

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS****Boletín N° 7 - Año 3
Noviembre 2015****AUTORIDADES****• Decano**

Dr. Jorge Raúl Lemos

• Vicedecano

Dr. Miguel Gregorio Skubic

• Secretaria Académica

Dra. Stella Maris Castaño

• Secretario Adjunto

Dr. Fernando Apesseche

• 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 temas diversos. Asimismo, por medio de este boletín se invita y se deja abierta la posibilidad de investigar 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 del Instituto: Dra. Isabel Alicia Rey

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

Nos complace poner a vuestra disposición el séptimo 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 reiterar la invitación a participar en forma activa en la elaboración de esta publicación.

Seguramente, la diversidad 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 temas variados.

La publicación del mismo es periódica, por lo cual, se tratarán diferentes temas, emparentados con los escenarios actuales en los que se desarrollan las organizaciones.

Entendemos que el contexto donde hoy les toca actuar a las organizaciones es dinámico, cambiante, a veces impredecible, expuesto a cambios que se presentan de 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 dichos cambios y salir airoso de situaciones críticas.

En este número presentamos dos artículos referidos a temas diferentes: 1) La Responsabilidad Social Empresaria en tiempos de crisis y 2) La cultura estratégica.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN TIEMPOS DE CRISIS**Isabel Alicia Rey***

En artículos anteriores se abordó el tema de la Responsabilidad Social Empresaria, la importancia que ha adquirido en los últimos tiempos y su inserción en las empresas.

También se ha tratado el tema de la ética aplicada a la Administración.

Actualmente, el mundo entero enfrenta una crisis económica, muchas veces las crisis económicas tienen su origen en aspectos relacionados con la ética; en esta coyuntura las empresas tienen un rol más que importante.

Si la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se toma como una estrategia, aun en estos momentos, debe ser considerada un medio que permita gestionar un desarrollo sostenible de las organizaciones.

Siendo la RSE una estrategia de posicionamiento, la crisis no puede hacer cambiar un estilo de gestión.

Las empresas no deben desacelerar la RSE ante la presencia de una crisis, por el contrario, deben considerarla una fortaleza ante las amenazas de un contexto de crisis.

La RSE no debe ser sinónimo de gastos, sino más bien debe ser vista como una oportunidad de conseguir eficiencia, mayor productividad y hasta alianzas estratégicas que puedan originar beneficios económicos en medio de una crisis. La RSE no debe ser considerada como una "práctica" sino más bien como un estilo que identifica y caracteriza a la organización, es por esto que resulta difícil determinar su costo.

En situaciones de crisis, algunas empresas logran obtener ventajas competitivas, la RSE hace más fuertes a las empresas y pueden salir mejor posicionadas de estas situaciones.

Podríamos mencionar algunas recomendaciones para que tengan en cuenta las empresas en tiempos de crisis, a saber

- Conservar aquellas prácticas que están más allá de lo requerido por la ley, dándoles especial importancia a la ética y la transparencia en todas sus prácticas.
- Involucrar a las personas que forman parte de la empresa y a los equipos de trabajo, logrando una participación activa durante el período de crisis, asimismo es un buen momento para que afloren los valores que forman parte de la cultura de la organización.
- Revisar prácticas relacionadas con la RSE y la ética que son parte de la organización, para reforzarlas y mejorarlas, para que cooperen en las acciones tendientes a superar la situación de crisis.

Estas prácticas le permitirán a la empresa acercarse a sus integrantes, conocer sus expectativas, motivarlos, concientizarlos y tener su apoyo para poder enfrentar la situación de crisis. Nunca debemos olvidar que el capital humano de las organizaciones es el que hace posible lo imposible.

En este escenario, debemos diferenciar entre las empresas que antes de la crisis conocían y practicaban la RSE y las otras empresas que podrían pensar en comenzar a aplicarla como un modo de sanear la crisis a la que se enfrentan. La diferencia entre ambas es que las primeras tienen un comportamiento diferente pues ya saben a qué nos referimos al hablar de RSE, en tanto que las segundas tienen un conocimiento teórico de la misma, aún no han experimentado la práctica de ella y desconocen la respuesta que tendrán por parte de los grupos de interés.

Si se fomentan políticas responsables desde el punto de vista social, desde los sectores privado y también público, será posible una reactivación que nos permita salir de la crisis, que es de carácter mundial, generando una economía basada en la ética, la productividad y la competitividad, todo ello abrazando el concepto de RSE.

Como conclusión podemos decir, que ante una crisis las empresas deben aferrarse a la gestión basada en RSE, ya que la misma permitirá la fidelización de sus participantes tanto internos como externos, la reafirmación de los valores culturales y mantener la confianza intacta.

Las empresas socialmente responsables mantienen firme su compromiso con los grupos de interés y la sociedad toda aun en épocas de crisis.

Referencias bibliográficas:

- CANYELLES, José María. *RSE fundamental en tiempos de crisis*. Responsabilitat Global
http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_RSE_crisis.pdf

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

*Directora del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

LA CULTURA ESTRATÉGICA**Marina A. Romano***

Este tema surge como consecuencia de la aparición de la Administración Estratégica en los 90, cuya herramienta principal de gestión de las organizaciones es el Planeamiento Estratégico, la cual propone una cultura compartida y una filosofía de mirar el futuro, volver al presente y proponer acciones conjuntas en dicho presente para alcanzar un futuro deseable para la organización.

“Las estrategias que serán aplicadas en el ‘futuro’ son seleccionadas en el ‘presente’ teniendo en cuenta las experiencias del pasado.” (Frederick Gluck).

