



# ***Trabajo final***

## ***Hacia una ética sistémica en la negociación***

***Mentor: José Ignacio Bossi***

***Autor: José Ignacio Bano***

18 de Octubre de 2004

A TODOS AQUELLOS QUE HACEN DE  
LA BÚSQUEDA HONESTA DE LA  
VERDAD UN OBJETIVO IMPORTANTE  
EN SU VIDA

EN MEMORIA DE TODOS AQUELLOS  
QUE PADECIERON EN SOLEDAD UNA  
MUERTE ABSURDA PRODUCTO DE  
LAS AMBICIONES Y MEDIOCRIDADES  
HUMANAS

EN HONOR DE TODOS AQUELLOS  
CUYA GRANDEZA NOS PERMITE  
VISLUMBRAR LO ETERNO

... y a todos los que hicieron de  
mi paso por la Universidad un  
tiempo de alegría y aprendizaje

**Índice:**

**Introducción**.....Página 3

**Capítulo 1:** donde se explica el concepto de ética y la concepción que tienen las distintas escuelas de la misma.....Página 4

**Capítulo 2:** en el que se exponen los principales tipos de comportamientos no éticos que se presentan con mayor asiduidad en la mesa de negociación y donde se presentan los modos más apropiados de lidiar con un negociador que usa técnicas marginalmente éticas.....Página 8

**Capítulo 3:** donde se ensaya una definición del concepto de ética sistémica y donde se busca hallar una aplicación satisfactoria de la misma.....Página 13

**Capítulo 4:** Caso.....Página 19

**Capítulo 5:** Resolución del caso.....Página 22

**Bibliografía**.....Página 25

## **Introducción.**

En este trabajo se tratará el tema de la ética en la negociación. Los objetivos principales son presentar conceptos éticos (y uso de medios marginalmente éticos) presentes en una mesa negociadora y ensayar una propuesta de ética sistémica aplicándolo en la resolución de un caso práctico.

En primer lugar, y a modo de introducción, se discutirán algunos aspectos relacionados con la ética: definición, perspectiva que tienen de la misma las distintas escuelas y comentarios personales del autor de este trabajo.

A continuación se tratará el primer interrogante, el del concepto de ética, su aplicación a la negociación y el uso de técnicas marginalmente éticas. Para ello se enunciará a nivel teórico algunos tipos de comportamientos no éticos más comunes en una mesa de negociación junto con respuestas eficientes a estas estrategias.

Luego se ensayará una humilde exposición de lo que ética sistémica significa. Para concluir el trabajo se hará una aplicación de la teoría en un caso práctico.

**Capítulo 1: donde se explica el concepto de ética y la concepción que tienen las distintas escuelas de la misma.**

*Cuánto más feliz es el hombre aquel que cree de su pueblo natal ser el universo que aquel que pretende ser más grande de lo que su naturaleza le permitirá.*  
Mary Shelley.

Una primera definición de ética sería la siguiente: *ética es el cuerpo de estándares sociales generalmente aceptados acerca de lo que es correcto e incorrecto en una situación particular y el proceso de determinar esos estándares*<sup>1</sup>. Sin embargo, como veremos a continuación, existen múltiples definiciones de ética según la línea de pensamiento de la escuela que la presenta. Más aún, en un enorme grupo de situaciones lo que sostiene cada teoría de ética es contradictorio con lo que sostienen otras.

A continuación se presenta un cuadro que sirve como resumen de algunas de las distintas visiones de ética:

Escuela	Definición	Principales pensadores	Ideas centrales	Principales preocupaciones
Ética hacia el fin	Las consecuencias determinan si una acción es correcta.	Jeremy Bentham (1784-1832) John Stuart Mill (1806-1873)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben considerar todas las consecuencias posibles.</li> <li>• Las acciones son más correctas si producen más felicidad.</li> <li>• Se define felicidad como presencia de placer y ausencia de dolor.</li> <li>• La búsqueda de la felicidad es el fin último.</li> <li>• El fin principal es la felicidad colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la correcta definición de felicidad, placer, utilidad?</li> <li>• ¿Cómo se mide el placer, la felicidad o la utilidad?</li> <li>• ¿Hasta qué punto es correcta una acción que causa dolor en el corto plazo pero felicidad en el largo?</li> <li>• Si una acción causa dolor a un porcentaje reducido de la población y placer a uno mayor, ¿es ética?. ¿hasta qué punto?</li> </ul>
Ética de las reglas	Lo correcto de una acción está determinado por las reglas y normas	Emmanuel Kant (1724-1804)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conducta humana debería ser guiada por la moral o el “debo”.</li> <li>• Los seres humanos deberían mantener sus principios y restringirse a actuar según las reglas.</li> <li>• El bien supremo es una vida virtuosa (definida como actuar según los principios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué autoridad determina las leyes o la bondad de las mismas?</li> <li>• ¿Qué regla seguimos si existe conflicto entre ellas para una situación particular?</li> <li>• ¿Cómo adaptamos las situaciones particulares a las reglas generales?</li> </ul>

<sup>1</sup> Lewicki, Barry, Saunders y Minton: Negotiation. McGraw Hill (2003)

