Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios

Volumen I, Noviembre de 2003

¿Debería ser la empresa socialmente responsable? Síntesis de los '70 a los '90

Luisa Montuschi **Pág. 4**

Como usar la PNL para ser mas efectivo en sus objetivos

Juan Valledor Duco **Pág. 10**

Elementos de la práctica de negociación aplicados a casos de secuestros

María Rita Barberis y Francisco Palacios **Pág. 15**

Productividad empresarial en Argentina: Conclusiones del Congreso 2003

Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi **Pág. 19**

Revista académica en temas de Management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones. Distribución gratuita en la comunidad de negocios.

Editores

José Pablo Dapena, Universidad del CEMA (Editor)
Marcos Gallacher, Universidad del CEMA (Co-editor)
Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA (Co-editor)

Consejo Editorial

Luisa Montuschi
Universidad del CEMA
Alejandra Falco
Universidad del CEMA
Carlos Barbosa
Pontificia Universidad Católica Argentina, Universidad del CEMA, y Laboratorios Bagó
Ignacio Bossi
Universidad del CEMA e IdeAction
Fernando Doria
Universidad del CEMA y Johnson y Johnson
Carlos Olivieri
Universidad del CEMA y Repsol-YPF
Gerardo Heckmann
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA.

Los artículos provienen de colaboraciones espontáneas y a pedido de profesores, académicos y profesionales y están sometidos a referato.

Invitamos a colaborar con artículos y propuestas a través de la dirección de mail : cimei@cema.edu.ar. Especificaciones sobre los mismos pueden ser encontradas en http://www.cema.edu.ar/cimei/revista.html.

EDITORIAL

La revista Temas de Management surge como esfuerzo de la Universidad del CEMA, a través de su Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones, de colaborar al mejoramiento de las prácticas de negocios y Management en la Argentina. Su objetivo es crear un espacio de difusión y discusión de ideas y mejores prácticas, contribuyendo a recrear la capacidad de administración de recursos. Cada edición de la revista girará de manera sutil en torno a una práctica en temas de Management. Para la presente edición, hemos escogido privilegiar un aspecto que generalmente se considera "soft" dentro de los estudios, pero que sin embargo es un componente fundamental en el Management: las interacciones humanas entre sí y de la empresa con la sociedad. Al final del día, la administración y los negocios no escapan al componente humano de las organizaciones, por ello en este contexto es tan importante el "que" como así también el "como".

Durante muchos años el concepto de mercados perfectos y competitivos ha creado una idea que los mismos existen naturalmente; sin embargo, estos mercados se construyen a partir de interacciones humanas que finalmente devienen en transacciones, por ello los elementos que la práctica de negocios puede arrojar sobre aspectos relacionados con estas interacciones son de extremada utilidad. Las personas interactúan con otras personas en su rol de clientes, empleados, proveedores, accionistas etc. de manera que ciertos elementos esclarecedores de este tipo de relaciones son importantes desde la práctica de negocios.

La elección de artículos para la presente edición ha privilegiado dichos aspectos, y teniendo en cuenta que las interacciones van mucho mas allá de los negocios puramente, incluimos un artículo de negociación en secuestros. Asimismo, este año se llevó a cabo el Congreso de Productividad Empresarial 2003, que ha permitido elaborar algunas conclusiones sobre el estado de la misma para Argentina, y su relevancia como factor de crecimiento.

Esperamos que todos estos temas sean de interés y puedan contribuir a una mejor práctica de negocios en nuestro país.

El Editor

¿DEBERÍA LA EMPRESA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE? SÍNTESIS DE LOS '70 A LOS '90

Luisa Montuschi

It was early in the morning before the sun rose, which gave them time to climb the treacherous slope to the pass at 18,000 feet before the ice steps melted. They were also concerned about their stamina and altitude sickness, and felt the need to press on. Into the chance collection of climbers on that Himalayan slope an ethical dilemma arose in the guise of an unconscious, almost naked sadhu, an Indian holy man. Each climber gave the sadhu help but none made sure he would be safe. Should somebody have stopped to help the sadhu to safety? Would it have done any good? Was the group responsible? Since leaving the sadhu on the mountain slope, the author, who was one of the climbers, has pondered these issues. He sees many parallels for business people as they face ethical decisions at work.

"...Despite my arguments, I felt and I continue to feel guilt about the sadhu. I had literally walked through a classic moral dilemma without full thinking through the consequences. My excuses for my actions include a high adrenaline flow, a superordinate goal, and the once-in-a-lifetime opportunity-factors in the usual corporate situation, especially when one is under stress.

...Real moral dilemmas are ambiguous, and many of us hike right through them, unaware that they exist. When usually after the fact, someone makes an issue of them, we tend to resent his or her bringing it up...The word "ethics" turns off many and confuses more. Yet the notions of shared values and an agreed-on process for dealing with adversity and change -what many people mean when they talk about corporate culture- seem to be at the heart of the ethical issue. People who are in touch with their own core belief and the beliefs of others and are sustained by them can be more comfortable living on the cutting edge. At times, taking a tough line or a decisive stand in a muddle of ambiguity is the only ethical thing to do. If a manager is indecisive and spend time trying to figure out the "good" thing to do, the enterprise may be lost. Business ethics, then, has to do with authenticity and integrity of the enterprise. To be ethical is to follow the business as well as the cultural goals of the corporation, its owners, its employees, and its customers. Those who cannot serve the corporate vision are not authentic business people and, therefore, are not ethical in the business sense...What is the nature of our responsibility if we consider ourselves to be ethical persons? Perhaps it is to change the values of the group so that it can, with all its resources, take the other road."

From "The Parable of the Sadhu" by Bowen H. McCoy

En un conocido, controvertido y muy citado artículo de 1970 Milton Friedman, más tarde Premio Nobel de Economía, planteó con toda claridad cuáles, a su entender, debían ser los intereses de las corporaciones que sus agentes deberían defender[1]. Friedman plantea una pregunta aproximadamente en los siguientes términos: "¿Los ejecutivos de una corporación pueden estar justificados en defender la idea de la responsabilidad social de la empresa de la cual son agentes?". Y, obviamente, su respuesta es rotundamente negativa. De acuerdo con lo enunciado por Friedman los hombres de negocios que pretendieran defender la idea de una responsabilidad social de sus empresas serían *"unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society"* y, añade, estarían *"preaching pure and unadulterated socialism"*[2].

Por otra parte, formula una versión bastante fuerte del argumento del agente leal[3] al sostener que los directivos de una corporación son empleados de sus accionistas y, como tales, tienen una responsabilidad directa hacia los mismos. Esta responsabilidad radica en conducir el negocio de acuerdo con sus deseos que, en general, consistirían en ganar tanto dinero como fuera posible. Sin embargo, en este punto Friedman concede que cumplir con los deseos de los accionistas no sería la única responsabilidad

[1] Cf. Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", **The New York Times Magazine**, 13 de septiembre de 1970.

[2] Cf. Friedman, M., **Op.Cit.**, 1970. Hay también que tener en cuenta que, dada la revista en que fue publicado el artículo, su extensión y el público al cual se suponía dirigido, Friedman, sin duda, sólo debe haber pretendido que el artículo fuera de divulgación y no que se convirtiera en la suerte de Biblia en que sus seguidores lo han convertido.

[3] El argumento del agente leal sostiene que el empleado debe servir los intereses de su empleador como el mismo lo haría y, puesto que éste los serviría de un modo totalmente egoista, el agente leal debe servir al empleador de modo totalmente egoista. Cf. Michalos, A.C., "The Loyal Agent's Argument", en Beauchamp, T.L. y Bowie, N.E., (eds), **Ethical Theory and Business**, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, 1988.

de los dirigentes pues también deben actuar de conformidad con *"the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom"*. De modo que, por lo menos, existe una referencia a cuestiones éticas.

