

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS****Boletín N° 4 - Año 2
Julio 2014****AUTORIDADES****• Decano**

Dr. Jorge Raúl Lemos

• Vicedecano

Dr. Miguel Gregorio Skubic

• Secretaria Académica

Dra. Stella Maris Castaño

• 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 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, a través 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: Dra. Isabel Alicia Rey

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

EDITORIAL

Nos complace poner a vuestra disposición el cuarto 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 activamente 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 vistas 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 airosas de situaciones críticas.

En este número presentamos tres artículos referidos a temas diferentes: 1)-La Responsabilidad Social Empresarial-2, 2) Herramientas del Control de Gestión y 3) ¿Por qué es tan importante la cultura de la compañía en la rotación del personal?

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Isabel Alicia Rey *

En Argentina se evidencia una tendencia de las organizaciones a gestionar teniendo en cuenta la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, y esta situación va de la mano con el diseño de una estrategia respecto a la sustentabilidad.

Para poder llevar adelante lo mencionado anteriormente es muy importante aplicar el concepto de RSE a lo cotidiano, al día a día, a cada actividad que realiza la empresa.

Las bases sobre las que debe construirse la RSE de cualquier organización son: respeto por la sociedad, respeto por el ambiente y respeto por los recursos naturales.

Es fundamental tener diálogo con los grupos de interés, con los que forman parte del ambiente intermedio (proveedores, clientes, asesores, etc.); de esta manera se podrán conocer mejor las aspiraciones, necesidades e inquietudes de cada uno de ellos.

La RSE involucra a toda la organización, aunque generalmente se encuentra a cargo del área de Relaciones Institucionales de la empresa.

Llevar adelante políticas de RSE y darlas a conocer a través de un adecuado sistema de comunicación, le brinda a la empresa la posibilidad de construir una imagen positiva hacia el entorno.

Una herramienta para dar a conocer la gestión que realiza la empresa respecto a RS y sustentabilidad es el **Reporte de Sustentabilidad**, el cual agrega valor a la gestión de la organización ya que brinda transparencia a las operaciones de la empresa.

Asimismo, estos informes también son útiles para la propia organización ya que permiten detectar aquellos puntos sobre los que se debe trabajar para mejorar.

El Reporte de Sustentabilidad es un documento a través del cual las empresas comunican lo relativo a tres aspectos de su desempeño o gestión en un período determinado: aspecto social, aspecto ambiental y aspecto financiero.

Cada uno de esos elementos debe ser verificable y también debe permitir apreciar la evolución de la empresa en estos aspectos, así se puede convertir en una herramienta estratégica para la organización ya que permite medir el desempeño y emprender el camino hacia la mejora continua.

Comunicar de manera precisa los aspectos antes mencionados permite una gestión más eficiente y a su vez genera transparencia, credibilidad y como consecuencia una mejor imagen institucional, convirtiéndose así en una **ventaja competitiva**.

La estructura de un informe de sustentabilidad que se basa en los principios de la GRI (Global Reporting Initiative) incluye:

Descripción de la organización: ofrece información relativa a la actividad de la empresa, misión, visión, objetivos y su estrategia.

Dirección: se define cómo enfrenta y resuelve un problema o tema determinando la organización, así se podrá vislumbrar cómo es su gestión en un aspecto determinado.

Indicadores de desempeño: a través de ellos se facilita el análisis comparativo y también es posible visualizar la evolución de la organización en estos aspectos.

Se puede afirmar que el informe de sustentabilidad es:

- **Un instrumento estratégico:** porque facilita la credibilidad, la transparencia y la consistencia entre la gestión y la imagen de la empresa hacia afuera; porque ayuda a la propia empresa a analizar su desempeño y detectar aquellos aspectos que se deben mejorar, y porque le permite a la empresa validar que su comportamiento relacionado con la RSE, es el esperado por los grupos de interés.

- **Un documento comparable:** la existencia de modelos y metodologías estándares para su elaboración, permite a la empresa compararse con otras organizaciones similares.
- **Una vía de comunicación:** es un elemento que posibilita mantener una comunicación con los grupos de interés.

Un informe o reporte de sustentabilidad debe comunicar el nivel de compromiso de la empresa respecto de su gestión en lo relativo a lo económico-financiero, a lo social y a lo ambiental. Debe quedar claramente expuesto el compromiso en la definición de la visión y la misión empresarial.

El Reporte de Sustentabilidad complementa la Memoria y los Estados Contables de una empresa; actualmente su publicación es voluntaria, y otra forma de exponerlo es incluir una síntesis de él dentro de la Memoria.

Algunas de las empresas que presentan en Argentina Reporte de Sustentabilidad son: 3M Argentina, Molinos Río de la Plata, Adecco Argentina, Natura, GM Argentina, Toyota Argentina.

