

# La teoría de juegos en la negociación: ¿jugando a negociar o negociar jugando?

Parra de Párraga, Eleonora\*

\* Dra. en Ciencias Gerenciales, Mgs. en Lingüística. Profesora a Dedicación Exclusiva en la Universidad del Zulia. E-mail: eleogil@cantv.net

## Resumen

Aplicar valores éticos en las transacciones modernas ha sido uno de los anhelos más codiciados de los empresarios en el mundo hoy día, pero tratar de equilibrar la ética con un liderazgo eficaz lo es aún más. El dilema se le presenta al líder de una empresa moderna cuando ha tenido una conducta ética por convicción personal y/o por filosofía empresarial, de pronto por conveniencias para la misma organización se le sugiere que transgreda esas normativas que le han inculcado desde el hogar y que la empresa ha reforzado y pregonado durante mucho tiempo. Se transforma ese pensar en un juego capaz de llevarlo a conflictos radicales, sino llega a una negociación de su posición y la de su contraparte, obteniendo así una satisfacción al final del conflicto.

**Palabras clave:** Líder eficaz, ética, conflicto, negociación, teoría de juegos.

## *Game Theory in Negotiations: Playing Negotiation, or Negotiating Play*

### Abstract

To apply ethical values in modern transactions has been one of the coveted yearnings of management in today's world, but to try to balance ethics with effective leadership is even more of a challenge. The dilemma of the leader in a modern company presents itself when he/she has had an ethical behavior due to personal conviction and/or as a managerial philosophy, and suddenly, for convenience sake, the same organization suggests that he transgress those norms that have been inculcated in him by his family and that the company has reinforced and upheld over a long time.. This thought pattern is transformed into a game capable of elevating it into radical conflicts, if negotiation of his position and that of his counterpart are not arrived at, obtaining in this manner terminal satisfaction at the end of the conflict.

**Key words:** Effective leader, ethics, conflict, negotiation, theory of games.

Recibido: 03-02-19 • Aceptado: 03-10-30

## Introducción

La teoría de juegos entre sus planteamientos señala que para participar en cualquier juego los participantes deben aprender a jugar, para ello se sugiere establecer elementos éticos en las empresas y por tanto reglas claras para los jugadores, por lo cual se propone el establecimiento de un liderazgo adecuado, en función de la existencia de divergencia de criterios de los jugadores, todo esto lo define la organización cuando desea establecer criterios diáfanos que le permitan ingresar en un mercado globalizado. Al hacerlo ciertas condiciones variaran, por ello se establece en la medida que el juego avanza nada es fijo en los juegos para los jugadores.

Debido a la introducción de aspectos que van surgiendo en la medida que el juego se desarrolla Para lograr un juego claro debe partirse del principio de la confianza mutua de los actores del juego, donde todos obtendrán ganancias, pero el negarse a participar en el juego, es decir no hacer nada traería confrontaciones, por abandono del juego, o retardo en la jugadas, de allí que la propia teoría de juegos considere los juegos cooperativos y los no cooperativos. Pudiendo presentarse rupturas de normas éticas para beneficio propio o por imposición.

De allí, que la palabra clave en la negociación es la racionalidad. Entre las funciones de líder y la ética se establece un juego serio en las organizaciones, es verse inmerso en la lucha interna del yo interior el gerente intermedio cuando se encuentra entre un liderazgo eficaz, exitoso y el cumplimiento de normas éticas y morales que lo conducen a conflictos con una alta carga de emotividad, al momento de establecer negociaciones alternas al conflicto, lo básico en este punto es coincidencia del ganar- ganar para ambas partes.

La lucha que se vive entre la conciencia y la autoridad de las organizaciones sobre todo a nivel de la gerencia intermedia, conduce a verse entre dos realidades, maximización de beneficios y la auto justificación de las reglas morales. La gerencia intermedia en las empresas modernas es la encargada de transmitir los valores organizacionales a la base operaria, pues es la que conoce el funcionamiento de la misma aún cuando se establezcan conflictos de poder entre sus miembros y la alta gerencia. A tal punto puede estar el conflicto que muchas de las negociaciones y los acuerdos a los que llega el gerente intermedio y sus subalternos nunca trascienden.

En la búsqueda del empresario honesto y justo, para la obtención de beneficios mutuos surge la necesidad de compartir en sociedad. En función de permanecer en el mercado, aunada a una visión globalizada las organizaciones tienden a desarrollar estrategias para competir. Entre las estrategias planteadas esta el desarrollo de un liderazgo eficaz, prometedor y capaz enfrentarse a negociaciones leoninas. Planteando dos verdades que pueden desprenderse en dos desviaciones en lo ético: el autoritarismo y el relativismo en las organizaciones. Uno u otro serían poco útiles si se analizan por separado y en función de una sola visión del juego. Por ello hay que plantearse otra perspectiva con otro escenario. El aspecto de la política organizacional y su influencia positiva o negativa nunca debe ser descuidada en el mundo de las organizaciones. Ella permitirá afianzarlas metas planteadas, y verificar que su ejecución no surge desde arriba sino como proceso de negociación e interacción entre los miembros de la misma, dependiendo del factor contexto donde este ubicada la filial, dependerá la contextualización de los valores.

Asumir esta realidad, de adaptación a los valores y normas éticas sin perder la visión de un negocio sano en función de obtención de beneficios justos y de manera honesta donde todos resulten favorecidos, le permite a la empresa plantearse la posibilidad de permanecer o sucumbir, para ello los conflictos para algunos gerentes y organizaciones en su totalidad deben evitarse. Al hacerlo se está instando al individuo a plegarse a dos posibilidades, aceptar sin reparos los designios del jefe o rebelarse en su contra de la forma más inusitada posible, en voz baja.

## RCS-COMPLETA

Para ello, las organizaciones plantean distribuir el poder en la empresa. Diseñan regulaciones y sistemas de incentivos que pueden no estar bien elaborados y ser justos, todo realizado bajo el liderazgo del gerente intermedio, el cual busca bajo su propia perspectiva ser un innovador. La máxima del líder aprende haciendo se vuelve cada vez más cierta en muchas situaciones.

Estas reflexiones y realidades obligan al gerente intermedio y a la propia organización a establecer mecanismos que le permitan detenerse y volviendo la mirada, aprender de los errores pasados y regresar a las cosas sencillas. Donde las empresas ganan ventaja competitiva con actitudes apegada a los patrones morales y donde las reglas del juego para los participantes sean claras al momento de iniciarlo, y eso solo se logra con una cultura organizacional sólida, una filosofía, unos valores y un código ético bien instaurado y respetados por los miembros de la misma sin distinguos.

### **1. Aprender a jugar**

La necesidad cada vez más perentoria de introducir elementos éticos en las empresas, las ha llevado a pensar en el hecho sobre si el liderazgo que están ejerciendo sus directivos es el más adecuado para los fines que desean alcanzar a futuro.