			<p>en lugar de la felicidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ajusta la moral a nuestras acciones sino nuestras acciones a la moral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cambian las reglas a medida que cambian las circunstancias? ¿Cómo lo hacen?</li> <li>• ¿Qué ocurre cuando la aplicación de reglas correctas produce malas consecuencias?</li> <li>• ¿Existen reglas que no tengan excepción?</li> </ul>
Ética del contrato social.	Una acción es correcta si se ajusta a las normas y costumbres de una comunidad.	Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente debe actuar en un contexto social y comunitario para sobrevivir.</li> <li>• Las comunidades se transforman en “cuerpos morales” que determinan normas básicas.</li> <li>• El deber y la obligación es lo que mantiene unidos al individuo y la comunidad.</li> <li>• El mayor estándar está determinado por lo que es mejor para el bien común.</li> <li>• Las leyes son importantes pero es la moral la que las determina junto a los estándares de lo que es bueno y malo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo determinamos la voluntad general?</li> <li>• ¿Qué significa “bien común”?</li> <li>• ¿Qué hacemos con pensadores independientes que desafían la moral del orden social actual (ej. Gandhi)?</li> <li>• ¿Puede un Estado ser corrupto y a la vez su gente moral?</li> </ul>
Ética personal	Lo correcto de una acción está determinado por la propia conciencia.	Martin Buber (1878-1965)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La verdad se halla en la existencia humana.</li> <li>• La conciencia de cada individuo acude a la verdad interna para alcanzar su humanidad y para decidir que es correcto e incorrecto.</li> <li>• El último estándar es el de las reglas de decisiones personales.</li> <li>• Buscar un fin noble con medios innobles lleva a un fin innoble.</li> <li>• No existen fórmulas definitivas para vivir.</li> <li>• Uno debe pertenecer a un grupo pero mantener sus creencias personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué otra justificación de ética existe además de decir que se sentía como lo correcto de hacer?</li> <li>• ¿Cómo logramos una definición de ética si los individuos no se ponen de acuerdo en ella?</li> <li>• ¿Cómo logramos consenso y capacidad legítima de cohesión si todo se basa en reglas puramente personales?</li> <li>• ¿Cómo logra una organización asegurar cierta uniformidad en su ética?</li> </ul>

Fuente: derivado del trabajo de W. Hitt, *Ethics and Leadership: Outing Theory into Practice* (Columbus, OH: Battelle Press, 1990)

En relación a lo anterior se encuentra también la teoría de Weber<sup>2</sup> sobre acción social. Según este autor *Acción es una conducta humana con sentido mentado por el autor de esa conducta, se convierte en Acción Social cuando el sentido del autor toma en cuenta la conducta de otros.* Según se ve, la negociación cae claramente dentro de la definición de Acción Social.

<sup>2</sup> Weber, M.: Economía y Sociedad, FCE, México.

La Acción Social puede ser:

- *Racional con arreglo a fines*: son las conductas realizadas con el único objetivo de lograr una meta. No importan los medios necesarios, lo único que importa es alcanzar la meta deseada. Por ejemplo: si el fin de la persona es enriquecerse el medio podrá ser cualquiera que le permita ganar dinero, ya sea trabajar duramente, robar, secuestrar, etc.
- *Racional con arreglo a valores*: determinada por la creencia consciente en el valor – ético, religioso, o de cualquier otra forma que se lo interprete – propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con los resultados, o sea puramente en méritos de ese valor. Volviendo al ejemplo anterior, no importa ganar dinero, lo importante es ser honrado y trabajador independientemente de los resultados económicos obtenidos.
- *Afectiva*: determinada por los afectos, creencias y estados sentimentales actuales.
- *Tradicional*: determinada por las costumbres arraigadas.

Obsérvese la correspondencia existente entre los modos de acción social de Weber y las distintas visiones de la ética presentadas en el cuadro.

Teoría de acción social de Weber		Escuelas de la ética
Racional con arreglo a fines	↔	End-Result Ethics
Racional con arreglo a valores	↔	Rule Ethics
Afectiva	↔	Personalistic Ethics
Tradicional	↔	Social Contract Ethics

Hasta aquí, entonces, se expuso la definición de ética, es hora entonces de ver cómo se relaciona la misma con el contexto de la negociación.

**Capítulo 2: en el que se exponen los principales tipos de comportamientos no éticos que se presentan con mayor asiduidad en la mesa de negociación y donde se presentan los modos más apropiados de lidiar con un negociador que usa técnicas marginalmente éticas.**

*¡Qué poca cosa es la realidad!  
Mejor mentir, mejor soñar.  
Charly García.*

¿Por qué usar técnicas no éticas?

Los negociadores muchas veces harán uso de todas las oportunidades que tengan a su alcance para mejorar su poder de negociación dentro de una mesa particular. Como la información es una de las fuentes principales de poder de negociación las técnicas que llamaremos “marginalmente éticas” tienen toda relación con el manejo, obtención o encubrimiento de la información. Es decir, si bien existen otras técnicas marginalmente éticas la mayoría de ellas son simplemente mentiras o modos de mentiras ya que la negociación en sí no es tanto acerca de actos sino de propuestas acerca de actos futuros. Averiguar si la otra persona miente o dice la verdad es costoso e insume tiempo y esfuerzo, en medio de una serie de afirmaciones inexactas o no verdaderas se produce un cambio en el balance del uso de la información a favor de quien miente, de este modo gana una ventaja en la negociación. Además está el elemento extra que es que quien realiza una afirmación falsa sabe que lo está haciendo de otro modo simplemente estaría equivocado y no sacaría ventajas de eso para la mesa negociadora.