Las cosas que los directivos no deberían hacer son de variada índole, lo cual vuelve bastante indefinido el concepto de responsabilidad o responsabilidad social al cual Friedman se está refiriendo. Tanto habla de gastos para reducir la contaminación, o de no subir los precios de sus productos para contribuir al objetivo de control de la inflación, o tomar desempleados de largo plazo, en vez de personal mejor calificado, para contribuir al objetivo social de lucha contra la pobreza. El rasgo común a todas estas acciones sería que el dirigente, en contra de los intereses de los accionistas, estaría gastando su dinero y reduciendo así sus dividendos. Esto equivaldría a imponerles un impuesto, por un lado, al tiempo que estarían también decidiendo como el mismo habría de gastarse. Y de este modo estarían usurpando funciones que corresponden al gobierno, en su faz ejecutiva o legislativa, sin estar realmente capacitados para ello. Y esto, según entiende, resultaría subversivo para una sociedad libre.

…..Kenneth Arrow, quien luego también obtendría el Premio Nobel, rechaza, en otro trabajo, el argumento de Friedman respecto de que la única responsabilidad social de las empresas debería ser maximizar beneficios puesto que el mismo sólo tendría alguna validez en el caso de mercados competitivos.

LOS DISTINTOS ENFOQUES

Las propuestas de Friedman predominaron por casi dos décadas en el pensamiento de los dirigentes de empresas y en la mayoría de los escritos de los economistas académicos. Sin embargo, pocos años después de la publicación de dicho artículo, Kenneth Arrow, quien luego también obtendría el Premio Nobel, rechaza, en otro trabajo, el argumento de Friedman respecto de que la única responsabilidad social de las empresas debería ser maximizar beneficios puesto que el mismo sólo tendría alguna validez en el caso de mercados competitivos[4]. En mercados imperfectos, sobre todo en el caso de monopolios, no existe justificación social para la maximización de beneficios. Además, la distribución del ingreso resultante de una maximización de beneficios irrestricta sería muy desigual y falta de equidad. Y este comportamiento tendería a apartar de la sociedad toda motivación de tipo altruista, que puede ser tan legítima como la motivación egoísta. Pero Arrow señala que, aun en el caso que los problemas anteriores fueran dejados de lado, no podrían ignorarse dos categorías de efectos cuya presencia implicaría que la regla de maximización de beneficios resulta socialmente ineficiente. El primer caso se daría ante la presencia de externalidades negativas producidas por la contaminación y por la congestión[5]. El segundo caso se presentaría cuando existen desniveles de conocimientos, o información asimétrica, entre el vendedor y el comprador en el mercado[6]. En ambas situaciones Arrow señala que resulta deseable la presencia de cierta idea de responsabilidad social, sea ella "ética, moral o legal". Dado que entiende que dicha idea no habrá de surgir por sí misma considera conveniente institucionalizar dicha responsabilidad social a través de regulaciones, impuestos, normas legales o códigos de ética.

En el trabajo de Arrow ya están presentes los fundamentos del concepto de "responsabilidad social de las empresas" (RSE) que tan amplia difusión ha tenido a partir de la década del noventa. Pero, casi simultáneo con el artículo de Friedman, también había aparecido un trabajo de Melvin Anshen[7] quien sostenía que existe un contrato social implícito entre las empresas y la sociedad. De acuerdo con el mismo la sociedad establece las normas que estructuran los objetivos y responsabilidades de las empresas de conformidad con los intereses sociales prevalecientes. Si en el pasado estos intereses se centraban en el logro de un rápido crecimiento

[4] Cf. Arrow, K. J., "Social Responsibility and Economic Efficiency", **Public Policy,** Vol. 21, Summer 1973.

[5] Estos son los dos ejemplos que presenta Arrow, aunque bien señala que pueden darse muchos otros.

[6] Ya que no se cumpliría el supuesto de información perfecta del comprador.

[7] Cf. Anshen, M., ""Changing the Social Contract: A Role for Business", **Columbia Journal of World Business**, Vol. 5, Noviembre-Diciembre 1970.

económico[8], visto como fuente de todo progreso, en el presente tales intereses se orientarían más hacia mejoras en la calidad de vida y en la preservación del medio ambiente. En este caso ya no resultaría adecuado manejarse con los costos privados cargando a la comunidad con los costos sociales. De este modo debería producirse una modificación del contrato social implícito que se manifestase, entre otras cosas, en una internalización de los costos sociales que deberán jugar un rol de importancia en los análisis de costo beneficio que realicen las empresas.

Pocos años más tarde el profesor Keith Davis sostuvo que "la responsabilidad social se deriva del poder social" que detentan las corporaciones que con sus acciones están afectando los intereses de otros sectores de la sociedad[9]. En consecuencia, responsabilidad social significa que el responsable de tomar decisiones corporativas no sólo debe servir los intereses propios de la empresa sino que también debe proteger y mejorar los intereses de la sociedad en la que opera.

Los análisis ….. proveyeron un sólido fundamento para el resurgimiento en los noventa del concepto de RSE ahora ya no restringido a la sola consideración del mundo académico sino planteado como parte de la estrategia competitiva de las empresas

A pesar de estos interesantes aportes, el debate pareció quedar restringido al ámbito académico y las propuestas de Friedman siguieron predominando en el mundo de los negocios. Es en los ochenta cuando surge con fuerza una muy influyente propuesta de un punto de vista ampliado de la responsabilidad corporativa hacia los llamados *stakeholders*[10]. Los análisis derivados del mismo proveyeron un sólido fundamento para el resurgimiento en los noventa del concepto de RSE ahora ya no restringido a la sola consideración del mundo académico sino planteado como parte de la estrategia competitiva de las empresas.

EL SIGNIFICADO DE RSE

El significado más aceptado de la RSE se refiere al "logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente". La Comisión de las Comunidades Europeas la ha definido como el concepto de acuerdo con el cual "las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio"[11].

De acuerdo con Ferrell, Fraedrich y Ferrell[12] el concepto de RSE no debe ser confundido con el de ética en los negocios. Mientras ésta se ocupa de definir los principios y estándares que deben guiar el comportamiento en los negocios, la responsabilidad social se refiere a la obligación de la empresa de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los *stakeholders*. Estos autores distinguen cuatro componentes de la responsabilidad social.

El primer componente, fundamental para toda actividad empresaria, es la responsabilidad legal, que conlleva el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones del gobierno[13]. Es mediante el sistema legal que la sociedad obliga a las empresas a seguir una conducta aceptable.

El segundo componente corresponde a la responsabilidad ética, que obliga a las empresas a cumplir con un comportamiento aceptable hacia los *stakeholders*. Es decir, hacer lo correcto, lo justo y lo equitativo más allá de lo que la ley requiere. En este sentido puede verse a la legislación como a la porción de ética que está codificada. Y la responsabilidad ética correspondería a aquellas acciones que, a pesar de sus evidentes connotaciones morales, aún no se han convertido en obligaciones legales por no contar con el aval de la mayoría de la población o del grupo que detenta el poder.

[8] La maximización del beneficio apuntaría justamente a tal objetivo.
[9] Cf. Davis, K., "Five Propositions for Social Responsibility", **Business Horizons**, Vol. 18, junio 1975.
[10] Cf. Freeman, R.E., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston 1984. No existe un término equivalente al de *stakeholder* en castellano y su significado de "todos aquellos involucrados o con intereses en el negocio" no queda bien reflejado en el término "interlocutores" que aparece en publicaciones internacionales.
[11] Cf. Comisión de las Comunidades Europeas, **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas,** Bruselas, 18 julio 2001.
[12] Cf. Ferrell, O.C., Fraedrich, J., y Ferrell, L., **Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Co., Boston, 2000.
[13] Entre otras la regulación de la competencia, la protección de los consumidores, la protección del ambiente, la equidad y seguridad en el empleo.

El tercer componente se refiere a la responsabilidad económica y se relaciona con la forma en que están distribuidos dentro de la sociedad los recursos para la producción de bienes y servicios a fin de maximizar la riqueza de los *stakeholders,* que incluyen, por supuesto, los *shareholders*. Caen dentro de este concepto las cuestiones referidas a la regulación de la competencia, la protección del ambiente, la protección de los consumidores así como todos los problemas vinculados con el mundo del trabajo

El cuarto componente corresponde a la responsabilidad filantrópica que se refiere a las contribuciones de las empresas a la calidad de vida y al bienestar de la comunidad en la que operan. Este tipo de responsabilidad corresponde a aquellas conductas y actividades que la sociedad aprueba y desea. Actividades de beneficencia y voluntariado corresponden a este tipo de responsabilidad.