La divergencia de criterios se plantea cuando es apremiante mantener una imagen y una participación en un mercado cada vez más globalizado y desprendido de rastros de moralidad en las negociaciones empresariales que le impidan lograr las metas trazadas, en relación al ejercicio de un liderazgo dominante, autocrático alejado en ciertos momentos de la participación y por supuesto de la democracia (McFarland, 1996). Este impasse ha contribuido a privilegiar un elemento en relación al otro, es decir entre un liderazgo eficaz y un alto nivel ético en las empresas, ambos indicadores deben coexistir en el mismo tiempo y espacio para la obtención satisfactoria del bienestar común (García y Dolan, (1997) y Brenson, (2000).

Introducir patrones morales para convertir cualquier tipo de actividad en rentable es viable, y por tanto aceptada en todos los terrenos comerciales y sociales donde los hombres plantean reglas claras al momento de establecer algún tipo de negociación (Cortina, 2000); Dalla, (1999). Pero transgredir esa misma reglas sólo para conveniencia en un momento dado, resulta criticable en proporciones exageradas muchas veces.

El dilema se presenta cuando se irrespetan los acuerdos preestablecidos, además del poco interés en mediar a favor de ninguno de los elementos en juego, entre el liderazgo eficaz y la ética. Para algunos jugadores, lo básico es lograr la meta propuesta, sin importar los caminos transitados para beneficiarse del premio codiciado.

### **2. Nada es fijo en los juegos**

La teoría de juegos creada por John Von Neuman (1903- 1957, citado por Ayala, 2002), se presenta como una alternativa en la posible solución de conflictos, establece la existencia básica de confianza mutua entre los participantes, para que ambos obtengan ganancias de algún tipo. Pero por el contrario, si la relación entre los participantes es de confrontación o de sacar el máximo provecho, se establece una relación de desconfianza, donde ambos podrían salvarse, optando por no hacer nada momentáneamente (Palacios, 2001). Esto implicaría un abandono del juego o retardo en las jugadas, bien como estrategia o de forma definitiva, cuando las condiciones no son las más propicias para alguno de los participantes.

## RCS-COMPLETA

La teoría de juegos tiene dos grandes ramas: la teoría de juegos cooperativos y los no cooperativos. La primera se refiere a qué tan inteligentemente un individuo interactúa con otros para lograr sus propósitos, en este caso el líder eficaz. En la segunda hay otras ramas muy estrechamente ligadas a la misma teoría:

1. La teoría de la decisión (con un solo jugador).
2. La del equilibrio general (hay un gran número de líderes y normativas éticas que todos respeten).
3. La de diseño de mecanismos (donde las reglas del juego están dadas). (Ayala, 2002); Palacios (2001) y Alonso (2002).

Este tipo de situación es altamente representativa del pensamiento de “Yo no me dejo “... y refleja una alta posibilidad que se produzca un estancamiento del conflicto. Así con esta actitud, los sujetos involucrados en el juego estarán constantemente a la expectativa sobre el próximo paso del adversario, y al hacerlo pueden descuidar el juego en sí.

Para visualizar mejor este planteamiento de la teoría de juegos, supóngase que al líder de una empresa por situaciones conexas se le insta que rompa sus propias normas éticas en beneficio de la misma. Se inicia así el dilema interno entre mantener un liderazgo eficaz y por tanto productivo, y la fidelidad a los códigos éticos respetados e instaurados por la misma empresa, y ahora se le exige romper con todo aquello en lo que ha creído y defendido, además de haber sido inculcados desde su hogar y la empresa ha reforzado, pero ahora por circunstancias especiales se le pide transgredir. Al graficarlo se le asignan valores de 0 – 1, aleatoriamente (Tabla I).

¿Qué posibilidades existen de romper con los valores éticos al momento de ejercer un liderazgo eficaz, cuando la empresa así lo solicita? (Tabla II).

Al analizar la situación pueden presentarse varias alternativas. Si se decide ceder en lo solicitado, se gana y el resultado es (1,1). Si en la controversia, se decide no ceder en sus convicciones, surgirá la frustración en sus deseos, pero técnicamente *no pasa nada*, y el resultado es (0,0). Podría intentarse de nuevo, buscar otras alternativas, entre otras.

Si se cede en un aspecto y en otros no, el resultado podría ser (1,0) o (0,1), que significa que en sus planteamientos uno de los dos (liderazgo / ética) sale perjudicado. Lo ideal es que se establezca una relación de confianza para salir airoso del conflicto, de lo contrario se presentará una confrontación entre el deber ser de la actitud ética y el deber ser del liderazgo eficaz (Palacios 2001); Alonso (2002); McFarland (1996) y Brenson (2000).

		Ética	
		Cede	Nº Cede
Liderazgo	Cede	( 1,1 )	( 0,1 )
	Nº Cede	(1,0)	( 0,0 )

La hipótesis es que cada persona de acuerdo a las circunstancias que este enfrentando, tratará de maximizar sus beneficios, independientemente de cual tipo, y de la forma de obtenerlos (Ayala, 2002). En el transcurrir de la cotidianidad, el establecer algún tipo de negociación para las cosas más sencillas puede conducir en un

## RCS-COMPLETA

conflicto, y es allí precisamente cuando la capacidad como negociador de los individuos aflora, muchas veces para evadir una situación indeseada.

El eslabón clave de esta teoría es la *racionalidad*, allí la palabra juegos no es más que una metáfora para referirse a *interacciones* más complejas de la sociedad humana, y las enfoca usando el símil de un juego. De hecho el Juego del *dilema del prisionero* se utilizó para estudiar el concepto de elección racional y para ilustrar el conflicto existente entre beneficio individual y bien colectivo. En esta teoría de juegos, los resultados dependen no solamente de las propias estrategias, sino también y directamente de las estrategias seleccionadas por los otros participantes (Ayala, (2002) y Palacios, (2001).

Al aplicar esta teoría el individuo o jugador puede llegar a descubrir sus mejores opciones disponibles. En esencia, la teoría de juegos consiste en un profundo análisis de la estructura de cada juego. Para hacer esto, se debe simplificar, limitar sus estrategias y las de sus competidores a dos o tres más importantes. Esto significa que el juego tiene unos pocos resultados posibles. Para dos estrategias y dos jugadores solamente hay cuatro (2x2) resultados que puede producir el juego (Ayala, 2002).

Para los involucrados en el proceso de conflicto, la negociación es interpretada como un juego en el que se gana o se pierde. La concepción de este tipo de alternativas depende en gran medida de la habilidad que puede desarrollar para llegar a comprender integralmente a la contraparte, y especialmente, lo relativo a sus intereses y necesidades (Palacios, 2001).