El planeamiento estratégico es una herramienta valiosa para liderar proyectos, organizaciones públicas y privadas, generando un sistema de liderazgo que promueve una cultura compartida hacia el logro de objetivos comunes y la responsabilidad personal de su cumplimiento.

Los que forman parte de una organización, si conocen claramente su rumbo, están familiarizados con las estrategias que van a ser puestas en marcha, quedan habilitados para un mayor aprendizaje, mejores niveles de desempeño, un alto grado de motivación y por lo tanto, contribuyen con su propio talento y experiencia para la puesta en marcha de los planes.

En cambio, cuando se desconocen los planes, los objetivos y los roles no están claramente definidos, el quehacer personal quedará a merced de los hechos cotidianos, baja la motivación y el rendimiento, por lo tanto, los resultados organizacionales serán menores, poniendo en riesgo el futuro del grupo.

Existen ejemplos de casos significativos, que permitirán comprender la importancia de poseer una Cultura Estratégica.

En un “Seminario de Planeamiento Estratégico” realizado en Copenhague-Dinamarca, organizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Empresas Privadas y Públicas de la Unión Europea se concluyó que la Cultura Estratégica contribuye a

- **Menores conflictos internos**
- **La posibilidad de delegar**
- **Flexibilidad ante el cambio**
- **Un liderazgo estimulador**
- **La Visión y los desafíos**
- **Valoración del desempeño**
- **Confianza en los dirigidos**
- **Un liderazgo facilitador**

Menores conflictos internos: Las organizaciones adquieren conocimiento de sus experiencias, pero mientras algunas lo ponen en práctica inmediatamente, otras lo hacen en forma tardía, con lo cual cuando aparece el problema es muy difícil de solucionar. Ello ocurre por la falta de análisis previo de los escenarios, la definición de la visión y por lo tanto el desconocimiento de las estrategias para poner en marcha. Esto es asimilable a una orquesta donde sus músicos actúan sin partitura, predominando la percepciones

individuales que en general chocan entre sí. El resultado es líderes que gestionan conflictos internos del grupo, los cuales son reiterados y de gran intensidad.

Posibilidad de delegar: Los integrantes de una organización que tienen bien en claro los objetivos y estrategias para alcanzarlos, a través de una permanente capacitación, cuando se pone en marcha el Plan Estratégico, adquieren plena atribución de facultades para ir hacia adelante. Esta es la razón de las organizaciones más exitosas de Estados Unidos, Europa, Japón y, últimamente, de los chinos.

Flexibilidad ante el cambio: Las organizaciones que poseen una Cultura Estratégica aprenden con mayor facilidad y desarrollan nuevas ideas y las aplican con mayor rapidez. Tienen una Visión Futura que marca su rumbo y una mayor predisposición a adaptarse a los cambios de los escenarios nacionales e internacionales.

Un liderazgo estimulador: En este sentido un buen líder monitorea con frecuencia los avances del plan y si encuentra desvíos interviene rápidamente proporcionando apoyo adecuado. Es decir que el líder es el que fija las estrategias y facilita su logro.

La visión y los desafíos: La presencia o falta de la visión de futuro y los desafíos de los líderes determina la diferencia entre una organización dinámica o estática. La existencia de estímulos o la desmotivación de personas talentosas.

Valoración del desempeño: Las organizaciones cuentan con personal que supera el nivel medio. Por lo tanto los que obtienen buenos resultados deben ser reconocidos personal y económicamente.

Confianza en los dirigidos: El líder estratégico confía en sus dirigidos, les proporciona autonomía y libertad de acción y los apoya con la asignación de los recursos necesarios.

Liderazgo facilitador: El líder debe respaldar a su personal, contribuir a solucionar obstáculos, facilitar conexiones estratégicas con otras organizaciones para cumplir con las misiones atribuidas a su gente. Aconseja, asesora, capacita, facilita, escucha y muestra un verdadero interés en los progresos alcanzados.

LOS RETIROS ESTRATÉGICOS

Las distintas percepciones de la realidad de los integrantes de las organizaciones es otro aspecto importante que debe tenerse en cuenta para el logro de los objetivos organizacionales. El cumplimiento de proyectos en diferentes ámbitos geográficos y equipos de personas provenientes de diversas nacionalidades y culturas es hoy un contexto que afecta no solamente a grandes organizaciones multinacionales sino también a otras organizaciones.

El Planeamiento Estratégico nos brinda herramientas que permiten superar las barreras culturales y lograr excelentes resultados. Una de esas herramientas son los llamados "Retiros Estratégicos," que usan las empresas que trabajan con profesionalidad y no solo las que son grandes, sino muchas pequeñas y medianas empresas que han interpretado la utilidad de la gestión estratégica y que producen el 70% del PBI de un país. Los retiros estratégicos se caracterizan por:

- elección cuidadosa por parte de los directivos de los lugares de reunión que tengan atractivos naturales, calidad de los servicios, gimnasio y esparcimiento que más se adapte al perfil de los participantes.
- elección de lugares alejados de la rutina diaria que favorecen el análisis de las cuestiones estratégicas, la creatividad y la innovación.
- invitación de expertos que no pertenecen a la organización para que realicen exposiciones relacionadas con lo que más le interesa a los directivos y sus prioridades.

Como ejemplos de la realización de estos retiros podemos mencionar a Ford, GE, Toyota, Volkswagen, Microsoft, etc., además de otras pequeñas y medianas empresas que los utilizan en esta última década.

Referencias Bibliográficas:

- GAHAN GANDOLFO, Juan. *Los seis pasos del Planeamiento Estratégico*. 1ª edición, Aguilar: Buenos Aires. 2005.

*Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón.

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