no puede sustituir la voluntad y capacidad de los líderes de tomar riesgos en coyunturas críticas, como lo resalta la aleccionadora evolución reciente de la Primavera Árabe. En retrospectiva, está claro que Mandela y De Klerk no se montaron simplemente en una ola. Ellos apostaron el uno por el otro cuando tenían buenas razones para no hacerlo, y exhibieron así una esperanza que remodeló las posibilidades del presente y creó unas nuevas para el futuro. Esto les permitió dismantelar el *apartheid* sin destruir a su país en el proceso, un logro que merece nuestra atención hoy tanto como en 1994.

### Referencias

- Austin, John L. 1975. *How to do Things with Words*. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge, MA: Harvard University Press (traducción al castellano: *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós, 1982).
- Axelrod, Robert. 1984. *The Evolution of Cooperation*. Nueva York: Basic Books (traducción al castellano: *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza Editorial, 1986).
- Axelrod, Robert. 1997. *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. Princeton: Princeton University Press (traducción al castellano: *La complejidad de la cooperación: modelos de cooperación y colaboración basados en agentes*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2004).
- Baldwin, David A. 2002. "Power in International Relations", en Walter Carlsnaes, Thomas Risse y Beth Simmons (eds.), *Handbook of International Relations*. Thousand Oaks: Sage, 177-191.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, James MacGregor. 2003. *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Nueva York: Atlantic Monthly Press.
- Colomer, Josep M. 2000. *Strategic Transitions: Game Theory and Democratization*. Baltimore: The Johns Hopkins Press (traducción al castellano: *Transiciones estratégicas: democratización y teoría de juegos*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2001).
- Conger, Jay. 2004. "Transforming and Visionary Leadership", en George R. Goethals *et al.* (eds.), *Encyclopedia of Leadership*, vol. 4. Londres: Sage.
- De Klerk, Frederik W. 1996. Statement by Mr. F. W. de Klerk, Leader of the National Party, Comunicado de Prensa del Partido Nacional, 9 de mayo de 1996. Disponible en web: [http://www.info.gov.za/speeches/1996/960513\\_0x824.htm](http://www.info.gov.za/speeches/1996/960513_0x824.htm) [Consulta: 3 de enero de 2014].
- De Klerk, Frederik W. 1998. *The Last Trek. A New Beginning: The Autobiography*. Londres: Macmillan.
- De Klerk, Frederik W. Entrevista con Ian Shapiro, diciembre 9 de 2003, Cape Town, Sudáfrica.
- Dewan, Torun y David P. Myatt. 2012. "On the Rhetorical Strategies of Leaders: Speaking Clearly, Standing Back, and Stepping Down", *Journal of Theoretical Politics*, 24: 431-460.
- Dowding, Keith. 2011. "Introduction", en Dowding (ed.), *Encyclopedia of Power*. Londres: Sage.
- Elliott, Sydney y W. D Flackes. 1999. *Conflict in Northern Ireland: An Encyclopedia*. Belfast: Blackstaff Press.
- Frohlich, Norman, Joe A. Oppenheimer y Oran R. Young. 1971. *Political Leadership and Collective Goods*. Princeton: Princeton University Press (traducción al castellano:

- “Liderazgo político y bienes colectivos”, en Josep M. Colomer, *Lecturas de teoría política positiva*. Barcelona: Instituto de Estudios Fiscales, 1990).
- Gaventa, John. 1980. *Power and Powerlessness: Quiescence and Rebellion in an Appalachian Valley*. Champaign: University of Illinois Press.
- Giddens, Anthony. 1984. *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press (traducción al castellano: *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu, 1995).
- Gilpin, Robert. 1981. *War and Change in World Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hancock, Landon E. 2011. “There is No Alternative: Prospect Theory, the Yes Campaign and Selling the Good Friday Agreement”, *Irish Political Studies*, 26: 95-116.
- Haugaard, Mark. 2012. “Rethinking the Four Dimensions of Power: Domination and Empowerment”, *Journal of Political Power*, 5: 33-54.
- Hayes, Bernadette C. e Ian McAllister. 2001. “Who Voted for Peace? Public Support for the 1998 Northern Ireland Agreement”, *Irish Political Studies*, 16: 73-94.
- Hobbes, Thomas. 1928. *Elements of Law*. Cambridge, RU: Cambridge University Press (traducción al castellano: *Elementos de derecho natural y político*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1979).
- Hobbes, Thomas. 2010. *Leviathan*, edición e introducción de Ian Shapiro. New Haven: Yale University Press (traducción al castellano: *Leviatán: la materia y la forma de un Estado eclesiástico y civil*. Madrid: Alianza Editorial, 1992).
- Jung, Courtney e Ian Shapiro. 1996. “South Africa’s Negotiated Transition”, en Ian Shapiro, *Democracy’s Place*. Ithaca: Cornell University Press.
- Jung, Courtney, Ellen Lust-Okar e Ian Shapiro. 2011. “Problems and Prospects for Democratic Settlements: South Africa as a Model for the Middle East and Northern Ireland?”, en Ian Shapiro, *The Real World of Democratic Theory*. Princeton: Princeton University Press (traducción al castellano: “Problemas y perspectivas de las soluciones democráticas: ¿puede Sudáfrica ser un modelo para Oriente Medio e Irlanda del Norte?”, en Ian Shapiro, *La teoría de la democracia en el mundo real*. Madrid: Marcial Pons, 2011).
- Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking Fast, and Slow*. Nueva York: Farrar, Straus & Giroux (traducción al castellano: *Pensar rápido, pensar despacio*. Madrid: Debate, 2012).
- Lodge, Tom. 2006. *Mandela: A Critical Life*. Oxford: Oxford University Press.
- Lukes, Steven. 2005. *Power: A Radical View*, 2<sup>nd</sup> ed. Nueva York: Palgrave Macmillan (traducción al castellano: *El poder: Un enfoque radical*. Madrid: Siglo XXI, 2007).
- Mandela, Nelson. 1994. *Long Walk to Freedom: the Autobiography of Nelson Mandela*. Boston: Little Brown (traducción al castellano: *El largo camino hacia la libertad. La autobiografía de Nelson Mandela*. Madrid: Aguilar, 1996).
- Mandela, Nelson. 2004. *Nelson Mandela: In his own words*. Boston: Little Brown.