Al trasladar esta circunstancia de ganar o perder a una empresa donde el liderazgo se hace sentir al igual que la ética, lo de mayor trascendencia para toda persona con un sentido de pertenencia arraigado es que dichas normativas éticas permanezcan dentro de la organización y se vayan perfeccionando hasta convertirse en una forma de ver y actuar, es decir en una manera de asumir la realidad, sin que se afecte el funcionamiento de la organización (Etkin, 1993); Siliceo et. al., (1999) y Cortina, (2000). Pero el liderazgo cuando se encuentra muy bien instaurado puede en momentos imponerse a la ética, en ciertas ocasiones al presentar un posible debilitamiento o fisura imposible de aceptar y por tanto de negociar.

### 3. Un juego serio: Liderazgo vs. Ética

En una organización ¿quiénes ejercen el liderazgo? y ¿de qué forma? y ¿quiénes velan por la aplicación de los patrones morales?. Normalmente, la empresa designa por poseer ciertos rasgos y características al personal que ejercerá el control dentro de la organización, y asume que ellos mismos son los encargados de velar por el fiel cumplimiento de esos valores éticos que definen el comportamiento ante el mundo interior y exterior (Etkin, 1993; Floyd et al., 1997). Aún cuando también se presenta el surgimiento de un liderazgo innato entre los empleados, quienes estarán más dispuestos a acatar las directrices de este último que las del designado por la institución (McFarland, 1996).

Casi siempre esa dualidad de funciones la ejerce el personal que esta más cerca de la clientela o usuarios del producto o servicio que ofrece la empresa, y no es otro que la base operaria la cual es dirigida y controlada por la gerencia intermedia (Floyd et al., 1997).

El gerente intermedio goza de poseer los conocimientos más exactos del acontecer diario de la empresa, así como de conocer a fondo su funcionamiento y sus capacidades tanto de producción como del personal que en ella labora. Sucede entonces una divergencia de criterios cuando a este personal se le exige asumir roles para un liderazgo fuerte, y relegar los valores morales que le han inculcado y que lucha por bajar a su personal. Se

## RCS-COMPLETA

enfrenta por tanto a conflictos tanto empresariales como personales. ¿Dónde está la razón, cómo actuar ante el personal y ante la clientela? El dilema hace estragos y por la conveniencia de mantener un puesto surge un verdadero juego entre *la realidad y la fantasía*.

Los conflictos en las organizaciones son consecuencias naturales de las interacciones humanas, y pueden ser analizadas desde múltiples ángulos. Diferencias en valores, creencias, prioridades, intereses, maneras de hacer las cosas y resultados deseados generan conflictos (Granell, 1999 y Brenson, 2000).

Las negociaciones con una carga emocional muy alta, en las cuales reina la tensión entre las partes, al igual que indagar directamente sobre el oponente para sus intereses pueden generar reacciones muy negativas. Pero es una actitud muy común entre los participantes del juego, investigar sobre su adversario o competidor, para determinar sus flancos débiles y definir así cuál será la mejor estrategia a emplear (Ayala, 2002; Alonso, 2002). Al conocer los posibles movimientos del oponente, resulta evidente el desmontaje de su estrategia, imponiendo por lógica como única alternativa viable la propuesta del adversario.

La negociación es la alternativa al conflicto, bien se utilice la mediación o la negociación directa, éstas deben ser exploradas con rigurosidad. Pero el conflicto es también una opción: la organización y sus negociadores deben interpretarlo como una salida cuando los beneficios de negociar no son evidentes (Esqueda, 1999). Para un gerente intermedio cuyo liderazgo puede estar en entredicho aceptar algún tipo de negociación en relación a los valores éticos personales y empresariales puede resultar cuesta arriba, sobre todo cuando intuye que en la negociación su beneficio será mínimo.

Ante un conflicto potencial es necesario examinar si el mismo es inherente a ella y por lo tanto inevitable (competencia) o sí, por el contrario, existe la posibilidad de que todos los agentes deriven beneficios y se llegue a un acuerdo (cooperación).

Palacios (2001) plantea varias estrategias para conocer las necesidades e intereses de la contraparte en el proceso de conflicto, que permitirá establecer patrones de negociación para ellos: 1. Hay que ser consciente de las necesidades e intereses de la otra parte, esto puede resultar valioso en el proceso de la negociación. 2. Ser sensibles a las oportunidades que el otro sector brinda para explorar esos intereses. 3. Se cree que en la negociación el que habla más es quien obtiene mejores resultados. 4. Se desea que la otra parte entienda las preocupaciones propias y trate de satisfacerlas. 5. Hay torpeza al indagar los intereses de la contraparte.

En todo proceso de negociación, se piensa que lo más importante y valioso es la posición asumida por una de las partes, dejando a un lado lo propio de la otra. Pero, al establecer este tipo de concepción se conducen los conflictos a un punto muerto en las negociaciones. Una estrategia de este tipo sería muy poco confiable y altamente vulnerable. Es decir, concebir y proponer una alternativa, según criterio de uno de los jugadores involucrados que resulte muy buena para su contraparte (por lo que la otra debería aceptarla), pero que simultáneamente resultaría beneficiosa para sus intereses, es la salida al conflicto que todo participante visualiza como airosa y hasta ideal, desde un punto de vista muy particular (Palacios, 2001; Alonso, 2002; Ayala, 2002). Tener presente que lo concebido por un sector de los negociadores para el oponente no necesariamente es lo deseado por el jugador adversario, pues también ellos tienen sus propios patrones y baremos en la negociación.

Con este tipo de salida al conflicto lo ideal es un resultado ganar – ganar donde las partes involucradas resulten beneficiadas. Derivándose en una negociación altamente productiva y donde los aspectos de liderazgo eficaz y ética salgan airosos en ambos bandos.

La concepción de esta alternativa depende en gran medida de la habilidad que se puede desarrollar para comprender integralmente a la contraparte, y especialmente, lo relativo a sus intereses y necesidades (Palacios, 2001; García y Dolan, 1997; Alonso, 2001).

## RCS-COMPLETA

El proceso de determinar el poder que ostenta un líder de la gerencia media, y el surgimiento de conflictos al momento de inculcar los valores, creencias y en general la ética de la empresa, hace pensar en un estilo de negociación denominado “*negociación basada en posiciones*”, en este esquema, el negociador no cede frente a las demandas o argumentos del otro. Si el otro adopta la misma táctica, entonces cada negociador asume una posición inicial y efectúa concesiones a medida que transcurre la negociación. Esta actitud habitualmente conduce el proceso a un acuerdo, que es una posición intermedia entre las posiciones iniciales de los negociadores. Este *proceso de regateo* ilustra lo que es la negociación basada en posiciones (Palacios, 2001; Alonso, 2001).

Este estilo de negociación presenta múltiples inconvenientes que pueden agruparse en dos categorías: 1. *Conduce a resultados pobres*: puesto que es uno de los mayores obstáculos en la búsqueda de opciones creativas en las negociaciones. Evidentemente *el punto intermedio* entre las posiciones iniciales, no constituye la mayoría de las veces una buena opción para las partes. Un punto intermedio es una alternativa, pero no pertenece al conjunto de las mejores, en relación al problema que se enfrenta, pero satisface las necesidades de las partes involucradas en el conflicto.