Los avances en las tecnologías de la comunicación y el surgimiento de una economía basada en el conocimiento han originado cambios en los modelos de negocios y en el gobierno corporativo y han creado un firme interés en las respuestas de la comunidad y en la sostenibilidad del ambiente.

Otro análisis, con algunas coincidencias con el anterior, es el que realiza De George[14]. De algún modo De George también sostiene que la sociedad tiene cierta forma de contrato social implícito con las empresas a las cuales presenta una serie de demandas a cambio de permitirles operar. Señala la ambigüedad que el término responsabilidad social tiene pues tanto suele ser utilizado para designar a la empresa que cumple sus obligaciones legales, como a aquella que toma parte activa en causas y reformas sociales, y también a la que participa en la vida política y cívica de la sociedad. La sociedad presenta a las empresas una serie de demandas como su contrapartida en el contrato social. Estas demandas se corresponden de algún modo con los componentes de la responsabilidad social vistos más arriba. Estas demandas de la sociedad pueden ser vistas como obligaciones por parte de las empresas. Así habrá demandas morales que se derivan de las leyes morales, como no dañar, no robar y tratar a la gente como fines. Estas son también obligaciones sociales pues son demandadas por una sociedad moral. Demandas legales son las obligaciones legales incluidas en la legislación, que también son sociales, y las demandas sociales propiamente dichas que pueden no ser ni legales ni morales[15]. Muchas veces estas demandas se superponen y no queda claro lo que realmente constituye una obligación social de la empresa. Claramente lo son las demandas legales y morales. Pero existen dudas respecto de otras demandas sociales. Pero debe destacarse que las demandas morales deben tener precedencia respecto de las restantes y tienen, además, vigencia más allá de las fronteras nacionales.

Otros autores han enfatizado el hecho, indudablemente relevante, de los procesos de globalización que han sido factores importantes para explicar el reciente énfasis en las demandas para una mayor responsabilidad social de las empresas. Los avances en las tecnologías de la comunicación y el surgimiento de una economía basada en el conocimiento[16] han originado cambios en los modelos de negocios y en el gobierno corporativo y han creado un firme interés en las respuestas de la comunidad y en la sostenibilidad del ambiente.

PERSPECTIVAS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

También se han señalado tres nuevas perspectivas en materia de responsabilidad social de las empresas[17]. La primera se refiere a la creciente importancia que ha adquirido el "capital de reputación" para capturar y retener mercados. En este sentido la RSE sería una nueva estrategia de negocios. La segunda perspectiva es la eco-social que se basa en el reconocimiento del hecho de que la estabilidad y

[14] Cf. De George, R.T., **Business Ethics**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999.

[15] Como, por ejemplo, requerir que los directorios estén integrados por una mayoría de miembros externos.

[16] Cf. Montuschi, L., "El conocimiento tácito y el conocimiento codificado en la economía basada en el conocimiento", **Anales 2002 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Buenos Aires, 2003.

[17] Cf. Samuel, J. Y Saarir A., "Corporate Social Responsibility. Background and Perspectives", < infochangeindia.org/CorporatesrIbp.jsp>

sostenibilidad del ambiente son prerequisitos para poder sostener el mercado en el largo plazo y la RSE representaría tanto un valor como una estrategia. Un valor porque enfatiza el hecho de que tanto las empresas como los mercados deben tender al mayor bienestar de la sociedad y una estrategia porque ayuda a disminuir las tensiones sociales y a facilitar la actividad en los mercados. Con estos fines presentes es claro que resultaría imposible limitarse a la mera maximización de beneficios. Dentro de este enfoque se considera que el objetivo debe ser la "optimización de los beneficios" más que la "maximización de los beneficios". En consecuencia, se desplaza la responsabilidad de los shareholders a una responsabilidad hacia los stakeholders[18].

La actitud de las empresas no parece ser de altruismo sino que ven a las acciones de RSE como necesarias para la construcción de su identidad corporativa al proceder a la externalización de su visión y de sus valores. Además, se ve también a tales acciones como parte de la estrategia competitiva de las empresas como un instrumento de legitimación social, una contribución importante a la formación de su capital

Finalmente la tercera es una perspectiva de RSE basada en los derechos que tienen los *stakeholders*, que incluyen a los *shareholders,* de conocer acerca de las corporaciones y sus negocios. Es cierto que las empresas son privadas pero su supervivencia depende de los consumidores que compran sus productos, de los trabajadores que los producen y de los inversores que facilitan el capital para ello. Y, también habría que añadir, de la sociedad que permite las reglas y estructuras para que todo ello sea posible.

Existen ciertas diferencias en la forma de implementar la RSE entre los Estados Unidos y Europa. En Estados Unidos estaría definida principalmente en términos del modelo filantrópico y en Europa se referiría más a hacer negocios en forma socialmente responsable. En este último caso la responsabilidad social formaría parte del proceso de creación de riqueza y, en tal sentido, parecería ser más sostenible que en el caso de los Estados Unidos.

Hay una creciente evidencia respecto de empresas que están implementando en sus operaciones el concepto de RSE. Y hay una demanda, también creciente, de los *stakeholders* hacia las empresas para que muestren un mayor compromiso con un comportamiento ético y socialmente responsable. Esto, en parte, aparece como una respuesta a los recientes escándalos corporativos. Sin embargo, también es cierto que muchas empresas que han tenido en sus operaciones un desempeño socialmente responsable y con elevados niveles éticos, han demostrado que también bajo esos términos pueden realizarse buenos negocios[19].

RSE EN ARGENTINA

En la actualidad la cuestión de la RSE también ha adquirido una sorprendente vigencia en la Argentina, sobre todo a partir de la crisis económica del año 2001-2002 que ha incrementado los niveles de desempleo, pobreza e indigencia de modo inusual. Este nuevo interés podría centrarse en la búsqueda de estrategias e instrumentos aptos para compensar, al menos en forma parcial, el impacto negativo de la situación económica sobre distintos sectores de la sociedad. Acompañando ese interés han aparecido un conjunto de estudios en ámbitos académicos centrados específicamente en esa problemática[20].

[18] Las empresas comienzan a reconocer que la economía es un *"open subsystem of the earth's ecosystem, which is finite,non-growing and materially closed"*. Cf. Daily, H.E., "Sustanaible Growth? No thank you", en Mander, J. Y Goldsmith, E., (eds)**The Case of the Global Economy,** Sierra Book Club, 1996.

[19] Esto puede corroborarse analizando la lista y fundamentos de los 100 mejores ciudadanos corporativos en www.business-ethics.com/100best.htm o considerando los casos que se presentan en www.bsr.org. Por supuesto, los ejemplos no se agotan en los presentados.

[20] En primer lugar puede citarse el trabajo de Paladino M. y Mohan, A., "Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", **Documento de Investigación de IAE-Universidad Austral,** junio 2002. En el año 2003 aparecieron dos trabajos realizados en IDEA y uno en el Foro Ecuménico Social. Cf. Sturzenegger, A., Flores Vidal, M. y Sturzenegger, G., "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", Foro Ecuménico Social, Buenos Aires, mayo 2003; González García, I. , López Mato, L.V. y Sylvester, R.G., "Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuesta sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativas y

Una conclusión general que puede derivarse de dichos trabajos es que aún no existe una arraigada conciencia de la RSE entre el empresariado argentino, y entre la población en general, aunque aparece claro que los funcionarios de las empresas tienen un conocimiento bastante avanzado del concepto. Si bien se acepta que en el presente hay un creciente interés en actividades vinculadas con la sociedad y con los *stakeholders,* en los hechos muchas de las acciones emprendidas tienen un carácter netamente filantrópico, de voluntariado o de colaboración con ONGs[21].

