

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS****Boletín N° 1 - Año 1
- Agosto 2013 -****AUTORIDADES****• Decano**

Dr. Jorge Raúl Lemos

• Vicedecano

Dr. Miguel Gregorio Skubic

• Secretario Académico

Dr. Carlos Alberto Martínez

• Secretaria Adjunta

Dra. Amanda Raquel Llistosella de Ravaioli

• Director de Estudios y Coordinación

Dr. Vicente Filleti

• Directora de Investigación y Enseñanza Experimental

Prof. Elvira Venturo

PRESENTACIÓN

El Boletín del Instituto de Investigaciones Administrativas se difundirá por la vía virtual en forma periódica. El objetivo del mismo es hacer llegar a todos aquellos que puedan estar interesados temas relacionados con la Administración a través de artículos, comentarios, información sobre novedades y, también, dar a conocer la opinión de docentes relacionados con el área respecto de actividades diversas. Asimismo, a través de este boletín se invita y se deja abierta la posibilidad de publicar investigaciones sobre diferentes temas que fueran de interés tanto para la comunidad universitaria como para el contexto socioeconómico de la Universidad de Morón.

DECANO: DR. JORGE RAÚL LEMOS

DIRECTORA: DRA. ISABEL ALICIA REY

Medios de contacto: econinvestiga@unimoron.edu.ar
prof.isabelrey@yahoo.com.ar**EDITORIAL**

Nos complace poner a vuestra disposición el primer ejemplar del Boletín Administrativo. El mismo tiene el objetivo de acercar a todos ustedes temas de interés correspondientes al Área, por ello, aprovechamos la oportunidad de este contacto para invitarlos a participar activamente en la elaboración de esta publicación. Seguramente, la disparidad de temas que cada uno de nosotros pueda aportar enriquecerá la publicación, abarcando un amplio espectro de tópicos y dando a conocer diferentes puntos de vista sobre los mismos. La publicación del Boletín será periódica, por lo cual, se tratarán temas diversos, vinculados con la realidad actual. Entendemos que el contexto donde hoy les toca actuar a las organizaciones es dinámico, cambiante, expuesto a mutaciones que se presentan en forma cada vez más vertiginosa, razón esta más que suficiente para que las empresas cuenten con la mayor cantidad de herramientas que les permitan adaptarse a esos cambios y salir airoso de situaciones críticas. En este número presentamos tres artículos referidos a temas diferentes: 1) La importancia de la comunicación con respecto a la administración de las organizaciones, 2) Cómo se define la estrategia en una organización y 3) La Escuela Psicológica en la Administración.

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Isabel Alicia Rey*

La importancia de la administración sale a la luz cuando algunos prestigiosos autores en la materia sostienen que los países no son subdesarrollados sino subadministrados.

Una adecuada administración nos garantiza mayores probabilidades de éxito en el desarrollo de las actividades de una organización, cualquiera sea su tamaño, su objetivo, su composición del capital, etc.

Las funciones administrativas no se podrían ejecutar adecuadamente si dentro de la organización no existiera una adecuada **comunicación**.

La **comunicación** funciona como un nexo que permite vincular todas las áreas de las organizaciones, de manera tal que hace posible la coordinación entre las actividades y la sociabilización de los integrantes de la misma.

Podemos afirmar que la **comunicación** es un instrumento estratégico, de gestión y dirección dentro de las organizaciones; permite la integración de objetivos, planes y acciones, así como la difusión de la imagen de la organización.

Se entiende por **comunicación** todos los mensajes que se transmiten en las organizaciones, tanto los que corresponden a la comunicación formal como a la informal.

Dentro de una organización, es decir en cuanto a la comunicación interna de la misma, encontramos tres dimensiones, cada una de las cuales reviste importancia, a saber:

- Intrapersonal
- Interpersonal
- Institucional

Cada una de ellas se refiere a: la **comunicación que desarrollan los líderes, la comunicación en los equipos de trabajo y la comunicación en toda la organización**. Lo ideal es que las tres sean abordadas en forma simultánea dentro de una organización, pero, generalmente por un tema de recursos, esto no es posible, con lo cual lo recomendable sería que primero se focalizara sobre la comunicación de los líderes ya que si se logra una comunicación efectiva de los mismos, las otras dos dimensiones se beneficiarán.

Muchos de los problemas de la administración de las organizaciones tienen su origen en la comunicación. Los **principales problemas de comunicación** interna que podemos encontrar en las empresas son:

- Falta de coherencia
- Falta de credibilidad
- Cultura basada en la confidencialidad y la desconfianza
- Mal manejo del poder
- Inadecuada estructura organizacional

Dentro de las organizaciones, los administradores deben prestar atención a la comunicación en todas sus formas, ya sea gestual (considerada como la forma más “sincera” de comunicar y también la que realizamos en forma no consciente), verbal o escrita, ya que de la conjunción de todas ellas podrá lograr los mejores resultados del verbo “comunicar”.