2. *Deteriora las relaciones entre las partes*: el esquema del regateo implica usualmente que la ganancia de una parte es justamente la pérdida de la otra. Con frecuencia esto deteriora la confianza. Al abandonarse este esquema de negociación basado en posiciones y adoptarse uno diferente, no necesariamente aquello que un negociador otorga al otro, es aquello que él deja de ganar (Alonso, 2002; Esqueda, 1999; Palacios, 2001).

Un buen esquema de negociación debería conducir a lo contrario: buenos resultados para las dos partes y una mejora en las relaciones entre ellas.

Muchas negociaciones involucran aspectos competitivos y cooperativos. Frente a ellas, buena parte de los negociadores, tienden a enfatizar los aspectos competitivos, lo que resulta en una orientación del tipo ganar – perder y una interpretación distributiva de la negociación. Esta orientación propicia estrategias y tácticas de carácter competitivo, que buscan la apropiación de la parte más interesante de la misma. Situaciones de negociación con potencialidad de ser integrativas deberían abordarse con estrategias cooperativas que permitan incrementar el tamaño del objeto negociado, y posteriormente o alternadamente con estrategias y tácticas competitivas para asumir el sector de mayor tamaño (Palacios, 2001; Esqueda, 1999; Ayala, 2002).

Lo más importante para los negociadores es que *el juego es lo que se cree que el juego es*. De allí la importancia de tener una visión clara al momento de iniciar un juego donde todos los participantes tienen un único objetivo ganar, sin analizar que el éxito o el fracaso no debe mirarse como ganancia o pérdida absoluta, sino como el arte de la negociación donde el conflicto inevitablemente aparece.

En un determinado contexto histórico, social, cultural, y empresarial ciertas actitudes creencias o juicios, son calificadas de morales porque son extensibles a las organizaciones como integrantes de la sociedad y por su carácter imperativo para el colectivo. Sobre dichas proposiciones no se discute su verdad, si son valiosas o no valiosas (Etkin, 1993; García y Dolan, 1997; Siliceo, 1999 y Dalla, 1999). Sólo entran en disputa cuando se rompe la cotidianidad, la rutina en cuanto a la aplicación ética de esas actitudes, creencias o juicios, sobre todo cuando existen intereses empresariales en la aplicación a conveniencia de una actitud ética no tan rígida ni apegada a la norma, en beneficio de un liderazgo eficiente. Esta situación corrobora su pertinencia en la comunidad laboral, cuando se transgrede la norma. Es allí cuando el sujeto se peca de la utilidad o caducidad para la empresa y el individuo mismo.

Instaurar como guía normativas éticas en una empresa es situarla en la perspectiva del deber ser, en la visión de la función social de las misiones y de los roles de la organización. La ética se basa para ello en el concepto de imperativos categóricos o universales. Para Kant (1785, citado por Etkin, 1993: 19) un imperativo es un concepto

## RCS-COMPLETA

a priori, que expresa un deber, una ley moral. La ética se refiere a un deber de virtud (no jurídico) fuera de toda condición o interés externo, porque vale por sí mismo. Así, el respeto a la libertad o la idea del bien, no son conceptos obtenidos en forma empírica, son ideas regulativas y sólo cabe defenderlas y rechazar los argumentos de quienes pretenden negarlas. En este proceso de aceptación o rechazo surgen conflictos e incomodidades entre los líderes empresariales, cuando se les exige rendimiento sustancioso en contraposición a las normativas éticas defendidas pero en momentos vulneradas por la propia empresa.

Wholiham (2001) considera que la ética, el camino del deber ser, sólo se puede analizar en el marco de una sociedad libre, es educar para el liderazgo ético. Significa animar a la gente a aprender a actuar, a motivar a otros, a lograr resultados a través de otros, a aprender de sus errores, a tomar responsabilidades. Es apoyar el proceso de formación de futuros líderes éticos, en cualquier negocio o actividad, buscando oportunidades en que puedan desarrollar su potencial de liderazgo y habilidades éticas para la obtención de un bienestar colectivo donde todos los involucrados resulten beneficiados.

### **4. Entre dos realidades**

Se produce una lucha entre la conciencia y la autoridad. En general los empleados encuentran los programas éticos valiosos para la toma de decisiones, pero prefieren alternar a sus supervisores directos en cuanto a la decisión final en temas éticos. En ellos prevalecerá la maximización de beneficios con relación al respeto de la normativa ética, todo dependerá de la claridad gerencial del líder en la consecución de los objetivos trazados por la empresa.

Etkin (1993), alega que dentro de lo ético (en el contexto y en las organizaciones) corresponde pensar si lo moral es siempre y sólo intuitivo y emocional. Analizar si se pretende cumplir con un precepto o mandato social que además tiene fundamentos lógicos, si los juicios morales deben ser fundados o razonados y por lo tanto, si pueden ser discutidos o puestos a prueba. En el nivel de la ética se discute sobre el carácter absoluto y auto justificante de las reglas morales. Es decir, sostener que quien no las cumple no puede negarse a ser juzgado como inmoral. Al aplicar llevar a la práctica la ética se pregunta si son posibles las normas de conducta válidas objetivamente más allá de las apreciaciones personales. Esta situación es una prueba de perversidad del poder que disponen ciertos grupos dominantes, para fijar su propia escala de valores y comunicarla junto con la obligación de actuar por parte de los destinatarios.

En el plano de lo ético también se discute sobre el significado de los llamados valores, y sus alcances como conceptos reguladores de la conducta. Por ejemplo, en ciertas organizaciones sociales, qué significa la lealtad al fundador, la responsabilidad, la equidad en los actos y también qué significa la lucha competitiva o la solidaridad como valor en ese sistema (Etkin, 1993). Estas son interrogantes que conducen a un mismo punto, donde el líder eficaz es aquel que respeta y hace respetar los valores, normas y creencias de la empresa, en fin, sus acciones están fundamentadas en el respeto a los derechos de los demás, es un ser que actúa éticamente (Cortina, 1996; Siliceo et al., 1999).

### **5. Compartiendo en sociedad**

En casi todas las empresas, los valores son transmitidos por la gerencia intermedia, por la ubicación que ocupa en el organigrama empresarial. He allí el surgimiento de conflictos entre los diversos sectores de la organización y las posibles estrategias de negociación entre ellos. Los conflictos de poder, de autoridad, de respeto y autoestima, se presentan cuando la alta gerencia con un liderazgo autocrático, situacional desea conducir la empresa por un sendero, en contraposición con el estilo de liderazgo de la gerencia media, quien tiene el

## RCS-COMPLETA

contacto directo con la piel de la organización y que ejerce un estilo de liderazgo democrático, participativo y hasta transformacional, pues, sabe las necesidades del personal a su cargo, ya que mantiene un contacto directo con él en el día a día del trabajo (Floyd et al., 1997; Siliceo et al., 1999; Serna, 2000; Rees, 1999).