La actitud de las empresas no parece ser de altruismo sino que ven a las acciones de RSE como necesarias para la construcción de su identidad corporativa al proceder a la externalización de su visión y de sus valores. Además, se ve también a tales acciones como parte de la estrategia competitiva de las empresas como un instrumento de legitimación social, una contribución importante a la formación de su capital reputacional[22]. Sin embargo, la mayoría de las empresas consideradas parecen dirigir sus iniciativas hacia las que pueden denominarse responsabilidades externas, generalmente vinculadas con la beneficencia y con la filantropía[23]. Aún no se observa que se haya logrado integrar las acciones de RSE con las actividades centrales de los negocios. Esto implicaría que, a pesar de reconocerse la eventual importancia de la RSE como estrategia competitiva de la empresa, en los hechos no se ha avanzado demasiado en su implementación. No cabe duda que es importante pensar en las necesidades de la comunidad, pero también lo es tomar en cuenta los intereses de quienes pueden ser considerados como los principales *stakeholders* de la empresa: los trabajadores, los clientes, los proveedores.

---

realidades. Una visión integral incluyendo Argentina", IDEA, Buenos Aires, abril 2003; Roitstein, F., "La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades", **Documento de la Dirección de Investigación,** IDEA, Buenos Aires, mayo 2003.

[21] En este tipo de colaboración la relación usual parece ser la de donante-receptor. Cf. Paladino, M. y Mohan, A., **Op.Cit.**, 2002.

[22] Cf. Roitstein, F., **Op.Cit.**, 2003.

[23] Este punto de vista queda muy claramente expresado en una editorial del diario La Nación "La responsabilidad social empresarial" del 14 de julio de 2002.

COMO USAR LA PNL PARA SER MAS EFECTIVO EN SUS OBJETIVOS

Juan Valledor Duco

PNL es la abreviatura de *Programación Neuro Lingüística*, una disciplina iniciada en los años 70 cuando dos investigadores, el matemático Richard Bandler y el lingüista John Grinder, comenzaron a estudiar las creencias, patrones de pensamiento y conductas que tenían en común las personas que se destacaban como comunicadores o líderes, en cuanto a su capacidad de transmitir un mensaje e influir en las personas.

Todos nosotros sabemos que en el contexto laboral no alcanza con poseer conocimientos específicos sobre las tareas que uno realiza o coordina. Las habilidades de *relación interpersonal*: saber *escuchar, interpretar, comunicar e influir*, o dicho de otra manera, generar y sostener relaciones de trabajo efectivas con otras personas son actualmente extremadamente relevantes.

La PNL, precisamente, estudia la *comunicación* entre las personas, entendida no sólo como un mero *intercambio de información*, sino como una forma de *influencia*. El principal aporte de la PNL consiste en reconocer que el *efecto* del mensaje no depende sólo del mensaje en sí, sino de factores tales como los estados internos del emisor y del receptor –esto incluye estado de ánimo, creencias, valores de cada persona- y la manera en que cada uno asimila y procesa la información que recibe.

En su misma denominación, la PNL expresa los *tres elementos básicos* de la comunicación: los *estados internos* de las personas (Programación), los *procesos internos* (Neuro), y el *mensaje* (Lingüística) –aunque como veremos después, la PNL descubrió que la comunicación *no verbal* es más importante que la *verbal*-.

Analicemos con más detalle cada uno de estos elementos:

LOS PROCESOS INTERNOS

Recurrentemente nuestros sentidos son bombardeados con un cúmulo de información. Consciente o inconscientemente seleccionamos una parte de esos estímulos.

Canales sensoriales. Recuerde un suceso reciente en su vida. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente? ¿Una imagen, los sonidos, o las sensaciónes?

¿Cuál es su canal sensorial preferido?

Visual

Presta más atención a las imágenes. Las ideas, los recuerdos y la imaginación se representan con imágenes mentales.

Auditivo

Presta más atención a los sonidos. Se recuerdan e imaginan voces, sonidos, ruidos.

Cinestésico

Presta más atención a los sentimientos internos o sensaciones físicas –tacto, gusto, olfato-. Recuerda e imagina sensaciones.

La mayor parte de la gente privilegia uno de estos tres canales, y usa los otros dos en menor medida. Esto se aplica tanto a la percepción del presente, como a los sucesos *recordados* (pasados) e *imaginados* (futuros) en su mente.

Filtros. A partir de las percepciones, nuestra mente *selecciona* alguna información pero ignora otra, y luego *interpreta* la información seleccionada conforme a nuestros criterios personales, influidos entre otras cosas por nuestras creencias, valores y experiencias pasadas.

Guía de Filtros utilizados para seleccionar información:

¿Qué es más importante para usted? ¿A qué le presta usted más atención? ¿Actividades, Personas, Objetos, Lugares, Tiempos?

Asociado/Disociado: ¿Usted se "ve", "oye", o "siente"- *dentro de usted mismo* (Asociado) o se ve, oye o siente *desde fuera*, *como si fuera un tercero* que presenciara la vivencia (Disociado)? El patrón asociado es más emocional, el disociado es más frío, aunque a veces es más conveniente a fin de distanciarse de las emociones y ser más objetivo.

Buscar/Evitar: ¿Usted piensa predominantemente en lo que quiere obtener (Buscar) o en lo que no quiere (Evitar)? Pensar en términos de Buscar brinda más posibilidades de éxito.

Similitud/Diferencia: Ante una situación nueva, ¿usted se concentra en las *similitudes* con una situación conocida?, ¿o por el contrario, pone el acento en las *diferencias*?

Expansión/Concretización: Al pensar en una situación, ¿usted se fija en el "todo" (Expansión), o por el contrario, se concentra en cada uno de los detalles (Concretización)?

Pasado/Presente/Futuro: ¿Usted piensa más en lo que pasó? ¿En lo que le está ocurriendo en el presente? ¿O, por el contrario, vive planificando y pensando en el futuro?

Interno/Externo: Para evaluar una situación, ¿usted depende principalmente de opiniones de terceros (Externo), o confía antes que nada en su propia opinión (Interno)? Tenga en cuenta que en algunas situaciones, sólo se puede tener éxito si se sigue adelante a pesar de las críticas que se reciben, y que éstas siempre se basan en la *percepción* de otros.

EL MENSAJE

Los investigadores de la PNL encontraron que sólo una pequeña proporción de la comunicación se realiza a través del lenguaje *verbal*: sólo el 7%. Del resto, un 38% está relacionado con el *tono* y el *ritmo* de lo que se dice, y el restante 55% por el lenguaje *corporal*: los movimientos, gestos, y expresiones. Los dos últimos elementos constituyen la llamada *comunicación no verbal.*

El *contenido* del mensaje está presente tanto en el aspecto *verbal* como en el *no verbal*. De hecho, la PNL encontró que si el *aspecto no verbal* del mensaje no es consistente con el *verbal,* el comunicador no logra confianza en su audiencia.

El Lenguaje: Comunicación Verbal

La forma en que utilizamos el lenguaje es una de las claves para influir en los demás, pero no olvidemos que además influye fuertemente sobre nosotros mismos. El lenguaje es una *fuente de poder* para el hablante.

En general, utilizamos un lenguaje vago e impreciso que suele conducir a la inacción o a objetivos distintos de los que teníamos en mente al hablar, o bien limita nuestra capacidad de acción y la de los demás. Las investigaciones de la PNL identificaron tres patrones básicos de imprecisión en el lenguaje: *omisión, generalización y distorsión*. Analicemos algunos ejemplos de estas *trampas del lenguaje* y cómo podemos evitarlas a través de sencillas *preguntas*

de clarificación que uno debe hacer a su interlocutor o a uno mismo:

Omisión: No definir claramente el significado de algo que decimos, dándolo por sobreentendido, en la esperanza de que nuestro interlocutor lo interprete correctamente:

- Sujetos imprecisos: "La gente"
(*¿Quiénes son exactamente?)*
- Acciones imprecisas: "Necesita mejorar"
(*¿Cómo exactamente? ¿Cuál es el plan?)*
- Comparaciones sin referencia: "Menos quejas", "Más contactos"
(*¿Menos o más que qué?)*
- Abstracciones: "Existe un problema de comunicación"
(*¿Cómo debemos comunicarnos?)*
- Opiniones por hechos: "Esto no está bien"
(*¿No se ha omitido "pienso que" o "creo que"?)*

Generalización: La construcción de una verdad supuestamente aplicable en todos los casos a partir de una vivencia específica

- Afirmaciones universales: "Siempre me resfrío en invierno"
(*¿Siempre?)*
- Frenos y limitadores: "No puedo"
(*¿Qué me lo impide? ¿Qué pasaría si lo hiciera?)*
- Controladores: "Debo"
(*¿Lo quiero hacer porque sirve a mis objetivos o es por obligación?)*

Distorsión: Establecer asociaciones erróneas entre componentes de alguna vivencia, y utilizarlos como regla.