Referencias bibliográficas:

- Expok, *Comunicación de RSE y Sustentabilidad*, Argentina, 2013.
- Sotelo, Julio, *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA*, Mayo 2014.

**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.*

HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Marina A. Romano*

Las herramientas de control de gestión se utilizan para evaluar los resultados globales en el desempeño de las empresas.

El primer paso es el relevamiento de la información acerca de lo que se realiza en la empresa y lo que no se hace, lo cual nos permite tomar decisiones acerca de acciones correctivas.

Asimismo, conociendo el mercado, quiénes somos, cuál es nuestro negocio, hacia dónde vamos, podemos elegir nuestras herramientas de gestión.

Las herramientas que sirven para el control son:

Información contable - financiera: Auditoría Contable de Sistemas, Balance mensual y anual, Plan de Cuentas, Cash Flow, Presupuesto Económico-Financiero, Costos unitarios, directos, indirectos, fijos y variables, Punto de Equilibrio, Inventarios permanentes, etc.

Información contable - financiera y de marketing: Planeamiento de inversiones, Incorporación y eliminación de unidades estratégicas de negocios, Segmentación de mercado, Análisis de la competencia utilizando las cinco fuerzas competitivas de Porter, Plan de cartera de productos y su rentabilidad.

Información administrativa: Informe de resultados, Organigramas y cursogramas actualizados, Manual de funciones y procedimientos, Evaluación de personal, Plan de Carrera del personal e incorporaciones nuevas para futuros proyectos organizacionales y otros controles administrativos.

Información del sector comercial y marketing: Resultados de las ventas de las distintas zonas geográficas, Análisis de los equipos de ventas, Ventas directas por locales, fábricas y por distintos canales, al por mayor, menor, clientes especiales, supermercados e hipermercados, Informes de distribución, Información de la cadena de valor de la competencia (Competidores Potenciales, Directos, Clientes, Proveedores y productos sustitutos), Tendencias socioculturales, Análisis del posicionamiento de mercado con la matriz del Boston Consulting Group.

Información del Capital Humano e información económica: la empresa debe conocer su realidad económica, sistemas de información hardware y software que logren armar controles eficientes para la toma de decisiones, la información debe ser la adecuada para cada usuario y este debe tener en claro para qué utilizarla y ser oportuna.

De manera que lo ideal es:

“ Crear un Tablero de Control, que brinda información muy necesaria para gerentes y directores, para evaluar los resultados globales y la salud general de la organización”.

Si bien pareciera que las herramientas, antes mencionadas son cosas del pasado, estas existen y deben utilizarse ya que nos proporcionan la información necesaria que luego podemos condensar en un Tablero de Control, para una administración eficiente no solo de la empresa privada sino también para la administración pública.

El Tablero de Control

Es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá poseer un mejor conocimiento de la situación de la empresa o sector.

La metodología consiste en identificar temas relevantes a controlar y cuyo fracaso permanente impedirá la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aunque el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

El mismo fue creado para utilizar en la empresa con una visión global, pero demostró que puede aplicarse a un sector o función de la empresa. Por ejemplo: **3M y Telefónica** lo usan para áreas completas, **Sevel** para la fábrica integrada y **Peñaflor** para el área comercial.

Por lo tanto, se puede construir para una empresa pequeña, mediana o grande, porque no es necesario implementarlo para toda la organización en forma inmediata, podemos comenzar con algún área o sector clave, actuando con lógica, considerando los costos y los beneficios de su implementación

Tipos de Tablero de Control Genérico

1-Operativo: permite hacer un seguimiento diario de la situación de un sector o proceso para tomar medidas correctivas, **decisiones operativas para áreas como** finanzas, compras, lógista, RRHH, etc.

2-Directivo: está orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la organización en su conjunto y es a corto o largo plazo.

3-Estratégico: proporciona la información externa e interna necesaria para conocer la situación, evitar sorpresas desagradables con respecto a nuestro posicionamiento estratégico y es a largo plazo.

4-Integral: nuclea la información más importante de los tres tableros anteriores para que la dirección pueda acceder a la información necesaria para conocer la situación integral de la empresa. Se utiliza en los primeros niveles directivos e incluye información para dirigir, es decir llevar algo hacia un lugar determinado, diagnosticar, decidir, planear, controlar y no para operar o sea ejecutar algo.

Conclusión: En definitiva, el **Tablero de control** se necesita para mejorar procesos, alinear la organización detrás de objetivos e incentivos, desarrollar la organización.

Según Peter Drucker “ Sólo tendrán éxito en los próximos años las empresas capaces de diagnosticar su salud global, para lo cual deben tener incorporados sistemas de diagnósticos permanentes en todos los niveles. En entornos muy cambiantes este proceso será clave para el negocio.”