Propone esta gerencia negociaciones y acuerdos que casi nunca trascienden a la alta esfera de la organización, su liderazgo es considerado como eficiente y respetado por la base. El estilo de la negociación puede ir desde el respeto a la posición de cada quien y al cargo que ocupa, hasta arreglos en cuanto a jornada laboral y situaciones similares. Las estrategias empleadas van desde el diálogo puntual hasta la amenaza de renuncia al no conceder la petición solicitada (Floyd, et al., 1997; Garfiel, 1992; Rees, 1999).

Un empresario inteligente sabrá que ser honesto y justo con sus empleados le reportará múltiples beneficios, entre los que contará la lealtad de sus empleados, al sentirse éstos más identificados con una empresa y con sus dirigentes. El empleado que no este a gusto con su jefe se volverá tarde o temprano contra él, causándole graves perjuicios. Se establece un juego sutil entre la actitud benevolente del jefe y las acciones de protesta de los empleados.

En el dominio de lo ético, se reflexiona si los valores por los que se lucha en la organización son elementos objetivos o siempre están sujetos a la particular apreciación de quien los pondera. Las prohibiciones y mandatos, tienen que ver con el poder y el funcionamiento de cada sociedad en su particular contexto histórico. A través de ellos se tiende a modelar la estructura del carácter de los miembros, de forma que actúen bajo las normas y condiciones existentes (Etkin, 1993) La máxima de Maquiavelo del *fin justifica los medios*, puede entonces intercalarse perfectamente en esta idea. Surge, la propuesta para muchas empresas en la aplicación de un liderazgo eficaz de que cualquier acto independientemente de su naturaleza es bien visto y aceptado si logra las metas trazadas.

Esta perspectiva en la aplicación de un estilo de liderazgo que conlleve al logro de los objetivos organizacionales previstos justifica por tanto, el quebrantamiento de patrones morales y éticos que en otras condiciones serían inadmisibles transgredir. En la actualidad la consecución de logros empresariales y personales conduce casi inevitablemente a la fractura de la normativa ética impuesta, y en muchos casos defendida con vehemencia por la misma empresa (García y Dolan, 1997; Alonso, 2001; Etkin, 1993).

Referirse a la actuación del mal empresario, quién explotará a sus trabajadores y no les hará sentirse seguros o cómodos en sus respectivos puestos de trabajo, adoptando una actitud prepotente y dictatorial contra éstos, es tratar una situación muy común en el campo laboral, donde la situación de minusvalía en relación a un poder mal entendido y peor empleado, conduce inevitablemente al surgimientos de conflictos, con los cuales hay que establecer niveles de negociación (Esqueda, 1999; Ayala, 2002).

Allí surge la interrogante cuando se establece esta situación, donde el juego para el intercambio de intereses se torna agresivo, puesto que cada parte intreviniente en el mismo desea salir airoso y victorioso, se plantea entonces se juega a negociar o se negocia jugando?

La ética hay que llevarla a la empresa, máxime cuando está en juego la dignidad y la convivencia fluida entre las personas, poniéndose al descubierto objetivos comunes sólo visibles cuando se trabaja en equipo y bajo unas garantías laborales adecuadas capaces de lograr el éxito. Tener ética no debe sentirse como una moda más, sino una pauta del comportamiento en la vida a la que debe aferrarse siempre en la empresa, o en cualquier otra etapa del devenir diario (Alonso, 2001; Palacios, 2001).

## 6. Dos verdades

La creciente necesidad de permanecer en el mercado, la visión de globalizarse para desarrollar estrategias que permitan competir con otras organizaciones, de otros países con culturas totalmente y diametralmente opuestas a la propia, hace modificar la idea de lo que se considera moral y ético (Yip, 1994; García y Dolan, 1997; Etkin, 1993).

Surge el dilema entre la ejecución de un liderazgo eficaz, prometedor, capaz de resolver cualquier situación conflictiva, a través de una negociación casi leonina, donde siempre estará dispuesto a conseguir la mejor parte, además de proporcionar ganancias, en relación con una normativa ética que le indica la equidad en las transacciones, la justicia en cualquier ámbito, la presentación de alternativas que no lesionen sus intereses pero tampoco los de la contrapartida (Wholiham, 2001; Alonso, 2001). Situación difícil de sobrellevar para muchas empresas, en un mundo tan agresivo como el presente, y donde todos los involucrados desean salir con la mejor parte en la negociación. De allí la necesidad de replantearse la posición de cada uno de los jugadores, y analizar las verdaderas razones de su presencia en el ruedo del juego, si es sólo medirse con el oponente, o compartir ideas y experiencias y aprender de ellas o minimizarlo y debilitarlo hasta lograr su salida del mercado, y poder así proclamarse el nuevo líder en esa área. En fin las razones son diversas y de peso, lo básico es considerar que el adversario también tiene las mismas inquietudes y apatencias.

Existen dos desviaciones en el plano de lo ético. El relativismo, y el autoritarismo. “ Bajo el relativismo se instalan como valores el éxito, los triunfos materiales, la competencia despiadada, las cualidades mágicas de los líderes o el utilitarismo que lleva a pensar que sólo es verdad aquello que sirve” (Etkin, 1993: 23-24; Siliceo, et al., 1999; Alonso, 2001).

En relación a la ética autoritaria, su mandamiento es que “ si algo es bueno para la empresa, también lo es para el integrante”, (Etkin,1993: 24) el líder muchas veces es incapaz de saber qué es lo bueno por sí mismo. Es la autoridad corporizada en la figura de los funcionarios, quienes definen el bien supremo o común, y es ella misma quien prescribe las normas y leyes de comportamiento.

Las personas pueden obtener y ejercer el poder de cualesquiera de estas fuentes con el sólo propósito de mejorar sus metas, causas, ideas o posiciones personales. Los actos resultantes, que se derivan primordialmente de sus motivos personales, que con frecuencia no buscan el bien de la organización, se consideran como política organizacional, o un comportamiento orientado hacia el poder, para provecho propio (Gordon, 1997: 372; Buckley, 2000).

La ética autoritaria sostiene que las organizaciones son instrumentos sociales. La autoridad sabe que en sus mandatos cotidianos hay perjuicios para el medio social y para los integrantes, cosa que ellos no aceptarán voluntariamente. Así se tiene un fuerte vínculo entre la ética, el poder y la ideología como una racionalización de los intereses dominantes Etkin (1993); Dalla (1999); García y Dolan (1997).