- Acusación: "Esta empresa me quita las ganas"
(*¿De qué manera exactamente?)*
- Interpretación: "Mi jefe me habla con voz tensa, obviamente está enojado conmigo"
(*¿Por qué suponer esto? ¿Puedo hacerle saber al otro mi percepción sin emitir juicio personal?)*

Una palabra de **advertencia con respecto a las *trampas del lenguaje***: en muchas situaciones cotidianas sería fastidioso o hasta impensable utilizar a rajatabla estas *preguntas de puntualización*, ya que los conceptos están implícitos o sobreeentendidos. Utilícelas cuando el riesgo de mala interpretación es alto, y sus consecuencias pueden ser graves. Asimismo, tenga en cuenta que la manera en que usted comunica a otras personas un problema, influye en usted mismo y termina reforzando su propia percepción del problema.

El cuerpo: Comunicación no verbal

Las personas perciben inconscientemente el lenguaje corporal. El mensaje que transmiten la postura, las expresiones, los movimientos corporales, la respiración, y el tono y ritmo de la voz, es mucho más significativo que el que transmiten las palabras en sí mismas.
Cuando dos personas están compenetradas, adoptan un lenguaje corporal similar, en forma inconsciente. El proceso se asemeja a una danza: uno se mueve y el otro lo sigue, y viceversa. Es imposible diferenciar quién marca el ritmo y quien lo sigue, los papeles se intercambian todo el tiempo; las personas se amoldan el uno al otro. Este nivel de entendimiento profundo se conoce como *rapport*.

Cuando este nivel de entendimiento con su interlocutor no se genera en forma natural, usted puede intentar la siguiente *técnica del espejo*:

TÉCNICA DEL ESPEJO:

Sincronice con la postura de su interlocutor: ¿está rígido o suelto? ¿erguido o encorvado? ¿de brazos cruzados o extendidos? Discretamente adopte la misma postura.

Sincronice con los gestos de su interlocutor: ¿cómo mueve la cabeza, las piernas, las manos? ¿refuerza lo que dice con gestos? Trate de reproducirlos, sin exagerar.

Sincronice con la voz de su interlocutor: No imite, más bien trate de usar las mismas cualidades de tono, volumen, fuerza, ritmo, aquellos matices que la distinguen.

El *rapport* es esencial para comunicar e influenciar. Sin lograrlo, es imposible inducir a otras personas al cambio.

ESTADOS INTERNOS Y CREENCIAS

El estado interno comprende el *estado emocional* de la persona y sus *creencias*. No hay duda de que nuestras emociones afectan a lo que somos capaces de percibir, pensar y hacer. Ante una situación difícil, las emociones negativas limitan nuestra capacidad de acción. Por el contrario, las emociones positivas favorecen los procesos mentales, y permiten que actuemos con todos los medios con los que contamos.

Las *creencias* son las afirmaciones personales sobre nosotros mismos, los otros y el mundo, construídas a partir de nuestra educación y nuestras experiencias de vida. Determinan las decisiones que tomamos y cómo nos comportamos en cada situación. Muchas de nuestras creencias provienen de nuestros padres, profesores y las personas que hayan tenido influencia en nosotros. Dentro de nuestras creencias, existen algunas positivas, que potencian nuestras cualidades, y otras negativas, que nos limitan. En general: las creencias se *auto-refuerzan*: nos llevan a actuar de modos tales que la creencia termina cumpliéndose y reforzándose a sí misma.

A continuación analizaremos algunas creencias que la PNL ha identificado entre las personas que sobresalen como líderes y comunicadores. Medite sobre ellas, y analice si usted las comparte y hasta qué punto:

…las creencias se auto-refuerzan: nos llevan a actuar de modos tales que la creencia termina cumpliéndose y reforzándose a sí misma.

Cada persona es única: Cada persona percibe el mundo en una manera exclusiva y personal. Aceptar esto supone respetar las diferencias de opinión.

Cada persona decide lo mejor dentro de sus oportunidades del momento: Compartir esta creencia nos llevará a ayudar a otros a ver nuevas opciones, y dejar de lado el enojo, la rabia o la frustración ante actitudes de otros.

El fracaso no existe, sólo se trata de información útil: Aceptar el fracaso como un aprendizaje, lleva a perseverar en el logro de objetivos altos a pesar de las dificultades.

Detrás de toda conducta se esconde una buena intención hacia usted: Las situaciones adversas generadas por otros nos dan una oportunidad para el crecimiento personal.

El significado de la comunicación radica en su efecto: Como no podemos cambiar a los demás, sólo podemos cambiarnos a nosotros mismos, tenemos una gran responsabilidad: no sólo por el contenido del mensaje, sino en adecuar su forma a nuestro interlocutor.

Todo problema tiene una solución: No hay problemas insolubles, y muchas veces la solución puede surgir de la forma menos esperada.

La persona con más posibilidades de triunfar es aquella que muestra una forma de pensar flexible: No hay una única respuesta ante una situación. Usted puede elegir. Pero si nunca ensaya otras respuestas, la práctica reforzará su creencia de que "hay una sola manera".

El cuerpo y la mente son parte de un mismo sistema: Nuestra forma de pensar puede influir en nuestro estado de ánimo y en nuestra salud. Cuidando uno, cuidamos del otro.

El conocimiento, los pensamientos, la memoria y la imaginación son el resultado de combinar y procesar información filtrada y almacenada de un modo particular: Cada persona tiene su propia manera de percibir y procesar la información, y eso moldea sus recuerdos y su imaginación. Esto, a su vez, influye en sus acciones.

DE LA TEORÍA A LA PRACTICA

Conózcase usted mismo

- ¿Cuál es su canal sensorial preferido?
- Practique la visualización. Juegue con sus recuerdos, para desactivar asociaciones negativas, y cree representaciones mentales positivas del futuro.
- Escúchese. ¿Cómo utiliza el lenguaje? ¿Cae en las *trampas del lenguaje*? ¿Se limita usted mismo a través de sus palabras?

- Practique el uso de metáforas o anécdotas. Son especialmente útiles cuando hay oposición o conflicto. Como no se trata de un razonamiento, son incuestionables. No en vano, los buenos narradores de historias son excelentes comunicadores.

- Escuche su *lenguaje corporal*: preste atención a su postura, sus gestos, sus movimientos, Mírese al espejo, escuche el tono y matices de su voz. Libere su cuerpo para que exprese lo que usted quiere decir.

- Preste atención a cómo sus estados de ánimo influyen en sus pensamientos y acciones. Mantenga estados de ánimo positivos. Busque actividades que lo hagan sentir bien.

- Evalúe sus creencias. Rastréelas hasta sus padres o maestros. ¿Hasta qué punto son *suyas*?

- Pruebe adoptar una de las creencias mencionadas en el texto. Llevará algo de tiempo. Reflexione sobre la nueva creencia. ¿Le hubiera sido útil en el pasado? Presuponga que es cierta, póngala a prueba. Vea qué ocurre. Si funciona, se *auto-reforzará* y terminará adoptándola.

Conozca a las personas con las que trabaja

Aplique las siguientes preguntas a su jefe, sus pares, sus colaboradores

- ¿Cuál es su canal sensorial preferido? Muéstrele si prefiere *ver*, háblele si prefiere *oír*, hágale sentir si es *cinestésico*.

- ¿Qué le interesa más? ¿Cómo procesa la información? Cuando se comunique con la otra persona, hágalo en la forma en que le será más fácil llegar a élla.