Si el uso de estas técnicas marginalmente éticas está al alcance de todos, ¿Por qué no las usa todo el mundo? ¿Qué hace que algunas personas las usen y otras no? Más aún ¿por qué la misma persona puede usar estas técnicas en unas mesas negociadoras y no en otras?

Las dos primeras preguntas pueden ser respondidas, aunque no exhaustivamente, por el concepto que tenga cada persona del significado de ética. Es menos probable que incurra en estas técnicas quien ve la ética como obedecer las reglas que quien ve la ética como cualquier cosa que permita alcanzar un fin siempre y cuando éste sea noble. Cabe considerar aquí también el hecho de que no queda claro cuáles cosas están dentro de las



reglas aceptadas – y que usará quien ve la ética como cumplimiento de las reglas – y cuáles quedan fuera.

La última pregunta tiene que ver más con el contexto particular de cada negociación. Lewicki y Spencer (1991)<sup>3</sup> encontraron que cuando el negociador tiene motivaciones competitivas y espera lo mismo del otro, es más probable que vea como apropiadas las técnicas marginalmente éticas. Por otro lado, es más probable que el negociador use técnicas marginalmente éticas si anticipa que el o las otras personas con que negocia lo harán. Por último está también el factor de si el juego se juega por única vez o si es repetido. En una única mesa de negociación es más probable que se use cualquier medio necesario para obtener lo que se buscaba porque, por un lado, no importa construir una imagen y crear una reputación, y por el otro, no se esperan beneficios futuros de repetidas negociaciones lo que lleva a intentar “exprimir” al máximo la presente.

¿Qué aspectos del contexto son más propicios para el uso de técnicas marginalmente éticas?

Existen diversos aspectos que alientan o al menos permiten el uso de tácticas marginalmente éticas. Según un estudio de Volkeman<sup>4</sup> existe una importante correlación entre la aceptación de una conducta no ética y el uso de la misma. Un estudio de Schweitzer et. al.<sup>5</sup> demostró que la existencia de una reciente experiencia de fracaso puede aumentar la probabilidad de usar técnicas marginalmente éticas. El tipo de relación en cuanto al poder de negociación parece ser otro aspecto que determinaría el mayor uso de estas técnicas. Contrariamente a lo que pareciera, quienes tienen más poder en la negociación son más tendientes a mentir<sup>6</sup>. También hay estudios que demostraron que cuando uno actúa como un agente en la negociación para alguien más es más común el uso de estas técnicas marginalmente éticas que cuando uno lo hace para sí mismo<sup>7</sup>. Finalmente diversos estudios probaron que el contexto dentro de la

---

<sup>3</sup> Lewicki, R. J. y Spencer, G. (1991, agosto). Ethical Relativism and Negotiation Tactics: Factors Affecting Their Perceived Ethicality.

<sup>4</sup> Volkeman, R. (2001). *Predicting unethical negotiating behavior: An empirical examination of the incidents in negotiation questionnaire*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC. August.

<sup>5</sup> Schweitzer, M. E., L. Ordoñez, & B. Douma, (2002). *The dark side of goal setting: The role of goal in motivating unethical behavior*. Unpublished manuscript.

<sup>6</sup> Crott, H., Kayser, E. & Lamm H. (1980). *The effects of information exchange and communication in an asymmetrical negotiation situation*. European Journal of Social Psychology, 10, 149-163.

<sup>7</sup> Bowie, N. , & Freeman, R. E. (1992). *Ethics and Agency Theory*. New York: Oxford University Press.

empresa y dentro de la región donde se lleva a cabo la negociación también influye en el uso de conductas marginalmente éticas. Es decir, si todos mienten uno va a tener menos problemas morales en hacerlo que en un contexto donde esto raramente ocurre y donde la censura social es importante.

De lo dicho en el párrafo anterior se desprende la importancia que tiene el ambiente a la hora de marcar el modo en que la negociación se llevará a cabo. Pareciera que una vez que se entra en el juego de usar técnicas marginalmente éticas se crea un círculo vicioso que desencadena que otros, anticipando este accionar, también se conduzcan de la misma manera lo que a su vez genera un ambiente donde esto está permitido hacer. Si todos lo hacen es porque esas son las reglas del juego (después de todo, nadie va a dudar de la moral de una persona que en el truco cante falta envido con veinte). Esto también permite discutir acerca de si es no ética la conducta mencionada porque si vemos a la ética como el cuerpo de normas generalmente aceptado acerca de lo que es correcto e incorrecto entonces en un ambiente donde se aceptan conductas no éticas no sólo se realizan con mayor asiduidad sino que finalmente dejan de serlo.