En la actualidad las organizaciones enfrentan el desafío de los **cambios**, que se producen cada vez con más frecuencia, y en estos procesos la **comunicación** juega un papel primordial; podríamos afirmar que el éxito de los procesos de cambio en las organizaciones depende en gran parte de una buena comunicación al inicio, durante el desarrollo y al finalizar los mismos.

Las organizaciones actuales cuentan entre sus integrantes con componentes de la denominada “**Generación Y**”, que son aquellas personas que se han incorporado al circuito laboral desde mediados de los años 90. Algunas características de los mismos son que tienen amplios conocimientos sobre la tecnología (muchos de ellos autodidactas, pero muy hábiles en el manejo de la misma, la cual utilizan principalmente para comunicarse), no “viven para trabajar” sino que mantienen un equilibrio entre su vida laboral y personal, tienden a rechazar las formas rígidas de trabajo se sienten más cómodos con la flexibilidad, esperan

retroalimentación rápida respecto de su trabajo, desean y valoran ser reconocidos por los logros obtenidos, suelen tener ideas creativas y no temen a cambiar de trabajo si sienten que no se cumplen sus expectativas.

La comunicación es una herramienta muy importante para reducir las asperezas que suelen presentarse dentro de las organizaciones entre las distintas generaciones que la componen. La **comunicación** es la base del *mentoring*, el cual suele utilizarse como medio para lograr el acercamiento generacional dentro de la organización.

Sobre todo en el caso de la generación Y, la comunicación es primordial para llegar a ellos, para que puedan expresarse, dar a conocer su opiniones, sus nuevas ideas, es decir practicar una comunicación “de ida y vuelta” permanente. La informalidad es una de las características de esta generación, por lo cual la mejor forma de llegar a ellos es a través de la comunicación informal.

La **comunicación** también fomenta la motivación, ya que a través de la retroalimentación podemos darles a conocer a los empleados lo bien que están realizando su trabajo o en caso contrario, transmitirles qué pueden hacer para mejorar su desempeño; de una manera u otra la persona sentirá que es considerado y tenido en cuenta dentro de la empresa y esto lo motivará para seguir esforzándose en el logro de los objetivos, que oportunamente le deben haber sido comunicados.

Una manera de **mejorar la comunicación** dentro de las organizaciones es acudir a la auditoría de la comunicación. Las principales redes de comunicación que deben auditarse son:

1. **Red innovadora:** incluye solución de problemas, reuniones y sugerencias para llevar adelante el cambio.
2. **Red reguladora:** se refiere a políticas, procedimientos, normas, reglas y relaciones de jerarquía.
3. **Red integradora:** es la encargada de vincular los objetivos organizacionales con los fines y necesidades personales de los integrantes de la empresa, a través de recompensas, promociones, etc.
4. **Red informativa-instructiva:** incluye las publicaciones de la empresa, anuncios y otras formas de llegada de la empresa hacia sus integrantes.

La auditoría no se debería utilizar solo cuando existen problemas sino como una herramienta para prevenirlos y evitarlos.

Algunos lineamientos a tener en cuenta para **mejorar la comunicación** son:

- El emisor debe tener claro “**qué**” desea comunicar y elaborar un plan que le permita alcanzar su propósito.
- Considerar las necesidades y características de los receptores de la información.
- Asegurarnos de la retroalimentación oportuna de la comunicación, como medio para asegurarnos la adecuada recepción y comprensión del mensaje.
- La función de la comunicación no es **solo** transmitir información, sino también fomentar las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- La comunicación eficaz es responsabilidad de dos partes: emisor y receptor, por lo cual “escuchar” es un aspecto muy importante del proceso.

Al tener en cuenta estas recomendaciones y a partir de reconocer la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, los administradores lograrán mejorar el resultado de su gestión por lo tanto aumentarán las probabilidades de éxito en su desempeño.

Finalmente y para confirmar todo lo dicho con anterioridad, podemos afirmar que actualmente se consideran 3 factores claves que son los pilares para el desarrollo de las organizaciones: **el Capital Intelectual, la Gestión del Conocimiento y la Comunicación.**

Referencias bibliográficas:

- Aguilera, Jorge. *Gerencia Integral de Comunicaciones*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2008.
- Lazzati, Santiago, *Management del Cambio y del Desempeño*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2006.

**Profesora Titular Regular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UM*

DECLARACIÓN DE ESTRATEGIA: ¿COMPLEJA O SIMPLE?

Marina A. Romano*

El concepto de estrategia ha evolucionado de una visión militar a una concepción empresarial. Por lo tanto, tenemos varias definiciones de la misma, de distintos autores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora.

Esto dio lugar a escuelas de pensamiento estratégico, tal como lo describen Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998), con opiniones y concepciones muy distintas de la estrategia y que a veces no se ponen de acuerdo con su definición.