- ¡Atención! Armonizar con la forma de pensar de nuestro interlocutor no significa que *usted cambie*. No tiene que *adoptar* la forma de pensar de la otra persona, simplemente comunicarse en sus términos.

- Esté atento al lenguaje corporal. Sincronice su postura, sus movimientos, sus gestos: al principio le parecerá artificial, luego lo hará inconscientemente. Busque escuchar con todo el cuerpo. Sincronice a un nivel más profundo, amóldese y conduzca.

- Preste atención al lenguaje de la otra persona. ¿Cae en las trampas del lenguaje? Use preguntas de puntualización sin caer en los excesos, para obtener información de calidad y aclarar los pensamientos. Use un lenguaje responsable y claro. Recuerde que es una fuente de poder.

- Reconozca el estado de ánimo y las creencias y valores de la otra persona. El entendimiento profundo llega hasta este nivel. Recuerde que sólo logrando un *rapport* profundo logrará influir en la otra persona.

Y finalmente, practique, practique y practique...

Libros sobre PNL

- De Sapos a Príncipes - John Grinder y Richard Bandler - Editorial Cuatro Vientos
- Curso de Practitioner en PNL - Salvador Carrión López - Ediciones Mandala
- Ejercitar la Mente - PNL para una vida mejor Anné Linden - Editorial Paidós
- Introducción a la PNL - Joseph O´Connor - John Seymour - Editorial Urano
- La Comunicación Eficaz - Lair Ribeiro - Editorial Urano
- PNL para Formadores - Joseph O´Connor - John Seymour - Editorial Urano

ELEMENTOS DE LA PRACTICA DE NEGOCIACION APLICADOS A SITUACIONES DE SECUESTROS

María Rita Barberis y Francisco Palacios

Todos los días enfrentamos negociaciones: tanto en el trabajo, con clientes, con superiores, con empleados, con proveedores, como en nuestra casa, con la familia y amigos. En estas negociaciones diarias nos encontramos en situaciones de mayor o menor ventaja para cumplir nuestros objetivos, sin embargo siempre tenemos la alternativa de abandonar la negociación.

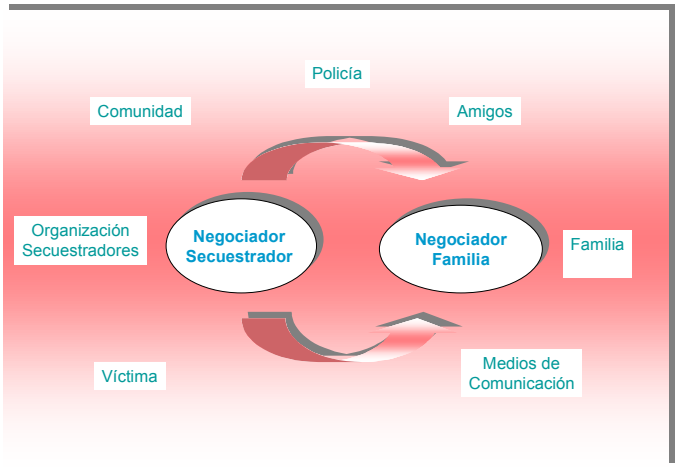
Sin embargo, existirán situaciones donde esta alternativa suene utópica, como en el caso de un secuestro. ¿Qué hacer si nos encontramos ante una situación donde, más que negociadores, parecemos simples víctimas o esclavos sometidos, por medio de amenazas, a cumplir órdenes injustas? ¿Cómo actuar cuando, en apariencia, nada depende de nosotros más que obedecer a individuos que suenan irracionales, violentos, capaces de cualquier cosa?

Los casos de secuestro se multiplican día a día y los expertos en el tema coinciden en algo: existe poca preparación tanto en lo relacionado a la prevención como en el caso de tener que negociar con los secuestradores.

LA NEGOCIACIÓN: UN PROCESO DE MÚLTIPLES DIMENSIONES

El proceso de negociación implica realizar interacciones con diferentes personas que se encuentran de una u otra manera involucradas. Ante una situación de secuestro, es difícil poder pensar con claridad. Aún cuando el sentido común nos indique que se trata de una situación en donde lo mejor es ceder y terminar lo antes posible, analizando la negociación de un secuestro desde la perspectiva racional y quitando parte de la carga emocional que conllevan estas situaciones, se puede lograr resolver un incidente crítico de la manera más segura y menos traumática tanto para el secuestrado como para sus familiares.

En este tipo de negociaciones intervienen diversos individuos que, de alguna manera, influyen en el rumbo del proceso. Así, encontramos actores que dan lugar e integran distintas "mesas de negociación":



MESA 1: La mesa visible de la negociación

A diferencia de otras negociaciones, en el caso de un secuestro son los criminales los que dan inicio al proceso eligiendo el momento y el medio de comunicación por el cual será llevada a cabo. En la mesa principal de la negociación participan el secuestrador y la persona relacionada a la víctima (familiar o amigo) el cual fue asignado por la familia o exigido por el secuestrador como interlocutor. En Argentina se ha generalizado un fenómeno ya conocido en otros países de América Latina, denominado "secuestro express", el cual es llevado a cabo tanto por profesionales como por oportunistas. Por lo general son personas de estratos sociales bajos y de escasos recursos económicos, pertenecen a la delincuencia común (cuentan con una mínima labor de inteligencia y logística ejecutada en la mayoría de los casos sin

estrategias previas) y operan en grupos de dos o tres personas donde alguno suele ser el líder durante la ejecución del delito. Entre los objetivos de los secuestradores, los principales son: cobrar el dinero en el menor tiempo posible (intentan que la entrega se realice en el día), minimizar sus riesgos y mantener con vida al secuestrado para recibir la recompensa.

El Negociador

Es muy importante que los familiares de la víctima no asuman toda la responsabilidad de la negociación, para lo cual acudir a especialistas con experiencia en el tema es lo más aconsejable. De esta manera, es clave la elección en la medida de lo posible de una persona audaz para actuar como negociador; puede ser de utilidad solicitar ayuda a un vecino o conocido con habilidades negociadoras muy desarrolladas (por ejemplo, una persona que se desempeñe en funciones de compras o ventas) y preferentemente ajeno a la familia.

En la mayoría de los casos es el criminal quien exige al interlocutor, perteneciente, por lo general, a la familia de la víctima, debido a que se mostrará más temeroso y cederá más fácilmente ante las amenazas. Para ello, una alternativa es, por ejemplo, argumentar al secuestrador que el familiar se encuentra en estado de shock, razón por la cual no puede entablar conversaciones telefónicas.

El negociador deberá comenzar disminuyendo las expectativas de los secuestradores, mostrando a los secuestradores la alta dificultad de conseguir el dinero exigido, concientizándolos para que reciban cheques, joyas, vehículos u otros elementos fáciles de identificar posteriormente. Este "regateo" persigue varios objetivos, entre los cuales se destaca el obtener un primer "sí" del secuestrador (lo cual nos permite evaluar su predisposición para realizar futuras concesiones) y reducir las probabilidades de prolongar la negociación, con nuevas exigencias de montos más elevados.

El negociador además deberá solicitar demostraciones de la salud o "pruebas de vida" de la víctima y fotografías que demuestren las condiciones físicas del secuestrado.

Obstáculos a ser superados durante la negociación

Falta de confianza: Resulta de importancia la coherencia en nuestras argumentaciones, mostrando en todo momento nuestra predisposición a colaborar a lo largo de la negociación.

Hostilidad: Debe estarse preparado para que el lenguaje utilizado por los criminales sea agresivo y violento. Por otro lado, deberá ponerse mucho cuidado en evitar las palabras con connotaciones negativas, como por ejemplo "No" o "Pero", y reemplazarlas por expresiones que tiendan a favorecer la conversación y ampliar nuestra información.

Renuencia a escuchar: Es necesario escuchar con atención a los secuestradores, en lugar de abrumarlos con súplicas que no serán tenidas en cuenta. Asumir una actitud calma facilita la disminución de la tensión a lo largo de la negociación y nos permitirá abrir alternativas para ser escuchados, debido a que el

A tener en cuenta durante la negociación

No presionar ni oponer resistencia: A través de la habilidad de *escucha*, el encargado de negociar con el secuestrador deberá buscar identificar las características del secuestro como así también las características personales del criminal. Una vez confirmadas las exigencias, es aconsejable no hablar en exceso y permanecer atentos en todo momento.