Todo esto nos lleva a pensar en la necesidad de la existencia de una ética sistémica que será el tema del siguiente capítulo pero antes nos queda tratar algunas técnicas apropiadas para negociar con gente que se sabe o se supone que utiliza medios marginalmente éticos en su parte de la negociación. Algunas de ellas son<sup>8</sup>:

- Fuerce al otro a admitir que está mintiendo a través de métodos intimidatorios. Acuse a la otra persona de mentir y critíquela. Presiónela con preguntas intimidatorias. Aparente indiferencia por lo que el otro dijo y mencione que esto es porque no le cree.
- Enfatique la poca utilidad y el peligro de continuar con esta táctica tramposa. Utilice frases como ‘Si intenta cubrirlo sólo logrará empeorar la situación’, ‘quiere limpiar la situación pero sólo la está embarrando más.’

---

<sup>8</sup> Fuente: derivado del trabajo de W. Hitt, *Ethics and Leadership: Outting Theory into Practice* (Columbus, OH: Battelle Press, 1990)

- Ayude al otro a reducir la tensión asociada con ser descubierto en una mentira.
- Mienta al otro acerca de haber descubierto su propia mentira. De a entender que ya conoce que está siendo blanco de una mentira.
- Aliente a quien comparte con usted la mesa negociadora a seguir hablando de modo tal que uno pueda obtener suficiente información para poder separar la verdad de la mentira. Pida al otro que elabore y profundice más su idea. Haga más preguntas aduciendo que se está retransmitiendo inquietudes de alguien más. Gánese la confianza del otro esperando recibir información importante.
- Minimice la importancia de haber utilizado conductas marginalmente éticas alentando al otro a reconocerlas. Minimice las consecuencias de las acciones, aceptar que se le eche la culpa a alguien más.
- Haga que el otro cuente su historia lo más largo y detallado posible con el fin de encontrar contradicciones e incoherencias. Destaque y pregunte cuando sospeche que un aspecto es contradictorio. Pregunte lo mismo en varias reuniones buscando encontrar diferencias en el relato. Presione al interlocutor mientras responde una pregunta que se le hizo por parecer sospechosa esperando que se confunda o se pise en su mentira.
- Exagere acerca de lo que uno piensa que es la mentira de modo que el otro revele la verdadera – y menor – mentira.
- Formule preguntas que uno sepa que contienen información incorrecta dada por el interlocutor esperando que el mismo lo corrija.
- Intente que su interlocutor admita una pequeña mentira y empujelo a que admita otras mentiras más importantes. “¿Si me mintió sobre esto, cómo se yo que no me está mintiendo sobre otras cosas?”

- Revele aspectos propios de su técnica en la negociación esperando ganar la confianza y sinceridad del otro.
- Destaque comportamientos en el otro que le hagan pensar que está mintiendo como nerviosismo, cambios en el tono de voz, evitar contacto visual, cambiar la dirección de la mirada, etc.
- Inste al interlocutor a que mantenga el buen nombre y respeto que se ganó. Tiente el orgullo del otro.
- Sea directo usando frases como “¿Por qué no nos dejamos de rodeos y decimos la verdad?” o ‘Seamos honestos’.
- Cállese, produzca un vacío incómodo en la conversación e intente que sea el otro quien busque llenar este vacío. Cuando piense que el otro miente simplemente mantenga la mirada fija en el otro pero no hable.
- Si ya sabe que el otro está mintiendo simplemente ignore lo que se le ha dicho al respecto.

**Capítulo 3: donde se ensaya una definición del concepto de ética sistémica y donde se busca hallar una aplicación satisfactoria de la misma.**

*“Tengo por imposible conocer las partes en tanto partes sin conocer el todo, pero tengo por no menos imposible la posibilidad de conocer al todo sin conocer singularmente a las partes”*

*Blas Pascal.*

En lo visto en los capítulos anteriores tratamos a la ética como algo propio y, sobre todo, concerniente a cada negociador. Parecía que se tratase simplemente de dejar tranquila la conciencia individual. Para algunos la ética estaba en el modo de actuar, ya sea acorde a la moral o acorde al modo individual de entender la ética, para otros en el modo en que la sociedad aceptaba los actos propios y para un cuarto grupo la ética estaba en las consecuencias de las acciones.

Lo que buscamos enunciar en este capítulo es la ética del sistema completo. Esto quiere decir el modo correcto de ver tanto las acciones como las consecuencias que estas provocan. También nos concierne una ética de las interacciones. Esto se debe a que hasta ahora cada individuo era juzgado de una manera aislada pero la negociación requiere, como mínimo, la presencia de más de un jugador. Entonces, ¿cómo podríamos juzgar la negociación si es llevada a cabo por personas con distintas concepciones de la ética? Más aún, sería interesante lograr detallar ciertas “reglas del juego”, comportamientos aceptados por todos y permitidos dentro de la negociación que no entren en conflicto con ninguna de las ideas de las distintas escuelas y que sean lo suficientemente amplias como para permitir al negociador demostrar sus habilidades.

Es pertinente distinguir la ética de la moral. La ética es la rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es la moral. Si por moral hay que entender el conjunto de normas o costumbres (mores) que rigen la conducta de una persona para que pueda considerarse buena, la ética es la reflexión racional sobre qué se entiende por conducta buena y en qué se fundamentan los denominados juicios morales. Las morales, puesto que forman parte de la vida humana concreta y tienen su fundamento en las costumbres, son muchas y variadas y se aceptan tal como son, mientras que la ética, que se apoya en un análisis

racional de la conducta moral, tiende a cierta universalidad de conceptos y principios y, aunque admita diversidad de sistemas éticos, o maneras concretas de reflexionar sobre la moral, exige su fundamento y admite su crítica. Es decir, es tarea de la ética poner reglas y normas al comportamiento que sean racionales y sujetas a discusión.