- McGarry, John y Brendan O'Leary. 2009. "Power Shared after the Deaths of Thousands", en Rupert Taylor (ed.), *Consociational Theory: McGarry and O'Leary and the Northern Ireland Conflict*, 15-84. Londres: Routledge.
- McGlynn, Catherine, Jonathan Tonge y Jim McAuley. 2012. "The Party Politics of Post-devolution Identity in Northern Ireland", *The British Journal of Politics and International Relations*, publicado en la web en septiembre de 2012.
- McLaughlin, P. J. 2010. *John Hume and the Revision of Irish Nationalism*. Manchester, RU: Manchester University Press.
- Mearsheimer, John. 2001. *The Tragedy of Great Power Politics*. Nueva York: Norton.
- Mitchell, George. 1999. *Making Peace*. Nueva York: Knopf.
- Morrow, James D. 1994. *Game Theory for Political Scientists*. Princeton: Princeton University Press.
- Powell, Jonathan. 2008. *Great Hatred, Little Room: Making Peace in Northern Ireland*. Londres: Bodley Head.
- Read, James H. 2012. "Is Power Zero-sum or Variable-sum? Old Arguments and New Beginnings", *Journal of Political Power*, 5: 5-31.
- Riker, William H. 1983. "Political Theory and the Art of Heresthetics", en Ada W. Finifter (ed.), *Political Science: The State of the Discipline*. Washington, D.C.: American Political Science Association.
- Riker, William H. 1986. *The Art of Political Manipulation*. New Haven: Yale University Press.
- Sambanis, Nicholas. 2004. "What is Civil War? Conceptual and Empirical Complexities of an Operational Definition", *Journal of Conflict Resolution*, 48: 814-858.
- Schelling, Thomas C. 1980. *The Strategy of Conflict*. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge, MA: Harvard University Press (traducción al castellano: *La estrategia del conflicto*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989).
- Sisk, Timothy D. 2008. *Bargaining with Bullets: International Mediation in Civil Wars*. Routledge.
- Wrong, Dennis H. 1995. *Power: Its Forms, Bases, and Uses*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Presentado para evaluación: 3 de febrero de 2014

Aceptado para publicación: 2 de abril de 2014

JAMES H. READ, St. Benedict/St. John's University  
jread@csbsju.edu

Profesor de Ciencia Política en el College de St. Benedict y en la Universidad St. John's de Minnesota. Es autor de tres libros en inglés: *Power versus Liberty: Madison, Hamilton, Wilson, and Jefferson* [*Poder versus libertad: Madison, Hamilton, Wilson, y Jefferson*]

(Editorial de la Universidad de Virginia, 2000); *Doorstep Democracy: Face to Face Politics in the Heartland* [*Democracia en el umbral: política de cara a cara en la patria*] (Editorial de la Universidad de Minnesota, 2008); y *Majority Rule versus Consensus: The Political Thought of John C. Calhoun* [*La regla de mayorías versus el consenso: el pensamiento político de John C. Calhoun*] (Editorial de la Universidad de Kansas, 2009). También es autor de varios artículos y capítulos en libros. Actualmente está escribiendo un libro que examina las concepciones del poder político que son de suma cero y de suma variable.

IAN SHAPIRO, Yale University

ian.shapiro@yale.edu

Profesor Sterling de Ciencia Política en la Universidad de Yale. Su libro más reciente en inglés es *The Real World of Democratic Theory* [*El mundo real de la teoría de la democracia*] (Editorial de la Universidad de Princeton, 2012). Su nuevo libro, *Justice Against Domination* [*La justicia contra la dominación*], será publicado próximamente por la Editorial de la Universidad de Harvard.