Proyectar seguridad. En este aspecto tiene un gran peso la elección del negociador por parte de la familia, factor clave a tener en cuenta desde el primer momento.

Buscar acumular síes (nuestros y del secuestrador). Un primer paso puede ser el obtener más tiempo para conseguir el dinero.

Defender nuestra posición, sin contrarrestar el reconocimiento del secuestrador. Existen maneras indirectas de demostrar a los secuestradores que no disponemos del dinero exigido, por ejemplo solicitar tiempo adicional para recolectar los fondos u ofrecer la entrega de elementos alternativos.

secuestrador sentirá que tiene el control de la situación y que sus objetivos están siendo comprendidos con claridad.

Contactos irregulares: Es una de las armas más eficaces que utilizan los secuestradores para presionar a la familia para el pago del rescate. Cuando no se logra llegar a algún acuerdo en una conversación o en una serie de contactos, simplemente dejan de llamar por un período de tiempo determinado.

MESA 2: Familia - Negociador

A partir del momento que la noticia del secuestro es conocida, se comenzará a manejar información delicada que deberá ser tratada con extremo cuidado, lo cual se verá obstaculizado por el hecho de existir varios actores a lo largo de la negociación. Por ello, es aconsejable no comentar lo ocurrido a ninguna amistad ni conocido, sino únicamente con los familiares directos que por obligación tengan que saberlo. Hay que tener en cuenta que en muchos casos los secuestros se llevan a cabo gracias a la información otorgada por un "entregador" que puede ser cualquier persona del ámbito que se frecuenta habitualmente.

La gran mayoría de las familias no establecen acuerdos previos sobre cómo actuar en caso de que alguno de sus miembros sea secuestrado, ya que esta situación se presenta normalmente de manera inesperada. En este sentido, los familiares deberían reunirse en un consejo de familia y ponerse de acuerdo en los términos y las normas a usar, por ejemplo, qué responder a los secuestradores respecto a los fondos disponibles.

MESA 3: Secuestrador - Secuestrado

Mientras los familiares de la víctima mantienen la negociación con los delincuentes para lograr la liberación del ser querido, se lleva a cabo otra negociación importante, que es la relación entre el secuestrado y los secuestradores.

Es fundamental tratar de controlar las emociones y evitar conductas que los amenace o los perturbe. Los secuestradores intentarán sacar el máximo de información posible a la víctima en pocas horas. Querrán saber, si es que aún no lo saben, cuánto "vale" en realidad la persona que tienen secuestrada, de cuántos fondos dispone, si es alguien importante, si tiene contactos influyentes, etc.
La información que el secuestrado revele podrá ser corroborada inmediatamente por el contacto que se tiene con la familia sin que éste sepa qué es lo que realmente se pudo averiguar. Por lo tanto, es recomendable no engañar a los captores sino más bien, limitarse a responder las preguntas concretas revelando el mínimo de información acerca de su familia, situación financiera o vínculos sociales. Es esencial no convertirse en informante.

Existen algunas actitudes que favorecerán su relación con los secuestradores y podrán permitir una comunicación, y por ende una negociación, más exitosa:

- Obedecer las instrucciones de los secuestradores
- Entablar una relación pero poniendo distancia
- Bajar las expectativas de los secuestradores en cuanto a las exigencias del rescate
- Mantener el control mental y el estado físico
- Memorizar la mayor cantidad de información

MESA 4: Familia - Comunidad

La Policía
Los secuestros siempre colocan a las víctimas ante una disyuntiva: ¿conviene o no llamar a la policía?. Existieron situaciones en que la denuncia a la policía pudo acelerar el proceso de captura de los secuestradores a través de intervenciones telefónicas y localización de llamadas. En algunos casos la banda ya estaba siendo investigada, e informando a la policía sobre un nuevo secuestro se pudo dar con su paradero. Al contar con mayor experiencia por el hecho de haber llevado adelante otras negociaciones similares, la policía podrá identificar los componentes comunes con otros casos y definir el mejor plan de acción para la

pronta resolución del conflicto. Sin embargo, también existieron incidentes en los que la policía estuvo directamente involucrada en el secuestro. Por lo tanto, la familia tendrá a su cargo la decisión de denunciar el delito o no. Lo que sí debe quedar claro es que por más que los secuestradores amenacen para impedir la denuncia, generalmente ellos saben que en muchas ocasiones es casi inevitable ya que es difícil disimular la ausencia del secuestrado y en algún momento el caso se hace público.

…..en cualquier tipo de negociación, busque acumular síes!!!

La Prensa

Si bien la familia no es la que directamente informa a la prensa, la ausencia injustificada de una persona en su ámbito laboral, social o círculo que frecuenta habitualmente puede hacer pensar que algo está sucediendo y terminar alertando a los medios. También hay que tener en cuenta que muchas veces el rescate solicitado no puede ser pagado solamente por la familia y ésta comienza a solicitar ayuda en distintos ámbitos, permitiendo que de esta manera la noticia inevitablemente salga a la luz. La acción de los medios puede ser perjudicial, ya que los periodistas pueden informar a los secuestradores sobre qué se está haciendo para atraparlos. La información mal manejada puede destruir la "confianza" que se construyó con los secuestradores y arriesgar el desarrollo del acuerdo.

CONCLUSIONES

Al analizar por separado cada uno de los componentes de la negociación con los secuestradores y su entorno, hemos identificado algunos elementos que juegan a favor de la familia del secuestrado, en especial el tiempo, el riesgo de ser capturados por la policía y la falta de experiencia de algunos secuestradores. Analizando el hecho como un proceso multidimensional en donde identifiquemos claramente no sólo la mesa principal de negociación sino también los diálogos que se realizan "detrás de las bambalinas" entre las partes que conforman el entorno, estaremos mejor preparados para lograr el acuerdo deseado. El principal inconveniente que se presenta en la negociación de un secuestro es que la familia piensa con el corazón y los delincuentes con el bolsillo. Por lo tanto, en este tipo de negociaciones es evidente que las posibilidades de éxito dependen en gran medida de las decisiones que tomen las familias las cuales muchas veces, y por el hecho de no haber pensado seriamente en la posibilidad de ser víctimas de un secuestro, nunca se han preparado para afrontar este tipo de negociaciones ni saben con certeza a quién acudir. La infinidad de formas de negociación que imponen los secuestradores desde un comienzo, son aceptadas sin reparo por las familias, facilitándoles sus objetivos e impulsando así la comisión de nuevos delitos. Cada caso es una experiencia única en donde las distintas partes podrán comportarse de manera distinta e inesperada; es por ello que nuestro objetivo en el presente trabajo ha sido intentar descubrir cuáles son las fuerzas más importantes que intervienen en una situación de crisis y no enfocarnos únicamente en la mesa principal de negociación, sino ampliar la visión a las otras mesas "invisibles" del proceso.

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL EN ARGENTINA: CONCLUSIONES DEL CONGRESO 2003

Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi

El bienestar que logran los habitantes de un país es función directa de la cantidad de bienes y servicios que extraen a partir de los recursos disponibles. En un momento dado, el stock de recursos es fijo; sean estos distintos tipos de trabajo, bienes de capital y diversos recursos naturales. Resulta por lo tanto evidente que la eficiencia con la cual se transforman recursos a productos impacta en forma directa sobre las condiciones de vida de la población. La problemática de la productividad merece entonces atención prioritaria por parte de aquellos interesados en la empresa como así también el entorno que la rodea. Sin temor a exageración podemos decir que la problemática de la productividad constituye una de las claves de la recuperación de nuestro país.