Un camino para llegar a esta respuesta es el de imaginar una mesa de negociación compuesta por cuatro personas que entienden la ética cada una según una de las cuatro escuelas que tratamos en el capítulo 1. Las llamaremos John (*end result ethics*), Immanuel (*rule ethics*), Jean (*social contract ethics*) y Martin (*personalistic ethics*). Pensemos ahora qué tipo de conductas de estos negociadores son aceptadas por todos tanto por sí mismas como por las consecuencias que traen. Mentir claramente no es una conducta generalmente aceptada, Immanuel la juzgaría como impropia de la ética, mientras que Jean y Martin podrían juzgarla de distintos modos. Lo interesante aquí es que decir la verdad no tiene mayor nivel de aceptación que mentir. Si uno de los jugadores dice la verdad puede ser mal juzgado por John si esta verdad puede traer consecuencias desfavorables. Pongamos un ejemplo: Ulises vive sólo, tiene 18 años y recién llegó a Buenos Aires para estudiar. A la semana se enferma, no es nada grave pero podría serle útil algo de cuidado. Mientras está enfermo su madre que vive a 500 kilómetros lo llama por teléfono y le pregunta cómo está. ¿Debe decirle que está enfermo? Immanuel probablemente diría que es el deber de todo hijo decirle la verdad a sus padres y lo haría así. John probablemente pensaría que gana con decirle. Por un lado podría lograr que su madre venga a cuidarlo si se lo dice, por el otro puede que como vive lejos para cuando ella llegue él ya esté curado por lo que lo único que logró es preocupar a su madre y que ellas gaste su tiempo y su dinero en un viaje sin sentido. Jean pensaría en la relación que tiene con su familia. Si lo más importante es no preocupar a sus padres seguramente no le dirá la verdad mientras que si decir la verdad es lo más importante para su familia eso es lo que hará. Finalmente Martin hará lo que le dicte su conciencia.

Estamos entonces en una situación donde ninguno de los extremos es satisfactorio. ¿Podría, pues, algo en el medio de estos extremos ser lo correcto? ¿Cómo sería algo en el medio? Claramente no se puede mentir un poco ni decir solamente un poco de la verdad. Desde el momento en que no se dice toda la verdad se está mintiendo a menos que no se diga nada en absoluto pero ¿Cómo se puede llevar adelante una

negociación sin decir algo? Siempre es necesario hacer afirmaciones, contar algunas cosas y comprometerse a otras. ¿Es posible decir sólo lo que es verdadero y decir nada sobre lo falso y aún así no mentir? Es decir todo lo que se cuenta es verdad pero sobre lo que va a ser perjudicial para la propia posición dentro de la mesa negociadora no se lo menciona. Este punto de vista sería aceptado por John y podría ser aceptado por Jean y Martin (aunque también podría no serlo). Seguramente la opinión de Immanuel será la más importante y la verdad que sería muy difícil adivinar su respuesta. Todo lo que sabemos es que dependerá de lo que las normas morales digan: puede que la moral mande decir sólo verdades (en cuyo caso Immanuel estará de acuerdo) o que la moral mande decir toda la verdad (en cuyo caso no estará de acuerdo).

Otra alternativa posible es la de negociar antes que el tema que convoca la formación de la mesa las normas bajo las cuales se va a regir la negociación. Mejor aún sería que cada persona se identifique de antemano bajo que tipo de ética está dispuesto a negociar entonces aceptará la otra u otras personas negociar sólo si están de acuerdo con el esquema ético. Esta visión tiene sus problemas y el principal es que es irrealizable, nadie va a querer identificarse no sólo por problemas éticos sino por ser totalmente impráctico además nada me asegura que una persona piense que el fin justifica los medios y mienta acerca de su modo de ver la ética.

Resumiendo, ¿qué tenemos hasta ahora? Nada. Sin embargo sobre el último punto se podría llegar a una aplicación interesante de teoría de juegos. Supongamos un juego repetido. En este caso no es necesaria la identificación del tipo de ética de cada negociador porque después de unas cuantas veces que se ha negociado cada integrante de la mesa negociadora conoce el modo de negociar de los otros y, particularmente, la tendencia a usar técnicas marginalmente éticas.

Esta última observación no es poco importante puesto que es muy común que las personas con las que uno negocia cotidianamente son casi siempre las mismas.

¿Será entonces posible determinar un esquema ético sistémico?

Tanto la moral como la ética, términos que en la práctica suelen identificarse, tienen una función práctica: se refieren, aunque no exclusivamente, a situaciones

conflictivas de la vida de las personas. Desde el punto de vista de la moral, hay que tomar una decisión práctica; desde el punto de vista de la ética, ha de formarse la conciencia en el hábito de saber decidir moralmente.