## 7. Otra perspectiva con otro escenario

En contraste, la perspectiva política confronta estos asuntos directamente, ve a las organizaciones como escenarios políticos vivos y vociferantes que albergan una compleja variedad de intereses grupales e individuales. Hay cinco proposiciones que sintetizan la perspectiva política:

1. Las organizaciones son *coaliciones*, compuestas por una variedad de individuos y grupos de interés (niveles

## RCS-COMPLETA

jerárquicos, departamentos, grupos profesionales).

2. Existen *diferencias perdurables* entre individuos y grupos en cuanto a sus valores, preferencias, información y percepción de la realidad. Estas diferencias pueden llegar a cambiar.

3. La mayoría de las decisiones importantes en organizaciones comprenden la *asignación de recursos escasos*: son decisiones acerca de quién obtiene qué.

4. Como resultado de la *escasez de recursos* y de las diferencias persistentes, el conflicto es central o la dinámica organizacional y el *poder* es el recurso más importante.

5. Las *metas organizacionales* y las decisiones emergen de la negociación, el regateo y la competencia por los puestos entre los miembros de las distintas coaliciones.

La perspectiva política afirma que, dadas las diferencias persistentes de intereses y los recursos escasos, el conflicto entre los miembros de una coalición es inestable y el poder irremediamente se convierte en un recurso clave (Bolman y Deal, 1995: 184; Dalla, 1999; Buckley, 2000; Alonso, 2001; Bennis, 1990).

La proposición final de la perspectiva política enfatiza que las metas organizacionales no surgen por mandato desde arriba, sino de un proceso continuo de negociación e interacción entre los jugadores clave de cualquier sistema. Se establece en este escenario, la figura del juego pero un juego de poder, de astucia donde la negociación cumplirá un rol clave al momento de presentarse conflictos (Bolman y Deal, 1995; Alonso, 2001 y Palacios, 2001).

Si bien la ética social se explica como un deber ser, ello no significa que se confunda con dispositivos de disciplina y control sobre el comportamiento de los actores. Los principios éticos también suponen de parte de los actores sociales una propia convicción, acerca de la necesidad de respetar dichos principios como guía para los comportamientos. Este es el principio kantiano de la “buena voluntad” como algo absoluto (Etkin, 1993; Siliceo et al., 1999; García y Dolan, 1997).

Lo ético es un imperativo pero no una coacción. Supone una voluntad de los actores de hacer el bien en libertad. Para Foucault (1986, citado por Etkin, 1993). La ética tiene que ver con la “práctica del sí”, con la autonomía del sujeto ético. Esto le da fuerza a la ética porque se refiere a una adhesión subjetiva y no a una imposición.

Pero en contraste, la moral implica una contextualización y se refiere, básicamente, a ciertos valores, usos y costumbres en la comunidad. A través de la moral, en las organizaciones se busca la adhesión, pero ahora a ciertos proyectos, credos o valores específicos. Así, cuando se obliga a los miembros a compartir los valores del proyecto o el credo de la empresa, donde la idea de lo moral parece remitir a las demandas de conformidad y los límites propios de la organización social, es donde renace la figura del liderazgo en contraposición a la ética. Se establece allí un juego sutil, entre los intereses de las partes que desean llegar a un acuerdo negociado, donde puedan sobrevivir ambos elementos, sin causar graves alteraciones en sus bases.

## 8. Permanecer o sucumbir

El conflicto es visto como algo que sería mejor eliminar en las organizaciones y los gerentes deben evitarlos. Se piensa que una buena gerencia debe evitar u ocultar los conflictos. La existencia de los mismos es necesaria sin

## RCS-COMPLETA

ellos la actividad sería monótona, además el nivel de invenciones, iniciativas y alcances tecnológicos sería mínimo al no existir conflictos, desavenencias e inconformidades, los jugadores seguirían un patrón de conducta que a la larga llevaría al establecimiento de una sociedad gris, atrasada y encasillada en una sola forma de ser y hacer las cosas (Granell, 1997; Palacios, 2001; Esqueda, 1999).

Las dimensiones referentes a la distribución de poder, la búsqueda de estructuras y reglas claras pueden ejercer una gran influencia en la manera de ver y pensar sobre las organizaciones. Según Hofstede (1994, citado por Granell, 1997: 82), ante una situación o decisión, la organización tiende necesariamente a hacerse dos preguntas en relación con quién o quienes son los que tienen el poder para decidir, y cuáles serán las normas o procedimientos a seguir para lograr las metas deseadas.

La respuesta a la primera pregunta está estrechamente vinculada con la manera como el poder está distribuido en la organización. La respuesta a la segunda pregunta estará vinculada con la tendencia a evitar la incertidumbre. En estas culturas se buscarán procedimientos muy bien normados y definidos, mientras en las tolerantes prevalecerá la sencillez y la informalidad. En ellas surgirán cantidad de iniciativas, invenciones y el aporte creativo de los jugadores será mayor, pues se sienten con libertad de aportar su capital intelectual a una organización que les reconoce sus méritos y los toma en consideración (Granell, 1997).

Las regulaciones y los sistemas de incentivos no siempre están bien dirigidos a fomentar el compromiso, el cumplimiento de las normas y la honestidad. Ello lleva a plantear la duda sobre si la deshonestidad es realmente un rasgo de la cultura, o es más bien una forma de adaptación, auspiciada y reforzada por un entorno, a veces perverso, en el cual hay que sobrevivir.

La tendencia a abocarse a los grupos representa una concientización y reconocimiento sobre el involucramiento de los empleados y puede ser la clave para una mejora de la productividad. Los gerentes y líderes están reconociendo el hecho de que el personal apoya su creación, y el mejor lugar para tomar decisiones es en los niveles en los cuales se implementarán. Surge allí el dilema, ¿donde se materializa el liderazgo?, normalmente en la gerencia media, ¿qué tipo de liderazgo ejecuta?, si es un estilo propio o uno impuesto por las altas esferas de la organización, y al final ¿cuáles son los resultados obtenidos?, en relación al beneficio y rentabilidad de la empresa en contraposición a los conflictos que otra actitud contribuiría a desencadenar (Rees, 1999; Gordon, 1997; Floyd et al., 1997).

Rees (1999) define varios términos considerados importantes así, liderazgo, son personas respetadas y con suficiente influencia para que los demás los escuchen, lograr el apoyo de los que tienen dudas y construir puentes con otros grupos. Los líderes ayudan a coordinar el trabajo del grupo, son hábiles comunicadores y saben cómo involucrar a todo el mundo. El liderazgo con propósitos claros y definidos y la dirección del proceso, constituye el medio más seguro para que el líder preste atención tanto al proceso como al contenido.

Un líder es, por definición, un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen. Se adelanta a todos. Hace cosas nuevas y vuelve nuevas las cosas viejas. Aprende del pasado, vive en el presente, con la mira puesta en el futuro. Los líderes aprenden haciendo, aprenden donde hay dificultades, donde la tarea no está programada, donde el trabajo se está haciendo por primera vez. Por una parte, aprender a dirigir es aprender a manejar el cambio. El líder le impone su filosofía a la organización (en el sentido más positivo del término), creando o re-creando su cultura. Pero si el líder no sigue evolucionando, adaptándose y ajustándose al cambio externo, tarde o temprano la organización se estancará (Bennis, 1990; Siliceo et al., 1999; Garfiel, 1992).