Referencias bibliográficas:

- Ballvé, Alberto M., *Tablero de Control*, Ediciones Macchi, 2000

- Algier, Guillermo Raúl, *Herramientas de Gestión, cómo construir un tablero de Comando*, Aplicación Tributaria SA, 1999.

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

¿Por qué es tan importante la cultura de la compañía en la rotación de personal?

Germán Di Trolio*

En una primera instancia debemos definir qué es la cultura de una Organización. La definición de cultura organizacional enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales y estructuras (Abrahamson y Fombrun, 1974). La cultura es un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización (Smircich, 1983). Existen otras definiciones que agregan conceptos importantes como ser: Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464), o García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas ... en una empresa ... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual ..." (p.33).

Ya teniendo una definición de Cultura Organizacional debemos avanzar sobre las personas que componen una organización, como habrán observado no hablo de Recursos Humanos pues las compañías pueden contar con recursos tecnológicos, económicos, financieros, materiales, etc., pero las personas no son recursos. Es por ello y, como menciona Henry Mintzberg en el artículo de la Revista Gestión (2009) <http://www.wobi.com/es/articulos/5-preguntas-henry-mintzberg> hablar de Recursos Humanos, activos humanos o capital humano son horribles denominaciones económicas. Se desprende de lo mencionado con anterioridad que los recursos son instrumentos y los empleados son sujetos. Es por ello que de aquí se desprende el primer error de muchas compañías, no podemos aplicar la misma política o estrategia para administrar recursos que para administrar personas pues de lo contrario estaríamos aplicando las políticas de Taylor y Fayol en una era equivocada. Si bien esas políticas fueron exitosas en la Revolución Industrial debido a que los empleados no poseían muchos conocimientos, los cambios se producían mucho más lentos y quizás al mundo no se lo concebía como globalizado. Sucede que hoy estamos en la era del conocimiento y los cambios pasan como un huracán uno tras otro. Las compañías necesitan innovar permanentemente para no ser aplastadas por la competencia, los mercados son muy competitivos pues una pyme local puede estar compitiendo en el mismo mercado con una empresa china o de cualquier otra parte del mundo. Los clientes están más informados que nunca y probablemente sepan mucho más de lo que va a comprar que el propio vendedor. El propio mercado es mucho más grande pues una persona que decide comprar un producto lo puede comprar mediante internet a China, EEUU o cualquier otra parte del mundo y este bien llega a su casa sin problemas. La tecnología fue eliminando puestos de trabajo netamente operativos y por lo tanto la mayoría de ellos fueron cubiertos por máquinas más precisas que el hombre y más veloces, dejando fuera del sistema a muchas personas que podían ocuparlos y que se encuentran poco especializadas. Esto seguirá profundizándose con el paso del tiempo; es por ello que indico que el mercado laboral se fue haciendo cada vez más competitivo y lo seguirá haciendo a lo largo del tiempo. Hoy estamos en la era del conocimiento y en ese marco las compañías necesitan personas capaces de tomar decisiones, con los conocimientos necesarios para ayudarlas a reinventarse permanentemente y lograr diferenciarse de la competencia. Como indicé en una entrevista al periódico New York Times (junio 2011), Mark Zuckerberg, fundador de la red social Facebook, "alguien que es excepcional en su trabajo no es sólo un poco mejor que alguien que es bastante bueno. Es 100 veces mejor, <http://www.wobi.com/es/articulos/nuevo-atlas-del-capital-humano>, explicando el motivo por el cual compró la red social FeedFends pagándola 47 millones de dólares para solo quedarse con 11 de sus directivos. Hoy, en muchos países, hay una sobre oferta de mano de obra pero escasea la mano de obra calificada, es decir, que el talento se encuentra en escasez y es por ello que desde hace un tiempo y cada vez más, las compañías se están preocupando, no solo por atraer sino por retener a