Este fundamento puede entenderse de dos maneras: como *metaética* o como *ética normativa*. La primera busca entender cuál es la naturaleza de la ética en el plano del análisis de los conceptos, y trata de cuestiones como “¿qué se entiende por moral?” o “¿qué es bueno?” mientras que la segunda se ocupa de la justificación de las normas, criterios y valores morales y de fundamentar los juicios morales, a la vez que trata de enunciados como “es preferible sufrir la injusticia que cometerla” u “obra sólo según aquella máxima que puedas querer que se convierta, al mismo tiempo, en ley universal”. El fin de esta tarea que emprendimos y que es la búsqueda de una ética sistémica está relacionado precisamente con este segundo aspecto, el de la *ética normativa*.

Existen diversas clases de *metaética*, así como hay diversos tipos de *éticas normativas*, normalmente llamados *sistemas éticos o morales*, y, por supuesto, la *metaética* y la *ética normativa* no se excluyen mutuamente, sino que aquélla es la antesala de ésta.

Dado que la ética se interpreta como la parte de la filosofía que estudia la conducta humana en cuanto la llamamos buena, la primera cuestión *metaética* es definir qué se entiende por acto moralmente bueno. Las teorías *metaéticas* que intentan responder a esta cuestión se dividen en *teorías no cognitivas*, si afirman que no es posible demostrar la bondad moral por medios racionales, y *teorías cognitivas*, si afirman que esto es posible. Las *teorías no cognitivas* se dividen, a su vez, en *emotivismo* y *prescriptivismo*, y las cognitivas en *intuicionismo* y *descriptivismo*.

G. E. Moore es un buen ejemplo de lo que representa una teoría *metaética*. En *Principia Ethica* (1903), sostiene que el concepto de bueno, problema central de la ética, es indefinible, y que saber qué es bueno sólo es posible mediante una intuición. Pretender analizarlo, descomponiéndolo en propiedades o características, es confundirlo con un objeto de la naturaleza y cometer la falacia naturalista. Es la postura del *intuicionismo ético* que, contra el naturalismo ético afirma que las verdades morales -



por lo menos algunas- son conocidas por intuición y que por intuición sabemos que un acto humano es un acto moral.

El *intuicionismo* es rechazado por la teoría *emotivista*. Para Alfred J. Ayer, el más radical de los *emotivistas*, sostener que algo es bueno, o afirmar un enunciado moral, carece de todo valor cognoscitivo y descriptivo, porque un enunciado de este género no puede ser ni verdadero ni falso, dado que se trata de pseudoenunciados y con ellos sólo se expresan los gustos morales personales y hasta el intento de dar una orden. El filósofo americano, Charles L. Stevenson (1908-1978), desarrolla, en *Ética y lenguaje* (1945), partiendo de las ideas sobre el significado de C.K. Ogden e I.A. Richards (1923), la teoría sólo afirmada por Ayer. En los enunciados éticos puede distinguirse un contenido descriptivo y un contenido imperativo indefinido; éste es el propiamente moral. Así, en “esto es bueno”, hay una descripción y la sugerencia a que otro mantenga la misma actitud que uno tiene a su respecto (“yo lo apruebo y tú deberías también aprobarlo”). A diferencia de Ayer, sostiene que el método científico o empírico de verificación no es el adecuado para la ética.

El *prescriptivismo* es otra de las metateorías no cognitivas sobre la ética, según la cual los enunciados éticos expresan prescripciones o mandatos, pero de tal índole que en el fondo permiten adoptar criterios de discusión sobre las argumentaciones morales (con lo que, en este aspecto, esta teoría sobre “qué es bueno o moral” deja de ser meramente no cognitiva). Su principal representante es Richard M. Hare. Su punto de vista es que lo moral es aquello que se presenta como un “mandato universalizable”, esto es, un enunciado ético es un juicio prescriptivo, que puede ser un imperativo, una norma o un juicio de valor, o valoración. Un imperativo se impone a una persona, porque ésta admite normas, y éstas debe admitirlas porque participa de la común aceptación de unos valores en los que socialmente se halla inmerso. “No matarás” es un imperativo; si se pregunta “¿por qué?”, se responde que “hay que respetar la vida de los demás (a menos que ponga en peligro la propia)”, norma ética, a la que, si se pregunta “¿por qué hay que respetar la vida de los demás?”, puede responderse “porque la vida humana se considera un valor supremo”.

El *prescriptivismo* ha sido criticado desde el *descriptivismo*, teoría metaética cuyos principales representantes son G.J. Warnock, Philippa Foot y Peter Geach.

Warnock sostiene que lo moral no se identifica forzosamente ni con lo prescriptivo ni con lo universal, sino que es simplemente lo regulado con normas por ser algo que se considera vitalmente importante, o fuente de conflictos internos o causa de conflictos externos, mientras que Ph. Foot y P. Geach presentan contraejemplos a la tesis prescriptivista según la cual, para que un enunciado sea moral, ha de ser obligadamente prescriptivo o valorativo.