En el aspecto empresarial u organizacional citaré la formulada por OMAE, Kenichi en el año 1982 que dice: "La estrategia empresarial es en definitiva ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, lo más eficientemente posible, ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone entonces, elevar sus fortalezas relativas para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente".

La cuestión que se presenta cuando se desarrolla la estrategia organizacional es si ésta debe ser: **compleja** o **simple**. Para lograr una alta probabilidad de éxito en cuanto a esto, podemos decir, que es preferible tener una buena estrategia; que todos los miembros de la organización la comprendan y puedan llevarla al éxito, y no diseñar una excelente o brillante estrategia que nadie entienda y no sepan qué hacer con ella.

Un diseño simple de estrategia puede ser presentado, según estudios realizados en Harvard, a través de tres elementos básicos:

- 1- **OBJETIVO** (basado en la visión): cuáles son los fines que la organización trata de lograr y el cronograma para alcanzarlos.
- 2- **VENTAJA COMPETITIVA**: esto representa el aspecto estratégico. La cuestión es ¿Qué vamos a hacer distinto de nuestros competidores que nos permitirá tener una rentabilidad sostenible y alta sobre el capital invertido?
- 3- **ALCANCE**. ¿A quiénes nos vamos a enfocar? ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿Cuál va a ser nuestro público? Porque, no podemos ser todo para todos, porque se termina siendo nada para nadie.

Ejemplificando, podemos citar el Caso Southwest Airlines (Aerolínea económica).

OBJETIVO

-El precio más bajo con alta rentabilidad.

VENTAJA COMPETITIVA

-Para atraer clientes se determinó:

- Precios bajos
- Horarios confiables de salida y llegada, que son valorados por determinados clientes por puntualidad y seguridad.

ALCANCE

-Se determino a qué nicho de mercado le interesa el precio y no el lujo, la puntualidad, la velocidad de llegada. Dicho nicho son: estudiantes, comerciantes, empleados de niveles inferiores de las organizaciones.

Podemos observar, que con pocas palabras se puede hacer una declaración de estrategia que represente EL OBJETIVO QUÉ hacer, CÓMO hacerlo y PARA QUIÉN hacerlo.

Referencias bibliográficas:

- Kaplan, R. S. y Norton, D.P., *The Strategy Focused Organization*, Harvard University. Business School Press, Boston, 2001.
- Kenichi, Omae, *The Mind of Strategist*, México, McGraw Hill, 1982.

- Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, *Strategy Safari*, New York, The Free Press, 1998.

* Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UM

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ESCUELA PSICOLÓGICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Fernando Ernesto Soto*

Creo que la mayoría de nosotros va a estar de acuerdo con que la administración es una parte de técnica y una de conducta.

Analizando las escuelas desde las primeras hasta nuestros días, todas tienen un porcentaje de ambas, aun las Escuelas de Administración Científica, absolutamente formales, tuvieron en cuenta para definir sus principios la psicología humana al sostener como único elemento motivacional lo económico.

No es casual que los primeros estudios en Administración coincidan con la época de esplendor de un maestro de la psicología: Freud.

Freud nació en 1856, y murió en 1939, o sea su época de esplendor fue circa 1900, justo a medio camino entre el siglo XIX largo (1789/1914) y el siglo XX corto (1919/1981).

Coincidente con Taylor y con Fayol, pero no aplicado a la administración hasta Mayo.

A partir de los estudios de Elton Mayo es que la psicología tuvo peso dentro de la Administración, se le comenzó a dar verdadera importancia; se dejaron a un lado el cronómetro, la supervisión absolutamente formal y el trabajo individual, y se comenzó a prestar atención a lo que las personas opinaban de sus trabajos y cómo reaccionaban ante cambios no relacionados con lo económico sino más bien con las relaciones sociales dentro del lugar de trabajo.

Justamente, fue la falta de nuevos resultados por la aplicación de las técnicas de la ingeniería industrial (administración científica) lo que posibilitó el ingreso de la psicología en forma contundente en la Administración. Se pretendía manipular los factores psíquicos de los trabajadores para obtener mayor productividad.

Así la psicología llegó para quedarse entre los estudiosos de la Administración.

Y al mismo tiempo se comenzaron a utilizar en forma recurrente conceptos como "sentido de pertenencia", "factores sociales", "moral del empleado".

A través del tiempo han surgido diversos enfoques administrativos, los cuales han dado especial importancia al aspecto psicológico, entre ellos el enfoque del comportamiento grupal, el enfoque del comportamiento interpersonal y el enfoque de sistemas sociales cooperativos.

Así pues se ha logrado hermanar la Administración con la Psicología, para obtener una gestión exitosa en las organizaciones, ya que se comprendió que una organización no es ni más ni menos que las personas que la integran, con lo cual es imprescindible conocer cómo piensan y reaccionan ante diferentes situaciones.

Referencia Bibliográfica

- Koont, Harold y Weihrich Heinz. *Administración, una perspectiva global*. México, McGraw-Hill, 1998.

* Profesor Adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UM

Se deja constancia de que las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.