Para Drucker (1993), el objetivo principal del liderazgo es crear una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo encaminado a un propósito común. Las organizaciones y sus líderes tienen que tratar, inevitablemente, con la naturaleza humana del hombre, razón por la cual los valores, los compromisos, las convicciones y hasta las pasiones son elementos básicos de toda organización. Como los líderes tratan con personas y no con cosas, el liderazgo sin valores, sin compromiso y sin convicción no puede ser sino inhumano y perjudicial.

## RCS-COMPLETA

Una grave situación se les presenta actualmente a todos los líderes y es una epidemia de malos manejos en las corporaciones. Y si hay algo que mine la confianza, es la idea de que a los de arriba les falta integridad, que no tienen un sólido sentido de ética (Bennis, 1990; García y Dolan, 1997; Etkin, 1993).

Dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la empatía, pone a los demás de parte de uno, y, además puede hacer cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer, es decir *jugar limpio*.

El líder posiblemente descubra como la cultura de su propia corporación es un obstáculo para el cambio que él quiere implantar porque, tal como está constituida, se dedica más a mantenerse en buen estado que a enfrentar nuevas situaciones (Dalla, 1999; Siliceo et al., 1999; Bennis, 1990).

Los líderes aprenden haciendo, aprenden donde hay dificultades, donde la tarea no está programada, donde el trabajo se esta haciendo por primera vez. Esta situación trae consigo conflictos al inicio pequeños, y luego tomarán mayor dimensión y complejidad en la medida que otros factores se integren, tales como grupos de interés, formas de proceder y de ver la situación, alcances del poder al liderazgo, y la necesidad de cumplir con metas pre establecidas, aunadas a una filosofía y normativa ética en la manera de actuar la organización que busca aceptación social y rendimiento económico. De allí que el conflicto no debe tomarse como algo necesariamente negativo, el mismo permite a las partes involucradas revisarse y plantearse nuevas formas de proceder con el fin supremo de mejorar, perfeccionarse (Bennis, 1990).

Para Cunningham (citado por Blanchard, et al., 1997: 22-23) hay tres actos en la vida. El primero es *Realizar*, es natural en el ser humano, tal vez es la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervisión diaria. De tal modo es muy natural que se desee realizar, ser algo. El primer acto es hacer para ser.

El segundo acto, *conectar*, tiene que ver con las relaciones. O estar con otros para ser. El segundo acto consiste en experimentar lo que ofrece a diario el menú de la vida, invertirán su propia vida y en la vida de los demás y compartir su tiempo, y sus capacidades en compañías de los amigos, miembros de familia y otras personas.

El tercer acto *Integrar*, o cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos. Es definir o redefinir propósitos y valores y luego utilizarlos en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas para sí mismo y para las personas, los principios y los compromisos que más estime. Esta cuestión de definir o redefinir su propósito en la vida no es sólo un proceso intelectual de llegar a una conclusión lógica. Es preciso profundizar hasta el nivel de sus valores interiores. ¿Cuáles son los valores básicos, para usted y su organización, que guían y dan forma a la manera de realizar su propósito?

## 9. Volviendo la mirada

En este turbulento decenio muchas cosas antes eran sencillas en los negocios, ahora las mismas se han vuelto confusas. Las compañías se afanan por seguir un montón de sugerencias que parecen razonables para sobrevivir y al mismo tiempo ganar una ventaja competitiva en el mercado global (Buckley, 2000). En tiempos de cambio constante es fácil pensar como las leyes que gobiernan la decencia humana y la buena conducta han cambiado. Pero no han cambiado. Sólo se van haciendo menos importantes en relación a un interés competitivo y económico que los catapultará al poder social.

En la actualidad se requieren las mismas consideraciones básicas que siempre se han necesitado para mantener

## RCS-COMPLETA

a los empleados comprometidos, a los clientes encantados, a los accionistas satisfechos y a los proveedores y acreedores contentos de tener negocios con la organización. Y una empresa que respeta sus acuerdos será una de las que logren sobrevivir en el mercado globalizado de hoy (Blanchard, et al., 1997; Yip, 1994).

Existe una estrategia relativamente sencilla para llegar a este punto y muchas compañías ya la están siguiendo. Unas están tratando de hacerlo por sí mismas, mediante ensayo y tanteos. Otras están aprendiendo este plan con la ayuda de asesores y entrenadores que se concentran en el proceso de concordar políticas y prácticas, y es establecer reglas claras al momento de iniciar el juego de la negociación con cada uno de los jugadores involucrados, para que puedan participar libremente y sin recelos, donde todos puedan ganar y sentirse satisfechos de haber iniciado un proceso de negociación.

Se abriga la esperanza que el líder sienta el mismo orgullo, compromiso y sentido de propiedad de los ocupantes de las posiciones formales de liderazgo, y además esté facultado para actuar en formas para hacer la empresa la mejor que pueda llegar a ser. Ninguna organización puede llamarse realmente afortunada si no es rentable. Pero realmente rentable- para todos los grupos interesados significa ser ética. Hoy la característica que más se cita como requisito de un liderazgo eficaz es la integridad (Blanchard, et al., 1997; García y Dolan, 1997; Etkin, 1993).

Ahora la cultura organizacional tiene base. Hoy la mayoría de las personas están de acuerdo en que las compañías deben demostrar continuamente su compromiso, no sólo en la obtención de utilidades sino también con los valores empresariales, como la honradez, la integridad, la equidad y la cooperación, ignorarlos es verlos en graves dificultades (Blanchard, et. al., 1997, Dalla, 1999; Siliceo et al., 1999).

Al establecer normas éticas para un funcionamiento óptimo de la empresa debe pensarse en la existencia y posible estímulo a un liderazgo eficaz, capaz de sobrellevar y solventar los conflictos organizacionales tanto internos como externos, de allí la necesidad de inculcar y respetar los valores éticos de los participantes en los procesos de negociación, con el fin supremo de dilucidar los conflictos, obteniendo beneficios para todos los involucrados en la negociación, donde la meta común a todos es ganar- ganar pero al hacerlo tener presente que el contrincante en el juego tiene plena confianza, pues las reglas del mismo están claras y serán respetadas por los negociadores. Pero lo más importante es visualizar la negociación como un juego, donde todos los involucrados conocen las normativas, límites y están en capacidad de realizar un juego limpio en beneficio del colectivo. De allí cuando se decide entrar al ruedo de un juego la negociación es imprescindible al igual que el surgimiento de conflictos, sólo la habilidad de los jugadores los llevará al éxito compartido, al beneficio mutuo, o definitivamente a perder o ganar, y eso lo deciden cuando hay respeto para el contrincante y establecimiento de reglas claras.