La *ética normativa*, por su parte, es un conjunto de concepciones diversas que se articulan en torno a principios y métodos en que se funda la vida moral. Se distinguen básicamente en *éticas teleológicas* y *éticas deontológicas*. Las primeras, también llamadas *éticas consecuencialistas*, se estructuran en torno a fines o en torno a la consideración de las consecuencias de las acciones; las segundas, en torno a la consideración del principio del deber. Ejemplo claro de *ética deontológica* es la moral formal de Kant; de *ética teleológica* lo es el *eudemonismo* de Aristóteles. Obsérvese una vez más la falta de una ética sistémica ya que dentro de la *ética normativa* tenemos dos ramas que tratan, respectivamente, de las acciones y de las consecuencias pero ninguna del conjunto.

Una vez más nos quedamos con nada excepto el conocimiento de que para muchos la tarea de enunciar siquiera algún principio básico de ética sistémica es imposible y que aún los que lo creen posible no lo han logrado. Es por eso que considero que está más allá de los alcances de este trabajo avanzar más sobre la discusión máxime porque requeriría alejarse aún más del hilo central del mismo que es la negociación.

#### **Capítulo 4. Caso.**

Trabajo para una Pyme familiar dedicada a negocios agropecuarios. La empresa la comenzó mi abuelo y con sus jóvenes 92 años sigue trabajando en ella aunque hace años ya que delegó la dirigencia en sus 2 hijos. Yo soy de la tercera generación de la familia que trabaja para la empresa y me incorporé hace 3 años.

Nuestra empresa se dedicó históricamente a la agricultura y a medida que fue creciendo explotamos nuevas ramas de negocios pero siempre relacionados al agro. Hace ya muchos años, antes de mi nacimiento, incorporamos ganadería en los campos menos aptos para la agricultura a lo que siguió la instalación de un tambo, también pusimos un acopio de cereal para dar mejor uso a la capacidad instalada de nuestros silos. La incorporación del acopio nos trajo clientes que nos reclamaban más productos por eso en los últimos 5 años incorporamos la venta de semillas (en primera instancia), seguros, fertilizantes, combustibles y hasta nos convertimos en una especie de inmobiliaria de campos de la zona.

La seriedad, honestidad y el perfecto cumplimiento de nuestra palabra es lo que permitió a la empresa crecer constantemente aún en períodos recesivos para el campo. La gente vino a nosotros porque confió en nosotros y nos pide cada vez más porque sabe que se lo podemos dar.

Todo el desarrollo anterior creó la necesidad de incorporar personal y profesionalizar la empresa. Aspecto, este último, que se vio aumentado por la presencia de más competencia en los negocios propios del acopio. Es en este punto donde entramos los de la tercera generación, somos cuatro, todos graduados universitarios en distintas áreas: un ingeniero agrónomo, un ingeniero mecánico, un veterinario y yo, economista, que pronto será también master en administración de empresas.

#### El problema en cuestión.

Poco tiempo después de haber ingresado a la empresa - y por ser yo el que más perfil comercial tiene – se me asignó la tarea de estudiar la posibilidad de instalar una planta para procesar soja. No se me dieron más indicaciones porque no estaba muy en

claro el objetivo, todo lo que sabíamos es que teníamos un montón de un *commodity* al que queríamos agregarle valor.

Comencé mi tarea de investigación y descubrí que en una delegación del INTA estaban trabajando en una planta que procesaba soja para obtener harina y aceite pero con características particulares. El método de extracción de aceite, sin solventes, sólo con procesos mecánicos, permitía obtener una harina de altísima calidad y muy sana a la que además se le agregaban proteínas. El producto tenía mayor poder alimentario que la carne vacuna y además era más sano y mucho más barato (la cuarta parte del precio a igual poder alimenticio). En el INTA me recibieron con toda gentileza y hasta me prepararon comidas hechas con esa soja (empanadas, ñoquis, hamburguesas, tortas, etc.) que eran realmente buenas. Me comentaron que no habían logrado despertar el interés de ninguna otra empresa y se preguntaban por qué dado lo bueno que era el producto.

Salí de la reunión encantado y dispuesto a hacer la inversión, sólo me quedaba la duda del mercado al que se le podía vender. La mejor opción era comedores escolares y hogares de niños. Esta harina permitiría lograr una mejor nutrición, sana y un ahorro importante para el estado.

A la semana me reuní con un funcionario público que era quien se encargaba de las compras para los comedores quien reconoció inmediatamente las ventajas del producto que yo ofrecía. Me comentó la necesidad actual de lograr encontrar, dado el presupuesto cada vez más ajustado y la progresiva expansión de pobres y carenciados con necesidad de acudir a comedores comunitarios, sustitutos más eficientes a la actual dieta. Sin embargo, me habló de una cuota de entrada más otra de mantenimiento; me pidió dinero para su uso personal antes de hacer la primera compra y además que sobre-facturara todas las ventas para después darle a él también la diferencia entre lo que yo pedía y lo que facturábamos.

¿Qué debo hacer?

Por un lado me consta que soy el único capaz de proveer este producto y que haciéndolo estoy ayudando a la alimentación de miles de niños carenciados. También se que pese a la sobre-facturación mi producto terminará saliendo menos al estado que el

Hacia una ética sistémica en la negociación.  
José Ignacio Bano.

equivalente (en carne o lo que sea) en valor nutricional. Por otro lado, tendría que mantener a un funcionario corrupto que, dicho sea de paso, no me cayó nada bien.