El Congreso de Productividad Empresarial 2003 de la Universidad del CEMA tuvo como objetivo reunir a empresarios, profesionales, académicos y estudiantes interesados en eficiencia de organizaciones de distinta índole. La convocatoria fue exitosa: se anotaron más de 250 personas, participando 170 el primer día y unos 120 el segundo. Se presentaron un total de 20 trabajos, originarios de organizaciones pertenecientes a la industria manufacturera, los servicios, el agro y la industria de alimentos y las empresas consultoras. La variedad de situaciones organizacionales tratadas fue notable; desde una cooperativa agrícola con menos de una docena de empleados, hasta empresas de envergadura como Repsol YPF (Dirección de Logística de la Dirección General de Refino y Marketing, Latinoamérica).

El foco del congreso estuvo puesto en rescatar experiencias reales ocurridas en nuestro país. No era prioritario convocar a "expertos" para que relataran estilizados estudios de caso, o rigurosas investigaciones académicas. Mas bien, se prefirió "ir a la trinchera" para echar un vistazo a lo que ocurre en organizaciones argentinas de distintos sectores. Del congreso surgieron varias conclusiones que merecen destacarse.

MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD.

Un estudio realizado Marcela Cristini (FIEL) muestra en forma contundente el estancamiento de productividad que experimentó el sector privado hasta fines de la década del '80, y la recuperación de ésta durante gran parte de la década posterior. El cuadro adjunto sintetiza algunas cifras relevantes.

Aumentos de Productividad

Crecimiento anual de PTF por década

	1980	1990
	%	%
Economía de los negocios	-2.3	3.0
Economía global	-1.8	2.1

Fuente: FIEL (2002), Productividad, Competitividad y Empresas Los Engranajes del Crecimiento (pag.12).

El concepto de "Productividad Total de Factores" (PTF) alude al cociente entre producto total y uso total de insumos. Representa de esta forma una medida más adecuada que la habitualmente usada de "productividad laboral". El trabajo de Cristini demuestra la gran importancia que tuvo la PTF para explicar los incrementos totales de producción: aproximadamente la mitad de estos se produjeron por aumentos en la PTF, siendo la otra mitad resultado del mayor uso de insumos. Crecimientos en la PTF permiten de este modo reducciones reales de costos de producción de bienes y servicios.

Cristini recalca la importancia de la estabilidad macroeconómica en lo relativo a cambios tecnológicos y organizativos necesarios para lograr aumentos de productividad. La inversión en tecnología informática se muestra claramente

asociada a aumentos de productividad. Una de las conclusiones del trabajo es que "el aumento de productividad surgiría entonces como 'hongos' en la economía, sin un patrón sectorial sistemático y cuya mejor base es un clima de negocios propicio".

IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.

Uno de los proyectos mas ambiciosos de desarrollo gerencial de la Argentina es el que relató Belisario Alvarez de Toledo (AACREA). AACREA[24] agrupa a unos 1300 productores agropecuarios y 150 asesores técnico-empresariales de estos. Desde hace mas de 40 años AACREA lleva a cabo actividades técnicas y de desarrollo humano. Los objetivos del movimiento incluyen:

...promover el desarrollo integral del empresario agropecuario para lograr empresas económicamente rentables y sustentables en el tiempo, probando tecnología y transfiriéndola al medio para contribuir con el sector y el país. El eje de la asociación es el trabajo en grupo, en donde se intercambian experiencias e información con el fin de capitalizar las habilidades y conocimientos individuales para buscar soluciones a los problemas de las empresas y mejorar las técnicas de producción y de gestión empresaria (Fuente: http://www.aacrea.org.ar/).

La experiencia relatada por Alvarez de Toledo se refiere a un programa de varias etapas: desde la concientización sobre la necesidad de fijar "objetivos de vida personales", hasta la transmisión de herramientas para la mejor gestión técnico-económica de las empresas. Uno de los módulos de este programa es la "evaluación 360", desarrollada a través del método Hermann que permite conocer el "perfil psicológico" del empresario y su asesor, para a partir de allí avanzar en la definición de objetivos y desafíos concretos para la empresa. Hasta el momento se han realizado "evaluaciones 360" a varios centenares de integrantes CREA. El proyecto presentado por Alvarez de Toledo constituye una interesante amalgama de psicología organizacional, herramientas de planificación técnico-empresarial y dinámica de grupos. Muy posiblemente sería de interés replicar este tipo de experiencia en empresas de otros sectores de la economía.

TRANSFERIBILIDAD DE LAS TECNOLOGÍAS PARA LA PRODUCTIVIDAD.

Las tecnologías para incrementar la productividad se pueden transferir entre sectores industriales disímiles. Marcelo Neuman, de la Universidad Nacional de General Sarmiento, presentó en su trabajo "Lean manufacturing en condiciones de demanda incierta" la forma en que métodos de trabajo originarios de la industria automotriz se aplicaron en la industria del calzado en la firma Alpargatas; como resultado de esta transformación se produjeron incrementos del 200% en la rotación de inventarios y del 50% en la tasa de despachos en tiempo, así como reducciones del 40% y del 25% en los lead times y en los costos de producción, respectivamente.

Pero la transferibilidad de las técnicas no se limita a la industria manufacturera. Si bien en sus orígenes las técnicas para incrementar la productividad de las empresas se concentraron en las fábricas, en años recientes, el espectro de aplicaciones se amplió significativamente, como lo indicaron en líneas generales Luis Simonassi y Alfredo Leiter, de AOTS y LAJACONET al trazar un panorama de la dirección estratégica de la producción. Surge de su presentación la ubicuidad del concepto de productividad y de las herramientas para lograrla, que son válidas tanto para las grandes empresas como para las pequeñas, para las organizaciones privadas y públicas, sin mayores restricciones de fronteras nacionales o culturales. Esta posibilidad de aplicación amplia de las técnicas en variados

Surge de su presentación la ubicuidad del concepto de productividad y de las herramientas para lograrla, que son válidas tanto para las grandes empresas como para las pequeñas, para las organizaciones privadas y públicas, sin mayores restricciones de fronteras nacionales o culturales.

[24] AACREA son la siglas de Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola

contextos quedó de manifiesto en el trabajo de Héctor Raffaeli, de Toyota Argentina, que, al exponer sobre la red de concesionarios de su empresa mostró cómo los sistemas no se limitan a la manufactura sino que se aplican también a los servicios. Esta tendencia fue subrayada por Carlos Shapira, de Shapira y Asociados, quienes aplicaron conceptos de productividad y calidad para la reducción de costos en una empresa de seguros. Destacando un desarrollo ulterior de esta tendencia al incremento de la productividad con técnicas sistemáticas, Alejandra Falco, de la Universidad del CEMA, expuso sobre "La productividad de los trabajadores del conocimiento: El gran desafío del siglo XXI". La autora del trabajo analizó las características de estos trabajadores y planteó caminos para incrementar su productividad.

PERSPECTIVAS

Como coordinadores del Congreso estamos trabajando en la edición de las ponencias para su publicación y difusión amplia. Es nuestro objetivo unir a todos los interesados en los temas de productividad organizacional en una "red" de intercambio de experiencias. Creemos que la importancia de estos temas merece un tratamiento continuo y, consecuentes con esta idea, organizaremos - con periodicidad bianual - nuevas realizaciones del Congreso de Productividad.

El Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI) nace como una propuesta de la Universidad del CEMA para el mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad a partir de la investigación, difusión, consultoría y capacitación.

A partir de la actividad del Centro, se busca lograr una mayor llegada a la comunidad de negocios de la Argentina, estrechando vínculos y afianzando una identidad en temas de management y negocios.

Elabora sus actividades sobre tres áreas básicas:

* Management General
* Entrepreneurship
* Inversiones

El CIMEeI cuenta con una Dirección Académica y una Ejecutiva, y ramas de disciplinas cada una con investigadores asociados, tanto de la Universidad como visitantes.

Director Ejecutivo:	José Pablo Dapena
Asesora Académica:	Luisa Montuschi
Investigadores Asociados:	Marcos Gallacher - Organización Empresaria
	Enrique Yacuzzi - Operaciones y Calidad
	María Alegre - Marketing y Comercialización
	Ignacio Bossi - Negociación, Liderazgo y Coaching
	Alejandra Falco - Dirección Estratégica
	Gustavo Céttolo - Entrepreneurship
Investigadores Visitantes:	Juan Lucas Dapena (Banco Central de la República Argentina)
Asistente:	Ana Fevre