## Conclusiones

Emplear la teoría de juegos para el análisis de los aspectos de negociación y conflicto en las empresas resultó una práctica interesante además de contribuir a precisar cómo los aspectos éticos morales tienen una influencia muy significativa en la gran mayoría de las organizaciones, la guía que brindan los valores resultan oportunas para muchos gerentes intermedios al momento de establecer negociaciones tanto internas como externas.

Catalogar los conflictos como elementos a ser evitados es negarse a la posibilidad de tener una perspectiva del propio conflicto totalmente diferente. Asumir que en toda negociación está presente esta figura, pues se está tratando con otro interlocutor, sea otra persona como individuo o una organización con intereses opuestos, implica una parcialización que puede resultar dañina y muy perjudicial. Analizar y aceptar que en la medida que el juego avanza debe prevalecer la racionalidad de los participantes, además de la innovación al momento de realizar jugadas que resulten beneficiosas para ambos bandos. El respeto a las normas éticas, los valores de

## RCS-COMPLETA

cada uno de los individuos así como a los patrones instaurados y respetados por la propia organización, garantizarán una permanencia en el mercado y un salto a la globalización más diáfana y respetuosa. Y en algunos casos menos traumática.

Aceptar que se vive en un mundo de cambios es aceptar que existe otra perspectiva y otra manera de ver el mundo y afrontarlo. Cuando todos los individuos en conjunto asuman esta realidad tanto interna como externamente, comenzarán a florecer la confianza en los mercados, a fluir la libre competencia y constituirse empresas cuyos productos o servicios sean aceptados sin reparos a sabiendas que su permanencia esta ligada al respeto, y cumplimiento de normas de aceptación universal, como lo es el derecho al beneficio compartido y a la vida en general.

### **Bibliografía citada**

Alonso, J.A. (2001). **La ética en la empresa**. Cedral 2001. <http://www.webmastercedial.org.last.updated/>: 5 apr 2001. Universidad Autónoma de Asunción. Colaborador Invitado.

Ayala, L. (2002). **Teoría de Juegos**. Internet. <http://www.teoriadejuegos.top.location.href>.

Bennis, W. (1990). **Cómo llegar a ser líder**. Grupo Editorial Norma. Traducción. Jorge Cárdenas Nannetti. Colombia.

Blanchard, K. y otros (1997). **Administración por valores**. Traducción Jorge Cárdenas Nannetti. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Bolman, L. y Deal T. (1995). **Organización y liderazgo**. Editorial Addison - Wesley Iberoamericana, S.A. Estados Unidos.

Brenson, G. (2000). **Responsabilidad Social Corporativa. Mitos y estrategias de la Adaptación Laboral**. Fundación Neo- Humanista. <http://www.Elcaminoorganizacionalalsigloxxi.htm>. Internet (consultado 09/26/2000).

Buckley, J. (2000). **Cómo crecer con ventaja competitiva**. El valor real de la tecnología. Editorial. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Traducción. Leonardo Cano. Colombia.

Cortina, A. (2000). **Adela Cortina. Etica en las empresas**. Internet. <http://www.adelaCortina.com> (consultado 09/26/2000).

Cortina, A. (1996). **Etica de la Empresa**. Editorial Trotta. Madrid.

Dalla, J. (1999). **El imperativo ético. Porque el liderazgo moral es un buen negocio**. Editorial Paidós - Empresa Barcelona. España.

Drucker, Peter (1993). **Gerencia para el futuro**. Grupo editorial norma. Colombia.

Esqueda, Paul (1999). **¿Conflicto o negociación?** IESA Debates. Volumen V. N° 2 Octubre - Diciembre 1999.

## RCS-COMPLETA

Etkin, J. (1993). **La doble moral de las organizaciones**. Edit. McGraw Hill. Madrid.

Floyd, S. y B. Wooldridge (1997). **La gerencia Intermedia**. Edit. Prentice may. México.

García y Dolan (1997). **Dirección por valores**. Edit. McGraw Hill. Madrid.

Garfiel, Ch. (1992). **Los empleados son primero**. Mc Graw Hill. México.

Gordon, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. Ediciones. Editorial Prentice Hay hispanoamericana, S.A. México. 5ta. Edición.

Granell, E. y otros (2000). **Éxito gerencial y cultural**. Ediciones IESA. Tercera reimpresión. Editorial Torino. Caracas.

Granell de Aldaz, E. (1999). **Las múltiples caras del conflicto en las organizaciones**. ¿Gerentes y negociadores? Revista debates IESA. Volumen V. Nº 2. Octubre – Diciembre 1999.

Mc Farland, L. y otros (1996). **Liderazgo para el siglo XXI** Mc Graw Hill. Colombia.

Palacios, N. (2001) **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted? ¿ Competir o Cooperar? (IVa) y IVb)**. Proyecto Bid-CCB, Una visión Racional Y estratégica de la Negociación. Capítulo 3 Bogotá (1999). Internet. <http://www.geociies.com/negoiazion/neg9.html>.

\_\_\_\_\_ **Temas de Negociación. Teoría de Juegos**. Aplicaciones de la teoría de juegos (I) Los juegos como dilema. <http://www.geocities.com/negoziazion/neg9.html>

\_\_\_\_\_ **Temas de Negociación. Teoría de Juegos**. Aplicaciones de la teoría de juegos. El dilema del prisionero (II). <http://www.geocities.com/negoziazion/neg9.html>

\_\_\_\_\_ **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted? (IIIb) La Exploración de las necesidades y los intereses**. <http://www.geocities.com/negoziazion/neg9.html>

\_\_\_\_\_ **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted? (Ia), (Ib) Supere la negociación basada en posiciones**. <http://www.geocities.com/negoziazion/neg9.html>

\_\_\_\_\_ **Temas de negociación. Pero... qué será lo que quiere usted? (III), (IIIa), (IIIb), (IIIc). Las Prioridades**. <http://www.geocities.com/negoziazion/neg9.html>

Rees, Fran (1999). **El liderazgo en los grupos de trabajo**. Tercera reimpresión. Traducción Antonio Eroles Gómez. Panorama Editorial, S.A. de México.

Serna, H. (2000). **Mercadeo interno. Estrategias para Gerenciar la cultura empresarial**. 3R editores. Temas gerenciales. Santa Fé de Bogotá.

Siliceo y otros (1999). **Liderazgo, valores y cultura Organizacional**. Ediciones Mc Graw Hill. Serie Alta Dirección. México.

Wholiham, J. (2001). **Ética de los negocios. Economía Global y educación**. <http://www>.

RCS-COMPLETA

Iteso.mx/publica/mktglobal. © 1998 ITESO. Hora 20:56. Mercadotecnia global. Mayo 1998.

Yip, G. (1994). **Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional.**