**Capítulo 5: Resolución del caso.**

*“Esa terrible caricatura de la realidad que como un simio colérico, hace trucos tan fantásticos ante las esferas del firmamento que los ángeles tienen que llorar.”*  
William Shakespeare.

	La empresa	El funcionario
La posición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El negocio es muy redituable. Permite una diversificación.</li> <li>• Pensando en el sistema, realizar la venta (soborno de por medio) va en contra de los valores de la empresa (que se han destacado como una de las fortalezas en el negocio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente recibe un soborno de los otros proveedores. Sólo va a cambiar de proveedor si el nuevo proveedor significa para él un rédito igual o mayor.</li> </ul>
El punto de vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe decidir entre un fin bueno o un medio adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición de ética personal. ¿También ética del contrato social?</li> </ul>
Las Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar el primer paso hacia el cambio en la cultura de la empresa y con esto perder su fortaleza.</li> <li>• Problemas legales.</li> <li>• Perder un buen negocio por un dilema ético.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas legales</li> <li>• Presentar el pago como un soborno y no como un costo extra de transacción.</li> </ul>
Cursos Alternativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No instalar la planta</li> <li>• Buscar otro producto para elaborar</li> <li>• Ninguna de las anteriores y seguir con su negocio habitual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya esta cobrando por la provisión de alimentos, seguir con los actuales proveedores.</li> </ul>
Resultado posible: vender sin coima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es lo preferido por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aceptará la venta.</li> </ul>
Resultado posible: vender con coima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario actual y problemático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condición que impone.</li> </ul>
Resultado posible: no vender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierde un buen negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue cobrando coimas de los otros proveedores.</li> </ul>

Se va a resolver el caso aplicando las cuatro alternativas presentadas de ética y posteriormente aplicando el criterio de ética sistémica.

Ética hacia el fin:

Desde este punto de vista la resolución no es completamente clara. El fin de proveer de alimentos de buena calidad y a bajo precio parece muy noble. Quedan dudas acerca del fin seguido por el funcionario que es enriquecerse.

Ética de las reglas:

Claramente las reglas no se cumplen, y no sólo las reglas morales, que es el tema de discusión, sino también las reglas legales. La operación no debiera realizarse bajo este punto de vista.

Ética personal:

La transacción se realizará aquí sin presentar dilema alguno. La pregunta planteada al comienzo de este trabajo es si existe algún mundo posible donde la solución no sea ética siguiendo esta perspectiva.

Ética del contrato social:

¿Qué contrato social? Si es el de la empresa un contrato social y el del funcionario uno distinto (por ejemplo el contrato del sector público, o el contrato del sector político), entonces no necesariamente se va a llegar a un acuerdo ético. Por otro lado si el contrato social abarca a ambos, por ejemplo el de la sociedad argentina, entonces compartirán la concepción de ética y se llevará a cabo la transacción.

Ética sistémica:

He aquí la respuesta más interesante pues se analiza no sólo la venta sino las consecuencias que ésta trae. El rechazo del pedido de coima se puede justificar del mismo modo que el rechazo del pago por la liberación de un secuestrado. Sendas alternativas son negocios porque la gente accede a pagar. Llegado el momento en que ninguna empresa pague una coima o nadie pague por la liberación de un secuestrado quienes se dedican al secuestro van a tener que buscar otra alternativa de vida y el funcionario corrupto tendrá que aceptar vivir con su (bajo) sueldo o trabajar en otro lugar mejor remunerado. Esto nos vuelve a la ética del contrato social: si la sociedad no lo aceptase esto nunca ocurriría.

También como en el caso del secuestro el pago fortalece a quien lo recibe ayudando a que sea más efectivo en lograr su fin. Los secuestradores podrán comprar

Hacia una ética sistémica en la negociación.  
José Ignacio Bano.

armas, autos y pagar a quienes investigan para que nunca se resuelva el caso. Algo similar ocurre con el funcionario, tendrá más recursos para apoyar a un político que lo auspicie, podrá también frenar investigaciones que surjan en su contra.

Para la empresa el pago del soborno puede significar la pérdida de su buen nombre lo que a su vez llevaría a pérdida de clientes – y dinero – en su negocio original.



### **Bibliografía**

- Lewicki, Barry, Saunders y Minton: Negotiation. McGraw Hill (2003).
- Hitt, W.: Ethics and Leadership: Outing Theory into Practice (Columbus, OH: Battelle Press, 1990)
- Weber, M.: Economía y Sociedad, FCE, México.
- Lewicki, R. J. y Spencer, G.: Ethical Relativism and Negotiation Tactics: Factors Affecting Their Perceived Ethicality. Agosto, 1991.
- Volkeman, R.: Predicting unethical negotiating behavior: An empirical examination of the incidents in negotiation questionnaire. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC. Agosto 2001.
- Schweitzer, M. E., Ordoñez, L., & Douma, B.: The dark side of goal setting: The role of goal in motivating unethical behavior. Unpublished manuscript, 2002.
- Crott, H., Kayser, E. & Lamm H. : The effects of information exchange and communication in an asymmetrical negotiation situation. European Journal of Social Psychology, 10, 149-163. 1980.
- Bowie, N. & Freeman, R. E.: Ethics and Agency Theory. New York: Oxford University Press, 1992.