los talentos. Pero ¿qué es un talento? Talento se define como las habilidades que posee una persona que la diferencia del resto en el desarrollo de una tarea; son habilidades y competencias que la hacen resaltar de los demás. Ahora nos encontramos llegando al nudo del presente artículo pues, ¿cómo hace una compañía para poder atraer y retener a los talentos? Muchas compañías en su Misión, Visión, Valores y Objetivos indican que su principal activo son las personas, pero si usted les pregunta a muchos dueños o gerentes de estas compañías ¿qué hacen ustedes por su personal?, seguramente la respuesta no estará muy alineada con la afirmación anterior. Debemos entender que las personas con talento no sólo quieren crecer económica sino también profesionalmente, soy un convencido de que las personas trabajan por dinero, por amor a su profesión o por gloria personal. No le estoy quitando importancia al factor económico pero creo que no es el único y quizás ni siquiera el fundamental motivo, por lo tanto es muy probable que la competencia pueda ofrecerle a un empleado suyo el mismo o quizás un mejor sueldo del que usted le abona, pero es muy difícil, ya que lleva mucho tiempo, dinero y esfuerzo, replicar un muy buen clima de trabajo. Es importantísimo entender que las pequeñas experiencias diarias que vive una persona en su trabajo son las que la hacen levantarse con más o menos energía al día siguiente y la acumulación de las mismas es lo que hace que se decida a emigrar o quedarse en una organización. Es por ello que siempre indico que hay dos factores importantes para lograr mantener un cierto grado de motivación dentro de un equipo de trabajo: las acciones que corresponden a un jefe y las acciones que se encuentran asociadas a las políticas de RRHH que posee la organización. Una Organización debe contar con una política de recursos humanos orientada a identificar los RRHH como una verdadera ventaja competitiva, con esto indico que debe realizar un Análisis y Descripción de Puestos para poder tener un Perfil de cada puesto dentro del organigrama y mediante ello realizar una Evaluación y Clasificación de cargos (comparar y ordenarlos a fin de poder tener una política salarial equitativa dentro de la organización y dentro del mercado laboral). Teniendo los Perfiles de cada Puesto vamos a poder detectar qué competencias requiere la persona a ocupar cada uno de estos cargos y así poder realizar las evaluaciones de desempeño de manera eficiente y eficaz (manteniendo un rendimiento óptimo y detectando las necesidades de capacitación en el caso que corresponda, tanto para su puesto actual como a futuro), realizar un proceso de búsqueda y selección para cada caso pudiendo identificar a las personas correctas para cada puesto logrando seleccionar a la persona indicada. También nos permite realizar un cuadro de reemplazo para poder brindarles a los empleados oportunidades de crecimiento de forma consciente, evitando el Principio de Peter (el hombre crece en la empresa debido a sus competencias hasta demostrar su incompetencia) común dentro de las organizaciones. Por otro lado, y hablando de lo que debe hacer un jefe, no podemos motivar a una persona si no conocemos su historia pues debemos entender el momento de su vida en el que se encuentra, su situación actual, sus experiencias, entre otras cosas. El segundo factor importante son sus intereses por lo tanto debemos conocer mínimamente sus objetivos personales y profesionales y su personalidad ya que cada uno de nosotros somos diferentes y es por ello que respondemos de diferentes maneras con relación a un mismo estímulo. Debemos saber si la persona reacciona mejor ante un elogio o ante un desafío. No debemos dejar a un lado los reconocimientos, todos necesitamos que nos reconozcan ante un trabajo terminado de forma excelente. Si no tenemos tiempo para los elogios o nos encontramos a distancia, se puede enviar un mail ya que las personas necesitan que ante un trabajo bien hecho se las reconozca por lo menos con unas palabras por escrito. Otro factor importante es que las personas necesitan sentir que confiamos en ellas y que les delegamos trabajos importantes, es por ello que debemos, siempre teniendo en cuenta la madurez del empleado en el puesto de trabajo, incentivarlos a tomar decisiones en cuanto a las tareas que realizan y apoyarlos permanentemente. Como indica James Goodnight, fundador y presidente de SAS Institute, líder mundial en software de inteligencia de negocios, en el siguiente artículo de la revista WOBI <http://www.wobi.com/es/articles/fatto-casa> “ En mi compañía lo normal es quedarse, pero no después de hora sino durante muchos años, el 95% de mis activos se va de la oficina a las 5 de la tarde **y mi trabajo es hacerlos volver**”. El talento es su mayor valor, el motor de crecimiento de la compañía. El 40% de sus 12.000 empleados trabaja en la firma desde hace años y señala que esto le hace ahorrar USD75 millones anuales en nuevas contrataciones y formas de capacitación.

Por lo tanto, la cultura de cualquier organización es una fuerza impulsora que impacta día a día en el comportamiento de sus integrantes: léase desde el espíritu motivador que propicia desde lo horizontal

como lo vertical, como así también desde la interpretación de lo que verdaderamente quieren las personas que dinamizan esa organización. Esto repercute más aún en la productividad. Existe una frase de manual tan vieja como cierta: “A empleados contentos, clientes contentos”.

Referencia bibliográfica:

- Chiavenato, Aldalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill Sudamericana SA, noviembre 1999.
- HSM Group, *5 Preguntas a Henry Mintzberg*, Revista Gestión, V16 N6, noviembre 2009.
- Lafuente, Florencia, *Atlas del Capital Humano*, Revista Gestión, V16 N5, setiembre 2011.
- Alonso, Viviana, *Fatto in Casa*, Revista Gestión, V16 N5, setiembre 2011.

**Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Morón.*

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